

# Innovación y competitividad en las organizaciones

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
**LUISAMIGO**

FONDO  
Editorial  
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
LUISAMIGO



ISBN (Libro versión digital): 978-958-8943-94-7

Compiladora  
**Jormaris Martínez-Gómez**



# Innovación y competitividad en las organizaciones

Compiladora  
**Jormaris Martínez-Gómez**



**Innovación y competitividad en las organizaciones [Recurso electrónico]** / Jormaris Martínez-Gómez, Luis Fernando Quintero Arango, Gloria María Lopera Zapata, Mónica Eliana Aristizábal Velásquez, María Isabel Guerrero Molina, Yeison Andrés Benite Rivas, María Teresa Cala Díaz, Nohora Corzo Gutiérrez; compilación de Jormaris Martínez-Gómez. -- Medellín: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó, 2024  
Archivo PDF [108 p.]

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo

**ISBN (Versión digital):** 978-958-8943-94-7

Compilación de capítulos resultado de investigaciones

CULTURA ORGANIZACIONAL; COMPETENCIA ECONÓMICA; ECONOMÍA GERENCIAL; APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL; GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO; PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA - COLOMBIA; EDUCACIÓN SUPERIOR - INVESTIGACIONES; Quintero Arango, Luis Fernando, Lopera Zapata, Gloria María, Aristizábal Velásquez, Mónica Eliana, Guerrero Molina, María Isabel, Benite Rivas, Yeison Andrés, Cala Díaz, María Teresa, Corzo Gutiérrez, Nohora, Martínez-Gómez, Jormaris, compiladora.

**Ubicación:** Virtual. Libro del Fondo Editorial

© Universidad Católica Luis Amigó

**ISBN (Versión digital):**

978-958-8943-94-7

<https://doi.org/10.21501/9789588943947>

**Fecha de edición:**

27 de febrero de 2024

**Autores:**

Luis Fernando Quintero Arango

Gloria María Lopera Zapata

Jormaris Martínez-Gómez

Mónica Eliana Aristizábal Velásquez

María Isabel Guerrero Molina

Yeison Andrés Benite Rivas

María Teresa Cala Díaz

Nohora Corzo Gutiérrez

**Compiladora:**

Jormaris Martínez-Gómez

**Jefe Fondo Editorial:**

Carolina Orrego Moscoso

**Asistente Editorial:**

Luisa Fernanda Córdoba Quintero

**Diagramación y diseño:**

Arbey David Zuluaga Yarce

**Corrección de texto:**

Sebastián Álvarez Díaz

**Editor:**

Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó

Transversal 51A 67B-90. Medellín, Antioquia-Colombia

Tel: (604) 448 76 66

[www.ucatolicalluisamigo.edu.co](http://www.ucatolicalluisamigo.edu.co) – [fondo.editorial@amigo.edu.co](mailto:fondo.editorial@amigo.edu.co)

**Capítulos resultados de investigación**

Esta obra ha sido evaluada por pares, aprobada por el Fondo Editorial de la Universidad Católica Luis Amigó y editada bajo procedimientos que garantizan su normalización. Cumple, además, con el depósito legal en los términos de la normativa colombiana (Ley 44 de 1993, Decreto reglamentario N.º 460 de marzo 16 de 1995, y demás normas existentes).

Hecho en Colombia / Made in Colombia

Publicación financiada por la Universidad Católica Luis Amigó.

Los autores son moral y legalmente responsables de la información expresada en este libro, así como del respeto a los derechos de autor; por lo tanto, no comprometen en ningún sentido a la Universidad Católica Luis Amigó. Así mismo, declaran la inexistencia de conflictos de interés de cualquier índole con instituciones o asociaciones comerciales.

**Para citar este libro siguiendo las indicaciones de la cuarta edición en español de APA:**

Martínez-Gómez, J. (Comp.). (2024). *Innovación y competitividad en las organizaciones*. Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. <https://doi.org/10.21501/9789588943947>



El libro *Innovación y competitividad en las organizaciones*, publicado por la Universidad Católica Luis Amigó, se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional. Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden encontrarse en <http://www.funlam.edu.co/modules/fondoeditorial/>

# Índice general

Pág.

## **Introducción**

Jormaris Martínez-Gómez

Cultura organizacional e innovación como estrategia de competitividad en las mipymes 7  
Luis Fernando Quintero Arango

Gestión del conocimiento y estilos de aprendizaje organizacional en mipymes del sector comercio 25  
Gloria María Lopera Zapata, Jormaris Martínez-Gómez, Mónica Eliana Aristizábal Velásquez

Estrategias de innovación pedagógica y competitividad organizacional a partir de un consultorio empresarial académico 45  
María Isabel Guerrero Molina

Indicadores sociales y ambientales para pymes en Colombia 70  
Yeison Andrés Benite Rivas, Jormaris Martínez-Gómez

Aportes de la cultura solidaria en las Instituciones de Educación Superior y la calidad de la educación a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 90  
María Teresa Cala Díaz, Nohora Corzo Gutiérrez

## **Consideraciones finales**

Jormaris Martínez-Gómez

# Introducción

Jormaris Martínez-Gómez

La *innovación y competitividad en las organizaciones* es la temática que congrega esta obra, compuesta por capítulos resultados de investigaciones, en los que se podrán leer avances acerca de cómo se puede generar valor agregado en las organizaciones mediante procesos, procedimientos y productos innovadores, lo que redundará en ventajas competitivas de acuerdo con el sector en el que se participe.

De acuerdo con el *Manual de Oslo* (Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD] & Oficina Europea de Estadística [Eurostat], 2018), la innovación puede cambiar la posición de una empresa en el mercado, ya que no es un proceso lineal ni secuencial, sino de múltiples y constantes interacciones, retroalimentaciones y resolución de problemas, especialmente en lo referente a la creación y el uso del conocimiento que favorece los procesos de aprendizaje.

Según Morales et al. (2019), la innovación ha llegado a ser un componente que mejora “la competitividad, el crecimiento económico y bienestar de la sociedad, por ello suele ser parte de las estrategias de desarrollo de las naciones” (p. 14).

Es aquí donde esta publicación cobra relevancia para el mundo organizacional, sin desconocerla en lo académico, pues el conocimiento científico que se comunica mediante este tipo de obras permite que su alcance vaya más allá de la academia y permee a las empresas.

De acuerdo con García Galván (2017), si las empresas buscan acrecentar su ejecución en el campo de la innovación y la competitividad, deben generar, como tarea principal, conocimiento científico y tecnológico en alianza con otras organizaciones de su mismo sector o académicas, pues no solo se trata de generar dicho conocimiento, sino de que este pueda ser adaptado a dichas entidades.

Así pues, agradecemos a los autores y autoras de aquellos capítulos, que realizan unos aportes invaluable a los diferentes sectores a los que pertenecen las organizaciones que participaron en los proyectos de investigación. Así mismo, a aquellas empresas que decidieron aceptar el reto de trabajar de la mano de los grupos de investigación para la construcción de conocimiento científico aplicado, pues permitir estos espacios es igualmente develar el funcionamiento interno y ponerlo a merced del otro.

## Referencias

- García Galván, R. (2017). Cooperación tecnológica, innovación y competitividad: una perspectiva teórica institucional. *Análisis Económico*, 32(79), 177-199. <http://analisiseconomico.azc.uam.mx/index.php/rae/article/view/9>
- Morales, V., Robalino-López, A., & Almeida, C. (2019). Propuesta metodológica para la medición del potencial de innovación en las organizaciones ecuatorianas. *Revista Electrónica Debates Sobre la Innovación*, 3(2), 1-14. [https://repositorio.altecasociacion.org/bitstream/handle/20.500.13048/1811/Propuesta%20metodo%20c3%b3gica%20para%20la%20medici%20c3%b3n%20del%20potencial%20de%20innovaci%20c3%b3n%20en%20las%20organizaciones\\_ALTEC\\_2019\\_m09\\_paper\\_088.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.altecasociacion.org/bitstream/handle/20.500.13048/1811/Propuesta%20metodo%20c3%b3gica%20para%20la%20medici%20c3%b3n%20del%20potencial%20de%20innovaci%20c3%b3n%20en%20las%20organizaciones_ALTEC_2019_m09_paper_088.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Organisation for Economic Cooperation and Development & Oficina Europea de Estadística (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities [Manual de Oslo 2018: Directrices para recopilar, notificar y utilizar datos sobre innovación, 4ª edición, La medición de las actividades científicas, tecnológicas y de innovación]. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

# Cultura organizacional e innovación como estrategia de competitividad en las mipymes<sup>1</sup>

## Organizational culture and innovation as a competitiveness strategy in MSMEs

Luis Fernando Quintero Arango\*

### Resumen

---

El objetivo de este capítulo es explicar la relación que existe entre la cultura organizacional, la innovación y sus efectos en la competitividad de las mipymes. Para ello, se tomaron tres empresas de diferentes sectores de la industria: servicio, manufactura y comercio. La investigación fue desarrollada desde el enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo, de tipo inductivo, no experimental. El instrumento utilizado fue una entrevista, realizada a tres gerentes de empresas de aquellos sectores productivos. En los resultados, se resalta la importancia de establecer una cultura organizacional favorable vinculando de forma integral la innovación y la apropiación de los colaboradores, para poder lograr los resultados que la gerencia espera y llevar a la empresa a niveles óptimos de competitividad en el sector que compete. En las conclusiones, se establece que se requiere hacer seguimiento constante a los colaboradores, a partir de medios cualitativos y cuantitativos, para medir su satisfacción con la empresa; así mismo, evaluar la innovación para trabajar de forma coordinada y lograr con los empleados indicadores de competitividad que midan el estado de la empresa con respecto a los resultados esperados y la mejora continua.

### Palabras clave

---

Innovación; Gestión; Organización; Economía de la empresa; Competitividad; Cultura organizacional; Colaboradores; Mipymes.

<sup>1</sup> Esta investigación se deriva del proyecto "Diagnóstico y análisis del clima organizacional en empresa de logística", avalado y financiado por la Universidad Católica Luis Amigó, con radicado 60299, el cual finalizó en noviembre de 2021.

\* Ph.D. en Proyectos, Universidad Internacional Iberoamericana, Campeche, México. Magíster en Dirección de Marketing, Universidad Viña del Mar, Chile. Especialista en Negocios Internacionales, Universidad Pontificia Bolivariana. Administrador de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia. Docente de la Universidad Católica Luis Amigó, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Pertenece al grupo de investigación GORAS, línea de investigación "Capacidades de innovación y gestión del conocimiento". Correo electrónico: luis.quinterora@amigo.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6268-065X>

## Introducción

Para las empresas colombianas, en especial para aquellas que se encuentran dentro de la clasificación empresarial de micro, pequeñas y medianas empresas —mipymes—, el escenario actual y los retos que tienen que enfrentar, bajo un escenario complejo y turbulento, debe ser mirado como una oportunidad de cambio y de reorientar los negocios para poder atender a un mercado exigente, dinámico y globalizado (Buitrago-Mejía et al., 2020).

Según la Red de Cámaras de Comercio Confecámaras (2021), la estructura empresarial en Colombia, medida por los activos, se encuentra conformada por microempresas con un 99,6 %, las pequeñas unidades productivas con un 0,38 %, medianas y grandes empresas un 0,02 %, lo que evidencia que las microempresas lideran la clasificación de unidades productivas, las cuales generan entre uno y diez empleos directos e impactan, en promedio, a familias conformadas de una a tres personas.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), el sector de las mipymes en Colombia impacta un alto número de empleos, así es como el 61,2 % de estos es formal, es decir, se considera que el empleo que genera cubre todas las prestaciones de ley que una empresa debe cumplir para considerar que se encuentra dentro de la formalidad que se exige en los diferentes estamentos estatales y privados que controlan y regulan todos los procesos empresariales en Colombia. De otro lado, la CEPAL (2020) considera que el 38,8 % de informalidad es elevado, ya que representa baja calidad en los empleos. Con todo, preocupa que allí existan factores negativos como evasión de impuestos, ilegalidad, no pago de prestaciones sociales y explotación laboral.

Las cifras antes referenciadas son contundentes, pues los diferentes productos y servicios que se comercializan en Colombia se encuentran en el sector de las microempresas, que están aportando a la generación de empleo de máximo diez personas, es decir, diez familias que se benefician de estas unidades productivas. Igualmente, lo relevante de los datos es el aporte que este sector productivo tiene para el país. Según la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF, 2021), este sector productivo aporta un 40 % al Producto Interno Bruto (PIB) del país. Así mismo, generan el 80 % del empleo, pero deben pensar en expandir sus negocios a los mercados internacionales, con el fin de tener un fortalecimiento empresarial que vaya a favor de la permanencia y supervivencia de las compañías en el tiempo (Torres Medina & Márquez, 2017).

El anterior escenario permite identificar que todo proceso empresarial debe contar también con procesos encaminados a la innovación, para que luego se fortalezca toda la organización con el ánimo de consolidarla en el mercado, diversificar los productos y servicios ofrecidos, competir con otras empresas y permanecer en el medio empresarial por un largo tiempo (Prado Maillard et al., 2020).

Pineda González et al. (2023) consideran que la labor de los gerentes de estas empresas es convertirlas en unidades empresariales que sean productivas, innovadoras y competitivas, para responder a las necesidades del mercado. Estos tres factores deben estar dentro la identidad corporativa de este tipo de organizaciones.

Así entonces, este capítulo tiene la finalidad de explicar cómo desde las mipymes se pueden lograr procesos productivos innovadores que mejoren la eficiencia, que permitan conseguir los objetivos propuestos y la eficacia, utilizando de manera óptima los recursos que se tienen, aportando a la competitividad empresarial y la innovación y adaptando procesos que sean medibles y mejorados constantemente.

En el desarrollo de la investigación que aquí se describe, los participantes fueron tres gerentes de mipymes de diferentes sectores de la industria: servicio, manufactura y comercio. Cada una de estas empresas tiene una identidad corporativa y unas necesidades propias para poder estar en el sector al que pertenecen y generar ventaja competitiva y valor agregado en sus procesos organizacionales.

## Revisión de literatura

Este acápite se propone sustentar el tema de la competitividad de las mipymes bajo tres conceptos; el primero aborda la innovación organizacional en este tipo de empresas como elemento principal para lograr una mirada transformadora desde la innovación; en el segundo, el tema está relacionado con la cultura organizacional, la cual trabaja la identidad corporativa y, por último, se desarrolla la competitividad organizacional a partir de los colaboradores, tópico fundamental para valorar lo que significa la persona, como eje central para el desarrollo de estas empresas.

### Innovación organizacional en las mipymes

Para el contexto empresarial actual, la innovación debe ser considerada como una necesidad urgente para responder a procesos eficientes, al mercado y a los mismos clientes. Así es como Mendez Álvarez (2020) y Acosta-Tzin et al. (2023) explican que el compromiso gerencial frente a la innovación es el resultado de estar convencido de que realizar algo diferente, con valor agregado y que sea valorado por el cliente genera en la empresa un factor diferenciador importante, pero esa diferenciación se consolida a partir de una estrategia de innovación que sea implementada en cada una de las áreas de la organización, para que vaya orientada al logro de los resultados que se propone la empresa. Sobre este punto, Schumpeter (1978) definió la innovación como la manera

en que se mejora un producto o servicio, se optimiza el transporte, se modifican procedimientos o se logra impactar de forma eficiente la logística, es decir, lograr el progreso de algo, hasta alcanzar complementariedad y eficiencia en los recursos utilizados.

Asimismo, Ferrer Dávalos (2021) y Buitrago-Rodríguez (2023) afirman que las microempresas han logrado un crecimiento importante en el tejido empresarial con estrategias innovadoras que les han permitido fortalecer la gestión en sus organizaciones, esto con el fin de consolidar la idea de negocio mediante de una propuesta de valor de alto impacto, hasta lograr estar a la vanguardia y con una perdurabilidad en el medio, donde se puedan consolidar en el mercado en el que compiten. Drucker (2004), por su parte, explica que la innovación es “el esfuerzo de crear un cambio intencional y enfocado en el potencial económico o social de una empresa” (p. 3), por lo tanto, la innovación es una necesidad de una compañía que tiene como fin generar un cambio tanto al interior de la empresa como en los grupos de interés, lo que implica definir estrategias que permitan adaptar el concepto de innovación en toda la organización.

El proceso de adaptación de una estrategia innovadora debe trabajarse forma constante, asignando responsables, determinando presupuesto y haciendo seguimiento a los diferentes planes que se proyecta; claro está que en una mipyme estos recursos pueden ser escasos, pero es necesario que desde la alta gerencia se contemple la asignación de los recursos para cumplir con el compromiso de convertir la innovación en una estrategia organizacional potente y ganadora (Robayo Acuña, 2016). Igualmente, Thompson (1965) plantea que la innovación debe transformar las empresas en espacios flexibles, adaptativos y frescos, en entornos que permitan cambios exógenos y endógenos inesperados, hasta lograr una reestructuración continua, que vaya en busca de la mejora del proceso interno de la organización. También, es pertinente citar lo que Hamel (2000) considera parte del proceso de innovación en las empresas: “La innovación es el combustible del crecimiento. Cuando una empresa se queda sin innovación, se queda sin crecimiento” (pp. 88-89).

Las empresas ubicadas en el sector mipyme están llamadas a plantearse constantemente cuál será la manera de llegar a un proceso de innovación estratégico. Para Martínez Garcés et al. (2020), esto es necesario para fortalecer todas las áreas de la empresa, planteamiento que trae consigo la transformación de cada uno de los procesos y el mejoramiento continuo tanto interno como con los clientes y grupos de interés.

## **Cultura organizacional empresarial**

Para Schein (1988), la cultura empresarial se define desde la identidad compartida, las aspiraciones, la convicción que tienen los colaboradores de una empresa y la forma de actuar de estos frente a lo que la empresa tiene definido dentro de su plan estratégico organizacional hasta que se logre marcar el camino de la organización y oriente hacia una identidad corporativa, que se comparte entre los empleados y se logra consolidar en el tiempo (Calderón et al., 2023).

En el concepto de la cultura organizacional se encuentran múltiples acepciones. A este respecto, Villegas López et al. (2023) y Román et al. (2023) destacan que es importante identificar el contexto y la interpretación que se tiene desde cada empresa, el tamaño de la misma y la forma cómo cada gerente, líder o gestor considera la importancia de la cultura organizacional, aprecia lo destacado, parte de cada uno de los colaboradores y se interioriza de manera integral en la organización (Ramírez et al. 2019).

Es relevante considerar que la definición de cultura organizacional tiene como base principal al ser humano, parte de la percepción que se deriva de cada uno de los colaboradores frente al desempeño que tienen dentro de una organización, brinda un relacionamiento entre personas y grupos que darán una identidad única y que no se repite en otra empresa y logra una diferenciación de los colaboradores, a quienes se considera como un activo intangible que una empresa debe valorar para el cumplimiento de su objeto social, es decir, para lo que fue creada (Manosalvas et al., 2015; Orellana et al., 2023).

Así mismo, Pedraza-Rodríguez et al. (2023) y Beltrán y Téllez (2018) determinan que analizar la constante evaluación de la cultura organizacional en las empresas permite identificar factores internos, estén o no funcionando adheridos a unas políticas claras que la empresa tiene definidas desde su planeación estratégica. Así, se pueden implementar acciones de mejora para que la organización desarrolle las actividades propuestas en su objeto social. Al momento de realizar una evaluación de la cultura organizacional, el primer paso es hacer un diagnóstico interno que evidencie la realidad de la interacción entre colaborador, el desarrollo de actividades y los objetivos organizacionales.

En consideración con lo anterior, Meza et al. (2019), y Cardozo y Kwan (2019) consideran que contar con una cultura organizacional positiva y potenciar las capacidades de los colaboradores ayuda a lograr ventajas competitivas, las cuales pueden ser aprovechadas por las mipymes para competir en los mercados en los cuales participa. Para lograr esa ventaja competitiva, la alta dirección debe evaluar constantemente su cultura organizacional, realizando valoraciones de tipo cualitativo y cuantitativo que permitan evidenciar lo que puede estar pasando en el interior de la empresa y en las relaciones laborales y personales de los colaboradores. Con el fin de fortalecer la cultura organizacional, Guerra y Sosa (2015), Díaz y Carrasco (2018) y Ylönen y Björkman (2023) explican que la evaluación constante de la cultura organizacional permite que se identifiquen posibles fenómenos negativos que pueden ser no evidentes, a partir de lo cual se busca una solución al problema.

En el contexto empresarial, las compañías y las diferentes áreas que las conforman deben tener en cuenta que allí confluyen individuos que tiene necesidades diversas y que esto es complejo, ya que la organización debe ir en la búsqueda de sus objetivos estratégicos planteados (Jaramillo & González, 2016). Pero allí, el ser humano, que tiene una actuación importante, suma para que esos objetivos puedan cumplirse. El líder de la empresa y de gestión humana analizan los factores internos que inciden en el colaborador, originados desde las directrices que la empresa determina y

que en algún momento ejercen presión y estrés para poder cumplir con sus objetivos, igualmente, inciden factores externos como la atención al cliente, la competencia y la participación en los mercados, donde la sensibilidad emocional pueden afectar el desempeño laboral del colaborador (Cárdenas Trujillo & Duran, 2023; García, 2009).

Es importante realizar de manera constante el análisis y la evaluación de la cultura organizacional de las empresas, ya que será de gran ayuda para identificar el desempeño de cada uno de los colaboradores y la relación entre sus compañeros de trabajo y permite identificar la cohesión de equipo y la forma de trabajar para obtener los objetivos organizacionales definidos por la empresa (Quintero, 2018).

### **El colaborador y la competitividad organizacional**

El propósito de la competitividad, según Castro-López et al. (2023) y Hamel y Prahalad (1995), es que las empresas se piensen como rebeldes, no estén atadas a estructuras organizacionales rígidas, superfluas e incipientes y creen un futuro para los clientes, propósito que se logra con la innovación y con el talento humano que una empresa tiene para generar transformación y cambio continuo, sin esperar que el mercado lo sorprenda, sino que sea la organización la que impacte al mercado.

El factor humano, clave en el desarrollo de una organización, debe ser considerado como un activo fundamental para el cumplimiento de las actividades asignadas dentro de la empresa. Este requiere que su desempeño sea valorado de manera constante y que se tenga en cuenta que el ser humano es el principal recurso para poder comprender y entender el desempeño en sus actividades laborales (Martínez, 2013) (Ramírez-Torres, 2023).

Para Maqdliyan y Setiawan (2023), los cambios presentados en el contexto empresarial, tales como la innovación, la competitividad y el desarrollo de nuevas tecnologías, hacen que hoy en día una empresa responda de manera inmediata a las necesidades del mercado y de los clientes. Para esto, debe contar con un capital humano que logre consolidar la propuesta de valor de la empresa, estableciendo políticas de permanencia entre organización y colaborador. En el contexto actual, una empresa competitiva debe buscar la mejora interna y convertirse en ser eficiente, algo que requiere de un talento humano capacitado y con competencias que respondan a esos contextos actuales y vigentes.

Así mismo, Mohammad y Husted (2023) argumentan que el capital humano que se requiere en cada organización se debe definir de acuerdo con las particularidades que demandan las empresas, especificar los perfiles del talento humano necesario para responder a los cambios externos e internos es determinante. Igualmente, se debe estar atento a la captación, capacitación y consolidación de un equipo de trabajo con el fin de conformar un grupo comprometido con la identidad de la empresa y que la compañía responda de manera coherente a las necesidades propias de

los colaboradores, ya que estos serán los que permitan cumplir con los objetivos propuestos por la organización en el corto, mediano y largo plazo (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016; Gómez-Romero et al., 2023).

Yepes y Quintero Arango (2019), por su parte, determinan que el capital humano en las organizaciones es un activo estratégico que logra realizar procesos innovadores y de transformación, siempre y cuando al colaborador se le brinden los medios necesarios y perciba que la empresa lo hace sentir motivado, que sus opiniones y aportes son tenidos en cuenta, hasta establecer así una relación gana gana entre ambas partes.

Por consiguiente, Osorio et al. (2016) exponen que trabajar con un capital humano idóneo y motivado está articulado a los procesos de eficiencia, eficacia y competitividad de las organizaciones, siempre teniendo presente que, en el momento de analizar y considerar los resultados obtenidos por la empresa desde el punto de vista de la gestión, el ser humano prima ante cualquier logro positivo o negativo que la organización haya alcanzado.

## Diseño metodológico

El desarrollo de la investigación se realizó bajo las lógicas del paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo que tiene la intencionalidad de comprender e interpretar las realidades propias de los participantes. Una de las técnicas de recolección de información: la entrevista, permitió extraer información para analizarla desde el proceso inductivo, en el que lo particular de la información permite generalizar en el contexto donde se presenta el fenómeno que se abordó en la investigación (Maldonado, 2018).

Para Bernal (2010), el diseño descriptivo se realiza para estudios que pretenden detallar características del fenómeno objeto de estudio, lo que permite analizar el tema de las tres mipymes que pertenecen al sector servicio, manufacturero y comercio desde las particularidades propias de cada una de las empresas. La investigación fue no experimental. Bernal (2010) considera que en este tipo de estudios no se utilizan variables y no existen grupos de control, sino que se fundamenta en estudiar cómo suceden los fenómenos o se presentan en su realidad natural y en su contexto. De otro lado, el trabajo investigativo fue transversal, es decir, se realizó en un único momento.

Dentro de la investigación cualitativa, según Galeano Marín (2021), este enfoque se preocupa por las realidades propias de los sujetos y de las experiencias que estos viven en sus realidades propias, eso relatos, historias y narraciones son fundamentales para que se logre nutrir la interacción entre el investigador y los participantes. En la metodología cualitativa, Hernández et al. (2014) explica que lo valioso es que los participantes logren aportar información suficiente que permita un análisis categorial y central en el contexto donde se desarrolló la investigación.

Para la recolección de la información, se utilizó como técnica la entrevista semiestructurada, la cual se aplicó a los gerentes de estas tres mipymes. Esta selección se realizó por un tipo de muestreo intencional, lo que permitió la facilidad de la información por tener contacto directo con los gerentes de estas empresas. Según Troncoso et al. (2017), la entrevista es un medio de recolección de información donde los participantes exponen y dan cuenta de sus experiencias, relatos y vivencias propias en cada escenario, son los sujetos activos los que alimentan la entrevista con las situaciones vividas en cada contexto.

La entrevista semiestructurada se contempló de acuerdo con las realidades generales que se pudieron identificar en las tres empresas que fueron objeto de estudio. A partir de las entrevistas realizadas, se responde al objetivo planteado, el cual consiste en explicar la relación que se establece entre una cultura organizacional, la innovación y los efectos en la competitividad de las empresas del mipymes en los sectores servicios, manufacturero y comercial. Las categorías propuestas que se construyeron fueron cultura organizacional, competitividad e innovación empresarial, colaboradores como un intangible diferenciador y estrategia organizacional. A partir del uso de Atlas Ti, se logra una agrupación categorial que permite detallar de forma lógica los aportes que realizaron cada uno de los gerentes, en la tabla 1 se presentan las categorías apropiadas para tal fin.

**Tabla 1. Categorías inductivas**

1. Cultura organizacional
2. Competitividad e innovación empresarial
3. Colaboradores como un intangible diferenciador
4. Estrategia organizacional

*Nota:* Categorías obtenidas a partir de los objetivos de la investigación.

Cada una de estas categorías se explica en el apartado de los resultados, se analiza cuál es la forma en que se presenta la cultura organizacional, la competitividad e innovación de las mipymes, la importancia de los colaboradores dentro de las empresas y la estrategia organizacional que las empresas proponen para el desarrollo de sus actividades.

## Resultados

En este apartado, se presentan los resultados derivados de las entrevistas realizadas a los gerentes de las tres empresas mipymes de diferentes sectores de la industria. Para el análisis de estos resultados, se presentan cada una de las categorías con la explicación respectiva a cada una de ellas. En general, se destaca cómo los empresarios lograron tener apertura a cada una de las preguntas realizadas y cómo se pueden enfocar en temas pertinentes para sus organizaciones. Es importante destacar que los temas tratados en la entrevista son pertinentes y apropiados para ellos, ya que con estos logran una mirada holística de su empresa, llegan a la autocritica y reflexión sobre lo que hoy hacen y lo qué se podría realizar a futuro.

El orden para el desarrollo de cada una de las categorías y sus análisis es el siguiente: cultura organizacional; competitividad e innovación empresarial; colaboradores y estrategia organizacional. Estas cuatro categorías orientan la base del análisis que se logró concretar a partir de la categorización y codificación contemplada para tal fin.

A continuación, se presentan en la tabla 2 los resultados acerca del tema de la cultura organizacional. Es importante señalar que esta categoría representa diferentes definiciones para los gerentes de las mipymes y se comprende según el objeto social de cada una de las compañías. Lo que si queda claro es que la cultura organizacional está determinada por el comportamiento de cada individuo en un colectivo y cómo se representa frente a una unidad que se llama empresa, donde los objetivos personales cambian para que se conviertan en objetivos grupales y organizacionales. En adelante, se presentará el análisis que los gerentes brindaron al tema de la cultura organizacional.

**Tabla 2. Cultura organizacional**

Categoría 1	Análisis
Cultura organizacional	La cultura organizacional, para que genere un efecto en la competitividad, debe ser positiva y favorable, así mismo, es necesaria para tener calidad de vida laboral. En el proceso de interacción entre los colaboradores es fundamental, para que se logre una conexión con los clientes.
	Con el compromiso de cada colaborador, la cultura organizacional es fundamental para estar motivados y aportar a la productividad y competitividad de las empresas. Es lograr una conexión en el desarrollo de los procesos de cada área y el impacto que tienen frente a las realidades propias de sus actividades.
	El ambiente laboral logra el incremento de la productividad, lo que incide en el desempeño de cada uno de los empleados de la empresa.
	La cultura organizacional es bienestar, representa lo que los colaboradores perciben desde su quehacer, gracias a ella sienten que están aportando a la empresa, donde su actividad y función aporta al desarrollo de esta.
	Lograr que cada colaborador aporte a la cultura organizacional es contribuir al bienestar interno y mejorar las condiciones financieras y de relación entre los diferentes actores en el interior de la empresa.

*Nota:* Información obtenida a partir de las entrevistas realizadas a los tres gerentes de las empresas mipymes.

A continuación, en la tabla 3 se exponen los resultados de la categoría de la competitividad e innovación empresarial. Sobre este tema los gerentes detallan que cada sector tiene unos indicadores propios para medir esa competitividad, pero que, a su vez, en el interior de la empresa, se establecen metas que cada área se propone para lograr una competitividad que le permita estar en el mercado. Así es como la competitividad y la innovación para una empresa de logística se centra principalmente en medir tiempos, movimientos y calidad en la prestación del servicio, mientras que una empresa del sector repuestos, tiene como indicador las ventas y el tiempo en que se entregan los pedidos. Los gerentes entrevistados de cada una de las empresas consideran que la competitividad es fortalecer todos los procesos en el interior de la organización para lograr una cohesión con el sector externo, especialmente para competir con otras compañías.

**Tabla 3. Competitividad e innovación empresarial**

Categoría 2	Análisis
Competitividad e innovación empresarial	Cumplir con los indicadores de gestión establecidos en cada área para poder medir las actividades realizadas por cada colaborador. Se busca siempre incursionar en procesos novedosos e innovadores para fortalecer toda la organización.
	La competitividad permite generar una mejora continua y logra que la empresa alcance nuevos retos. El apoyo de la innovación es necesaria para adaptarse a los cambios que el mercado y los clientes esperan de la empresa.
	El colaborador debe saber qué procesos debe realizar con un trabajo de alta calidad, con el fin de lograr mejores resultados y ser competitivos.
	Mejorar constantemente es ser competitivo, mejora el talento humano y es un efecto directo en la mejora de la empresa.
	Las mipymes son unidades productivas que requieren salir adelante, pero necesitan ser competitivas para poder estar en el mercado en el que compite.

*Nota:* Información obtenida a partir de las entrevistas realizadas a los tres gerentes de las empresas mipymes.

A continuación, en la tabla 4 se presentan los resultados con respecto a la gestión de los colaboradores, fundamentales para lograr una mejora en la competitividad. Para este análisis, se considera importante que aún los gerentes expresan que son trabajadores, todavía no los definen como colaboradores, es decir, falta por fortalecer este concepto en el interior de las empresas. Con todo, lo que analizan algunos de ellos es que son términos de países extranjeros que se imponen a nuestra lengua y no cambian en sí el significado de la palabra trabajador.

**Tabla 4. Colaboradores como un intangible diferenciador**

Categoría 3	Análisis
Colaboradores como un intangible diferenciador	Las personas son los principales actores de la empresa. Desde cada rol que cumplen aportan a la competitividad de la empresa, al crecimiento y a la permanencia de la misma en el mercado. Los actores centrales de la empresa son los colaboradores, pues son los que materializan los objetivos internos frente a los clientes y representan la imagen frente al mercado.
	Cada colaborador cumple con un cargo en la empresa, pero cada uno es responsable de su gestión y aportar para que la empresa logre avanzar hacia la competitividad que se requiere. No es que se llegue a cumplir una función, es la manera en que se puede dar más a la actividad que se está realizando.
	Una empresa es diferente a otra por la calidad de sus colaboradores, por eso la gestión y el aporte que cada uno realice enriquece los retos y objetivos organizacionales que la empresa tiene definidos cumplir. Si los colaboradores quieren, se logran esos objetivos y todos se benefician, de lo contrario el trabajo quedará reducido a una intención.

*Nota:* Información a partir de las entrevistas realizadas a los tres gerentes de las empresas mipymes.

Por último, en la tabla 5 se presenta la categoría que hace referencia a la estrategia organizacional, la cual tiene una relación directa con la cultura organizacional. A la estrategia organizacional, los gerentes la relacionan con las acciones que se deben realizar para poder concretar esa realidad y conexión entre empresa y clientes. Los empresarios analizaron que plantear una estrategia es definir el tiempo o plazo, asignar unos recursos tanto financieros, humanos como logísticos, hasta llegar a establecer procesos que articulen toda la propuesta de la empresa en sus acciones.

**Tabla 5. Estrategia organizacional**

Categoría 4	Análisis
Estrategia organizacional	Para definir una estrategia organizacional coherente con los objetivos de la empresa, debe existir el elemento de competitividad, esto logra identidad corporativa. Para poder cumplir con las estrategias, se requieren de acciones que están definidas desde los mismos objetivos propuestos.
	Una estrategia organizacional es necesaria para lograr identidad entre colaboradores y empresa. La estrategia se concreta cuando se le asignan recursos financieros, logísticos y humanos, los cuales permiten un desarrollo coherente entre el propósito empresarial y la realidad propuesta desde la estrategia.
	La competitividad debe estar integrada en la estrategia de la empresa, así mismo, debe estar dentro de la misión y visión de la organización. Para poder cumplir con la estrategia, la gerencia debe dar a conocer lo que espera de los colaboradores en el desarrollo y ejecución de la misma.
	Toda la empresa debe estar diseñada alrededor de los colaboradores, los clientes y la competitividad que la organización proponga para competir en el mercado.

*Nota:* Información obtenida a partir de las entrevistas realizadas a los tres gerentes de las empresas mipymes.

Partiendo del análisis anterior, enfocado hacia las categorías establecidas, que surgieron de las entrevistas, se realiza un contexto desde las teorías tratadas en la revisión de la literatura abordada en el segundo apartado del texto.

Según Mendez Álvarez (2020) y Ferrer Dávalos (2021), las mipymes deben estar en constante análisis interno definiendo estrategias organizacionales que les permitan crecer y fortalecer su actividad en los mercados actuales. Los indicadores de gestión y la medición de los procesos son necesarios para alcanzar una mejora continua en todas las actividades que la empresa realiza, para cumplir con su objetivo organizacional.

Igualmente, el análisis realizado por Manosalvas et al. (2015) y Beltrán y Téllez (2018) contempla que es valioso para una empresa realizar de forma permanente la evaluación y valoración cualitativa y cuantitativa de la cultura organizacional, con el fin de avanzar en procesos de mejora continua. De igual modo, Meza et al. (2019) y Cardozo y Kwan (2019) consideran valioso vincular y comprometer a los colaboradores a que se trabaje en la productividad y competitividad de la empresa, hasta lograr una articulación con la estrategia organizacional que la compañía establece.

Es importante considerar cómo desde la cultura organizacional cada colaborador aporta a la construcción, consolidación y ejecución de la competitividad de la empresa, hasta conseguir articular el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo, que fortalece la cultura en el interior de aquella (Buitrago-Mejía et al. 2020).

Desde los elementos que analizan Shumpeter (1978), Drucker (2000) y Hamel (2004), este tipo de empresas debe fortalecer aún los procesos de innovación, los cuales deben ser considerados estratégicos para la empresa y contar con personas que estén evaluando aspectos de cambios y de mejora a partir de la innovación que se pueda lograr.

## Conclusiones y recomendaciones

A partir de las entrevistas y el análisis de los resultados, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se establecieron en el desarrollo de la investigación.

Desde el concepto de cultura organizacional, las mipymes consideran clave contar con una relación favorable entre colaboradores y empleados, pero deben establecer un ambiente de trabajo positivo, que sea un propósito articulado según los objetivos que la empresa tiene definidos para cumplir en el corto, mediano y largo plazo. La cultura se crea en el tiempo, se debe contar con un trabajo continuo y permitir, en la medida de lo posible, la permanencia de los colaboradores en el tiempo, aunque hoy es complejo por las nuevas generaciones que llegan a las empresas.

De allí que se tenga que trabajar en cambiar esa premisa en los dueños y gerentes de las empresas, ya que una organización está conformada por un grupo de personas que tiene unos intereses particulares y familiares, pero en el momento de estar desarrollando una actividad laboral, ya se deben sumar otros intereses, en este caso, prestar sus servicios a una compañía que pretende que su equipo de trabajo logre consolidar las metas y objetivos que la organización se propone.

Es fundamental que las organizaciones estén evaluando de forma cualitativa y cuantitativa la cultura organizacional, es decir, hacer por lo menos una vez al año un análisis interno que les permita tener un diagnóstico de la empresa y el estado actual de la misma, la finalidad será tomar medidas de acción, correctivas y preventivas, para ir mejorando su relación interna entre los integrantes de la organización.

En el desarrollo de la revisión de la literatura, algunos autores resaltan la importancia de relacionar la cultura organizacional con los aspectos de competitividad e innovación. Estos conceptos van directamente a estimular y afianzar la relación entre cada uno de los colaboradores, las áreas que integran la empresa y la alta dirección. Igualmente, los empresarios generan espacios con los colaboradores para poder conocer cómo pueden mejorar en sus actividades gerenciales y lograr que la empresa se fortalezca y permanezca en el tiempo.

Así mismo, los gerentes sugieren que en las empresas actuales se debe cambiar el paradigma que aún cobra vigencia; a saber, el trabajador solo trabaja y recibe un pago por su labor desempeñada. La invitación es para que los directivos, gerentes y jefes de talento humano implementen en sus empresas cambios que vayan en mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores, esto requiere que la dirección tenga claro que es lo que desea lograr, por ejemplo, con la implementación de indicadores de gestión que permitan medir su productividad y competitividad en la organización.

De otro lado, las empresas deben buscar que sus colaboradores realicen en la organización aportes positivos para lograr crecimiento, posicionamiento y madurez en el mercado. Se deben fortalecer aspectos propios para incursionar en la innovación, por tanto, desde los mismos procesos deben considerar cómo mejorar lo que hacen y lograr una eficiencia de las actividades que se realizan para que se sume con todos los actores a crear una cultura innovadora transversal a la empresa.

En la interacción con los gerentes, se aprecia que consideran importante el tema de la innovación, el cual asumen como un proceso lento, ya que el costo en adaptar nuevas estrategias para los procesos de innovación es alto y es importante analizar el costo beneficio que una innovación puede traer. No es estar a la moda o implementar una estrategia que a otra empresa le funcionó, es considerar cómo tener un cambio significativo para la organización.

Desde la mirada académica, se sugiere que los gerentes consideren aspectos vinculantes relacionados con diseñar programas de salario emocional, esto puede ser una estrategia para mejorar el clima organizacional; diseñar planes de capacitación con cursos cortos en innovación, direccionado a la competitividad y a brindarles oportunidades de participación en los planes de la empresa de corto y mediano plazo a los colaboradores. De este modo, se crea una estrategia de *engagement* que puede favorecer el clima organizacional de las empresas.

## Referencias

- Acosta-Tzin, J., Raudales-García, W., & Aguilar-Hernández, P. (2023). Análisis bibliométrico de la investigación sobre innovación empresarial. *Ad-Gnosis*, 12(12), 1-14. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.12.12.614>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (9 de diciembre de 2021). *Retos y oportunidades de las pymes*. <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/#:~:text=Las%20MiPymes%20representan%20m%C3%A1s%20del,re-cursos%20e%20incentivar%20el%20emprendimiento>
- Beltrán, D. C., & Téllez, G. (2018). Estudio de percepción del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama, Boyacá (Colombia). *Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia*, 65(1), 48-74.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Pearson Educación.
- Buitrago-Mejía, A., Moya-Moreno, D. P., & Quimbay-García, L. E. (2020). El presupuesto como factor de competitividad empresarial en Tolima Colombia. *Revista Sinergia*, 1(8), 53-75. <http://sinergia.colmayor.edu.co/ojs/index.php/Revistasinergia/article/view/107>

- Buitrago-Rodríguez, M. (2023). El comercio electrónico y la inteligencia artificial. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 8(16), 1-12. [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/view/10490/9896](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/10490/9896)
- Calderón, G., Vivares, J. A., & Jiménez, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad & Empresa*, 24(43), 1-29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>
- Cárdenas Trujillo, S., & Durán, S. E. (2023). Cultura organizacional como estrategia dinamizadora del cambio en instituciones de educación superior. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.47666/summa.5.1.15>
- Cardozo, S., & Kwan, C. (2019). Clima organizacional: Una mirada desde la narrativa a la sistematización. *Revista Población y Desarrollo*, 25(49), 106-129.
- Castro-López, A., Iglesias, V., & Santos-Vijande, M. L. (2023). Organizational capabilities and institutional pressures in the adoption of circular economy [Capacidades organizativas y presiones institucionales en la adopción de la economía circular]. *Journal of Business Research*, (161), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113823>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme)*. <https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme>
- Díaz, F., & Carrasco, M. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Revista Contaduría y Administración*, 63(4), 1-14. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Drucker, P. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 3-7. <https://www.sela.org/media/3212238/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>
- Ferrer Dávalos, R. M. (2021). Análisis de las necesidades administrativas de gerentes de microempresas en Paraguay. *ACADEMO. Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 1-14. <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/461>
- Galeano Marín, M. E. (2021). *Investigación Cualitativa Preguntas Inagotables*. FSCH. Cuadernos.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.

- Gómez-Romero, J. G. I., Rojero Jiménez, R., & Villarreal-Solís, F. M. (2023). La cultura y el engagement organizacional: el caso de una institución de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27), 1-28. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1575>
- Guerra, P., & Sosa, M. del R. (2015). *Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo muestra: Olade y países miembros de la región Latinoamérica y del Caribe* [Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Católica del Ecuador]. Repositorio Digital PUCE. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9900>
- Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Norma.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ariel.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Jaramillo, N., & González, J. (2016). *Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal de la Celia Risaralda* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica de Pereira]. UTP Repositorio Institucional. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2183/6583142286132J37.pdf?sequence=1>
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social. Paradigmas: cuantitativo, cualitativo, sociocrítico, complementario*. Ediciones de la U.
- Martínez, V. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas* [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional de México]. Repositorio Digital IPN. <http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf>
- Martínez Garcés, J., & Padilla Delgado, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: Centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 120-132.
- Maqdliyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation [Antecedentes y consecuencias de la innovación organizativa en el sector público]. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100042>

- Mendez Álvarez, C. E. (2020). *Innovación organizacional: cultura condición para la estrategia*. Editorial Universidad del Rosario. <https://pure.urosario.edu.co/en/publications/innovaci%C3%B3n-organizacional-cultura-condici%C3%B3n-para-la-estrategia>
- Meza, S., Morgan, J., & Díaz, E. (2019). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 9-32. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3010>
- Montoya Agudelo, C. S., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.
- Mohammad, S., & Husted, B. (2023). Skilled workforces and Law-abiding organizational climates in emerging markets [Mano de obra cualificada y entornos organizativos respetuosos con la ley en los mercados emergentes]. *Journal of Business Research*, (158), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113530>.
- Orellana Méndez, G., Bossio Suárez, S. G., & Jaime Valdez, J. Y. (2023). Percepción de la identidad organizacional en trabajadores administrativos de una universidad pública. *Socialium*, 7(1), 31-55. <https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2023.7.1.1723>
- Osorio, K., Arango, A., & Acosta, E. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Colección Académica de ciencias Sociales*, 3(2), 22-35. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/6641/6123>
- Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions [Las capacidades de gestión y la cultura organizativa como fuentes de innovación para las empresas de las regiones periféricas]. *Technological forecasting and Social Change*. (191), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>
- Pineda González, M. L., Saavedra García, M. L., & Díaz Chacón, Y. (2023). Análisis competitivo de la gestión del talento humano en el sector metalmeccánico de la provincia Tundama en el departamento de Boyacá. *Revista CEA*, 9(20), e2155. <https://doi.org/10.22430/24223182.2155>
- Prado Maillard, V. P., Contreras Wilches, A. E., & Montañez Romero, S. L. (2020). Emprendimiento, competitividad e innovación factores clave para impulsar el desarrollo de Cúcuta. *Revista Tla-melaua*, 13(47), 300-320.

- Quintero, L. F. (2018). Estrategias de las multilatinas colombianas y su proceso de internacionalización. *Revista Espacios*, 39(42), 1-6. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p03.pdf>
- Ramírez, R., Espíndola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Revista Información Tecnológica*, 30(6), 167-176.
- Ramírez-Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Red de Cámaras de Comercio Confecámaras. (20 de junio de 2021). *En primer trimestre de 2021 aumentó 9,3 % la creación de empresas en Colombia*. <https://www.confecamaras.org.co/noticias/786-en-primer-trimestre-de-2021-aumento-9-3-la-creacion-de-empresas-en-colombia>
- Robayo Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Revista Suma de Negocios*, 7(16), 125-140. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>
- Román, C., Peñaherrera, K., & Riccio, K. (2023). Planeación estratégica empresarial y cultura de innovación: una revisión de literatura. *Visión Empresarial*, 1(2), 10-25. <https://doi.org/10.24267/24629898.827>
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes.
- Schumpeter, J. A. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Torres Medina, F., & Márquez, F. J. (2017). Entre la informalidad y la formalización. *Revista de Economía y Administración*, 17(2), 37-59. <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/321/276>
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and Innovation [Burocracia e innovación]. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1-20. <https://doi.org/10.2307/2391646>
- Troncoso Pantoja, C., & Amaya Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Rev. Fac. Med*, 65(2), 329-332. <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>

- Villegas López, E., Zetina Pérez, C. D., & Juárez Solís, S. (2023). Cultura organizacional y control interno en el sector abarrotero de la ciudad de Villahermosa, Tabasco. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 8(16), 1-16. [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/view/10223/9604](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/10223/9604)
- Yepes, N., & Quintero Arango, L. F. (2019). El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacional. *Revista Science of Human Action*, 4(1). 147-163. <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/SHA/article/view/3143>
- Ylönen, M., & Björkman, K. (2023). Integrated management of safety and security (IMSS) in the nuclear industry – Organizational culture perspective [Gestión integrada de la seguridad tecnológica y física (GIST) en la industria nuclear–Perspectiva de la cultura organizativa]. *Safety Science*, (166), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106236>

# Gestión del conocimiento y estilos de aprendizaje organizacional en mipymes del sector comercio<sup>1</sup>

## Knowledge management and organizational learning styles in MSMEs in the commerce sector

Gloria María Lopera Zapata\*

Jormaris Martínez-Gómez\*\*

Mónica Eliana Aristizábal Velásquez\*\*\*

### Resumen

---

Las mipymes participan en entornos externos empresariales que presentan exigentes necesidades desde los usuarios y la competencia que afectan el desarrollo de sus actividades, por lo que se hace necesaria la gestión del conocimiento para la innovación en la mejora o la creación de productos nuevos para satisfacer las necesidades de los consumidores y así generar entornos altamente competitivos. Esta investigación, cuyo objetivo fue analizar la relación entre la gestión del conocimiento y los estilos de aprendizaje organizacional en las mipymes del sector comercio en Medellín, tuvo un enfoque cuantitativo, su nivel fue descriptivo y de diseño no experimental con corte transversal. Se utilizó un instrumento de medición tipo Likert adaptado para la medición de los estilos de aprendizaje y la gestión del conocimiento. Se encontró que a medida que aumenta la gestión del conocimiento disminuye la adquisición de competencias y mientras la gestión del conocimiento aumenta incrementa la mejora continua. Se concluye que las mipymes en Medellín se encuentran en los dos propósitos del aprendizaje, desde la exploración con la *adquisición de competencias*, consistente en desarrollar conocimiento a partir de la experiencia de otros y la exploración de nuevos conceptos, hasta la explotación con la *mejora continua*, donde se optimizan procedimientos ya existentes.

### Palabras clave

---

Innovación; Estilos de aprendizaje; Capacidades organizacionales; Aprendizaje organizacional; Gestión del conocimiento; Sector comercio; Cambio organizacional.

<sup>1</sup> Esta investigación se deriva del macroproyecto "La Gestión del Conocimiento Organizacional en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Medellín, Colombia. Un estudio comparativo con la ciudad de Durango, México", avalado y financiado por la Universidad Católica Luis Amigó, el cual finalizó en noviembre de 2018. Este macroproyecto se enfocó en una cantidad de variables y de sectores mayores a aquellas que indagó el estudio del cual se derivó el capítulo presentado para esta publicación.

\* Magíster en Administración, Grupo GORAS, Medellín-Colombia. Correo electrónico: gmlopera@gmail.com

\*\* Ph.D. en Psicología. Docente investigadora en la Universidad Católica Luis Amigó. Grupo GORAS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9863-3505>, correo electrónico: jormaris.martinezgo@amigo.edu.co

\*\*\* Magíster en Desarrollo humano, Docente investigadora en la Universidad Católica Luis Amigó. Grupo GORAS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3057-4374>, correo electrónico: monica.velasquezot@amigo.edu.co

## Introducción

“Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) juegan un papel fundamental en la economía colombiana. Las mipymes representan más del 99 % de las empresas del país, generan aproximadamente 79% del empleo y aportan 40 % al producto interno bruto (PIB)” (Asociación Nacional de Instituciones Financieras [ANIF], 2021, párr 1). Debido a esto y a su tamaño, son vitales para que un país pueda desarrollarse y se asumen como el eje central de las economías nacionales (Franco-Ángel, 2019) y el desarrollo de las microempresas, y de las pequeñas y medianas empresas (mipyme) representa uno de los principales objetivos de la economía global basada en el conocimiento (Vedhathiri, 2020).

En el contexto de Medellín, una de las cinco principales ciudades de Colombia, en la cual (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2017) existen alrededor de 129 504 empresas mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), cuya participación en el comercio al por mayor y al por menor es un porcentaje mayoritario en comparación con otros sectores (de las 21 actividades descritas en los indicadores de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia), ya que este sector ocupa el 38,78 % en la micro, 23,65 % en la pequeña, 19,12 % en la mediana y 17,03 % en la gran empresa, seguido de la industria manufacturera y las actividades inmobiliarias. Para el 2021 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT], 2023), los denominados micronegocios en el sector comercio alcanzaron la mayor cifra de todos los sectores (1 605 960), y se ubicaron, en su mayoría, en Antioquia (12,1 %).

Las pymes del sector comercio en Antioquia durante el primer semestre de 2017 identificaron como principal problema para desarrollar sus actividades la falta de demanda y la alta competencia generada desde las grandes superficies (ANIF, 2017). En este escenario, con entornos externos empresariales que presentan exigentes necesidades desde los usuarios hasta la competencia —ambos inestables—, se afecta el desarrollo de las actividades de las mipymes, allí es donde se hace necesaria la gestión del conocimiento para la innovación en la mejora o la creación de productos nuevos para satisfacer las necesidades de los consumidores y así generar entornos altamente competitivos por se, de acuerdo con los ofrecimientos comerciales de la gran industria. La innovación permitiéndoles ser competitivos es la clave para hacer frente a entornos empresariales dinámicos (Inthavong et al., 2023). Las organizaciones necesitan comprender los mecanismos que les permiten aumentar su innovación, pues esta influye en el fortalecimiento de la empresa y en su respuesta a las demandas del mercado (Escandon-Barbosa & Salas-Páramo, 2023).

Al respecto, variados estudios realizados en las organizaciones han permitido desarrollar enfoques teóricos o tendencias en el conocimiento de esta área que evidencian como estas, al pasar por condiciones de inestabilidad, construyen estrategias y formas novedosas de aprendizaje que impactan no solo a sus colaboradores desde las condiciones de talento humano, sino también desde la promoción de ambientes que favorezcan pensar de manera creativa, reflexiva y críticamente lo que lleva a gestionar el conocimiento. Estas estrategias deben estar traspasadas por el

conocimiento que se da a través de las personas, en la medida en que los individuos aprenden generando insumos para el desarrollo del conocimiento en las organizaciones (Colina & Albites, 2020).

De acuerdo con Flórez y Lugo (2019),

cuando una organización considera el aprendizaje no sólo desde adquirir o desarrollar nueva información y habilidades, sino también una actividad social que se expresa dentro de ellas a través de diversas instancias colaborativas así mismo, permiten recoger e integrar distintas experiencias, habilidades, conocimientos y destrezas en torno a una comunidad en que unos aprenden de otros. (p. 43)

Es revelador que el 32 % de 300 mipymes de Medellín hayan identificado, dentro de sus dificultades, un nivel bajo frente al desarrollo y la innovación, así como una pobre capacitación de sus empleados (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016), considerando que parte de las cualidades de la gestión del conocimiento, tales como generar competencias para gestionar la información, la documentación y el cambio, comunicarse, innovar, diseñar herramientas digitales y para el aprendizaje organizacional (Marulanda et al., 2016), están relacionadas con aquellas personas que han logrado una apropiación y transferencia adecuada a su entorno de aquellos métodos, técnicas y tecnologías que apoyan una relación positiva con clientes tanto internos como externos en lo local, regional y nacional (Nonaka & Takeuchi, 1991/1995).

Si bien para Dixon (2017) el conocimiento como resultado del aprendizaje se puede encauzar hacia el desarrollo de la organización, el trabajo requiere aprendizaje, no basta con la adquisición de información, sino dar sentido a la experiencia. “Las organizaciones aprenden cuando sus sistemas y su cultura conservan estos conocimientos y los transfieren” (Yeung et al., 2000, p. 9).

Es en este sentido que las organizaciones, específicamente las mipymes, pueden beneficiarse del conocimiento que se ha construido sobre el “aprendizaje organizacional, y es necesario que reconozcan que hay tendencias muy definidas en las clases de conocimientos en las organizaciones” (Castrillón Garzón & Fisher, 2017, p. 215). Tanto la gestión del conocimiento como el aprendizaje organizacional han sido ampliamente reconocidos como facilitadores críticos del aprendizaje y como herramientas estratégicas para obtener una ventaja competitiva que reconozca las oportunidades y amenazas, para una posible alineación con el cambio ambiental (Abdollahi et al., 2023). Por ello, este trabajo se formuló como pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento y los estilos de aprendizaje organizacional en las mipymes del sector comercio en Medellín?

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo tuvo como objetivo analizar la relación entre la gestión del conocimiento y los estilos de aprendizaje organizacional en las mipymes del sector comercio en Medellín, toda vez que podría servir de insumo de análisis para la lectura de contexto

organizacional que traiga consigo la posterior definición de estrategias en la consecución de objetivos, y así garantizar la permanencia y crecimiento de estas organizaciones en el medio, permitiéndoles ganar mayor competitividad en el mercado.

Para lograr esto, fue necesario determinar los mecanismos que las mipymes utilizan para la generación del conocimiento organizacional, identificar los estilos de aprendizaje organizacional y contrastar los efectos del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

## Revisión de la literatura

### Antecedentes

La naturaleza de este mundo empresarial, en rápida evolución, somete a las empresas a una presión de las fuerzas externas del entorno mayor que antes (Lyman et al., 2023). La dinámica de las pymes en Colombia está en constante movimiento, es una situación activa en términos que para el año 2015, según Confecámaras (2016), en la región Antioquia y Eje Cafetero el número de empresas matriculadas era de 241 032 (17,5 % del total del país), precedido por la región centro de Bogotá y Cundinamarca con el 38,4 %, ubicando a Antioquia en el segundo lugar a nivel nacional con 166 550 empresas. Para “el año 2016 se crearon en Colombia 299 632 unidades productivas ... que en su mayoría se concentran en el sector comercio (37,1 %)” (Confecámaras, 2016, p. 3).

Con lo anterior, a nivel regional las mipymes, como estrategia de sostenibilidad y competitividad, deben revisar los procesos relacionados con la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional para activar el consumo, previendo la incertidumbre del contexto global y local que en ocasiones presentan indicadores aciagos y, en otras, indicadores ventajosos. Frente al crecimiento económico en tanto el PIB mundial, “para el año 2016 presentó un crecimiento por debajo de su promedio” (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016, p. 4) y, según estos mismos autores, la estimación de crecimiento en Antioquia, en el orden económico, se situó a la baja de un 3,3 % a un 3 %.

En medio de la incertidumbre económica, de continuar una tendencia en el crecimiento económico a la baja, considerando la población proyectada en el Área Metropolitana de 4 389 585 personas a 2030 (Hor bath, 2016), paulatinamente se podría observar la consecuente afectación en la renta per cápita del Departamento y la agudización de la complejidad que implica satisfacer las necesidades básicas de la población, comprendiendo además que es el sector empresarial, en cualquier orden de los sectores económicos, quien jalona el desarrollo económico y social de una nación. Es así como la sostenibilidad y permanencia de las organizaciones en el tiempo con dinámicas cambiantes exigen cada vez más procesos de innovación que a la par se desarrollan con los modos en los que se aprende en la organización.

En el contexto de la capital antioqueña, se resalta que en el 2014 de un total de 300 pymes encuestadas “el 46 % de ellas desarrolló nuevos productos y el 59 % realizó mejoras a sus productos” (Echeverri Chavarriaga, 2015, p. 4).

Sumado a que las mipymes, según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, s.f.), representan el 95 % del sector productivo en Colombia, es considerable el impacto que se generaría en la cadena productiva de la economía nacional con la diferenciación de los estilos de aprendizaje organizacional para introducir novedades en sus procesos, productos y servicios (Navarro & Olivari, 2016), particularmente en un contexto como el de Medellín, donde las mipymes pueden afectarse ostensiblemente en la efectividad de sus procesos contando con un entorno de una estructura urbana de calidad aceptable como nicho de mercado, pero con problemas de desigualdad económica, desempleo y problemas de obsolescencia y de desactivación de su tradicional estructura productiva (DNP, s.f.).

En consecuencia con lo anterior, la importancia del presente trabajo radica en determinar cómo se genera el aprendizaje organizacional mediante la gestión del conocimiento en la mipyme en la ciudad de Medellín en el sector comercio y, a partir de esto, divulgar a los *stakeholders* la importancia de gestionar su conocimiento, afianzar o mejorar el modo de aprender a nivel interno y externo de la compañía, para determinar el accionar garante de la permanencia del negocio en el mercado.

## Mipymes

El Decreto 957, cuando se refiere a la clasificación del tamaño de las empresas en Colombia, inicia definiendo estas así

se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica. en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial, entiéndase micro, pequeña, mediana y gran empresa, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios: 1. Número de trabajadores totales. 2. Valor de ventas brutas anuales. 3. Valor activos totales. (Presidencia de la República de Colombia, 2019, Artículo 2)

Sin embargo, posteriormente especifica que para dicha clasificación se usará un criterio exclusivo que es el de los ingresos, de acuerdo con las actividades ordinarias anuales de la organización, que varía según el sector económico (el decreto solo define tres: manufacturero, servicios y comercio) (Decreto 957 de 2019).

De esta manera, el Decreto 957 de 2019 (Artículo 2.2.1.13.2.2), establece los siguientes criterios:

- **Microempresa.** Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a cuarenta y cuatro mil setecientos sesenta y nueve Unidades de Valor Tributario (44.769 UVT).
- **Pequeña Empresa.** Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a cuarenta y cuatro mil setecientos sesenta y nueve Unidades de Valor Tributario (44.769 UVT) e inferiores o iguales a cuatrocientos treinta y un mil ciento noventa y seis Unidades de Valor Tributario (431.196 UVT).
- **Mediana Empresa.** Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a cuatrocientos treinta y un mil ciento noventa y seis Unidades de Valor Tributario (431.196 UVT) e inferiores o iguales a dos millones ciento sesenta mil seiscientos noventa y dos Unidades de Valor Tributario (2.160.692 UVT).

## Gestión del conocimiento

Asumiendo el conocimiento como dinamizador de estrategias, Nonaka (1994) propone que hay dos vertientes; la primera, el conocimiento explícito o codificado en relación con el conocimiento que se transmite de manera formal —como en lenguaje sistemático—, el segundo, el tácito con su connotación de personal, que lo hace difícil formalizar y comunicar y, según Alavi y Leidner (2001), hay cada vez un mayor interés en abordar el conocimiento como un recurso organizacional substancial, dado que cuando se gestiona agrupa elementos de creación, codificación, intercambio y uso del mismo como soporte para el aprendizaje (Krishna & Willmott, 2015).

Respecto de la definición de gestión del conocimiento, entre la diversidad teórica presente en los numerosos textos que se han escrito, Paschek et al. (2018) señalan que el objetivo de la gestión del conocimiento es mejorar las capacidades organizacionales a través del adecuado uso de los conocimientos individuales y colectivos de la organización y los datos y conocimientos externos. Velandi et al. (2022), por su parte, indica que es un proceso sistematizado que gestiona el conocimiento de una organización, cuya estructura está constituida por las dimensiones de aprendizaje organizacional y las tecnologías para la gestión del conocimiento y el capital intelectual.

En vista de que la transformación y generación de valor de una organización se da a través de la identificación y gestión efectiva del conocimiento organizacional y el análisis predictivo de datos (Barão et al., 2017), se encuentra que crear conocimiento tiene repercusiones importantes en la velocidad con la que se genera la innovación, así como en la calidad de la misma y la cantidad generada. Por su parte, la calidad de la innovación, la creación e integración del conocimiento genera impactos en el rendimiento de las empresas (Mardani et al., 2018). La gestión del conocimiento

está siendo reconocida como un valioso activo intangible por derecho propio y es fundamental para la toma de decisiones y la creación de estrategias, cuya explotación eficaz determina el éxito de las organizaciones (Johnson & Bingle, 2020).

Partiendo del modelo de creación del conocimiento de Nonaka (1994), con la espiral del conocimiento se contemplan varias formas para convertir el mismo: (a) la socialización del conocimiento tácito mediante la experiencia compartida, (b) la combinación a través de la integración del conocimiento explícito que se da con la interacción social entre las personas, (c) la externalización como composición del conocimiento tácito en explícito y (d) la internalización como transformación del conocimiento explícito en tácito.

Al ser el conocimiento el recurso más valioso para la generación de ventajas competitivas, las empresas requieren explorarlo (mediadas por el aprendizaje de la cultura, la autonomía y los sistemas tecnológicos y de comunicación) y explotarlo (mediadas por el liderazgo y la cultura de aprendizaje) (Gonzalez & de Melo, 2018).

*Esto hace que el conocimiento adquiera sentido situado para la organización, que la gente se sienta hacedora de ese conocimiento y, por lo tanto, involucrada en los procesos descritos por los primeros teóricos respecto a la socialización, combinación, externalización e internalización. (Corda et al., 2020, p. 72)*

La teoría de la innovación del conocimiento hace hincapié en el importante papel que desempeña el intercambio de conocimientos individuales en la innovación del conocimiento organizativo y considera que su transmisión entre los miembros de la organización hace que el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se transformen mutuamente, hasta promover así la innovación del conocimiento organizativo (Rehman et al., 2021).

Aunque las organizaciones y los individuos pueden diferir en sus motivaciones para utilizar y compartir el conocimiento y en sus percepciones del valor del mismo (Sabherwal, 2023), la gestión del conocimiento es importante para las mipymes y pueden utilizarse diversas estrategias de aprendizaje organizacional y tecnologías de la información y las comunicaciones para apoyarla (Bermúdez-Arango et al., 2020; Espín et al., 2022).

## **Estilos de aprendizaje organizacional**

Si bien el conocimiento como resultado del aprendizaje se puede encauzar hacia el desarrollo de la organización, el trabajo requiere aprendizaje, pues no basta con la adquisición de información, sino dar sentido a la experiencia, ya que los resultados del aprendizaje son intencionados y es el colectivo organizacional el que puede dar respuesta a las situaciones complejas más que los expertos (Dixon, 2017).

Las organizaciones mejoran su rendimiento con el paso del tiempo, a medida que adquieren experiencia y aumentan el aprendizaje organizativo de los empleados. A partir de esta experiencia, las organizaciones serán capaces de crear conocimiento (Abdullah, 2020).

En la administración del conocimiento y la información que relativiza cada miembro de la empresa, “se considera que una organización aprende cuando logra optimizar el potencial formativo de sus procesos y adquiere una función cualificadora para las personas que trabajan en ella, estando a la vez preparada para afrontar las exigencias del medio” (Galvis Bernal, 2020, p. 2). Por ello, crear un ambiente y un contexto de aprendizaje es relevante para el aprendizaje organizacional (Rivera & Barbosa, 2022) y, a su vez, una organización que aprende requiere que los líderes estimulen el intercambio de conocimiento (Shin, 2017).

Por su parte, Yeung et al. (2000) proponen cuatro estilos de aprendizaje, a saber: (a) experimentar (intentando con nuevas ideas), (b) adquirir competencias (reflexionando la experiencia de otros y explotando nuevas posibilidades), (c) marcas de referencia examinando el funcionamiento de los otros para la adopción y adaptación de estos conocimientos y (d) mejoras continuas a partir del mejoramiento de lo que se hace con el manejo procedimental, antes de continuar con otros pasos.

## Diseño metodológico

### Tipo de investigación

La investigación fue de carácter cuantitativo y de nivel descriptivo y correlacional, debido a que si bien se buscó identificar el nivel de cada estilo de aprendizaje evaluado, así mismo se pretendió analizar si existía una relación entre estos y la gestión del conocimiento desarrollada en el interior de cada organización que participó del estudio.

### Diseño de investigación

El diseño de esta investigación fue no experimental, dado que en ningún momento se llegó a realizar manipulación de las variables. Su corte fue transversal, pues la medición de cada variable se realizó por una sola vez en el tiempo.

## Población y muestra

Dado que este estudio se llevó a cabo entre 2017 y 2018, se tomaron las estadísticas más recientes en su momento, para realizar el cálculo del tamaño muestral. De esta manera, y tomando como referente a la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2017); al sector del comercio, al por mayor y al por menor, y al sector de reparación de vehículos, automotores y motocicletas, se advirtió que estaban compuestos por 33 157 mipymes distribuidas como se presenta en la tabla 1:

**Tabla 1.** *Distribución de pymes del sector comercio en Medellín*

Tamaño	Cantidad
Microempresa	30 558
Pequeña empresa	2 152
Mediana empresa	447
Total	33 157

Para un tamaño poblacional de 33 157 mipymes, se realizó un cálculo de la muestra con un nivel de confianza del 95 %, un nivel de precisión del 3 % y una proporción del 50 %. Se estimó el tamaño muestral en 202 mipymes, a partir de la fórmula para poblaciones finitas:

$$N = (Z^2 * p * q * N) / (N * e^2 + Z * p * q)$$

Donde n = muestra, Z = nivel de confianza al 95 % = 0 475 tabla, e = error (3 %), p = probabilidad (50 %), q = (1-p) = 50 %.

## Instrumentos de recolección de información

El instrumento aplicado en este estudio fue un cuestionario elaborado y trabajado en el año 2000 por Yeung et al., que posteriormente fue traducido y validado, en el 2008, por Gómez-Romero para el país de México. Si bien el instrumento contempla un número mayor de ítems y variables, para este estudio se analizaron únicamente los ítems de estilos de aprendizaje (24) y cultura del negocio (16), para los cuales se encontró con cinco opciones de respuesta (muy poco, poco, algo, mucho, muchísimo) en una escala de tipo Likert.

El cuestionario se envió de manera digital a las mipymes que fueron elegidas aleatoriamente, con el previo consentimiento que fue firmado en el contacto inicial que se realizó con la organización, las dudas o inquietudes fueron resueltas de manera telefónica.

## Metodología

Se llevó a cabo un análisis de correlación en la medida que las variables fueron asumidas en su calificación como variables cuantitativas que seguían un valor de 1 a 5, en el que 1 es el menor y, 5, el mayor. Una vez obtenidos todos los datos, se trabajaron y procesaron en el programa estadístico SPSS versión 25.0. Aquellos fueron analizados para la totalidad de las empresas en conjunto y no de manera individual.

## Resultados

Partiendo del objetivo general de esta investigación que fue realizar un análisis sobre la posible relación existente entre la gestión del conocimiento y los estilos de aprendizaje organizacional en las mipymes pertenecientes al sector comercio de la ciudad de Medellín, para lo cual los datos obtenidos se soportaron en la aplicación del instrumento tipo test, evaluado y validado para la recolección de información para este estudio, se presenta a continuación el análisis univariado de frecuencias absolutas y relativas de cada ítem considerado para la gestión del conocimiento y para los estilos de aprendizaje abordados.

En la tabla 2 se pueden evidenciar los resultados con respecto a la gestión del conocimiento de acuerdo con lo reportado por las mipymes del sector comercio, en los indicadores valorados con el instrumento de medición utilizado:

**Tabla 2.** Frecuencias y porcentajes de los indicadores evaluados para la gestión del conocimiento

Indicador evaluado	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Gestión del conocimiento	3	42	20,8
	4	160	79,2
Estilo de aprendizaje “experimental”	3	46	22,8
	4	108	53,5
Estilo de aprendizaje “adquisición de competencias”	5	48	23,8
	4	22	10,9
Estilo de aprendizaje “marcas de referencia”	5	180	89,1
	4	16	7,9
Estilo de aprendizaje “mejoras continuas”	5	186	92,1
	4	6	3,0
	5	196	97,0

*Nota.* Datos obtenidos de las encuestas diligenciadas por 202 mipymes del sector comercio en Medellín.

De acuerdo con lo presentado en la tabla 2, el 79,2 % de los participantes calificaron con 4 — en una escala de 1 a 5— la gestión del conocimiento como determinante para los estilos de aprendizaje, los restantes se ubicaron en una calificación de 3. El estilo de aprendizaje *experimentación* obtuvo la mayor calificación en 4 (53,5 %), que indica lo mucho que este describe el negocio. Con

relación al estilo de aprendizaje *adquisición de competencias*, se observa una calificación positiva, encontrándose el 100 % entre 5 y 4 (muchísimo y mucho) con el 89,1 % y el 10,9 % respectivamente. En cuanto a los estilos de aprendizaje *las marcas de referencia* y *las mejoras continuas*, se evidencia una calificación en el orden de muchísimo con el 92,1 % y el 97 %, estos dos son los estilos de aprendizaje que se sitúan en la calificación más alta (ver tabla 2).

En cuanto al abordaje de la gestión del conocimiento en las mipymes encuestadas, el enfoque en las tareas, los logros y la consecución de metas están por encima de las rutinas con el 78,3 %; seguido de la formalización y estructura con el 25,1 %, y la innovación y cambio con el 24,1 %, estos dos últimos valores están tradicionalmente relacionados con la gestión el conocimiento (ver tabla 3).

**Tabla 3.** Frecuencias de los tipos de valor de la gestión del conocimiento

Tipo de valor	Resultado
Enfoque en las tareas, logros y consecución de metas	78,3 %
Facultar a los empleados para que actúen	73,9 %
Flexibilidad, descentralización	62,1 %
Dirección, establecer objetivos y metas claras	61,6 %
Eficiencia, productividad y rentabilidad	61,6 %
Participación, discusión abierta	60,6 %
Excelencia y calidad de los resultados	56,7 %
Relaciones humanas, trabajo en equipo y cohesión	51,7 %
Evaluar las preocupaciones y las ideas de los empleados	42,9 %
Resultados pronosticables del desempeño	41,9 %
Procesos creativos para resolver problemas	37,9 %
Expansión, crecimiento y desarrollo	28,1 %
Control y centralización	26,6 %
Estabilidad, continuidad, orden	26,1 %
Rutinas, formalización, estructura	25,1 %
Innovación y cambio	24,1 %

*Nota.* Datos obtenidos de las encuestas diligenciadas por 202 mipymes del sector comercio en Medellín.

Para el análisis de la información, se realizó un ejercicio de regresión múltiple que permitió identificar cómo se comporta una variable dependiente de acuerdo con otras variables independientes. En esta investigación se tomó como variable dependiente *cultura de negocio – gestión del conocimiento*, y como variables independientes, los *cuatro estilos de aprendizaje: experimentadoras, adquisición de competencias, mejora continua y marcas de referencia*, y se utilizó el método intro para la generación del modelo que se presenta a continuación.

En la Tabla 4, se presenta la prueba de análisis de varianza (ANOVA procesada en el SPSS), que muestra si la varianza explicada por la regresión es significativamente distinta (y superior) a la varianza no explicada, hasta encontrar un valor de F de 9 024, cuya probabilidad asociada es de  $p = 0.000$ , lo que lleva a suponer que existe un efecto real de las variables independientes sobre la dependiente.

**Tabla 4.** Prueba de Análisis de varianza (ANOVA) realizada en la investigación

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	4 245	4	1 061	9 024	.000 <sup>a</sup>
1 Residuo	23 167	197	0 118		
Total	27 412	201			

Con el objetivo de evidenciar detalladamente la relación entre las variables, en la tabla 5 se muestran los resultados del análisis de regresión lineal, exponiendo el nivel de significación para cada uno de los estilos de aprendizaje.

En la primera columna, se encuentran las variables independientes consideradas para el análisis que son los cuatro estilos de aprendizaje; posteriormente, se muestran todos los coeficientes —tanto los no estandarizados como los estandarizados—. En la sexta columna, se muestra el nivel de significación, el cual muestra la validez de la correlación, por lo que, de acuerdo con los valores presentados, se puede concluir que existe evidencia con respecto a una posible correlación entre la variable criterio y las variables independientes.

**Tabla 5.** Resultados del análisis de regresión lineal

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0 % intervalo de confianza para B	
	B	Desv. Error	Beta			Límite inferior	Límite superior
(Constante)	4.611	0,903		5 108	0,000	2 831	6 391
Experimentadoras	0.146	0,050	0,216	2 936	0,004	0,048	0,244
1 Adquisición de competencias	-0,433	0,112	-0,273	-3 869	0,000	-0,654	-0,212
Mejora continua	0,495	0,123	0,287	4 014	0,000	0,252	0,739
Marcas de referencia	-0,336	0,128	-0,179	-2 628	0,009	-0,589	-0,084

La anterior información remite a la estructuración del modelo a partir de la siguiente ecuación:

$$Y = 4\,611 + X_1(0.146) + X_2(-0.433) + X_3(0.495) + X_4(-0.336)$$

Finalmente, de acuerdo con el objetivo general planteado en esta propuesta, se realizó un análisis de correlación de Pearson, donde se encontró que existe una relación significativa y negativa entre la gestión del conocimiento y el estilo de aprendizaje dos y una correlación significativa y positiva con el estilo de aprendizaje tres. Tal como se ve en la tabla 6, que se presenta a continuación:

**Tabla 6.** *Correlaciones de la gestión del conocimiento con los estilos de aprendizaje*

Variable	Correlación de Pearson	Significancia
Experimentadoras	0,24	0,730
Adquisición de competencias	-0,245	0,000
Mejora continua	0,214	0,002
Marcas de referencia	-0,119	0,093

Así es como a medida que aumenta la gestión del conocimiento disminuye la adquisición de competencias y, mientras lo hace la gestión del conocimiento, incrementa la mejora continua.

Considerando que las organizaciones que aprenden lo hacen a través de la exploración y la explotación, la primera como la distinción de lo existente y la segunda como la invención de nuevos métodos y procedimientos (Winter, 1971, como se cita en March, 1991), se encontró que las mipymes en Medellín se encuentran en los dos propósitos, desde la exploración con la “adquisición de competencias, consistente en desarrollar conocimiento a partir de la experiencia de otros y la exploración de nuevos conceptos, hasta la explotación con “la mejora continua”, donde se optimizan procedimientos ya existentes.

En vista de que ambos propósitos dependen del ciclo de vida de las organizaciones, la tecnología y la trayectoria es consistente que la experimentación no tenga una real significancia, en la medida que esta requiere tiempo y altos costos para las mipymes “que presentan una baja tasa de supervivencia ... De cada cien microempresas creadas, 70 sobreviven al tercer año. Al décimo año este número se reduce a 48” (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016, p. 10), pero se a que es a través de la experimentación donde se obtienen diversidad de nuevos productos.

En los resultados, se evidencia que la gestión del conocimiento se incrementa con la mejora continua, en tanto la formación de rutinas y procedimientos son importantes para dominar lo que ya se ha hecho y avanzar con nuevos pasos en los procesos que se estén desarrollando o se planeen a futuro. Sin embargo, no se observa una visión compartida y consiente acerca de la importancia de los métodos y la estructura en las mipymes, al denotar que en las características de la gestión del conocimiento sitúan las rutinas, formalización y estructura con el 25,1 %.

Es aquí donde autores como Pulido y Muñoz (2020) proponen que el conocimiento es una herramienta que permite gestionar diversas áreas en la organización, hasta favorecer el mejoramiento del nivel de competitividad en las empresas.

## Conclusiones y recomendaciones

Los resultados de esta investigación proporcionan información importante para tomar decisiones desde las mipymes, en lo concerniente a la implementación de modelos de gestión del conocimiento dentro de sus procesos organizacionales, así como en su relacionamiento con respecto al

estilo de aprendizaje organizacional desde el que planteen realizarlo. Igualmente, permite establecer nuevas líneas de investigación que aborden cómo la gestión del conocimiento está relacionada en la forma en que aprenden las organizaciones, para este caso las mipymes, pues, hasta ahora, realmente una gran cantidad de investigaciones se han enfocado en analizar esta relación en las grandes empresas.

Con respecto a los estilos de aprendizaje *adquisición de competencias* y *mejora continua* relacionados con la gestión del conocimiento, se determina un punto en común: la participación de los integrantes de la organización, en el primero con la obtención de nuevas ideas a través del personal empleado capacitado y, en el segundo, con la experiencia directa a través de la participación de empleados para resolver problemas y asuntos de *stakeholders*.

En consonancia con las cualidades de la gestión del conocimiento en las mipymes estudiadas, cuando los aspectos funcionales de la gestión como el enfoque en tareas, logros y el cumplimiento de metas y la capacidad de facultar a los empleados para que actúen alcanzan una calificación mayor, toma relevancia el capital intelectual y los modelos mentales en cuanto al conocimiento automático que “consiste en el conocimiento que está incrustado en varias formas de prácticas sociales y organizacionales y reside en las experiencias tácitas y la promulgación de lo colectivo” (Kianto et al., 2020, p. 5).

Empero, en la medida que aumenta la gestión del conocimiento disminuye la adquisición de competencias, lo que se apoya en la tesis de Nonaka (1994) con respecto a la espiral del conocimiento, la cual plantea que la combinación o asociación y la interiorización del conocimiento, en donde éste se distribuye recién creado materializándose en uno nuevo, origina un nuevo proceso bajo el aprender haciendo.

Si bien la forma en la que aprenden las organizaciones se ha tratado de categorizar, es necesario resaltar que diferentes relaciones entre sí pudieran darse, produciendo determinadas fusiones entre sus características originales. Por esto es que, aunque no se halló una significancia relevante entre la gestión del conocimiento y el estilo de aprendizaje las marcas de referencia, sí se constató que dicho estilo entre las frecuencias ocupó un porcentaje del 92,1 %, así es este también parte de la explotación, en tanto en él se adapta conocimiento ya creado para mejorarlo (lo que se relaciona, entre otros, con procesos de intrainnovación o innovación organizacional).

Con respecto a los tres estilos de aprendizaje de adquirir competencias, mejoramiento continuo y marcas de referencia, de acuerdo con Zheng et al. (2010), la mejora es determinante para lograr sostenibilidad en el entorno competitivo, a través de la explotación y en conjugación con la gestión del conocimiento, frente a lo cual Lee et al. (2016) plantean que la cultura organizacional media en el impacto de la estructura, así como en su estrategia. Considerando que la satisfacción es un mediador entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral, es importante que las

mipymes establezcan un relacionamiento no solo entre los estilos de aprendizaje y la gestión del conocimiento, sino con otros aspectos como la cultura organizacional a la hora de realizar su planeación.

Finalmente, las limitaciones teóricas de este estudio radican en lograr establecer la importancia del capital intelectual y la cultura organizacional en torno a la apropiación del conocimiento y la consecuente generación de valor dentro de las mipymes como facilitador de la sostenibilidad y permanencia de estas en el mercado.

## Referencias

- Abdollahi, A., Ghaderi, Z., Béal, L., & Cooper, C. (2023). The intersection between knowledge management and organizational learning in tourism and hospitality: A bibliometric analysis [La intersección entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en el turismo y la hostelería: Un análisis bibliométrico]. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 55, 11-28. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.02.014>
- Abdullah, A. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual Framework [El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos, el aprendizaje organizacional, la cultura organizacional y las capacidades de gestión del conocimiento en el rendimiento organizacional de las organizaciones saudíes: Un marco conceptual]. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 714-721. <https://www.revistaclinicapsicologica.com/data-cms/articles/20201004054927pmSSCI-219.pdf>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2017). *La gran encuesta PYME: Informe de resultados, primer semestre 2017. Lectura regional*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/049a60c1-c9dd-428b-9b12-276b68099f08>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (Diciembre 9 de 2021). *Retos y oportunidades de las pymes*. <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/>
- Barão, A., de Vasconcelos, J. B., Rocha, Á., & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks [Un enfoque de gestión del conocimiento para captar las redes de aprendizaje organizacional]. *International Journal of Information Management*, 37(6), 735-740. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.013>

- Bermúdez-Arango, A. P., Cuéllar-Torres, C. J., & Riascos-Erazo, S. C. (2021). Estrategias de aprendizaje organizacional y tecnologías de la información y las comunicaciones para apoyar la gestión de conocimiento en las pymes del Valle del Cauca, Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (89), 69-90. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2818>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2017). *Estadísticas Cámara. Estructura empresarial 2017*. <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial/Estadisticas-Camara.aspx>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2017). *Base del Registro Mercantil (69 Municipios). Estructura Empresarial 2017. Tabla 2. Estructura Empresarial según tamaño de empresa y sector económico (Total empresas y activos (\$))* [Documento de archivo]. <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial/Estadisticas-Camara.aspx>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). La economía antioqueña en 2016. En *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo* (Ed.), *Mecanismos alternativos de financiación en Colombia* (17.<sup>a</sup> ed., pp. 113-148). <https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/raed-decimoseptima-edicion>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). *Retos para las mipymes Antioquia*. <https://docplayer.es/64077016-Retos-para-las-mipymes-antioquia-2016.html>
- Castrillón Garzón, M., & Fisher, A. (2017). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*, 24, 195-224.
- Colina, F., & Albites, J. (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. *Desde el Sur*, 12(1), 167-176. <http://dx.doi.org/10.21142/des-1201-2020-0011>
- Confecámaras. Red de Cámaras de Comercio. (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. [https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%00%B0lisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%00%B0lisis_Economico_N_11.pdf)
- Confecámaras. Red de Cámaras de Comercio. (2018). *Informe de Dinámica Empresarial en Colombia* [Informe]. <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Informe-de-Dinamica-Empresarial-2017-17012018.pdf>
- Cordeiro, M., Coria, M., & Fuster Caubet, Y. (2020). La gestión del conocimiento en los contextos organizacionales del siglo XXI. *Revista gestión de las personas y tecnología*, (38), 63-78. [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.11846/pr.11846.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.11846/pr.11846.pdf)

- Presidencia de la República de Colombia. (2019). Decreto 957 de 2019. *Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2 de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011*. Diario Oficial 50975 del 5 de junio de 2019. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>
- Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). *Documento técnico de soporte POT (Acuerdo 46/2006)*. Alcaldía de Medellín.
- Dixon, N. M. (2017). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively* [El ciclo del aprendizaje organizacional: Cómo podemos aprender colectivamente]. Routledge.
- Escandon-Barbosa, B., & Salas-Páramo, J. (2023). The role of informal institutions in the relationship between innovation and organisational learning in export performance: A bidirectional relation? [El papel de las instituciones informales en la relación entre innovación y aprendizaje organizacional en los resultados de exportación: ¿Una relación bidireccional?]. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 185-193. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.08.001>
- Espín, E., Espín, M., & Funes, L. (2022). *Gestión del conocimiento en las pymes*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Dirección de publicaciones. <https://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2022-09-14-135623-Gestio%CC%81n%20del%20conocimiento%20en%20las%20pymes.pdf>
- Flórez, J., & Lugo, A. (2019). Organizaciones que aprenden. Una perspectiva desde la interacción empresa-contexto. *Cultura Educación Sociedad*, 10(1), 42-52. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.10.1.2019.03>
- Franco-Ángel, M. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Cultura Educación Sociedad*, 10(1), 42-52. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.10.1.2019.03>
- Galvis Bernal, L. M. (2020). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el área de formación del Programa Integración de Tecnologías a la Docencia de la Universidad de Antioquia. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 43(1), eC1/1-eC1/12. <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v43n1eC1>
- Gómez-Romero, J. G. (2008). *La generación de conocimiento organizacional en la micro, pequeña y mediana empresas (Mipymes) de Durango*. Editorial UJED.
- Gonzalez, R. V. D., & de Melo, T. M. (2018). The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation [Los efectos del contexto organizacional en la exploración y explotación del conocimiento]. *Journal of Business Research*, 90, 215-225. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.025>

- Horbath, J. (2016). Tendencias y proyecciones de la población del área metropolitana del Valle de Aburrá en Colombia, 2010-2030. *Notas de Población*, 43(102), 37-66. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40257-notas-poblacion-vol-43-ndeg-102>
- Inthavong, P., Rehman, R., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation [Impacto del aprendizaje organizacional en el rendimiento sostenible de las empresas: Efecto de la intervención de las redes organizativas y la innovación]. *Heliyon*, 9(5), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16177>
- Johnson, D.-G., & Bingle, T. (2020). Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice [Prácticas de gestión del conocimiento en las universidades: El papel de las comunidades de práctica]. *Social Sciences & Humanities Open*, 2(1), 100025. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2020.100025>
- Kianto, A., Ritala, P., Vanhala, M., & Hussinki, H. (2020). Reflections on the criteria for the sound measurement of intellectual capital: A knowledge-based perspective [Reflexiones en torno a los criterios para una buena medición del capital intelectual: Una perspectiva basada en el conocimiento]. *Critical Perspectives on Accounting*, 70, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2018.05.002>
- Lee, M. T., Raschke, R. L., & Louis, R. S. (2016). Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation [Explotando la cultura organizativa: Configuraciones de valor a través de la motivación del trabajador del conocimiento]. *Journal of Business Research*, 69(11), 5442-5447. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.152>
- Lyman, B., Prothero, M., & Parchment, J. (2023). Building Organizational Learning Capacity: A Road Map for Nurse Executives [Creando capacidad de aprendizaje organizacional: Hoja de ruta para directivos de enfermería]. *Nurse Leader*, 21(4), e86-e90. <https://doi.org/10.1016/j.nnl.2022.12.019>
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance [La relación entre la gestión del conocimiento y los resultados de innovación]. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12-26. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.04.002>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning [Exploración y explotación en el aprendizaje organizacional]. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información Tecnológica*, 27(6), 3-10.

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (21 de abril de 2023). *Las microempresas fortalecen el tejido empresarial colombiano*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/foto-noticias/microempresas-fortalecen-el-tejido-empresarial>
- Navarro, J., & Olivari, J. (2016). *La política de innovación en América Latina y el Caribe. Nuevos Caminos*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation [Una teoría dinámica de la creación de conocimiento organizativo]. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://www.jstor.org/stable/2635068>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* (M. Hernández Kocka, Trad., Universidad Iberoamericana ed.). Oxford University Press. <https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/04/la-organizacion-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf> (Obra original publicada en 1991).
- Paschek, D., Ivascu, L., & Draghici, A. (2018). Knowledge Management-The Foundation for a Successful Business Process Management [Gestión del conocimiento: la base del éxito de la gestión de procesos empresariales]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 182-191. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.03.022>
- Pulido, J., & Muñoz, F. (2020). Gestión del conocimiento, factor crítico de éxito en el desempeño organizacional. *Criterio libre*, 18(33), 131-149.
- Rehman, K., Poulouva, P., & Haider, S. (2021). Empirical Investigation of the Impacts of Knowledge Management on Organizational Learning—A Case Study of Higher Education Institutions [Investigación empírica de las repercusiones de la gestión del conocimiento en el aprendizaje organizacional – Un estudio de caso de instituciones de enseñanza superior]. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6), 1-15.
- Rivera, L., & Barbosa, E. (2022). Gestión del conocimiento de empresas del sector financiero: Estudio de caso en Barranquilla. *Revista Enfoque Latinoamericano*, 5(2), 1-21.
- Sabherwal, R., Steelman, Z., & Becerra-Fernandez, I. (2023). Knowledge management mechanisms and common knowledge impacts on the value of knowledge at individual and organizational levels [Los mecanismos de gestión del conocimiento y el conocimiento común repercuten en el valor del conocimiento a nivel individual y organizativo]. *International Journal of Information Management*, 72, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102660>
- Shin, H. W., Picken, J. C., & Dess, G. G. (2017). Revisiting the learning organization: How to create it [Revisando el aprendizaje organizacional: Cómo crearlo]. *Organizational Dynamics*, 46(1), 46-56. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.009>

- Vedhathiri, T. (2020). Collaborative Dissertation Based on the Human Resources Needs of MSMES to Improve their Competitiveness and to Overcome the Disruption [Disertación Colaborativa Basada en las Necesidades de Recursos Humanos de las MIPYMES para Mejorar su Competitividad y Superar la Disrupción]. *Procedia Computer Science*, 172, 551-558. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.05.160>
- Velandi, G., Escobar, A., Navarro, E., Archibol, W., & Ramirez, L. (2022). Structural dimensions of knowledge management: factorial analysis in exporting industrial SMEs [Dimensiones estructurales de la gestión del conocimiento: análisis factorial en PYMEs industriales exportadoras]. *Procedia Computer Science*, 203, 491-495, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.07.068>
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., & Von Glinow, M. A. (2000). *Las capacidades del aprendizaje en la organización: cómo aprender a generar ideas con impacto*. Oxford University Press.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management [Vinculación entre cultura organizativa, estructura, estrategia y eficacia organizativa: El papel mediador de la gestión del conocimiento]. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

# Estrategias de innovación pedagógica y competitividad organizacional a partir de un consultorio empresarial académico<sup>1</sup>

## Strategies for educational innovation and organizational competitiveness based on an academic business consultancy

María Isabel Guerrero Molina\*

### Resumen

---

Un consultorio empresarial dirigido a las mipymes permite apoyar desde la innovación pedagógica y la gestión del conocimiento los procesos administrativos en la organización, con visión académica que incluya el aprendizaje activo como desarrollo para cada empresa. La recolección de información se realizó mediante tres etapas, identificando el estado del arte de los consultorios en Medellín que ofertan estos servicios; luego, se realizó un análisis estructural basado en 14 variables, a partir de la formalización administrativa, aplicación de las habilidades blandas y métodos de aprendizaje asociados. Se presenta como resultado la propuesta del modelo de consultorio empresarial orientado a la competitividad para una institución académica de carácter público o privado. Se concluye que un consultorio empresarial monitorea el comportamiento organizacional de la región frente al contexto internacional, y apoyado por las áreas académicas de una institución de educación superior puede alcanzar objetivos orientados al mejoramiento continuo de la gestión empresarial.

### Palabras clave

---

Aprendizaje activo; Competitividad; Consultorio empresarial; Habilidades blandas; Innovación pedagógica; Gestión del conocimiento; Método de aprendizaje; mejoramiento continuo.

<sup>1</sup> Universidad Católica Luis Amigó, *Proyecto Dinámicas exportadoras de las pymes de Antioquia*, radicado 57157 de 12 marzo de 2019. Finalización de la investigación: noviembre de 2020.

\* Doctora en Administración Gerencial – docente de tiempo completo e integrante de la línea de investigación Comercio Exterior y Negociación del Grupo de investigación GESNE de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad Católica Luis Amigó. Medellín – Colombia. Correo electrónico: maria.guerrero@amigo.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8792-0832>.

## Introducción

La consultoría empresarial es una práctica orientada al servicio de las empresas que se ha incrementado y ha expandido en los últimos años. Los profesionales deben estar preparados para los diferentes componentes administrativos que se puedan presentar, a fin de enfrentar los desafíos empresariales (Haapakorpi, 2020; Forrest & Liu 2022; Juusola 2023).

El sector de servicios de consultoría se ha transformado, como consecuencia de ello. Los procesos y gestiones del conocimiento han cambiado y su evolución le permite a cada organización ajustarse en cada uno de los objetivos o metas de acuerdo con su modelo de negocio, con el fin de ser competitivas (Nissen et al., 2019).

Brunzel (2021) afirma que la consultoría empresarial permite realizar alianzas para generar financiamiento entre empresas como *crowdfunding*, cuando se presentan dificultades para obtener el financiamiento (Chen 2023). Estas acciones fortalecen los procesos y gestiones de las empresas familiares y fortalece el emprendimiento social, a partir del diseño de herramientas y de aplicación de metodologías cuantitativas y cualitativas para el análisis de datos que coadyuven a los gerentes a tomar decisiones asertivas respecto al mercado en el que se encuentren.

La vinculación de las consultorías, dentro del ámbito académico, es una estrategia de aprendizaje activo que varias universidades e instituciones de educación superior a nivel mundial han utilizado (Abdelrahman & Wang 2023) por medio de los planes de estudio o *syllabus*, con el fin de mejorar o incrementar las habilidades administrativas, financieras, contables y comerciales para simular un ambiente laboral real, a su vez, estas prácticas relacionan otros factores como la orientación ética y actitudes frente al entorno laboral, además de la evolución del proceso para mejorar el aprendizaje (Rodenburg & MacDonald, 2021)

La incorporación de metodologías, dentro del ámbito académico, permite que los estudiantes puedan desarrollar habilidades blandas relacionadas con el trabajo en equipo, el liderazgo, la resolución de conflictos, el manejo apropiado de la comunicación, las habilidades interpersonales, la autoconciencia, entre otras, a partir del aprendizaje activo (Ritter et al., 2018), además de la implementación correcta y apropiada de las herramientas administrativas que ofrecen ventajas para analizar la teoría frente a la práctica (Lohrke et al., 2022).

Farashahi y Tajeddin (2018) afirman que las habilidades blandas pueden ser desarrolladas a través de simulaciones, estudios de caso y métodos de enseñanza a través de la educación empresarial. Por otra parte, Crabowski y Stawasz (2017) informan que la consultoría empresarial contribuye a la creación de conocimiento y planificación de estrategias y tácticas para disminuir las limitaciones e inconvenientes gerenciales atribuidos por diferentes causas dentro de la gestión administrativa. Franco-Ángel et al. (2023) proponen que la vinculación de estrategias de innovación

pedagógica y competitividad organizacional a partir de un consultorio empresarial académico con desarrollo de habilidades blandas permite a los colaboradores contar con presupuestos limitados para implementar acciones de mejoramiento, en especial en las empresas pequeñas y medianas.

Es así como Alvear-Pájaro (2022) afirma que un consultorio empresarial beneficia a los usuarios bien sean empresarios o comunidad académica y, por ende, estos actores se vinculan durante todo el proceso de elaboración, construcción, planeación (Davis, 2020) y ejecución. El participante comprenderá el espíritu empresarial percibiendo la realidad de una empresa, y la toma de decisiones será orientada en torno a los beneficios específicos respecto a las necesidades existentes (Sarfranz et al., 2021).

La transición del rol universitario a las actividades laborales puede generar dificultades para algunas personas, además de la inclusión de otras responsabilidades como el hogar o la vida social, la contratación y los compromisos adquiridos, para ello, Ashforth et al. (2000) y Denga (2023) afirman que se deben realizar priorizaciones para evitar la confusión de roles en el momento de asumir este tipo de responsabilidades, el cambio se debe asumir como un desafío.

Estos cambios han vinculado nuevos retos, entre ellos, el cambio de mentalidad y de las perspectivas asociadas a los múltiples puestos de trabajo o pluriempleo (Pouliakas & Cedefop, 2017; Asadi 2023) como una alternativa de crecimiento laboral, impulsado por la digitalización, hasta alcanzar una vinculación con el medio a través de la movilidad laboral. Se destacan las habilidades que alcanzan los trabajadores al contar con varios empleos como mayores ingresos, seguridad financiera, satisfacción laboral y especialización en temas específicos.

De acuerdo con lo anterior, la investigación tuvo como finalidad apoyar desde la innovación pedagógica y la gestión del conocimiento los procesos administrativos en la organización, con visión académica que incluya el aprendizaje activo como desarrollo para cada empresa. El estudio fue descriptivo de tipo cualitativo. Se inició con el análisis estructural del sistema a partir de una matriz de impactos cruzados, se analizaron 14 variables; posterior a ello, se hizo la proyección de variables en el corto plazo, basado en los escenarios para la implementación de un consultorio empresarial de carácter académico.

El capítulo se dividió en cuatro etapas: en la primera se identifica el estado actual de los consultorios empresariales de Antioquia que ofertan este tipo de servicios y las habilidades que intervienen, en la segunda, se presentan los resultados del análisis estructural de las variables, se revisaron los alcances que puede tener este tipo de ofertas dentro de las instituciones de educación superior; en la tercera, el modelo de aplicación del consultorio empresarial a través de la matriz de impacto cruzado, el análisis morfológico y el modelo de negocios; en la cuarta, las conclusiones y las temáticas por tratar, para la comercialización en materia de competitividad e innovación pedagógica como una opción de aportar al desarrollo de futuras alianzas estratégicas.

## Revisión de literatura

### Sector empresarial

En Colombia, las empresas son clasificadas por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MINCIT) y definidas según los macro sectores económicos de manufacturas, servicio y comercio y, a su vez, ubicadas por el tamaño de la organización y las cifras de ingresos anuales. Ahora bien, la clasificación de micro, pequeña, mediana y grande empresa se mantiene, según la Ley 905 de 2004, debido a la estructura empresarial y de impacto que tiene en el mercado dentro de un sector específico y sus activos totales (Bancóldex, 2018).

Las micro y pequeñas empresas deben contar con una formulación de una estrategia de desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Se examina el impacto de la consultoría empresarial con el objetivo de mejorar la eficiencia de la organización, para aumentar la participación de mercado (Crabowski & Stawasz, 2017; Haapakorpi 2020).

Las empresas, dentro de su planeación estratégica, contemplan el presupuesto para determinar los recursos que se van a invertir durante un tiempo específico; sin embargo, las micro, pequeñas y medianas pueden presentar limitaciones para dichas inversiones, esto podría ser afectado por una limitación en aspectos competitivos (Chiarelli, 2021).

En la gestión empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas —mipymes— se utilizan diferentes estrategias que, mediante el uso de herramientas, pueden dar cuenta de los factores que están o no contribuyendo con su éxito, entre ellos, se puede mencionar el plan de negocios, de mercadeo, los análisis contables, los estudios de mercado, entre otros. Por otra parte, el diagnóstico empresarial es la herramienta que permite observar la situación actual de la empresa con el fin de determinar su estado actual, sus fortalezas y problemáticas de diferente índole (Álvarez Contreras & Jiménez Lyons, 2020).

En el año 2020, se presentó la pandemia a nivel mundial, esta emergencia sanitaria afectó a todos los sectores económicos (Casselman, 2021) en Colombia. La Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI, 2020) estableció para este año una reducción de actividades comerciales del 69 %. El desempeño económico para las pymes ha sido considerado como crisis y el impacto ha sido negativo, es por ello que el gobierno ha planteado una política pública para la recuperación económica.

La política pública colombiana se basó en las medidas propuestas en el contexto internacional, con el fin de estimular la economía y el empleo, apoyar a las empresas en general, proteger a los trabajadores y establecer un diálogo entre las partes interesadas (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020).

La reactivación de empresas micro, pequeñas y medianas se convierte en un reto, debido a la manera adecuada de analizar la gestión empresarial, y se han planteado diferentes modelos con distintas metodologías, enfocadas en áreas diferentes de la organización, con el fin de vincular estrategias que permitan que las mipymes avancen y se mantengan dentro del mercado (Chiarelli, 2021).

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Antioquia está a la vanguardia en la promoción del desarrollo productivo, generando impacto positivo local y regional en los últimos años, esto permite que el departamento se consolide como una de las principales plataformas empresariales del país (RAED, 2020).

Para el 2020, en Antioquia se presentó un registro de matrículas y de renovación de 130 294 empresas, de las cuales el 90 % corresponde a microempresas, seguido de las pequeñas empresas con un 7,3 %, es decir que son este tipo de empresas las que dinamizan la economía antioqueña, a su vez, hubo un incremento del 4,3 % respecto al año anterior (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2021).

La supervivencia en el mercado de cada una de estas empresas es uno de los retos constantes que deben afrontar en el día a día, a su vez, la Red de Cámaras de Comercio – Confecámaras, indica que la falta de coordinación entre las entidades públicas y privadas han permitido que no haya coherencia entre los planes estratégicos, la asignación de recursos, entre otros, y genera ineficiencias en los esfuerzos realizados (Confecámaras, 2021). Ahora bien, existe la relación Estado–Universidad–Empresa, la cual ha estado involucrada con el sector empresarial apoyando desde diferentes frentes la labor de los emprendedores.

A través del tiempo, se han identificado las dificultades presentadas por las mipymes y diferentes entidades, tanto públicas como privadas, han aportado sus conocimientos para la obtención de financiación, consultorías en diferentes áreas y, en general, la caracterización de los limitantes que desaceleran el crecimiento empresarial en la región (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia).

Por otro lado, las iniciativas del gobierno contemplan alternativas de apoyo para los empresarios a través de la economía naranja, es decir, aportar un valor agregado al producto con el fin de que se base en innovación y desarrollo de productos más impactantes. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es una oportunidad de realizar negocios a nivel nacional e internacional que se ha contemplado dentro de la estrategia del Grupo BID con Colombia 2019-2022 bajo tres pilares: incremento en la productividad, mejoramiento de la efectividad de la gestión pública y la promoción de la movilidad social (BID, 2021).

## Consultorías empresariales

La consultoría es una herramienta de diagnóstico empresarial que, a través del análisis, investiga e identifica problemáticas y nace de la necesidad específica del empresario que ha detectado una anomalía en algún aspecto de su organización (Alonso & de Rincón, 2010). Por otra parte, Albano (2016) y Haapakorpi (2020) argumentan que las consultorías se clasifican según el área, el tamaño y el alcance.

En el proceso de la consultoría, es el empresario quien debe ayudarle al consultor a comprender y actuar sobre las limitaciones que está presentando el área por impactar, de tal manera que la identificación del problema pueda ser correctiva o preventiva, de acuerdo con el tiempo de análisis empresarial (Olarte, 2012).

Ramos (2021) indica que existen dos tipos de diagnóstico; (a) integral, el cual abarca todas las variables empresariales que el consultor desee estudiar, tales como las oportunidades, aspectos por mejorar, competitividad, productividad, estrategias, políticas, entre otros, y (b) específico, que se caracteriza por ser concreto y analizar un proceso relacionado con la actividad de la empresa.

Es por ello que el aprendizaje, a partir de la práctica, permite que se puedan diseñar estrategias y servicios y nuevos productos basados en el estudio de las fortalezas de la organización, algunos de estos procesos pueden ser resultado de la aplicación de metodologías centradas en la automatización y sistematización de los procesos (Uskenbayeva et al., 2019).

Asobancaria (2018) informa que, en Colombia, existen varias entidades que prestan el servicio de consultoría a las mipymes en diferentes sectores productivos, algunas realizan esta labor de manera gratuita y se puede obtener apoyo en diferentes temas comerciales, administrativos, financieros, económicos y contables, el porcentaje de este tipo de empresas alcanza el 96,4 %.

Asimismo, las cámaras de comercio en Colombia cuentan con varias agencias a nivel nacional como Bogotá, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, entre otras. Cada agencia de desarrollo empresarial cuenta con el Consultorio Empresarial Regiones, los cuales cuentan con servicios de capacitación y asesoría para el diseño y consolidación de la empresa, identificación de nuevos mercados, estrategias de innovación, etc., aquel es gratuito (Confecámaras, 2021).

La Cámara de Comercio de Bogotá (2020) está orientada al crecimiento para la formalización empresarial dirigido a microempresas. Se identifican las necesidades y se implementan soluciones basadas en talleres y herramientas tecnológicas, en el último año, se impactaron 1 332 empresas (p. 8). Otra agencia de desarrollo es la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2021), la cual presta sus servicios a 69 municipios del departamento, también cuenta con varias estrategias a través de líneas estratégicas para brindar soporte a las empresas en innovación empresarial, recomposición del portafolio de servicios, fuentes de información y competitividad empresarial.

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia cuenta con algunas entidades de apoyo, las cuales son aliados estratégicos que permiten que la gestión empresarial se desarrolle de acuerdo con los objetivos estratégicos planteados, algunos de ellos son la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), la Universidad San Buenaventura, la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, la Universidad Pontificia Bolivariana, la Corporación Universitaria Americana, la Corporación empresarial Pro Aburrá Norte, la Institución Universitaria Esumer, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Universidad de Antioquia, entre otros (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2021).

ProColombia es otro aliado estratégico y participa como entidad que asesora a los exportadores a través del Centro de Información, los cuales están ubicados en 27 oficinas en 23 ciudades del país. El apoyo que se puede recibir de esta entidad corresponde a temas relacionados con comercio exterior y programas de formación exportadora. Tiene la opción de ser presencial o virtual (ProColombia, 2021).

### **Vinculación con el sector empresarial de las Instituciones de Educación Superior**

Las Instituciones de Educación Superior (IES), están reguladas por la Presidencia de la República de Colombia, a través del Decreto 1330 de 2019 se presentan los requisitos para obtener, renovar y modificar el registro calificado para el funcionamiento de los programas académicos. Una de las características que se deben reportar es la *relación con el sector externo*, este aspecto se refiere al fortalecimiento y articulación con las comunidades, los sectores y grupos poblacionales en relación con las disciplinas estudiadas.

Las IES están orientadas a buscar estrategias pedagógicas y metodológicas para que los estudiantes puedan mejorar sus competencias y habilidades de formación profesional. Dentro de las etapas de aprendizaje, es necesaria la práctica que permite una mejor comprensión de los conocimientos (Alonso & de Rincón, 2010; Braksick & Smith, 2023).

Una de las estrategias pedagógicas que han permitido dar respuesta a las necesidades de formación académica es el consultorio empresarial, el cual surge a partir de las diferentes necesidades que presentan las micro, pequeñas y medianas empresas —Mipymes— en Antioquia, las cuales, según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2021), se pueden resolver a partir del apoyo y guía de un consultor, gracias a la capacidad de resolución de problemas en temáticas comerciales, administrativas, contables y financieras.

Si bien, es considerado como un eje estratégico de la innovación e investigación, el consultorio empresarial se convierte en un modelo innovador que tiene como único objeto encaminar y enfocar esfuerzos para la resolución de problemas existentes en las mipymes, para los sectores público y privado (Lozano, 2010, Guerrero et al, 2021).

La gestión empresarial aplicada a las necesidades latentes de las mipymes se constituyen como propósito de estudio. Las organizaciones presentan diversos limitantes que pueden afectar su participación en el mercado, creación de nuevos productos o servicios, sufrir pérdidas económicas o disminución en ventas (Bolaños, 2019).

## **Habilidades blandas y competencias del consultor**

En una revisión de literatura realizada por Marin-Zapata et al. (2021), las habilidades son definidas según los conceptos de competencias individuales y grupales, habilidades blandas o experiencia, incluso amplían el término profundizando su alcance, y afirman que puede llegar a ser un rasgo de personalidad, habilidad innata o un conjunto de conocimientos adquiridos previamente.

La definición de las habilidades blandas, se remonta a la teoría de la cultura del aprendizaje planteada desde 1984, la cual estaba basada en que todos los individuos pueden aprender y, a través de la experiencia, mejorar sus procesos de producción (Kolb, 2014).

Desde esta perspectiva, las habilidades se presentan como un activo que los sujetos deben cultivar y aprender con el fin de ser competitivos en el mercado laboral, las fuentes de conocimiento, capacidades, procesos son propios y pueden ser enseñados (Plotnikov & Plotnikova, 2020); sin embargo, la ventaja competitiva es el desarrollo individual de ellas, es así como un director ejecutivo se desempeña dentro de una organización de manera diferencial a sus compañeros de trabajo (Amedu & Dulewicz, 2018).

Kaçamakovic y Loka (2021) consideran que las habilidades blandas deben ser vinculadas como complemento de formación dentro de las organizaciones. Si bien las habilidades duras son necesarias por ser la base del desarrollo de las actividades, como requisitos y criterios de contratación se priorizan y, por ende, algunos sujetos quedan por fuera de la selección.

## **Diseño metodológico**

La creación de un consultorio empresarial académico nace de la necesidad de poder apoyar a los diferentes empresarios de mipymes que necesitan acompañamiento en la gestión de temas específicos. La investigación realizada, descriptiva de tipo cualitativo, fue desarrollada en tres etapas:

Etapa 1. Identificación de los consultorios empresariales de la ciudad de Medellín. El foco principal, orientado a las instituciones de educación superior, descarta las entidades que apoyan de manera gratuita a los empresarios pymes que, si bien hacen parte del proceso, son aliados estratégicos para las IES.

La recolección de la información se realizó a través de la información de cada una de las IES, en Medellín, de carácter público o privado.

En la ciudad de Medellín se encuentran registradas, ante el Ministerio de Educación Nacional, 59 IES de carácter público y privado, de las cuales 10 cuentan con una unidad de negocio que tiene como propósito brindar asesorías o acompañamiento a las empresas en temas administrativos, económicos, financiero, contable o de mercado. Aquellas son denominadas consultorio empresarial, centro de desarrollo empresarial o consultorio administrativo.

Etapa 2. Una vez identificados los consultorios empresariales, se realizó un análisis estructural basado en 14 variables: financiamiento, emprendimiento social, competitividad, habilidades blandas, movilidad laboral, pluriempleo, alianzas comerciales, análisis de datos, toma de decisiones, orientación ética y aplicación de estrategias, innovación, diseño curricular y aprendizaje experiencial, las cuales fueron extraídas a partir del análisis del estado del arte.

Estas variables fueron proyectadas en el corto plazo. Cada una fue correlacionada entre sí, se calificó con una escala de 0 a 4, así:

- 0 = Nula
- 1 = Débil
- 2 = Moderada
- 3 = Fuerte
- 4 = Potencial

La calificación total proyecta el valor de dependencia y de dependencia potencial de las variables, las cuales fueron gráficas ubicadas en uno de los cuadrantes para hacer el análisis respectivo en el corto plazo.

Luego, se realizó el análisis del impacto cruzado, el cual consistió en ordenar los factores clave del sistema en función del promedio obtenido y extrayendo las 6 variables que reflejan mayor motricidad y dependencia, a su vez, son las portadoras de futuro.

Finalmente, se realizó el análisis morfológico, basado en los escenarios para la implementación de un consultorio empresarial de carácter académico, este análisis fue valorado por tres expertos en el tema. Se inicia con la validación de la influencia y la favorabilidad de las variables. Se realizó a través una matriz que cuenta con las 6 variables, descripción, indicador, tendencia y proyección. El experto valora cuantitativamente la postura de la investigación con 1, si está de acuerdo con la influencia y favorabilidades de la variable, y con 0, en caso contrario.

Cuando los expertos coinciden en la valoración del ítem, se considera que este está bien formulado, esto ocurre cuando tiene una calificación de 1, cuando un solo experto o ninguno coincide, se considera como un desacuerdo, en ese caso, se valora con 0. Finalmente, se presenta el total del índice de acuerdo, el cual debe contener un valor máximo de 1, y mínimo, de cero 0.

Etapa 3. A partir de los hallazgos, se hace la propuesta del modelo de consultorio empresarial orientado a la competitividad para una institución académica de carácter público o privado, basado en el Modelo de Negocios Canvas. Las propuestas resultantes están basadas en los hallazgos de las etapas anteriores.

El modelo de negocio se analiza con cada una de las 10 IES con el fin de identificar la proyección del modelo y su aplicación en el medio.

## Resultados

La búsqueda de información estuvo orientada en 3 etapas, a continuación, se relatan cada una de ellas.

### Etapa 1

Como se evidencia en la tabla 1, se inició con la identificación de IES de la ciudad de Medellín que cuentan con un programa de asesoría o de consultoría orientada a la comunidad en general, en áreas administrativas, financieras, contables y/o de mercadeo.

**Tabla 1. Consultorios empresariales académicos en la ciudad de Medellín, 2021**

Nombre del programa de asesoría–consultoría	Institución de Educación Superior	Objeto
CICE Centro para la innovación consultoría y empresarismo	EAFIT	Asesoría, consultoría y ejecución de proyectos en temas económicos, financieros, ciencias y humanidades, derecho, ingeniería y áreas administrativas (Universidad EAFIT, 2021).
Consultorio empresarial	Universidad de Medellín	Realiza asesorías y consultoría en áreas administrativas a la comunidad académica en general (Universidad de Medellín, 2020).
Consultorio empresarial	Universidad Cooperativa de Colombia (UCC)	Servicio de capacitación y asesorías en áreas contables, financieras, auditorías, administrativa, formulación de proyectos, mercadeo, salud (Universidad Cooperativa de Colombia [UCC], 2019).
Consultorio empresarial USTA	Universidad Santo Tomás (USTA)	Presta asesoría de consultoría y asesoría empresarial en temas relacionados con ideas de negocio y modelación, producción logística, costeo, aspectos jurídicos, estructuración y diseño de modelos de negocio, desarrollo de productos, ventas, procesos de importación y exportación (USTA, 2020).

Continúa en la página siguiente

Continúa en la página anterior

Nombre del programa de asesoría–consultoría	Institución de Educación Superior	Objeto
Consultorio empresarial	Universidad Católica Luis Amigó	Capacita y asesora a las personas, empresas y emprendedores que estén interesadas en resolver inquietudes en temas administrativos, financieros, comercio exterior y procesos de importación y exportación (Universidad Católica Luis Amigó, 2021).
Centro de consultoría empresarial	Corporación Universitaria Americana	Ofrece acompañamiento y asesoría en áreas empresariales a través de herramientas de mejoramiento y prácticas organizacionales (Centro de Consultoría Empresarial, 2019).
Consultorio empresarial virtual	Politécnico Gran Colombiano	Orientado a los emprendedores a nivel nacional, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento empresarial (Politécnico Gran Colombiano, 2020).
Centro de desarrollo empresarial	Universidad Pontificia Bolivariana (UPB)	El centro está orientado al acompañamiento y fortalecimiento y ejecución de proyectos, emprendimientos para empresas y emprendedores (UPB, 2019).
Consultorio administrativo	Universidad Nacional de Colombia (UNAL)	El consultorio desea fortalecer el tejido empresarial y cultural del país, es por ello por lo que apoya la formulación, incubación y ejecución de ideas de negocio en el ámbito local, regional y nacional (UNAL).
Consultorio contable	Universidad de Antioquia (UDEA)	Realizan acompañamiento a las pymes en temas contables (UdeA, 2019).

## Etapa 2

Una vez identificadas las unidades de negocio de carácter académico, se realizó el análisis estructural del sistema a partir de una matriz de impactos cruzados. Las variables utilizadas para el estudio se enfocaron en el objetivo de la vinculación de un consultorio empresarial como unidad de negocio dentro de un ámbito académico. Se utilizaron 14 variables, las cuales fueron correlacionadas para analizarlas entre sí.

En la tabla 2, se presenta la proyección de las variables, en el cuadrante superior derecho (1), se encuentran tres variables que son dominantes respecto a las de Orientación a las Actitudes Empresariales (OAE)

### a. Competitividad organizacional

El impacto que tiene este factor está determinado por las relaciones entre las diferentes dimensiones sociales, económicas, ambientales y la relación directa con las OES. Dentro del proceso de consultoría es uno de los factores determinantes para el éxito de los procesos que se acompañen.

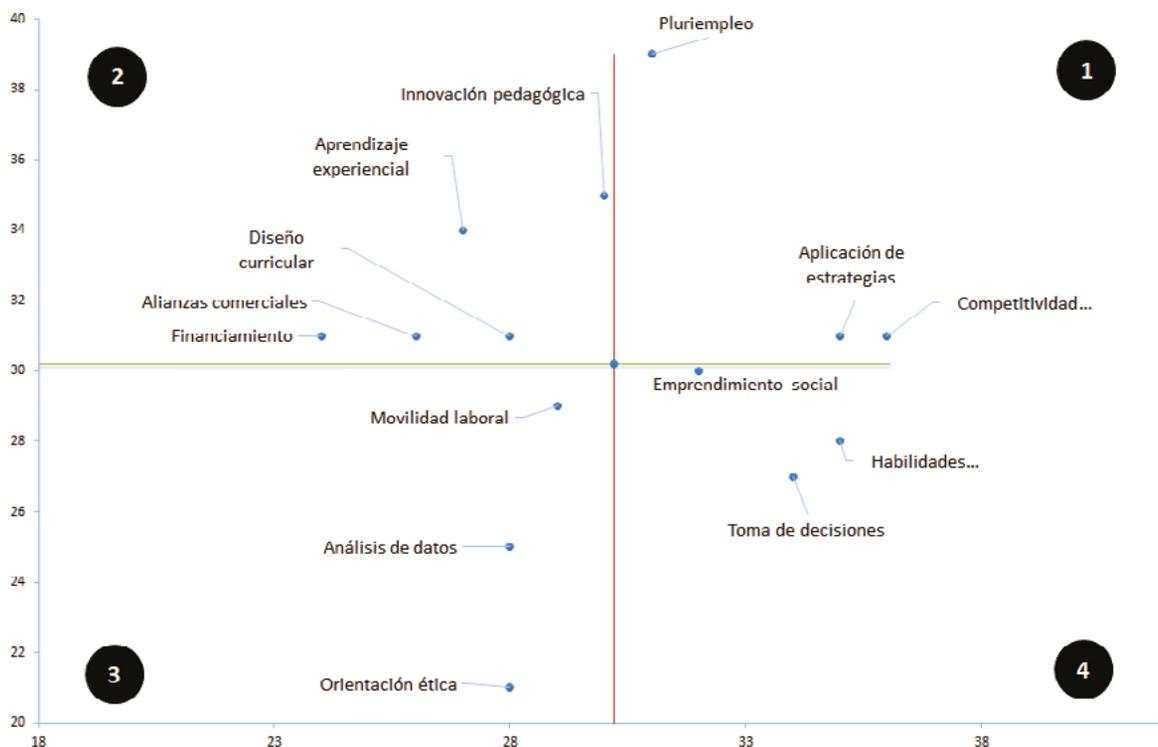
### b. Aplicación de estrategias

Dentro de la planeación administrativa, se contemplan las estrategias. Toda la organización debe estar orientada al cumplimiento de los objetivos corporativos, aplicando métodos de investigación para desarrollar y revisar los enfoques más apropiados.

c. Pluriempleo

Los procesos de consultoría permiten que los sujetos adquieran habilidades que les permitan aplicar sus conocimientos en diferentes organizaciones, esto, a su vez, se convierte en una alternativa de oportunidad para incrementar la eficacia en los resultados esperados, lo cual mantiene el campo de conocimiento orientado en las ciencias administrativas, económicas y contables. En la figura 1, se presenta la proyección de las variables utilizadas en este estudio.

**Figura 1.** Proyección de variables a partir de los ejes de motricidad y dependencia, 2021



En el cuadrante superior izquierdo (2), se encuentran las variables con poder, es decir, que cuentan con una influencia positiva debido a la relación directa entre el tema abordado.

a. Innovación pedagógica

Los procesos de aprendizaje activo, a través de estrategias pedagógicas y de prácticas de gestión del conocimiento, permiten que los estudiantes adquieran la información mediante métodos y trabajos prácticos. Si bien cada IES presenta sus estrategias, se orienta a la innovación sustentado en buscar los elementos diferenciadores, efectivos y eficaces para alcanzar los objetivos propuestos por el programa académico.

b. Aprendizaje experiencial

Es una estrategia metodológica que se ha consolidado como una herramienta para fortalecer las habilidades y competencias de los estudiantes fuera del aula. Estos procesos de aprendizaje, desde la práctica, se convierten en una alternativa de valor apreciada, desde la perspectiva de la construcción activa del conocimiento.

c. Diseño curricular

Los programas académicos deben tener un currículo que dé respuesta a las competencias que el estudiante va a alcanzar en su formación académica durante un tiempo determinado. Este diseño curricular es avalado por el Ministerio de Educación Nacional y debe estar orientado a brindar las herramientas necesarias para que el estudiante pueda alcanzar el perfil de egreso propuesto.

d. Alianzas comerciales–académicas

Los programas académicos están realizando alianzas con otras instituciones de carácter educativo o comercial, con el fin de tener una relación directa con el medio laboral que, a su vez, serán escenarios de práctica para los estudiantes. Estas alianzas deben estar en favor de vincular la visión empresarial dentro de los procesos curriculares.

e. Financiamiento–*crowdfunding*

El financiamiento o *crowdfunding*, entendido como patrocinador o financiador que tiene intención de promover los proyectos académicos (Lee et al., 2021). Dentro de los procesos académicos, se hace necesario vincular las estrategias de financiamiento con el fin de proyectar el consultorio como unidad autosostenible.

En el cuadrante inferior izquierdo (3), se encuentran las variables en la zona de problemas o que no se pueden controlar como la movilidad laboral, análisis de datos y orientación ética. Las IES deben garantizar a los estudiantes realizar sus procesos de práctica, orientarlos para que puedan desempeñarse en los roles empresariales según su perfil profesional.

Finalmente, el cuadrante inferior derecho (4) está compuesto por variables de salida que son dependientes. Los resultados están orientados al emprendimiento social, a la toma de decisiones y a las habilidades blandas. Las IES orientan su formación profesional para que los estudiantes alcancen a desarrollar estas competencias, las cuales dan respuesta al perfil de egreso y al rol laboral que desempeñen.

Una vez se consolidaron las variables, se procedió al análisis relacional, presentado en las tablas 2 y 3, donde se evaluó cada una de ellas a través de porcentaje la motricidad y dependencia. Las 6 variables más representativas, que a su vez corresponden al 30 % de la proyección, están orientadas así:

**Tabla 2. Matriz relacional, análisis impacto cruzado, 2021**

Factores clave del sistema	Porcentaje de motricidad	Porcentaje de dependencia	Promedio motricidad dependencia
Pluriempleo	9,22	7,33	8,27
Competitividad organizacional	7,33	8,51	7,92
Aplicación de estrategias	7,33	8,27	7,80
Innovación pedagógica	8,27	7,09	7,6
Habilidades blandas	6,6	8,2	7,45
Emprendimiento social	7,09	7,57	7,33

En la tabla 3, se valoraron los resultados con 3 expertos, quienes valoraron en la matriz morfológica con una calificación de 1, si estaban de acuerdo con la influencia y favorabilidades de la variable, y con 0, en caso contrario.

**Tabla 3. Matriz morfológica de valoración de los expertos, 2020**

Variables portadoras de futuro	INFLUENCIA Evaluaciones de experto				FAVORABILIDAD Evaluación de experto			
	Exp. 1	Exp.2	Exp. 3	Acuerdo de influencia	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Acuerdo de favorabilidad
Pluriempleo	1	1	1	1	1	1	1	1
Competitividad organizacional	1	1	1	1	1	1	0	1
Aplicación de estrategias	1	1	1	1	1	1	1	1
Innovación pedagógica	1	1	0	1	1	0	1	1
Habilidades blandas	1	1	0	1	1	1	1	1
Competitividad	1	1	1	1	1	1	1	1
	Índice de acuerdo			1,00	Índice de acuerdo			1,00

El índice de acuerdo de influencia y de favorabilidad tuvo un resultado de 1,00, es decir, que los niveles planteados inicialmente dentro del objetivo de la investigación y la proyección realizada a través del estudio estuvieron alineados con la visión de los expertos en el tema.

### Etapa 3

Se presenta un modelo de negocio para un consultorio empresarial académico basado en los resultados encontrados y la valoración de los expertos, estos, a su vez, fueron analizados con cada una de las IES que cuentan con un consultorio o unidad de apoyo a los empresarios.

## **Áreas estratégicas del consultorio empresarial**

Se define, como eje articulador, la investigación e innovación permanente para la solución de problemáticas en materia de competitividad con responsabilidad social en diferentes temas comerciales, administrativos, financieros, económicos y contables, de tal manera que la propuesta de valor se desarrolla a través de líneas de acción que transversalizan las tres funciones sustantivas de la educación: docencia, investigación y extensión social. Basado en el Modelo de Negocios de Canvas de Alexander Osterwalder (2021), se presenta el análisis.

### *Segmento de clientes interno*

Orientado para que los estudiantes internos, externos y egresados desarrollen sus habilidades blandas y puedan realizar su proceso de práctica.

### *Segmento de clientes externo*

El consultorio empresarial se dirige a las empresas medianas, pequeñas y micro, entes gubernamentales, instituciones de educación universitaria, tecnológica y técnica.

### *Propuesta de valor*

Investigación e innovación permanente para la solución de problemas presentados en las pymes, en materia de competitividad y responsabilidad social, en diferentes temas comerciales, administrativos, financieros, económicos y contables.

### *Canales de distribución y de comunicación*

La difusión de los servicios ofertados por el consultorio empresarial estará apalancada por las nuevas tecnologías, apoyadas en la comunicación convencional para comenzar su posicionamiento en el mercado, algunos canales son: portafolio de servicios, redes sociales, referidos, participación en eventos, radio-prensa-tv, venta directa.

### *Relación con los clientes*

El contacto directo con los actores de la región es uno de los factores diferenciadores en el mercado, los cuales se encauzan a través de diferentes canales de interacción:

- Contacto directo con los actores
- Contacto a través de la página web de la Institución
- Envío de correos electrónicos
- Boletines electrónicos mensuales
- Correo certificado.

### *Flujos de ingreso*

Los ingresos del consultorio serán reflejados a partir de las actividades de extensión propuestas: cursos, certificaciones, seminarios, talleres, diplomados y soluciones organizacionales y académicas, y la comercialización del material generado a partir de las investigaciones.

### *Actividades clave*

El consultorio empresarial estará a la vanguardia de las necesidades del entorno para dar soluciones innovadoras en la región, que permitan el crecimiento y la gestión del conocimiento.

### *Recursos clave*

- Personal con alto perfil académico y profesional.
- Espacio físico, para ser adaptado con equipos y una sala para atender a los empresarios.
- Sistemas de cómputo y de información.
- Capacitación permanente al personal de los consultorios de investigación.

### *Socios estratégicos*

Es necesario contar con el apoyo de todas las áreas de la institución, el personal profesional idóneo, las alianzas con IES, los entes gubernamentales y las empresas de consultoría.

Para el aporte asertivo del consultorio, se debe tener un personal cualificado con alta experiencia en investigación e innovación para la solución de problemáticas, integrar las áreas de apoyo a nivel institucional para ofrecer un mejor servicio y aprovechar los recursos institucionales.

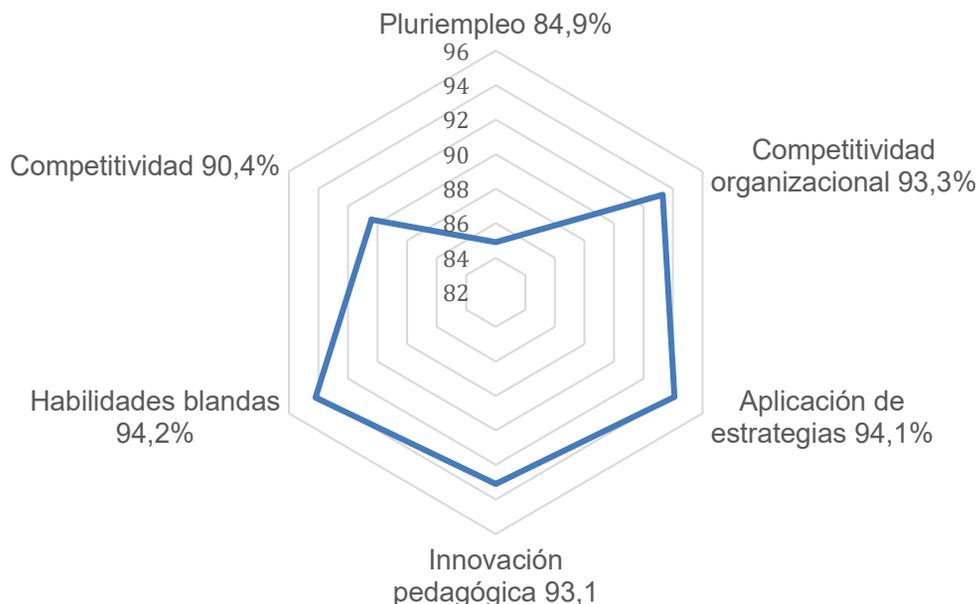
### *Estructura de costes*

El volumen de egresos más importante en la operación del consultorio debe tener presente:

- Remuneración del talento humano
- Licencias tecnológicas
- Costos de manutención del consultorio
- Costos de capacitación y actualización
- Acciones estratégicas
- Contar con un presupuesto inicial y el personal idóneo
- Contar con los sistemas de información con las debidas licencias autorizadas
- Definir un plan de costos del consultorio
- Definir plan de trabajo.

El modelo de negocio se analiza con cada una de las diez IES que cuentan con un consultorio empresarial orientado a las ciencias administrativas. En la figura 2 se presentan los resultados y se encuentra que el pluriempleo alcanza un 84,9 %, hasta ser el valor más bajo de las seis variables estudiadas.

**Figura 2. Promedio de variables portadoras de futuro, 2021**



## Conclusiones y recomendaciones

Las empresas deben ser competitivas y, para ser partícipes dentro de la economía de un mercado específico, la eficacia en las actividades les va a permitir ser valoradas y reconocidas por parte de los consumidores finales, y a partir de allí, iniciar un proceso de fidelización de clientes. Ahora bien, el balance de cada una de las áreas que componen la organización debe estar alineado a los objetivos de la organización, para ello, pueden contar con el acompañamiento de un consultor que, a su vez, será un proceso de práctica para los estudiantes que participen.

Un consultorio empresarial monitorea el comportamiento organizacional de la región frente al contexto internacional, apoyado en los programas de la facultad, en este caso, que las ciencias administrativas, económicas y contables den respuesta a las variables más influyentes de este estudio como el pluriempleo, la competitividad organizacional, la aplicación de estrategias, la innovación pedagógica, las habilidades blandas y la competitividad. Para ello, la unidad de negocio debe apoyarse en acciones estratégicas que estén orientadas en mantener una cultura de investigación que permita estar a la vanguardia en los campos de la tecnología, la política y lo económico a nivel nacional e internacional; innovar permanentemente en los procesos de intervención, académicos y servicios; apoyarse del área de relaciones interinstitucionales para afianzar las alianzas y convenios vigentes, y abrir nuevos mercados y gestionar el conocimiento adquirido.

Las alianzas con instituciones universitarias permiten fortalecer el campo profesional. Esto permite gestionar con entes gubernamentales para adquirir recursos en proyectos de investigación y con empresas de consultoría que permitan posicionar la unidad de negocio en el sector. Por otra parte, es necesario contar con el apoyo del área de comunicaciones institucionales para desarrollar estrategias de publicidad, mercado y de comunicación para posicionar la marca. Adicional a esto, participar en agremiaciones y redes institucionales.

El consultorio empresarial se caracteriza por la investigación e innovación en las soluciones organizacionales y académicas, a la luz del proyecto educativo de la IES. Las soluciones a través de la investigación e innovación se ofrecerán por medio de alianzas y convenios entre las partes.

El direccionamiento estratégico estará de acuerdo con la visión institucional. De programa, se debe plantear la misión y la visión del consultorio basado en ambientes de interacción académico y organizacional, con el fin de generar y transmitir nuevos conocimientos a los grupos de interés para responder a las necesidades económicas de la región.

Las áreas de apoyo para la construcción del mapa de ecosistema institucional se centran en los actores clave que respalden toda la operación, se recomienda vincular a las siguientes áreas:

Rectoría: generar marcos de acción a través del direccionamiento estratégico institucional.

Planeación: implementación de acciones y disposición de recursos y presupuestos.

Comunicaciones y Mercadeo: encargada del apoyo a las estrategias de comunicación y mercadeo a través de la información y relacionamiento con el medio.

Dirección del programa: revisión de contenidos, aprobación de metodologías, definición de procesos de formación basado en la calidad en la formación y sus procesos.

Decanatura: apoyo a las actividades del consultorio y las relaciones con la institución para beneficio del proyecto.

Director/Coordinador del programa: espacios de liderazgo en la investigación y ejecución de proyectos especiales. (Prácticas profesionales y asignaturas). Relaciones con la institución para beneficio del proyecto.

Docentes, estudiantes, egresados, empresarios: experiencia, conocimientos, contactos, contenidos y metodologías, su vinculación genera confianza y participación activa en los procesos.

Egresados, empleabilidad y prácticas: valor al proceso desde las áreas de formación humana, responsabilidad social y contactos organizacionales e institucionales. Realización de las prácticas sociales y organizacionales en los proyectos.

Otras áreas que pueden vincularse dentro del proceso son las siguientes:

Proyectos de extensión: a partir de los informes del observatorio de innovación para la competitividad organizacional, se formulan y se presentan proyectos con el fin de aportar al desarrollo de la economía y social de la región.

Gestión del conocimiento: este componente tiene como propósito gestionar el conocimiento fruto del resultado del observatorio organizacional con proyectos de extensión y de las intervenciones en la región.

Producción académica: producción de libros, artículos y guías metodológicas de apoyo para los empresarios.

Banco de proyectos: tendrá a su cargo el banco de proyectos que surjan alrededor del observatorio, consultoría, extensión, prácticas sociales, organizacionales y proyectos de grados.

Soluciones Organizacionales y Académicas en Cooperación con otras entidades como Proexport y Cámara de Comercio de la ciudad.

## Referencias

- Abdelrahman, G., & Wang, Q. (2023). Learning data teaching strategies via knowledge tracing [Aprendizaje de estrategias de enseñanza de datos mediante el rastreo de conocimientos]. *Knowledge-Based Systems*, 269, 110511.
- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. (2020). *Perspectivas económicas Mipymes 2021*. <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/PERSPECTIVAS-ECONOMICAS-2021.pdf>
- Albano, S. (2016). Consultores, Empresarios, Herramientas de gestión y vinculación con Responsabilidad Social (Rosario). *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 27(53), 162-204. <https://www.redalyc.org/journal/145/14548520008/html/>
- Alonso, R. C. D., & de Rincón, G. I. J. (2010). El consultorio contable empresarial de hoy. *Económicas CUC*, 31(1), 139-148. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1188/924>
- Álvarez Contreras, D. E., & Jiménez Lyons, K. A. (2020). La consultoría y asesoría: aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las Mipymes en Colombia. *Tendencias*, 21(1), 252-271. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/5608/6321>

- Alvear-Pájaro, R. (2022). Importancia de los consultorios empresariales en Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 17(17), 62-75. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/profundidad/article/view/3826/4414>
- Amedu, S., & Dulewicz, V. (2018). The relationship between CEO personal power, CEO competencies, and company performance [La relación entre el poder personal del CEO, las competencias del CEO y los resultados de la empresa]. *Journal of General Management*, 43(4), 188-198. <https://doi.org/10.1177/0306307018762699>
- Asadi, A. (2023). The role of the mindsets of small business owners in using business consulting services [El papel de la mentalidad de los propietarios de pequeñas empresas en el uso de servicios de consultoría empresarial]. *Journal of the International Council for Small Business*, 4(2), 143-154. <https://doi.org/10.1080/26437015.2022.2034486>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *AMRO*, 25(3), 472-491.
- Asobancaria. (2018). *Supervivencia de las Mipyme: un problema por resolver*. <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1145.pdf>
- Bolaños, C. A. P. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las pymes. *Apuntes Contables*, (24), 39-53. <https://doi.org/10.18601/16577175.n24.03>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (12 de mayo de 2021). *Perspectiva General*. <https://www.iadb.org/es/paises/colombia/perspectiva-general>
- Braksick, L. W., & Smith, J. M. (2023). Marketing and Consulting in Organizational Behavior Management [Marketing y consultoría en gestión del comportamiento]. *Journal of Organizational Behavior Management*, 43(2), 137-161. <http://dx.doi.org/10.1080/01608061.2022.2087822>
- Brunzel, J. (2021). Making use of quantitative content analysis: Insights from academia and business practice [Utilización del análisis cuantitativo de contenidos: Perspectivas desde el mundo académico y la práctica empresarial]. *Business Horizons*, 64(4), 453-464. 10.1016/j.bushor.2021.02.010
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Informe de Gestión 2020* [Informe].
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2021). *Informe de Gestión 2020* [Informe].

- Confecámaras. Red de Cámaras de Comercio. (2021). *Funciones de las Cámaras de Comercio*.
- Casselman, B. (21 de febrero de 2021). On the post-pandemic horizon, could that be ... a boom? [En el horizonte post-pandémico, ¿podría ser ... un boom]. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2021/02/21/business/economy/pandemic-economic-boom.html>
- Centro de Consultoría Empresarial. (20 de mayo de 2019). Centro de Consultoría Empresarial Institución Universitaria Americana. <https://americana.edu.co/medellin/extension/centro-de-consultoria-empresarial/>
- Chen, W. D. (2023). Crowdfunding for social ventures [Financiación colectiva para empresas sociales]. *Social Enterprise Journal*, 19(3), 256-276. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102871>
- Chiarelli, A. (2021). The impact of dynamic capabilities and market orientation on firm performance: a case study of higher education consulting firms [El impacto de las capacidades dinámicas y la orientación al mercado en el rendimiento de las empresas: un estudio de caso de empresas consultoras de enseñanza superior]. *Small Business International Review*, 5(1), e312. 10.26784/sbir.v5i1.312
- Crabowski, W., & Stawasz, E. (2017). The Role of Business Consulting in Creating Knowledge and Formulating a Strategy of Development in Polish Micro-Enterprises [El papel de la consultoría empresarial en la creación de conocimientos y la formulación de una estrategia de desarrollo en las microempresas polacas]. *Journal of East European Management Studies*, 22(3), 374-396. 10.5771/0949-6181-2017-3-374
- Davis, P. J. (2020). Getting employees involved in strategy planning [Implicar a los empleados en la planificación estratégica]. *The Journal of Business Strategy*, 41(1), 58-64.
- Denga, M. (2023). Paradigms of Business Consulting Agreements. *European Review of Contract Law*, 19(2), 103-135. <https://doi.org/10.1515/ercl-2023-2010>
- Farashahi, M., & Tajeddin, M. (2018). Effectiveness of teaching methods in business education: A comparison study on the learning outcomes of lectures, case studies and simulations [Eficacia de los métodos de enseñanza en la educación empresarial: Un estudio comparativo sobre los resultados del aprendizaje de conferencias, estudios de casos y simulaciones]. *The International Journal of Management Education*, 16(1), 131-142. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.01.003>
- Forrest, J. Y.-L., & Liu, Y. (2022). The Supply-Chain Ecosystem of a Firm. En J. Y.-L. Forrest & Y. Liu (Eds.), *Value in Business: A Holistic, Systems-based Approach to Creating and Achieving Value* (pp. 129-149). Springer International Publishing.

- Franco-Ángel, M., Carabali, J., & Velasco, M. I. (2023). The internship performance of undergraduate students: Are hard or soft skills more important? [El rendimiento en prácticas de los estudiantes universitarios: ¿Son más importantes las habilidades duras o las blandas?]. *Industry and Higher Education*, 37(3), 384-396. <https://doi.org/10.1177/09504222221127213>
- Guerrero, M., Zapata, M., & Zapata, L. (2021). Estructuración de un consultorio empresarial para la competitividad organizacional como unidad académico-administrativa. *En-Contexto*, 9(14), 107-126.
- Haapakorpi, A. (2020). Freedom but insecurity: The business consulting profession in the post-industrial service society, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(1), 45-62. <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/122225/169458>
- Juusola, K. (2023). Enhancing teaching and learning through the co-creative learning community approach. *Educational Action Research*, 31(1), 102-117. <https://doi.org/10.1080/09650792.2023.2166090>
- Kačamakovic, M. K., & Lokaj, A. S. (2021). Requirements of Organization for Soft Skills as an Influencing Factor of Their Success. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), 295-295. <https://www.richtmann.org/journal/index.php/ajis/article/view/12379/11974>
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. FT Press.
- Lee, Y., Coyle, J. R., & Chen, A. N. K. (2021). Improving intention to back projects with effective designs of progress presentation in crowdfunding campaign sites [Mejorar la intención de respaldar proyectos con diseños eficaces de presentación de avances en sitios de campañas de crowdfunding]. *Decision Support Systems*, 147, 113573. [10.1016/j.dss.2021.113573](https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113573)
- Lohrke, F. T., Mazzei, M. J., & Frownfelter-Lohrke, C. (2022). Should It Stay or Should It Go? Developing an Enhanced SWOT Framework for Teaching Strategy Formulation. *Journal of Management Education*, 46(2), 345-382. <https://doi.org/10.1177/10525629211021143>
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Ean*, (68).
- Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2021). Soft skills, do we know what we are talking about? [Habilidades blandas, ¿sabemos de qué estamos hablando?] *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>

- Presidencia de la República de Colombia. (2019). *Decreto 1330 de 2019. Por el cual se sustituye el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 – Único Reglamento del Sector Educación*. Diario Oficial 51.025. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=98270>
- Nissen, V., Füßl, A., Werth, D., Gugler, K., & Neu, C. (2019). On the Current State of Digital Transformation in the German Market for Business Consulting [Sobre el estado actual de la transformación digital en el mercado alemán de consultoría empresarial]. En V. Nissen (Ed.), *Advances in Consulting Research: Recent Findings and Practical Cases* (pp. 317-339). Springer International Publishing.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Impacto de la Covid-19 en las Mipymes colombianas*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_774974.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_774974.pdf)
- Olarte, J. C. (2012). Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. *Voces y Silencios Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 70-86.
- Osterwalder, A. (10 de marzo de 2021). *Business thinker [Pensador empresarial]*. <http://alexosterwalder.com/>
- Politécnico Grancolombiano. (14 de marzo de 2020). Haz parte del Consultorio Empresarial Virtual <https://www.poli.edu.co/content/haz-parte-del-consultorio-empresarial-virtual>
- ProColombia. (19 de mayo de 2021). *Asesoría para exportadores*. <https://procolombia.co/asesoria-en-comercio-exterior/asesoria-para-exportadores>
- Plotnikov, V. S., & Plotnikova, O. V. (2020). Business Assessment and Goodwill in Ensuring the Competitiveness of Russian Organizations [Evaluación empresarial y fondo de comercio para garantizar la competitividad de las organizaciones rusas]. *Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration*, 115, 353-361. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-40749-0\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-030-40749-0_42)
- Pouliakas, K., & Cedefop. (2017). Multiple job-holding: Career pathway or dire straits? [Mantenimiento de múltiples empleos: ¿Camino profesional o situación desesperada?]. *IZA World of Labor: Evidence-Based Policy Making*. <https://doi.org/10.15185/izawol.356>
- Ramos, S. F. (2021). El acceso a la información relativa a los procedimientos administrativos. *Journal of rational-emotive and cognitive-behavior therapy: RET*, 12, 25-46.

- Ritter, B. A., Small, E. E., Mortimer, J. W., & Doll, J. L. (2018). Designing Management Curriculum for Workplace Readiness: Developing Students' Soft Skills [Diseño de planes de estudios de gestión para la preparación para el puesto de trabajo: Desarrollo de las competencias interpersonales de los estudiantes]. *Journal of Management Education*, 42(1), 80-103. <https://doi.org/10.1177/1052562917703679>
- Rodenburg, K., & MacDonald, K. (2021). Enhancing business schools' pedagogy on sustainable business practices and ethical decision-making [Mejorar la pedagogía de las escuelas de negocios sobre prácticas empresariales sostenibles y toma de decisiones éticas]. *Sustainability: Science Practice and Policy*, 13(10), 5527. <https://doi.org/10.3390/su13105527>
- Sarfraz, M., Ivascu, L., Belu, R., & Artene, A. (2021). Accentuating the interconnection between business sustainability and organizational performance in the context of the circular economy: The moderating role of organizational competitiveness [Acentuando la interconexión entre sostenibilidad empresarial y rendimiento organizativo en el contexto de la economía circular: El papel moderador de la competitividad organizativa]. *Business Strategy and the Environment*, bse.2735. <https://doi.org/10.1002/bse.2735>
- Universidad Católica Luis Amigó. (2021). *Consultorio Empresarial*. <https://www.funlam.edu.co/modules/facultadciencias/item.php?itemid=799>
- Universidad Cooperativa de Colombia. (04 de marzo de 2019). *Consultorio Empresarial*. <https://www.ucc.edu.co/proyeccion-social/servicios/Paginas/consultorio-empresarial.aspx>
- Universidad EAFIT. (2021). *Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo–Innovación EAFIT–Universidad EAFIT*. <https://www.eafit.edu.co/innovacion/Paginas/inicio3.aspx>
- Uskenbayeva, R., Kalpeyeva, Z., Satybaldiyeva, R., Moldagulova, A., & Kassymova, A. (2019, 15-19 de julio). *Applying of RPA in Administrative Processes of Public Administration* [Conferencia]. 2019 IEEE 21st Conference on Business Informatics (CBI), 02, 9-12.
- Universidad Santo Tomás. (14 de noviembre de 2020). *Consultorio Empresarial USTA*. <https://www.usta.edu.co/index.php/tomas-noticias/proyeccion-social/item/4913-inscr%C3%ADbe-te-en-el-consultorio-social-empresarial>

# Indicadores sociales y ambientales para pymes en Colombia<sup>1</sup>

## Social and environmental indicators for SMEs in Colombia

Yeison Andrés Benite Rivas\*  
Jormaris Martínez-Gómez\*\*

### Resumen

---

Las pymes deben ir visionándose hacia herramientas que les permitan mantenerse y sostenerse. Uno de estos aspectos es la sostenibilidad y los indicadores, etiquetas o índices que la miden y que pueden considerarse una evolución de las prácticas de producción responsables. El objetivo de estudio fue diseñar una propuesta de indicadores adaptables, aplicables a las mismas pymes en Colombia desde el área ambiental y social, a partir de un enfoque cualitativo con un método hermenéutico e interpretativo de tipo documental. Se propusieron cuatro indicadores desde lo ambiental y lo social.

Para las pymes, algunas de estas opciones no aplican por sus mismas condiciones, lo que garantiza que van a sobrevivir a las mejores estrategias que utilizan otras empresas para opacar a las demás. Las pequeñas y medianas empresas deben crear mejores planes que les permitan seguir participando en la economía del país o la región, no se pueden perder más pymes por los fenómenos que suceden a nivel nacional e internacional, dado que estas empresas son clave para el desarrollo de cualquier sector de la economía y se requiere que estén mejor asesoradas para que puedan planificar estrategias efectivas y coherentes a lo que se dedican.

### Palabras clave

---

Indicadores; Sostenibilidad; Medición; Desarrollo sostenible; Productividad; Innovación; Estrategia organizacional.

<sup>1</sup> Esta investigación se deriva del macroproyecto "Sostenibilidad en pymes: un modelo de evaluación a nivel latinoamericano" avalado y financiado por la Universidad Católica Luis Amigó, la cual finalizó en noviembre de 2020.

\* Administrador de Empresas con énfasis en economía solidaria. Grupo GORAS. Correo electrónico: yeian123ye@gmail.com

\*\* Ph.D. en Psicología. Docente investigadora en la Universidad Católica Luis Amigó. Grupo GORAS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9863-3505>, Correo electrónico: jormaris.martinezgo@amigo.edu.co

## Introducción

Las pymes —pequeñas y medianas empresas— representan, para América Latina y el Caribe, importantes actores económicos que en la actualidad son quienes más capacidad poseen para la generación de empleos, aunque la mayoría lo hacen desde la informalidad, tienen muy bajos niveles de exportación y productividad (Ferraro & Rojo; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2018). De acuerdo con Confecámaras (2023), durante 2022 nacieron 310 731 empresas nuevas en Colombia, lo que aumentó en un 1 % la cifra con relación al 2021 (307 679).

Las pymes desempeñan un papel vital en las economías, ya que comprenden alrededor del 90 % de las empresas a nivel mundial y generan aproximadamente el 60 % del empleo mundial (Moursellas et al., 2022). Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las pymes constituyen aproximadamente el 99 % de las organizaciones que generan ocupación laboral para el 67 % de quienes laboran, lo que genera, tal como lo plantea el Banco de Desarrollo de América Latina (2018), una gran contradicción, ya que pese a la importancia que revisten para la economía de la región, debido a que tienen poco crecimiento, el empleo generado es de baja calidad y esto se encuentra en gran parte asociado con las dificultades evidentes para innovar, lo que ralentiza a su vez el crecimiento de las naciones.

Aunque son evidentes las dificultades que enfrentan las pymes y se han generado una gran cantidad de programas y estrategias para apoyarlas, en el día a día las pymes carecen de elementos adecuados para la búsqueda y gestión de recursos o alternativas que les permitan dar el siguiente paso, abrirse más en el mercado, buscar nuevos métodos que les ayuden a llegar a esa etapa de consolidación, para poder ampliar la oferta de productos o servicios con la que cuentan en su portafolio. En la cadena de producción, usualmente las pymes se ubican en la parte de suministro de las grandes empresas, lo que las lleva a descuidar sus propios procesos administrativos o productivo y a que fallen en la posibilidad de visionarse como posibles empresas exportadoras y sostenibles.

Por otra parte, en los escenarios en los que las pymes se enfrentan a obstáculos externos importantes como son la financiación, la regulación excesiva, la baja puntuación para llevar a cabo cierres de negocios y la *red tape*<sup>2</sup>, la capacidad de las pymes para crecer y competir se ve obstaculizada y, por lo tanto, las economías regionales están expuestas a los riesgos asociados a la globalización y al cambio tecnológico (European Committee of the Regions, 2020).

<sup>2</sup> Expresión utilizada para hacer referencia a las normas y procesos oficiales que parecen innecesarios y que retrasan los resultados esperados (Cambridge Academic Content Dictionary). <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/red-tape>

Las pymes, al coexistir en entornos donde cada vez la competencia es mayor, los mercados más liberales y los consumidores más exigentes e informados (Saavedra et al., 2017), deben ir visionándose hacia herramientas que les permitan mantenerse y sostenerse. Uno de estos aspectos es la sostenibilidad y los indicadores, etiquetas o índices que la miden y que pueden considerarse una evolución de las prácticas de producción responsables.

Una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas realizan procesos limpios que hacen que su entorno natural no se vea afectado y ayudan a que la comunidad donde estas participan tengan un mejor desarrollo tanto en cuidado ambiental como en el mejoramiento de la calidad de vida, pero las organizaciones nacionales o internacionales que son expertas en temas de sostenibilidad no le otorgan la importancia requerida, aun sabiendo que sin las pymes la economía se vendría abajo y la tasa de desempleo estuviera en porcentajes más altos que derivarían en más pobreza, esta última condición es una de las cuales la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2012) intenta erradicar a partir de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Sin embargo, de acuerdo con los resultados de una encuesta realizada en 2020 a 12 243 personas (responsables de la toma de decisiones en las pymes) en la Unión Europea, el 27 % de los encuestados señaló que la falta de recursos financieros era la principal razón por la que su empresa no adoptaba prácticas sostenibles; el 24 %, la incompatibilidad con el modelo empresarial actual como la razón por la que su empresa no es sostenible, el 23 %, la falta de concientización sobre la mejor manera de integrar la sostenibilidad en el modelo empresarial, el 15 %, rotundamente que no era rentable y el porcentaje restante, la falta de capacidades de gestión y de consenso en la alta dirección (Onyebuchi et al., 2023).

Las pymes en Colombia tienen la necesidad de investigar indicadores que se alineen a su razón social, a pesar de que no hay indicadores eficaces que se pueden implementar en las pequeñas y medianas empresas para que sean sostenibles en el tiempo. Estas empresas han venido creciendo hasta tener impactos que no son medidos o evaluados. Los indicadores le permitirán a las pymes a tomar mejores decisiones respecto a su entorno y que durante su crecimiento vayan teniendo un equilibrio económico, social y ambiental.

Se esperaría que la mayoría de las pymes estuvieran certificadas con una etiqueta sostenible que les permitiera tener mejor reconocimiento a nivel mundial y que las identificara como empresas que practican temas de sostenibilidad en sus procesos. Esto probablemente llamaría la atención de clientes, más allá de la región donde se localicen, y podría generar mayores recursos que, a su vez, les permitiría contribuir más al desarrollo de la sociedad y aportaría, en mayor medida, al desarrollo económico y a la protección del medio ambiente.

Durante largo tiempo, los estándares y los mejores indicadores se han centrado en las grandes empresas, dado que estas tienen mayores recursos que contribuyen al desarrollo de la sociedad, pero, si se aplicaran estos de manera efectiva para las pymes, sería probable que tuvieran una mayor contribución al cumplimiento de los ODS. Identificar los indicadores ambientales y sociales

adecuados para una pyme requiere una evaluación cuidadosa de esos aspectos y la definición de objetivos claros y medibles, factores en los que a menudo no se pueden enfocar por el tiempo que ello demanda.

Sin embargo, dada la importancia de seleccionar indicadores relevantes y establecer metas y objetivos específicos para cada uno de ellos, así como monitorearlos y evaluarlos regularmente en el desempeño ambiental y social de la empresa, es lo que reviste la importancia de haber realizado esta investigación, ya que le ahorrará a las pymes recursos como tiempo, dinero, gestión y análisis de grandes volúmenes de información, ofreciendo una propuesta adaptada de acuerdo con las características propias de las pymes, así como de otros índices ambientales existentes para grandes empresas, lo que favorece que sean más competitivos en entornos no solo locales, sino también nacionales e internacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior y que la pregunta de investigación formulada fue ¿cuáles son los indicadores de medición de la sostenibilidad, para pequeñas y medianas empresas latinoamericanas, que permita la optimización de la gestión de acuerdo con estándares internacionales de sostenibilidad?, el objetivo principal consistió en diseñar una propuesta de indicadores de medición de la sostenibilidad para pequeñas y medianas empresas latinoamericanas que permita la optimización de la gestión conforme a estándares internacionales de sostenibilidad. Estos indicadores se direccionaron hacia lo ambiental; uso eficiente de la energía, uso eficiente del agua, cantidad de materiales usados, reutilizados y reciclados y huella de carbono; y hacia lo social, puestos de trabajo creados, iniciativas de apoyo a las familias de los empleados, inversión en intervención en la comunidad y diversidad de los empleados.

## Revisión de la literatura

### Antecedentes

Al realizar una búsqueda sobre la relación entre los indicadores de sostenibilidad y las pymes, se evidencia la ausencia de antecedentes que permitan establecer la existencia de dichos indicadores adaptados a este tipo de empresas. Si bien se encuentra que algunas (pocas) empresas han aplicado algunos indicadores, han sido utilizados como estrategias para tener una ventaja competitiva frente a otras empresas o como indicadores planificados erróneamente, lo cual puede llevar a que no tengan el impacto o resultado esperado.

Las pequeñas y medianas empresas son esenciales para cualquier economía, ya que contribuyen significativamente al producto interior bruto (PIB) y crean puestos de trabajo; sin embargo, el impacto medioambiental negativo de estas llama la atención sobre su sostenibilidad, ya que para

lograr un rendimiento sostenible, deben poseer una combinación de factores que les confieran una ventaja competitiva y faciliten la consecución de objetivos que culminen en un triple rendimiento. Si bien algunas investigaciones previas han identificado los efectos del comportamiento de los empleados y la responsabilidad social corporativa (RSC) en el rendimiento de las empresas, se sabe menos sobre los efectos del comportamiento ecológico de los empleados (GEB), la capacidad ecológica (GC) y la RSC (hacia la comunidad–hacia el medio ambiente) en el rendimiento sostenible de las empresas (SFP) (Rehman et al., 2023).

Existe una falta de pruebas empíricas sobre cómo las pymes (manufactureras) miden el rendimiento de la sostenibilidad, cómo se seleccionan los indicadores en función de sus necesidades específicas y si los sistemas de medición del rendimiento de la sostenibilidad desarrollados son realmente adecuados para ellas (Trianni et al., 2019). Una de las posibilidades para medir esta sostenibilidad es el uso de los diferentes ODS definidos por la ONU (García et al., 2023).

Precisamente, para realizarles un seguimiento a aquellos, una de las propuestas que se creó fue el Atlas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023, el cual presenta narraciones interactivas y visualizaciones de datos sobre los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, destacando las tendencias de metas seleccionadas dentro de cada objetivo e introduciendo conceptos sobre cómo se miden algunos de ellos (World Bank Group, 2023).

Otro problema que impide a las pymes crecer y ser sostenibles es que cuando tienen el potencial para hacerles frente a las grandes empresas, estas últimas, en la mayoría de las ocasiones, terminan comprando a las primeras, de esta manera es difícil que las pymes logren alcanzar el potencial para consolidarse en el mercado, por lo cual permanentemente deben estar desarrollando estrategias efectivas que provoquen en años futuros una mejor rentabilidad, posición en el mercado y reconocimiento internacional.

Por otra parte, la Cuarta revolución industrial afecta a las operaciones de las empresas y da lugar a un nuevo pensamiento estratégico y los cambios derivados de los requisitos de la Industria 4.0 obligan a reestructurar muchas áreas de gestión o la construcción de nuevos modelos de negocio (Grabowska & Saniuk, 2022).

## Elementos teóricos

Las pymes (pequeñas y medianas empresas) se clasifican según el número de trabajadores, el volumen de las ventas y los activos y pasivos y por su definición guardan similitudes con respecto a las características de su desarrollo y crecimiento. En Colombia, según Arango (2019), el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) ha mencionado que representan el 80 % del empleo y el 90 % del sector productivo del país. Solo para el 2020 en Colombia nacieron 5 446 329

micronegocios (DANE, 2021), lo que los hace importantes para el crecimiento de la economía de la región y requieren gran atención en temas de sostenibilidad, porque sin estos la economía y la sociedad del país no tuvieran un buen desarrollo. El desarrollo sostenible o duradero “es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 1987, p. 59) y por su parte, la sostenibilidad hace referencia al conjunto de estrategias para cambiar los malos hábitos dentro de las empresas mejorando sus condiciones medioambientales y sociales (Vásquez et al., 2018).

El desarrollo sostenible se considera una noción clave en el mundo empresarial actual y con frecuencia se cree que la sostenibilidad depende únicamente de la gestión de recursos y los procesos de producción (Subramanian & Suresh, 2022). Ambos se encuentran entre los temas de tendencia del siglo XXI. Las elevadas preocupaciones sobre la sostenibilidad de varias partes interesadas han obligado a los miembros de todas las industrias a evolucionar hacia versiones más ambiental y socialmente responsables. Sin embargo, aún no se ha creado un marco completo con un verdadero enfoque en sostenibilidad y evaluación comparativa.

Muchas de estas empresas se ven afectadas por diferentes problemas económicos, sociales, ambientales, políticos o fenómenos globales, por lo cual se deben implementar indicadores o estándares que las hagan sostenibles en el tiempo y que, durante una situación generada por estos problemas, puedan seguir realizando sus actividades.

Continuando con lo anterior, los indicadores son mediciones cuantitativas u observaciones cualitativas que permiten obtener información para identificar los cambios en el tiempo de aquello que está interesado una empresa en monitorear y sirven para orientar y evaluar el comportamiento de las actividades que se fijan para cada objetivo. Esta definición es apoyada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), quien dice que

un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado; brinda una señal relacionada con una única información, lo que no implica que ésta no pueda ser reinterpretada en otro contexto. Imaginemos el caso de un semáforo. (2013, p. 12)

Usualmente agrupados, conforman índices, estándares o modelos y pueden existir independientemente de que hagan parte de estos o no. Para este trabajo, los indicadores se abordaron como parte estándares de medición, los cuales son modelos que una empresa puede implementar, por medio de asesorías de organizaciones independientes, para el desarrollo de un tema en específico, uno de los cuales podría ser la sostenibilidad. El Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM) complementa la anterior definición mencionando que unos estándares “son como acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas o criterios precisos que son utilizados consistentemente, como reglas, guías o definiciones de características para asegurar

que los materiales, productos, procesos y servicios cumplen con su propósito” (s.f., párr. 2). Actualmente, existen numerosas organizaciones que brindan a las empresas asesorías o pautas para que estén mejor posicionadas en el mercado.

Uno de esos estándares es propuesto por una organización internacional independiente que ha sido desde 1997 pionera en lo que respecta al proceso de elaboración de los reportes de sostenibilidad corporativa. Dicho estándar es denominado Iniciativa de Reporte Global (Global Reporting Initiative [GRI], 2017). El GRI acompaña a nivel mundial a una gran cantidad de organizaciones para que comprendan y comuniquen el impacto que generan en aspectos cruciales de sostenibilidad y que están asociados al cambio climático, a los derechos humanos y al bienestar social (Guerra, 2019). Este estándar les permite a las empresas saber qué tan eficientes son en el desarrollo de las actividades y qué impactos están teniendo en el sector donde compiten. Pese a que el GRI es un estándar para grandes empresas por el mayor efecto que estas tienen en el mundo, en los últimos años han venido trabajando con algunas pymes de Colombia, desarrollando reportes de sostenibilidad con los cuales se puede hacer una identificación, medición, gestión y comunicación de las contribuciones e influencias con respecto a la sostenibilidad, lo que a su vez genera valor frente a su forma de operar, fortalece el relacionamiento con los compradores y demás grupos de interés.

La sostenibilidad es un tema que viene siendo la clave del éxito. Aunque la mayoría de las personas que se encarga de dirigir las pymes no sepa de que trata, pues algunos que crean empresa lo hacen porque tienen una idea y la quieren materializar, pero identificar y aplicar la sostenibilidad en estas empresas es un asunto que requiere compromiso, visión y conocimiento del tema.

Los índices de sostenibilidad son una herramienta que les permitirá a las empresas saber que están aportando su grano de arena para hacer un mundo mejor y que su misión y visión se desarrollen sin ninguna alteración. Como se presenta en la tabla 1, estos índices, aunque son universales, pueden tener impactos negativos por las actividades que realizan las empresas en todo el mundo.

**Tabla 1.** *Índices de sostenibilidad y desarrollo humano sostenible*

Índice	Autor	Descripción
Índice Planeta vivo (IPV)	Fondo Mundial para la Vida Silvestre WWF (World Wide Fund for Nature, 2022)	“Indicador que mide las tendencias de miles de poblaciones de especies de mamíferos, reptiles, aves y anfibios en todo el mundo y refleja el estado de la biodiversidad en el planeta” (World Wide Fund for Nature, 2022, párr. 1).
Bienestar económicamente sostenible (IBES)	Hernan Daly y John Cobb (1989/1993)	“Permite la integración de medidas tradicionales de actividad macroeconómica, que usualmente conducen la política global, brindando información de la presencia de una población en un territorio geográfico, tanto en aspectos sociales, institucionales y ambientales” (Arias, 2006, p. 11).
Desarrollo humano y sostenibilidad	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	“Abarca más allá del ingreso como medida del bienestar, y contempla además la esperanza de vida, como medición aproximada de la salud, y la tasa de alfabetización, como aproximación del nivel educativo” (Arias, 2006, p.18).
El índice de bienestar de las naciones	Prescott-Allen (2001)	“Aborda indicadores de bienestar humano con otros de sostenibilidad ambiental a fin de generar una imagen más representativa del estado actual del mundo” (Arias, 2006, p. 19).

Continúa en la página siguiente

Continúa en la página anterior

Índice	Autor	Descripción
Índice de sostenibilidad ambiental	Yale Center for Environmental Law and Policy, Yale University y el Centro for International Earth Science Information Network, Columbia University (2005)	“Se basan en un conjunto de variables e indicadores y un índice resumen para apoyar las decisiones de política ambiental y la medición del progreso de los países como alternativa al Producto Interno Bruto y al Índice de Desarrollo Humano” (Arias, 2006, p. 24).
Sustainable Development Index–SDI (Índice de Desarrollo Sostenible)	Hickel (2020)	El Índice de Desarrollo Sostenible (IDS) mide la eficiencia ecológica del desarrollo humano, reconociendo que el desarrollo debe lograrse dentro de los límites planetarios. Se creó para actualizar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a las realidades ecológicas del Antropoceno.
World Development Indicators (WDI)	The World Bank (2023)	Los Indicadores del Desarrollo Mundial (IDM) son la principal colección de indicadores de desarrollo del Banco Mundial, recopilados a partir de fuentes internacionales reconocidas oficialmente. Presenta los datos de desarrollo mundial más actuales y precisos disponibles, e incluye estimaciones nacionales, regionales y mundiales (The World Bank, 2023).
Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible		

En este sentido, es válido mencionar que una adecuada implementación de indicadores le permite a una pyme a alcanzar esa sostenibilidad que la mayoría solo tiene por objetivo, lo cual favorece un mejor posicionamiento en el mercado y una mejor aceptación por parte de futuros consumidores.

Por su parte, una etiqueta es un rótulo que se coloca fijado en alguna parte de los diferentes productos que una empresa ofrece. Sirve para que el público identifique las características del producto y los procesos que se realizaron para su elaboración y para que diferencie una marca de la otra. La etiqueta sostenible es un sello que le permite a los consumidores, en el momento de comprar el producto, que identifiquen los impactos que tuvieron frente al entorno ambiental o si su proceso fue limpio. Permite, además, que las empresas innoven en sus procesos y que mientras estos se desarrollan los recursos que se usen sean bien utilizados. Asimismo, favorece a la empresa el logro de un mejor reconocimiento en el sector donde participe y que sea más competitiva en cuanto a la forma de realizar sus actividades productivas.

Siguiendo la línea, es aquí donde se enfoca la mirada en el desarrollo sostenible, el cual en sus inicios fue definido como aquel modo de progreso que mantiene ese delicado equilibrio en los aspectos económico, ambiental y social sin poner en peligro los recursos del mañana, enfocándose en tres elementos que hasta ahora se mantienen: lo económico, lo social y lo ambiental (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1987).

Fue ya en Rio+20, en el informe “El futuro que queremos” (ONU, 2012), donde se establecieron los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo cual se considera una materialización más efectiva tanto de las voluntades internacionales, nacionales y locales, así como públicas y privadas, del trabajo en favor del desarrollo sostenible.

Es aquí donde estos indicadores, modelos y etiquetas juegan un rol preponderante en la vinculación y compromiso tanto de las empresas como de las pymes. Sin embargo, todo lo que hasta ahora se ha propuesto en este tema ha sido enfocado en las grandes empresas, pero si se enfocaran en acompañar a las pymes, estas podrían contribuir a que dichos objetivos sean cumplidos (dado que porcentualmente son mayoritarias en la cantidad de empresas, al menos en Colombia), pues algunas de estas pequeñas y medianas empresas, principalmente de sectores primario y terciario de la economía, no cuentan con una organización administrativa que les permita sacar el máximo de sus negocios o de su actividad económica, y menos a través de unos procesos limpios y sin alteraciones al entorno ambiental.

El GRI (1994) es considerado el estándar para realizar el proceso de entrega de información para la rendición de cuentas en el tema de sostenibilidad que más ha sido usado por las empresas a nivel internacional, y, haciendo referencia puntualmente a Colombia, se han interesado en potenciar las pymes en materia de sostenibilidad. Según su directora, Andrea Padilla, han evidenciado que aunque las empresas llevan a cabo esfuerzos importantes para desarrollar sus procesos de manera sostenible, tienen una dificultad con quienes fungen como sus proveedores o hacen parte de su cadena de suministros, dado que usualmente son pymes que no han adoptado estándares propios de sostenibilidad (Guerra, 2019).

Hay otros estándares que se interesan por que las empresas tengan mejores beneficios económicos e, incluso, más beneficios sociales que les permita a las familias estar en mejores condiciones en términos de salud, vivienda y educación, por ejemplo, por medio de la etiqueta *Fairtrade* (Fairtrade International, 2005) que, a finales de los 80, fue creada por agricultores mexicanos en colaboración con una agencia de desarrollo de Holanda, en busca de promover el desarrollo y la economía alternativa, teniendo como su principal objetivo la capacitación a productores pequeños con el fin de que pudieran acceder al mercado global o mejorar su posición en el mismo (Hisour, s.f.). Asimismo, se han creado corporaciones que permiten que los hijos de los trabajadores del sector agrícola accedan a una mejor educación y les permitan tener una mejor condición de vida en el futuro.

## Metodología

### Nivel de investigación

El presente estudio se desarrolló bajo los preceptos de la investigación cualitativa y su nivel fue descriptivo. La investigación cualitativa se caracteriza por utilizar un enfoque de varios métodos, los cuales permiten conocer la realidad, no de manera subjetiva, sino interpretativa y lo más natural posible a la población y la muestra sobre la cual se realiza el acercamiento (Álvarez-Gayou et al., 2014).

## **Método de investigación**

El método fue hermenéutico e interpretativo. El método hermenéutico permite la creación de esquemas para elaborar adecuadamente preguntas y para la comprensión de aquello presentado en los textos, por ende, abarca la interpretación del lenguaje y de las palabras en el contexto del propio texto, aunque ubicándose en diversos análisis, desde quien escribe y quien lo lee (Calderón & Piedrahita, 2018).

## **Tipo de investigación**

Este estudio fue de tipo documental, el cual, según Tancara (1993), se define como un conjunto de “métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia” (p. 94).

## **Procedimiento**

Este trabajo se derivó del proyecto de investigación “Sostenibilidad en Pymes: un modelo de evaluación a nivel latinoamericano”, razón por la cual, la parte inicial de la investigación aquí presentada consistió en la revisión del macroproyecto, la plataforma de estudio y los indicadores propuestos desde el GRI, bajo los cuales se construyó la propuesta de evaluación de la etiqueta.

Para comprender el contexto de lo abordado en la investigación, se procedió con la revisión documental sobre la sostenibilidad y los elementos clave de esta al relacionarse con aspectos como la productividad, la producción limpia, las emisiones de carbono, entre otros. Posterior a esto, se evidenció la falta de relación entre este tema y las pymes, únicamente desde el relacionamiento teórico.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procedió a realizar una exploración más específica de la literatura, donde se evidenció la falta de índices o indicadores de medición adaptados para las pymes, razón por la cual, se realizó una amplia búsqueda sobre los diferentes indicadores, índices, modelos y etiquetas existentes relacionados con la sostenibilidad desde sus tres elementos: social, ambiental y económico, a nivel nacional e internacional, para todos los tipos de empresas y delimitando la búsqueda a las pymes de todos los sectores. Posteriormente, se indagó sobre investigaciones previas que relacionaran los indicadores, índices, modelos y etiquetas encontradas con las pymes.

## **Población y muestra**

Las unidades de análisis se constituyeron a partir de las diferentes fuentes documentales revisadas, tanto de manera física como electrónica, pero se recurrió en su mayoría a fuentes del segundo tipo. En un 90 % se realizó revisión de fuentes primarias, dado que algunos índices de medición, por su antigüedad, solo pueden ser consultados a través de fuentes secundarias.

## **Instrumentos**

Paralelamente a esta indagación documental, se construyó una matriz de antecedentes en la que se consignaron tanto las investigaciones previas como los elementos teóricos que fueron encontrados sobre la medición de indicadores de sostenibilidad en las pymes. Finalmente, en este mismo instrumento, se consolidaron los diferentes índices encontrados.

## **Resultados**

En la mayoría de las situaciones las pymes, en el afán de crecer e implementar diferentes indicadores, se olvidan del objetivo o meta de la organización, debido a que los indicadores deben estar alineados con la razón de la misma para que sean pertinentes, tengan un mejor desarrollo y, posteriormente, se genere el resultado esperado. Hay muchos indicadores que una pyme puede desarrollar o implementar, pero, a continuación, se proponen indicadores generales desde los aspectos ambiental y social (únicamente) que estas empresas, independientemente del sector en el cual se encuentren participando, pueden implementar y, por ende, medir su impacto.

Si bien el GRI ha estado incursionando en el sector de las pymes en Colombia con ayuda de organizaciones y empresas de la región, lo que facilita que el trabajo sea más eficiente y que las aquellas puedan aprovechar y motivarse a desarrollar planes que les permitan ser sostenibles, es importante tener en cuenta que la mayoría no cuenta con la capacidad económica para adaptarlos y ejecutarlos, por ejemplo, implementar reportes de sostenibilidad en papelerías, heladerías y otros tipos de pymes que sobreviven del día a día es muy difícil; sin embargo, si se ayudaran con acceso a financiación y con asesores que se comprometan con el acompañamiento a sus procesos, esto le permitiría a las pequeñas y medianas empresas tener un mejor desarrollo, crear más sucursales o fortalecer las ya existentes, y que se motiven a implementar innovaciones o mejorar sus negocios en todos los sentidos.

Es aquí donde esta propuesta que presentamos a continuación cobra valor, gracias a que está construida a partir de la revisión realizada en las fuentes consultadas en el macroproyecto anteriormente mencionado, el cual se propone como alternativa para las mipymes.

## **Indicadores ambientales**

De acuerdo con la revisión realizada de la literatura, los indicadores ambientales que se pueden implementar en las pymes serían los siguientes:

### **Uso eficiente de la energía**

Las pymes están día a día realizando sus actividades, por lo cual necesitan del recurso energético para poder llevarla a cabo. Implementar este indicador de uso eficiente aportaría muchos beneficios a la empresa y al medio ambiente, ya que, por una parte, se ahorraría dinero y sería ejemplo para sus semejantes, por otra, contribuiría a que su entorno ambiental no se viera afectado por todas las actividades que realiza, pero no solo debe quedar en la ejecución, se debe hacer un reporte semestral o anual donde se pueda evaluar la efectividad del indicador, esto con el fin de que se garantice la sostenibilidad del recurso hídrico.

#### *Uso eficiente del agua*

Muchas pymes utilizan altamente el agua, especialmente empresas del sector agrícola. Por tanto, al existir una adecuada planificación y ejecución de este indicador, ayudaría a que las empresas aprovechen mejor el recurso, sin generar mayores desperdicios, el agua se reutilizaría con otros fines. Además, se llevaría un control mensual sobre la cantidad utilizada y eso puede ser mediante los servicios públicos, ya que la idea es que mes a mes utilicen la misma proporción de agua para sus actividades. Otras pymes utilizan en menor medida este recurso, porque sus empleados trabajan desde oficinas o realizan otras actividades económicas que pueden no requerir de un espacio físico permanente; sin embargo, pueden mejorar el uso de los servicios sanitarios que en algunas ocasiones es lo que mayor gasto puede generar.

#### *Cantidad de materiales usados, reutilizados y reciclados*

Las pymes utilizan materias directas o indirectas para generar productos o servicios y desde estos se puede aprovechar este indicador, para tener un mejor control de la materia prima utilizada sin necesidad de afectar la calidad del producto.

Lo ideal es estandarizar los procesos desde la primera etapa, procurando una adecuada utilización y reutilización de materiales, buscando alternativas para reducir al mínimo los desperdicios o desechos del mismo, lo que llevaría a las pymes a ser más sostenibles y aprovechar alrededor del 100 % de los materiales utilizados.

Por otra parte, en la producción de servicios se puede ser sostenible en la utilización del papel y los datos móviles o el internet fijo, indicador que puede ayudar a que las empresas identifiquen qué es realmente necesario tener en papel y qué no, qué es realmente necesario almacenar en la nube o en un disco duro, entre otros.

### *Huella de carbono*

Este es uno de los indicadores más importantes que las pymes deberían tomar en consideración para ser implementado, ya que empresas que se dedican a la producción o empresas de transporte generan altos índices de CO<sub>2</sub> y provocan mayor calentamiento global, lo que genera afectación sobre el cambio climático.

Este indicador favorecerá procesos más limpios para que los vehículos de las compañías funcionen en el mejor estado posible y disminuyan así su huella de carbono. Una adecuada planificación de este indicador ayudaría a medir efectivamente el impacto sobre el cambio climático que tienen las pymes por medio de sus actividades, y ayudaría a que las empresas no tuvieran sanciones o multas por las malas prácticas de sus negocios en este sentido.

### *Indicadores sociales*

Nuestra propuesta de indicadores sociales que aportarían en mayor medida al compromiso de las pymes con la sociedad son los siguientes:

#### *Puestos de trabajo creados*

Las pymes son y serán siempre las que generan mayor cantidad de empleos tanto en el país como en la región, por lo tanto, una adecuada planificación de este indicador permitirá identificar el impacto que tiene la empresa en la comunidad. El empleo es uno de los caminos para reducir la pobreza, una de las razones en la cual radica la importancia de medir la sostenibilidad de este indicador, pues a medida que la empresa crezca, lo mismo pasará con los puestos de trabajo que puede ofertar.

#### *Iniciativas de apoyo a las familias de los empleados*

Tener un equipo de trabajo satisfecho generará alto rendimiento de los trabajadores en los procesos de la empresa, es por esto por lo que las pymes deben buscar la manera de apoyar a las familias de estos, ya sea con auxilios para estudios o apoyos humanitarios que ayuden a las familias de los trabajadores a mejorar su cualificación profesional y su calidad de vida.

### *Inversión en intervención en la comunidad*

Este indicador se relaciona directamente con el desarrollo de la comunidad. Si esta última tiene un mejor avance, la empresa crecerá más y será reconocida. Por ello, invertir en el entorno es importante, no solo se debe mirar hacia dentro, sino buscar la forma de ayudar a la comunidad de interés donde la empresa tiene su área de influencia, por ejemplo, construyendo o remodelando un parque, una iglesia o un centro educativo, esto facilitará que las personas de dicho sector se sientan como población de interés para la pyme y, a su vez, comprometidos con los productos o servicios que la empresa ofrece.

### *Diversidad de los empleados*

Implementar este indicador aportaría a la empresa grandes beneficios como el de generar una ventaja competitiva, puesto que tener una fuerza laboral diversa marca la diferencia a la hora de proponer y ejecutar ideas diferentes e innovadoras, hasta propiciar una visión diferente tanto para el presente inmediato como para los futuros cercanos, lo que puede llevar a la empresa a estar mejor posicionada en el mercado donde participa.

Los indicadores deben ir acompañados de un adecuado sistema de evaluación para que realmente se pueda medir su cumplimiento e impacto, lo cual es clave para que las pymes sean sostenibles y, a su vez, les permita ser más competitivas y comprometidas con el entorno.

Hay otra posibilidad; a saber, crear un mercado alternativo que no sea tan feroz o competitivo, analizando otros caminos que también permitan llegar a ser empresas sostenibles, a fin de proponer nuevas reglas en el mercado que participen. Sin embargo, la falta de capacidad para ello implica que sea necesario seguir compitiendo en un mercado que privilegia a quienes cuentan con mayores recursos, así no lleven a cabo las mejores prácticas en materia ambiental.

Las pymes deben buscar ese camino de la sostenibilidad, implementar indicadores que sean compatibles con la razón social de su compañía. Todas las pymes no son iguales y sus actividades económicas son diferentes, pero haciendo una buena investigación de cuáles indicadores son los mejores para ejecutarlos en su organización, podría traer muchos beneficios a la organizaciones, los cambios cada día son más difíciles y los consumidores siempre quieren lo mejor. Ese camino de la sostenibilidad permitirá a las pequeñas y medianas empresas cumplir con las expectativas del cliente nacionales e internacionales. Por otro lado, hay algunas pymes que ya están vendiendo sus productos a otros países, por esto es que deben certificarse en ese sistema de gestión de la calidad de sus productos y procesos y capacitarse en la responsabilidad social, todos estos aspectos llevaran a las pymes a llegar a ese ciclo de consolidación, donde se diseñan otros productos e innovaciones en sus procesos.

Encontrar pymes sostenibles en Colombia es muy difícil, porque se debe evaluar qué impactos han tenido en las tres dimensiones: económica, ambiental y social. La mayoría de las pymes, desde el momento en el que se constituyen hasta el de la liquidación de la misma, no generan ningún impacto, solo se han creado para vivir de los ingresos del día a día, no tienen ese pensamiento de crear un entorno en el que haya una satisfacción absoluta, además, no se interesan en implementar indicadores ni en diseñar reportes porque eso les quita tiempo e impide que tengan un mejor desarrollo. Poco a poco los cambios provocan que estas cierren por no tener preparado un plan que les permita sobrevivir, por esta razón, la etiqueta sostenible quiere que todas estas empresas participen y puedan generar mejores ventas, impactos positivos en la comunidad y ayudar a las personas a que en un futuro tengan un mejor estilo de vida, para ello deben integrarse, ya que, si no lo hacen, el mismo mercado lo va sacando por quedarse en las mismas condiciones que se crearon.

## Conclusiones y recomendaciones

A medida que va pasando el tiempo, el mercado cada vez se hace más competitivo y los grandes cambios obligan a las empresas a desarrollar mejores estrategias que les permitan durar en el tiempo. Las pymes son las que cada día se enfrentan a los fenómenos y, por esto, es necesario aplicar estándares que permitan a las pequeñas y medianas empresas ser sostenibles en lo económico, ambiental y social, esto traerá grandes beneficios al futuro. Estas empresas son la columna vertebral de la economía, así, con una buena planificación, organización, dirección y control de estándares de sostenibles, pueden generar un mejor desarrollo tanto a Colombia como en América Latina.

En la actualidad, el mundo está presentando grandes cambios y avances, y aunque una gran cantidad de empresas se han ido adaptando al mercado, son las empresas grandes las que en su mayoría se encuentran en búsqueda de nuevas alternativas que les permitan estar mejor posicionadas. Generalmente, son las pymes las que se ven, en su mayoría, afectadas negativamente por los diferentes cambios en los aspectos económicos, sociales, políticos, entre otros, que ocurren en el día a día y que, en la mayoría de las ocasiones, pueden derivar en la quiebra o cierre de las empresas.

Es por esto que implementar indicadores efectivos y cercanos a las realidades de las pymes en Colombia y en Latinoamérica les ayuda a adaptarse a los cambios y a tomar las amenazas como oportunidades, además, los indicadores pueden ser tomados como fortalezas, y las debilidades de aquellas, por su parte, puedan ser mejoradas. Crear una pyme y sostenerla no es sencillo, pero con una buena asesoría y una buena planificación de estrategias estas podrían ser sostenibles, la idea es hacer las cosas bien y siempre evaluar cada paso que realicen.

En este sentido, para las pymes algunas de estas opciones no aplican por sus mismas condiciones, lo que garantiza que van a sobrevivir a las mejores estrategias que utilizan otras empresas para opacar a las otras. Las pequeñas y medianas empresas deben crear mejores planes para seguir participando en la economía del país o la región. No se pueden perder más pymes por los fenómenos que suceden a nivel nacional e internacional, puesto que estas empresas son clave para el desarrollo de cualquier sector de la economía y se requiere que estén mejor asesoradas para que puedan planificar estrategias efectivas y coherentes a lo que se dedican.

Evaluar la sostenibilidad de las pymes es complejo, dado que se requiere acceder a una gran cantidad de datos e información para que se lleve a cabo una evaluación efectiva que permita saber cuáles son los impactos que se han tenido o en que se debe mejorar. Una pyme en desarrollo trae grandes beneficios a la sociedad y a la economía de un país, debido a que en la sociedad se genera más empleo y la tasa de desempleo tiende a bajar poco a poco, mientras que en materia económica genera mejor crecimiento y aporta al PIB.

El mundo requiere que estas empresas se desarrollen mejor y participen más en el mercado. Asimismo, la sociedad requiere que estas sigan contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de las personas, que se mejoren comunidades y, el medio ambiente, que sigan utilizando procesos limpios que le permita al entorno ambiental seguir desarrollándose.

Si las pymes realizaran alianzas entre ellas mismas, podrían llegar a ser más sostenibles, lo cual le permitiría generar valor agregado en todos los aspectos posibles, ayudando a que se implementen innovaciones y nuevas ideas que provoquen una mejora en la organización.

Tener una etiqueta sostenible les permitirá a las pymes tener mejor reconocimiento, ya que desde el inicio hasta la finalización del proceso se les garantizará que fueron limpios y realizados teniendo en cuenta aspectos económicos, ambientales y sociales. Todas las pymes deben comprometerse a realizar buenas prácticas en todo el desarrollo de las actividades, esto traerá grandes beneficios tanto para ellos como para la comunidad. Además, tener esa responsabilidad social empresarial permitirá que las personas no se vean afectadas por el desarrollo de las actividades económicas de las pymes, teniendo en cuenta que estas están en todo el territorio nacional y con la cantidad que existen es difícil que todas estén en ese camino de buscar un beneficio colectivo.

## Referencias

Álvarez-Gayou Jurgenson, J., Martín Camacho y López, S., Maldonado Muñiz, G., Trejo García, C.A., Olguín López, A., & Pérez Jiménez, M. (2014). La investigación cualitativa. *Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 2(3). <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>

- Arango, A. (Septiembre de 2019). *MiPymes representan más de 90 % del sector productivo nacional y generan más del 80 % del empleo en Colombia*. <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Arias, F. (2006). *Desarrollo sostenible y sus indicadores [Documento de Trabajo no. 93]*. Centro de Investigaciones y Documentación Socioeconómica, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad del Valle. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/cidseunivalle/20121116025351/Doc93.pdf>
- Banco de Desarrollo de América Latina (13 de julio de 2018). *Las pymes representan el 90 % de las empresas de América Latina, generan más de la mitad de los empleos y una cuarta parte del PIB*. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/06/america-latina-en-busca-de-pymes-mas-competitivas/>
- Calderón, G., & Piedrahita, J. (2018). Diseños y métodos de investigación. En P. Montoya & N. Cogollo (Comps.), *Situaciones y retos de la investigación en Latinoamérica* (pp. 62-76). Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. [https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/407\\_Situaciones\\_y\\_retos\\_de\\_la\\_investigacion\\_en\\_Latinoamerica.pdf](https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/407_Situaciones_y_retos_de_la_investigacion_en_Latinoamerica.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f.). *Acerca de Microempresas y Pymes*. <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)
- Confecámaras. Red de Cámaras de Comercio. (2023). *Informe de dinámica de creación de empresas [Informe]*. [https://confecamaras.org.co/phocadownload/2022/Din%C3%A1mica\\_de\\_Creaci%C3%B3n\\_de\\_Empresas\\_Enero\\_-\\_Dic\\_2022.pdf](https://confecamaras.org.co/phocadownload/2022/Din%C3%A1mica_de_Creaci%C3%B3n_de_Empresas_Enero_-_Dic_2022.pdf)
- Daly, H., & Cobb Jr., J. (1993). *Para el bien común. Reorientando la economía hacia la comunidad, el ambiente y un futuro sostenible*. Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1989).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Encuesta de micronegocios. Resultados generales. Enero–Octubre 2020*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/Pres-micronegocios-2020-ene-oct.pdf>
- European Committee of the Regions. (2020). *Annual Activity Report for 2019*. <https://cor.europa.eu/en/about/secretary-general/Documents/AAR-2019-plus-annexes-final.pdf>

- Fairtrade International. (2005). *Sello Fairtrade* [Sello de Comercio Justo]. <https://info.fairtrade.net/es/what/the-fairtrade-marks>
- Ferraro, C., & Rojo, S.; Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_654249.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_654249.pdf)
- García, C., López-Jiménez, P., Sánchez-Romero, F-J., & Pérez-Sánchez, M. (2023). Assessing water urban systems to the compliance of SDGs through sustainability indicators. Implementation in the valencian community [Evaluación de los sistemas urbanos de agua para el cumplimiento de los ODS a través de indicadores de sostenibilidad. Implementación en la comunidad valenciana]. *Sustainable Cities and Society*, 96, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2023.104704>
- Global Reporting Initiative. (1997). *Global Reporting Initiative* [Iniciativa Mundial de Presentación de Informes]. <https://www.globalreporting.org/>
- Grabowska, S., & Saniuk, S. (2022). Business Models in the Industry 4.0 Environment-Results of Web of Science Bibliometric Analysis [Modelos de negocio en el entorno de la industria 4.0: resultados del análisis bibliométrico de la Web of Science]. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 1-19. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010019>
- Guerra, C. (2019). *GRI, la sostenibilidad desde las Pymes*. <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/gri-la-sostenibilidad-desde-las-pymes.html>
- Hickel, J. (2020). The sustainable development index: Measuring the ecological efficiency of human development in the anthropocene. *Ecological Economics*, 167, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.05.011>
- Hisour (s.f.). *Estándares de sostenibilidad y certificación*. <https://www.hisour.com/es/sustainability-standards-and-certification-40436/>
- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales. (s.f.). *Definición y entes normalizadores*. <http://www.ideam.gov.co/web/ecosistemas/normas-estandares>
- Moursellas, A., De, D., Wurzer, T., Skouloudis, A., Reiner, G., Chaudhuri, A., Manousidis, T., Malestios, C., Evangelinos, K., & Kumar, P. (2023). Sustainability Practices and Performance in European Small-and-Medium Enterprises: Insights from Multiple Case Studies [Prácticas de sostenibilidad y resultados de las pequeñas y medianas empresas europeas: Perspectivas a partir de múltiples estudios de casos]. *Circular Economy and Sustainability*, 3, 835-860 <https://doi.org/10.1007/s43615-022-00224-3>

- Onyebuchi, V., Ifeyinwa, M., Rejoice, E., Bob, O., & Ikechukwu, K. (2023). Does financing SMEs guarantee inclusive growth and environmental sustainability in the European union? [¿Garantiza la financiación de las PYME un crecimiento integrador y la sostenibilidad medioambiental en la Unión Europea?] *Heliyon*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15095>
- Organización de las Naciones Unidas. (1987). *Informe Nuestro Futuro Común* [Informe]. [http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas. (20-22 de junio, 2012). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río +20)*. Río de Janeiro. [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=S](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=S)
- Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas. (1994). *Índice de Desarrollo Humano y Sostenibilidad*. <http://desarrollohumano.org.gt/desarrollo-humano/calculo-de-idh/>
- Rehman, S., Sheikh, A., & Ahmad, Z. (2023). Developing the interconnection between green employee behavior, tax avoidance, green capability, and sustainable performance of SMEs through corporate social responsibility [Desarrollo de la interconexión entre el comportamiento ecológico de los empleados, la elusión fiscal, la capacidad ecológica y el rendimiento sostenible de las PYME a través de la responsabilidad social de las empresas]. *Journal of Cleaner Production*, 419, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138236>
- Saavedra, M. L., Camarena, M. E., & Tapia, B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 551-575.
- Subramanian, N., & Suresh, M. (2022). Social Sustainability Factors Influencing the Implementation of Sustainable HRM in Manufacturing SMEs [Factores de sostenibilidad social que influyen en la implementación de la gestión sostenible de los recursos humanos en las PYME manufactureras]. *Humanistic Management Journal*, 7, 469-507. <https://doi.org/10.1007/s41463-022-00139-z>
- Tancara, C. (1993). La investigación documental. *Revista Temas Sociales*, 17, 91-106.
- Trianni, A., Cagno, E., Neri, A., & Howard, M. (2019). Measuring industrial sustainability performance: Empirical evidence from Italian and German manufacturing small and medium enterprises [Medición del rendimiento de la sostenibilidad industrial: Datos empíricos de pequeñas y medianas empresas manufactureras italianas y alemanas]. *Journal of Cleaner Production*, 229, 1355-1376. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.076>

- Vásquez, J., Bruno, G., Settineri, L., & Aguirre, A. (2018). Conceptual Framework for Evaluating the Environmental Awareness and Eco-efficiency of SMEs [Marco conceptual para evaluar la conciencia medioambiental y la ecoeficiencia de las PYMEs]. *Procedia CIRP*, 78, 347-352. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.09.062>
- World Bank Group. (2023). *ATLAS of Sustainable Development Goals 2023* [ATLAS de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023]. <https://datatopics.worldbank.org/sdgateatlas/>
- World Bank Group. (27 de septiembre de 2023). *World Development Indicators* [Indicadores del desarrollo mundial]. <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0037712/World-Development-Indicators>
- World Wide Fund for Nature. (23 de octubre de 2022). *El Índice Planeta Vivo, un instrumento que revela la pérdida de especies en el planeta*. <https://www.wwf.org.co/?379350/El-ndice-Planeta-Vivo-un-instrumento-que-revela-la-perdida-de-especies-en-el-planeta>

# Aportes de la cultura solidaria en las Instituciones de Educación Superior y la calidad de la educación a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>1</sup>

Contributions of solidarity culture in Higher Education Institutions and the quality of education through the Sustainable Development Goals

María Teresa Cala Díaz\*  
Nohora Corzo Gutiérrez\*\*

## ● Resumen

---

El coronavirus, presentado a finales del 2019, hizo diferentes transformaciones en la forma de hacer las cosas, trajo consigo cambios de paradigmas y retos importantes para las Instituciones de Educación Superior, las cuales tuvieron que implementar diversas estrategias para poder continuar con calidad y cumpliendo con sus funciones misionales de docencia, investigación y extensión. Las IES desde sus ejes misionales, principios y valores, fomentaron e intensificaron la cultura solidaria con los respectivos grupos de interés. El objetivo fue analizar los aportes de la cultura solidaria en las IES y la calidad de la Educación a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente objetivo 4. La investigación fue de tipo descriptiva, con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de corte transversal. La población objeto de estudio fueron los estudiantes de pregrado y posgrado en el área de las ciencias económicas y administrativas de la Fundación Universitaria de San Gil–UNISANGIL, se buscó responder a la siguiente pregunta ¿Cómo el COVID-19 ha influido en la cultura solidaria de las IES? En los resultados, se encontraron que los estudiantes consideran que la cultura solidaria se mantuvo por la institución en un puntaje similar antes y durante la pandemia en lo que respecta a los procesos de enseñanza y aprendizaje, hubo una leve disminución en la calidad durante la pandemia.

## ● Palabras clave

---

Cultura; Solidaridad; Calidad: Educación Superior; Objetivos de Desarrollo Sostenible; Enseñanza y aprendizaje.

<sup>1</sup> Este capítulo surge del proyecto "Influencia del COVID-19 en la cultura solidaria de las IES", financiado por la Fundación Universitaria de San Gil - UNISANGIL y finalizado en 2021.

\* Mg. en Educación de Entornos Virtuales de Aprendizaje. Docente de la Fundación Universitaria de San Gil – UNISANGIL. Grupo IDCEA. San Gil, Santander, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4746-4713>, Correo electrónico: mariacala@unisangil.edu.co

\*\* Mg. en Economía Solidaria para el Desarrollo Territorial. Docente de la Fundación Universitaria de San Gil – UNISANGIL. Grupo IDCEA. San Gil, Santander, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4267-9456>, Correo electrónico: ncorzo@unisangil.edu.co

## Introducción

Los cambios presentados a nivel mundial generados por el COVID19, han traído consigo consecuencias no solo en la salud de las personas, sino en los aspectos económicos, sociales y educativos. Las Instituciones de Educación Superior, no fueron ajenas a ello y la pandemia puso a prueba su capacidad, para continuar con los procesos de enseñanza y aprendizaje de una forma más rápida, solidaria, eficiente y con calidad. Con el compromiso de la calidad en mente, las instituciones buscaron estrategias en las cuales los estudiantes, profesores, directivos y personal administrativo aportaron para poder avanzar en los diversos procesos en el desarrollo de nuevas competencias tecnológicas y en la provisión de medios educativos, con el objetivo de no interrumpir los procesos de formación en curso ni las trayectorias educativas, procurando en todo momento el cuidado socioemocional de las comunidades institucionales (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2022).

Otro aspecto importante es el relacionado con la calidad en la cual las IES debieron fortalecer sus procesos académicos y administrativos para enfrentar la crisis, y cumplir con la normatividad, tal y como lo indica (Martín Calvo, 2018) “son evidentes las limitaciones que muestra el sistema de educación superior colombiano y especialmente el sistema actual de aseguramiento de la calidad” (p. 14).

Como lo menciona Jaramillo (2017), “la mejor educación debe comenzar por reivindicar los imaginarios sociales y constituirse en una expresión fidedigna de las realidades de las personas desde una perspectiva eminentemente humana que trascienda el indicador de la capacidad competitiva” (p. 90). Lo anterior indica que se deben transformar y adaptar en las organizaciones el talento humano y la comunidad educativa con el fin de trabajar de manera cooperativa, de igual forma, adecuar los sistemas y ajustarlos de acuerdo con las necesidades, también, comprender las perspectivas sucesivas e interpretativas de las relaciones, usos y efectos de la noción de calidad en la educación en Colombia.

La solidaridad, durante la pandemia por COVID 19, se hizo más fuerte en cada una de las personas y se desarrollaron acciones de ayuda mutua, con el fin de poder continuar con las diferentes actividades y que las personas pudiesen sobrellevar las consecuencias que trajo consigo la pandemia. Las IES debieron intensificar las estrategias para llevar a cabo el desarrollo de los ejes misionales de una manera oportuna y con calidad. El trabajo individual y colectivo permitió que fuese en algunas instituciones un poco más fácil de enfrentar la situación, dado a la cultura solidaria que se ha promovido desde su origen institucional, sus principios y con las características específicas que han estado presentes en el ejercicio asociativo y cooperativo en función de bienes y servicios, además de estar inmersa en los procesos educativos, tomando como ejemplo la relación soportada en el acto educativo entre docentes y estudiantes.

La cultura solidaria en la educación es importante, dado que impulsa al ser humano a dar y recibir ayuda para fortalecer comunidades y construir una nueva economía más solidaria y educativa con su diversas dimensiones culturales, sociales, económicas y políticas, que logren un ideal social más sensible y justo en un mundo cambiante. Esto permitió responder a la pregunta formulada ¿cómo el COVID-19 ha influido en la cultura solidaria de las IES?

Se ha llegado a la conclusión que los estudiantes creían que la escuela logró resultados similares en la cultura de la solidaridad antes y durante la pandemia, pero durante esta la calidad del proceso de aprendizaje disminuyó ligeramente.

## Revisión de la literatura

### Antecedentes

En relación con los antecedentes que se han realizado acerca del tema aquí estudiado se puede resaltar que:

“La Educación es una herramienta indispensable si se pretende hacer realidad las aspiraciones contenidas en la Agenda 2030, no solo porque es presentada como un objetivo propio” (Generalitat Valenciana, 2019, p 15). Lo anterior indica que las IES están en la obligación de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad en la cual se promuevan las oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, fortaleciendo los aspectos pedagógicos y educativos y, con ello, aportar a los diferentes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como la educación, la salud, la igualdad entre los géneros, el consumo y la producción sostenibles, el trabajo digno entre otros.

Según investigaciones realizadas en la Universidad de los Andes, la pandemia ha exacerbado preguntas más profundas sobre el propósito de la educación y su estructura subyacente en la sociedad contemporánea. Aquellas exploran algunos de los desafíos educativos que surgieron durante la pandemia y varias innovaciones que han surgido desde la crisis. Con base en esta experiencia, recomiendan trabajar en la Agenda 2030 para lograr el ODS 4 en tres áreas, que incluyen; primero, considerar en tiempos de crisis el ODS 4, en relación con otros ODS (pobreza, salud, igualdad, tolerancia, desigualdad, etc.); segundo, la continuidad de la educación para todos, tercero, promover la gestión eficaz de crisis y el aprendizaje personal, organizacional y sistémico. Aun así, los investigadores sostienen que simplemente volver a algo mejor no toca los cimientos más profundos e invisibles del sistema educativo. Entonces, se puede decir que, en la situación

actual, estos principios básicos influyen y ayudan a resolver la crisis del desarrollo sostenible. No se necesita la misma educación, sino una educación diferente. Su objetivo es desafiar los supuestos educativos comunes, incluidos conceptos como la calidad (Baxter & Franco, 2022).

En el ODS 4, la educación con calidad es uno de los pilares fundamentales, lo cual lleva a que las IES mejoren sus procesos académicos y administrativos que logran beneficiar a las comunidades, como indica la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN, 2017), “Las universidades, desde sus actividades educativas y de aprendizaje (enseñanzas de grado y posgrado, prácticas profesionales, formación a mayores y a empresas, enseñanza a distancia, asociaciones estudiantiles), tienen un papel importante que jugar en la implementación de los ODS” (p. 11). La educación con calidad se convierte en un elemento indispensable para aportar y generar un desarrollo socioeconómico que contribuya al cumplimiento del ODS 4.

## **Marco teórico y conceptual**

### *Cultura solidaria y calidad en la educación superior*

A nivel teórico se presentan algunos referentes para dar una aproximación a los conceptos de cultura, solidaridad y cultura solidaria, calidad y calidad en la educación superior.

### *Cultura*

Con respecto a la cultura, el concepto se define como el “conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social” (Naciones Unidas [ONU], 2012, p. 1). Esta definición tiene relación con esos diversos estilos de vida, con la manera como debemos vivir juntos, integrados, teniendo los valores, las culturas, las tradiciones y las creencias que se tiene en los diferentes países.

Para comprender, la cultura es una organización, un sistema complejo y articulado con ciertos elementos. La cultura desde el ámbito social. No flota en el aire, las personas, como actores históricos, son más importantes que las ideas. Por ello, es necesario estudiar la relación entre las personas y las ideas, pero, no las ideas en sí, los símbolos, los significados y las imágenes que, aunque importantes, no deben sacarse de contexto, deben estudiarse en el contexto de la actividad práctica y social (Héau, 2020). De igual manera, la cultura debe enfocarse en multidiversidades, en la que se tienen en cuenta las ciencias–tecnologías encargadas de formar diversas transformaciones que van acompañadas por la administración y reproducción de sociedades, economías y estados basados en la creación y el uso del conocimiento (Brunner & Alarcón, (2023).

El cambio y la evolución del pensamiento se ve reflejado en esta declaración, realizada por expertos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación (UNESCO, 2018) en los años 90, “la causa de la indivisibilidad de la cultura y el desarrollo, entendido no sólo en términos de crecimiento económico, sino también como medio de acceder a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactorio” (p. 72). Lo anterior se especifica en esa integración que tienen los seres humanos para fortalecer las capacidades y proyectar el futuro de una manera planificada para promover una mejor sociedad.

Por otra parte, se han identificado seis escenarios posibles para el futuro de las universidades; el primero, la tradición, que hace énfasis en su origen, trayectoria y acciones que realizan enfocadas en los ejes misionales de docencia, investigación y extensión. El segundo, universidades emprendedoras, el tercero, escenario mercado libre, el cuarto, educación permanente y educación abierta, el quinto, Red Global de Instituciones, el sexto, desaparición de las Universidades (López Segre, 2023). Escenarios en los cuales las universidades deben enfocarse con el fin de dar cumplimiento a sus ejes misionales y de esta manera poder a portar al ODS 4 para 2030, el cual es “garantizar que todos los estudiantes adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios que contribuyan a una educación sostenible y la adopción de estilos de vida, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía global y otros; entre otras cosas, valorar la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible” (UNESCO, 2018).

### *Economía solidaria*

La economía social y solidaria de Colombia y México ofrece a las personas, especialmente a los grupos vulnerables, oportunidades de desarrollo económico y social. Por lo tanto, ambos países deben desarrollar y mejorar políticas nacionales que fomenten la creación de organizaciones que se adhieran a prácticas, principios y valores reconocidos, así como el desarrollo del estatus socioeconómico y la solidaridad. Los gobiernos deben colaborar e implementar una educación solidaria que promueva el compromiso cívico, que posibilite el intercambio de ideas entre los diferentes actores económicos y los una para promover su propio desarrollo social (Pérez et al., 2022).

La economía solidaria es un punto de equilibrio para impulsar la recuperación económica posterior al Covid-19 y juega un papel importante en el desarrollo del país, sobre todo cuando articula la sustentabilidad, considerando la cantidad de innovación que consideran en el diseño de política pública para apoyar a los gobiernos actuales en la recuperación económica pospandemia, movilizar las compras públicas para cambiar las realidades sociales, a fin de alcanzar las metas de desarrollo y sostenibilidad (Rodríguez & Nuñez, 2023).

El objetivo común del desarrollo local y la economía solidaria es promover la mejora de la calidad de vida de las personas a partir de la situación de las propias iniciativas locales, para implementar cambios estructurales en todas las regiones. En este proceso, las organizaciones económicas basadas en la solidaridad tienen un papel trascendente, porque promueven, entre otras cosas, el cambio de los sistemas productivos locales y la creación de redes económicas y comerciales (López, 2022).

Las instituciones socioeconómicas y solidarias del país están enfrentando grandes desafíos debido a la situación económica actual en Colombia por el Covid-19, aun así, pueden aprovechar esta coyuntura para crear más empresas en este sector y generar más ingresos y empleos. Esto ayuda a reducir la pobreza y promueve un mayor crecimiento económico. Sin embargo, para fortalecerlos, es necesario organizar y desarrollar estrategias. Algunas entidades aún van una detrás de otras y a medida que van creciendo deben consolidarse como un solo grupo y comenzar a adquirir todas las normas legales y tributarias (Andrade, 2021).

### *Cultura solidaria*

Es necesario tener en cuenta los diferentes factores, entre ellos, la falta de una verdadera cultura solidaria; para fortalecer el sentido de identidad, pertinencia, participación y sostenibilidad del modelo cooperativo y del conjunto de personas que la conforman. Lo anterior indica que se debe fortalecer, primero, el sentido de la solidaridad que se desarrolla en el proceso educativo con respecto a la educación solidaria. Es de resaltar que, como lo indica (Monsalve, 2016), “si hay una verdadera cultura de la solidaridad, habrá un proceso sostenible de cooperación conjunta, de lo contrario no habrá ninguno” (p. 108).

La innovación social avanzada es posible a través de una nueva cultura solidaria, que debe incluir una educación basada en la información, la comunicación, la difusión, la investigación y la gestión de la experiencia acumulada. “Alcanzar este objetivo requiere comprender, crear y mejorar nuevas realidades, aprender de las realidades existentes, colaborar con otros, comprender las especificidades culturales y desarrollar las mejores prácticas sociales para mejorar el aprendizaje (Monsalve, 2016).

Cabe señalar que la cultura de la solidaridad es un factor clave en las cooperativas. El apoyo extensivo para el desarrollo de cada función de la organización es efectivo gracias a la adopción de diferentes canales y modelos. Ellos, a su vez, brindan información dinámica con efectos colaterales y aseguran una retroalimentación precisa entre las diferentes áreas, convirtiéndose así en un factor clave en la integración organizacional. También crea un buen clima organizacional que favorece la atención a los clientes internos y externos (Briceño & Salazar, 2022).

### *El concepto de calidad académica*

El concepto de calidad es uno de los temas más álgidos y polémicos en la discusión acerca de la evaluación de la educación superior. Según Peña (2015), “caracterizar la calidad respecto de la cual dicen algo las políticas públicas para la educación superior, a partir de prácticas y resultados de evaluaciones concretas, una tarea en la que se ha avanzado pero que está lejos de finalizar” (p. 145). Por lo anterior, es necesario abordar elementos importantes como la falta de definición y consenso sobre la calidad, especialmente en el proceso educativo y las instituciones encargadas de monitorear, controlar o evaluar la educación.

Por otra parte, Martin Calvo (2018), señala que “el cambio en la economía mundial generó un interés en los sistemas educativos debido a que estos delinear las posibilidades económicas de la sociedad” (p. 4). Esto crea una visión burocrática de la integración del individuo a la sociedad; caracterizada por el liderazgo, lo que crea problemas no solo en la cobertura, sino también en la calidad del sistema educativo y la expansión de la organización.

La generación de procesos y proyectos educativos orientados a la construcción y consolidación de una cultura que apropie y lleve a la práctica los principios éticos de la solidaridad es entonces una tarea de construcción y de ruptura. Los niños, niñas, adolescentes, al igual que la juventud y las personas maduras, están condicionados en diferentes medidas por lo que se denomina la cultura hegemónica. Entonces, la construcción y consolidación de una cultura solidaria implica un trabajo de asimilación y práctica de los valores en proyectos concretos. Es verdad que las ideas mueven el mundo, pero para que ello suceda deben estar en acción.

### *El concepto de calidad en Colombia*

La política de calidad del MEN (2011) establece que “una educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz” (p. 24). Lo anterior indica que una educación que genere legítimas oportunidades de crecimiento, será una educación competitiva que ayude a reducir la brecha de desigualdad y que logre la participación de toda la sociedad.

### *Calidad en la Educación Superior*

En Colombia el concepto de calidad aplicado a la educación superior hace referencia a esas características agregadas que permiten reconocer un programa académico específico o una institución de determinado tipo y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como en esa institución o ese programa académico presta los servicios descritos y la mejor solución según la naturaleza.

El Consejo Nacional de Educación Superior (CESU, 2020), ha definido un conjunto de “características generales a partir de las cuales se emiten los juicios sobre la calidad de instituciones y programas académicos” sin embargo, la definición precisa y la ponderación relativa de estas características depende en gran medida de la naturaleza de la institución y el programa académico en cuestión.

En este caso, la calidad de la formación académica depende de que un programa educativo sea eficaz y cercano al ideal que corresponde tanto en sus aspectos generales como en el tipo de institución a la que pertenece y la educación específica en la que se forma.

La calidad, así entendida, supone que la institución realice constantemente el esfuerzo de cumplir responsablemente con los requisitos de cada una de sus funciones, los cuales son evaluados de manera diferente en una u otra institución de acuerdo con su lugar de desarrollo y su función social y de regionalización.

Un proceso integrado de calidad y mejora continua significa adoptar una cultura de calidad, lo que significa la implementación permanente de políticas, actividades, estrategias y recursos, que se incluyan en planes de desarrollo que contribuyan al logro del ideal de misión y excelencia. Por esta razón, es aún más importante que cada institución tenga sistemas internos de aseguramiento a la calidad, en los cuales puedan monitorear constantemente la pertinencia, eficiencia y eficacia desarrollada en sus programas y que generen impacto en la sociedad.

Una investigación del Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM), menciona que una de las deficiencias más importantes en la calidad de la educación está relacionada con la política educativa. Los maestros y directores dijeron que no estaban al tanto de una política clara al respecto. Los más comunes están relacionados con incentivos, como becas para maestros y estudiantes o con ciertos esquemas gubernamentales, que dependen de la voluntad del nuevo gobierno para asegurar su continuidad. Además, cuando se cuestiona a los servidores públicos, su conocimiento de la política de calidad educativa es el que implementa el gobierno actual o alguna otra influencia importante, pero desaparece cuando cambia el gobierno (Mesa, 2022).

## Diseño metodológico

Esta investigación es de tipo básica de nivel descriptivo, con enfoque cuantitativo y el diseño no experimental (dado que no se manipularon variables), de corte transversal (ya que se recolectaron los datos en un solo momento del estudio). La población fueron los 325 estudiantes de los programas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de UNISANGIL, de los posgrados Maestría en Gerencia de Organizaciones, Especialización en Finanzas y Especialización en Mercadeo Estratégico, y pregrado de los programas de Administración de Empresas, Conta-

duría Pública y Tecnología en Gestión de Empresas de Economía Solidaria. Se obtuvo una muestra probabilista, cuyo tipo de muestra fue aleatoria simple, con un total de 203 estudiantes para esta investigación. Las actividades que se requirieron para obtener la información se dividieron en 4 fases que fueron: la investigación documental del tema cultura solidaria, calidad de la educación; la elaboración del instrumento de recolección de la información, la aplicación de la encuesta a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y, por último, el análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.

La técnica y el instrumento de recolección se basó en una encuesta que contó con un cuestionario con 95 preguntas que se dividían en 5 variables: aspectos sociodemográficos, procesos enseñanza aprendizaje, cultura solidaria y calidad en las IES, variables que se analizaron antes y durante la pandemia. Luego, de validar el instrumento a través de la prueba piloto, paso esencial en el proceso de investigación, el cual se centró en evaluar los aspectos metodológicos y procedimentales de la investigación. De este modo, se validó y se continuó con la recolección de la información. Este trabajo se realizó por medio de uno de los formularios de Google (Google form), que facilitó realizar la recolección de los datos en línea.

Para el análisis de la investigación, se utilizó el método cuantitativo, lo que permitió encontrar patrones para recopilar y establecer una relación entre las variables identificadas. Aquella metodología fue fundamental en esta investigación, ya que con ella se logró analizar la asociación entre la intrainnovación producto del Covid 19 y el cumplimiento del ODS 4 en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de UNISANGIL.

## Resultados

Para el estudio, participaron 203 estudiantes los programas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Fundación Universitaria de San Gil – (UNISANGIL) distribuidos de la siguiente forma: nivel tecnológico 16 %; universitario 72 %; posgrados, Especialización 4 %; y maestría 8 %, en la cual el 68 % fueron mujeres, 32 % hombres; 73 % de los estudiantes están solteros, el 24 % casados, el 64 % no tienen hijos, el 20 % un hijo. Con modalidad presencial, el 59 % y distancia-virtual el 41 %. El mayor número de estudiantes corresponde a quinto semestre, 22 %, el 16 % a octavo semestre, el 15 % a segundo semestre. El 11 % manifiesta haber recibido un subsidio, un 89 %, no haber recibido ningún beneficio. En lo que respecta a la dedicación del tiempo a las actividades de enseñanza y aprendizaje, el 47 % le dedica medio tiempo (entre 20 y 30 horas durante la semana), el 47 %, un tiempo parcial (menos de 20 horas durante la semana) y el 13 %, tiempo completo (31 horas o más durante la semana). A continuación, se presentan en la tabla 1 las respectivas variables.

**Tabla 1. Resultado de características demográficas**

Variable	Valores que toma la variable	Porcentaje
Estado civil	Casado	24,12
	Soltero	73
	Unión libre	2,88
Número de hijos	0	64
	1	20
	2	11
	3	5
Modalidad	Distancia-Virtual	41
	Presencial	59
Nivel en el que se encuentra matriculado	Semestre 1	4
	Semestre 2	15
	Semestre 3	8
	Semestre 4	7
	Semestre 5	22
Beneficiario de beca	Semestre 6	6
	Semestre 7	13
	Semestre 8	16
	Semestre 9	9
Beneficiario de beca	No	89
	Sí	11
Dedicación	Medio tiempo (entre 20 y 30 horas durante la semana)	47
	Tiempo completo (31 horas o más durante la semana)	13
	Tiempo parcial (menos de 20 horas durante la semana)	40

*Nota.* La tabla presenta las características sociodemográficas de los estudiantes.

En cuanto a los procesos de enseñanza y aprendizaje antes y durante la pandemia, en la IES los resultados fueron muy similares. Se resalta que, a pesar de las adversidades, las estrategias y mecanismos implementados por la universidad, para acompañar y hacer seguimiento a los estudiantes como conexión y horarios, fueron adecuados. Se destacan las estrategias pedagógicas utilizadas por el profesor para impartir los cursos, las cuales facilitaron en gran medida los objetivos de aprendizaje, sin embargo, Los estudiantes indicaron que, durante la pandemia, se evidenció una menor participación en cada uno de los cursos.

De igual manera, los estudiantes consideran que los profesores demuestran en menor grado su conocimiento de las temáticas abordadas en los cursos que orientaron durante la pandemia, en relación con lo que hacían antes.

En lo que respecta al nivel de satisfacción con la metodología implementada, los estudiantes se sentían más satisfechos antes de la pandemia. De igual manera, en los logros obtenidos por los estudiantes durante la pandemia, a través de la tecnología, se consideran que no fueron muy acordes con los procesos de formación. Lo anterior evidencia que, durante la pandemia, las IES,

lograron transformar los contextos educativos, pero también la adaptabilidad de los currículos en los diferentes niveles de formación con el fin de cumplir en los estudiantes los diferentes procesos de enseñanza y aprendizaje, en los cuales el docente acompañó como mediador los procesos de enseñanza apoyados de los diferentes contextos digitales. Se destaca la adaptabilidad que la institución y los estudiantes tuvieron para asumir los diversos procesos a nivel académico y administrativo.

En la tabla 2, se presentan cada uno de los resultados y las respectivas variaciones de acuerdo con los procesos de enseñanza y aprendizaje antes y durante la pandemia, en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de UNISANGIL.

**Tabla 2. Resultados de procesos de enseñanza y aprendizaje**

	criterio	Antes	Durante
1	Las estrategias y mecanismos implementados por la universidad, para acompañar y hacer seguimiento a los procesos de aprendizaje de los estudiantes (como alfabetización digital, recursos, conexión, horarios, entre otros), fueron adecuados.	4,26	4,28
2	Los recursos de apoyo que el docente dispone, para el desarrollo de las actividades (como guías, talleres, videos, presentaciones, etc.), son pertinentes para el logro de los objetivos y competencias de los cursos.	4,30	4,29
3	En los procesos de enseñanza aprendizaje, las estrategias de evaluación implementadas por los profesores permiten valorar el logro de los objetivos de los cursos.	4,25	4,20
4	Los recursos tecnológicos que dispone la universidad, para orientar los procesos de enseñanza aprendizaje, son adecuados.	4,24	4,20
5	Los profesores demuestran amplio conocimiento de las temáticas abordadas en los cursos que orientan.	4,47	4,37
6	Las estrategias didácticas, utilizadas por el profesor para orientar el conocimiento son adecuadas.	4,28	4,23
7	Las estrategias pedagógicas, utilizadas por el profesor para impartir los cursos, facilitan, en gran medida que el estudiante alcance los objetivos de aprendizaje.	4,24	4,26
8	Los estudiantes están altamente satisfechos con la metodología implementada por los profesores para el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje.	4,17	4,11
9	La participación de los estudiantes en las actividades propuestas por los profesores, para desarrollar los procesos de enseñanza aprendizaje, es alta.	4,21	4,12
10	Los logros obtenidos por los estudiantes, en los procesos de enseñanza aprendizaje a través de las tecnologías son muy satisfactorios y están acorde con las intencionalidades formativas de los programas.	4,18	4,14

*Nota.* La tabla presenta cada uno de los resultados obtenidos en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En lo que se refiere a la cultura solidaria, se reconoce que a nivel institucional se cumple con el Proyecto Educativo Institucional y la misión que es de origen y acción solidarios. Se percibe en el interior de la institución una cultura solidaria entre docentes, y estudiantes, la ayuda mutua entre los mismos docentes en las cuales se solucionaban dudas y trabajaban por brindar procesos de calidad. También, se refleja el liderazgo y las acciones de solidaridad entre los directivos y administrativos, los cuales coadyuvaron a generar procesos más eficientes. En cuanto a actividades interinstitucionales y los espacios de bienestar que fomentan la cultura solidaria, los estudiantes consideraron que se mantuvieron igual que antes de la pandemia. En lo referente al apoyo en situaciones catastróficas, los estudiantes manifiestan que contaron con el apoyo de la comunidad con el fin de que pudiesen continuar con sus procesos de aprendizaje, lo que les brindó las facilidades de acceso a internet y computadores, así como el apoyo académico administrativo en las situaciones

presentadas. De igual manera, se evidencia en los resultados que se propicia el trabajo colaborativo y la cultura solidaria desde las asignaturas. Todas estas variables pretenden describir los elementos de la cultura solidaria al interior de una IES.

**Tabla 3. Resultados del proceso de cultura solidaria**

	Criterio	Antes	Durante
1	La institución, desde el Proyecto Educativo Institucional, está orientada a la cultura solidaria.	4,3	4,3
2	Se percibe, en el interior de la institución, una cultura solidaria entre docentes y estudiantes.	4,3	4,3
3	Se observa en el interior de la institución, colegaje, (apoyo o ayuda entre personas) entre sus directivos y administrativos.	4,3	4,3
4	Se observa en el interior de la institución, colegaje (apoyo o ayuda entre personas) entre docentes.	4,3	4,3
5	Se propone, desde el Proyecto Educativo, la solidaridad entre los miembros de la comunidad académica.	4,3	4,2
6	Se fomenta, en las clases y actividades académicas, el apoyo y la solidaridad entre estudiantes.	4,3	4,3
7	Los principios y valores institucionales promueven la cultura solidaria.	4,3	4,3
8	La institución desarrolla actividades interinstitucionales que promueven la solidaridad y el trabajo colaborativo.	4,3	4,3
9	Se promueve, desde la institución, el apoyo y acompañamiento en situaciones catastróficas a los miembros de su comunidad.	4,2	4,2
10	Se fomenta, desde los cursos o asignaturas, el trabajo colaborativo y la cultura solidaria.	4,3	4,3

*Nota.* La tabla presenta cada uno de los resultados obtenidos en la cultura solidaria.

En lo que respecta a los procesos de calidad antes y durante la pandemia, se puede identificar que en las IES hubo variabilidad mínima durante esta, los estudiantes la consideraron de manera negativa en aspectos como: (a) el número de estudiantes durante la pandemia no era el más adecuado, (b) la coherencia entre la misión y los procesos formativos de la institución; (c) las políticas que promueven los procesos formativos; (d) las acciones tendientes a promover las estrategias y a disminuir barreras en el aprendizaje, y (e) el número de estudiantes por grupo en el cual consideran que no fue el adecuado.

De igual manera, los estudiantes consideran que existieron aspectos que se mantuvieron igual que la pandemia: (a) existe coherencia entre la misión y los procesos formativos de la institución; (b) la institución cuenta con políticas que promuevan estrategias para identificar, orientar y disminuir barreras de aprendizaje de los estudiantes; (c) la institución cuenta con políticas y estrategias de permanencia para estudiantes y docentes; (d) la institución cuenta con políticas y estrategias de permanencia para estudiantes y docentes, y (e) el currículo de los programas es flexible y las estrategias para la visibilidad nacional e internacional.

Asimismo, resaltaron la incorporación de docentes con altos niveles de formación en maestría y doctorado que los acompañaron en los procesos de enseñanza y aprendizaje durante la pandemia. Lo anterior evidencia que la institución, a pesar de las adversidades, que produjo la pandemia, realizó esfuerzos con el fin de mantener la calidad de los programas de la facultad, promoviendo los mecanismos de excelencia.

**Tabla 4. Resultados de los procesos de calidad**

	<b>Criterio</b>	<b>Antes</b>	<b>Durante</b>
1	El número de estudiantes asignados a cada docente es adecuado.	4,4	4,3
2	Existe coherencia entre la misión y los procesos formativos de la institución.	4,4	4,3
3	La institución cuenta con políticas de incorporación de maestros con altos niveles de formación (maestría y doctorado).	4,3	4,4
4	La institución cuenta con políticas que promuevan estrategias para identificar, orientar y disminuir barreras de aprendizaje de los estudiantes.	4,3	4,3
5	La institución cuenta con estrategias y acciones tendientes a garantizar los procesos de enseñanza aprendizaje.	4,4	4,3
6	El número de estudiantes asignados por grupo es adecuado.	4,4	4,3
7	La institución cuenta con políticas y estrategias de permanencia para estudiantes y docentes.	4,3	4,3
8	El currículo de los programas es flexible.	4,3	4,3
9	La institución cuenta con estrategias para la visibilidad nacional e internacional.	4,3	4,3

*Nota.* La tabla presenta cada uno de los resultados obtenidos en los procesos de calidad.

## Conclusiones y recomendaciones

En lo referente a las estrategias de enseñanza y aprendizaje, se puede concluir que a pesar de las diversas situaciones la institución logró implementar acompañamiento y seguimiento a los estudiantes y docentes, adaptabilidad a los horarios, capacitaciones con el fin de implementar estrategias de aprendizaje que fuesen acorde con las tecnologías de la información y las comunicaciones con el propósito de brindar el acompañamiento pedagógico y cumplir a cabalidad con lo propuesto en los diseños curriculares de cada uno de los programas.

UNISANGIL es de origen y acción solidaria, aquella en su proyecto educativo institucional, tiene definida la solidaridad como un valor institucional y una misión alineada al origen y a la acción solidaria que profesa, la cual es difundida entre los grupos de interés y evidencia la cultura solidaria, la ayuda mutua entre los mismos docentes y los estudiantes que fomentaron la solidaridad a través de diversas estrategias, con la adquisición de tarjetas sim con datos, el préstamo de equipos de cómputo, el seguimiento y acompañamiento permanente a cada una de las situaciones presentadas por los estudiantes, y también, por los docentes lo que fortaleció cada una de las situaciones presentadas y reflejó el liderazgo y las acciones de solidaridad. De igual manera, en cada una de las situaciones en las que los estudiantes no podían conectarse por la mala señal o por la lluvia, sobre todos los de las zonas rurales, se fortaleció el acompañamiento y la solidaridad de los docentes y los estudiantes con los compañeros de clase.

La institución cuenta, además, con políticas de calidad que fueron intensificadas durante la pandemia y reflejó el compromiso con la calidad, lo que evidenció que los estudiantes consideraron que se garantizaron los espacios formativos y las actividades curriculares y extracurriculares, de igual manera, resaltan el nivel de formación de los docentes y las estrategias de enseñanza y aprendizaje.

Sumado a esto y de acuerdo con sus políticas y su vinculación al movimiento social y cooperativo local, las IES brindaron oportunidades para que los estudiantes participaran en dichos movimientos económicos solidarios, esto suma a que su oferta fortalezca los conocimientos en temas cooperativos muy pertinentes en la provincia, ya que contamos con un gran número de organizaciones sin ánimo de lucro las cuales permiten al estudiante conocer a fondo sus procesos cooperativos solidarios.

A partir de esto, se recomiendan entonces:

1. Fortalecer para los estudiantes los procesos de enseñanza y aprendizaje de virtualización, con docentes y administrativos de la Institución, en materia de uso de las TIC y de educación virtual, a manera de cursos, diplomados y posgrados. Ello para hacer de esta materia un verdadero plan de contingencia para eventuales situaciones similares a la presentada por la pandemia de la COVID-19. Para ello, se debe contar con los suficientes recursos financieros y tecnológicos.
2. Diseñar y ejecutar una política institucional de concientización y sensibilización para toda la comunidad académica, así como para los padres de familia, acerca de la importancia y la necesidad de adquirir las competencias básicas y avanzadas para la implementación. Esta implicará una serie de medidas en la cuales los profesores serán determinantes.

## Referencias

- Andrade, R. L. (2021). Análisis de las organizaciones de economía solidaria en Colombia y su impacto en el país. *Cooperativismo y desarrollo:COODES*, 9(2), 555-571.
- Briceño, G. E., & Salazar, R. G. (2022). Promoción de la Cultura Solidaria en las cooperativas. *Ecopiloto*, 15, 121-143. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/11607>
- Brunner, J. J. & Alarcón, M. (2023). Imaginando escenarios de innovación en la educación superior de América Latina. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 35(1), 58-80. 10.54674/ess.v35i1.753

- Consejo Nacional de Educación Superior. (2020). *Acuerdo XX de 2020. Por el cual se actualiza el Modelo de Acreditación en Alta Calidad*. [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-393564\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-393564_recurso_1.pdf)
- Generalitat Valenciana. (2019). *Guía Didáctica, conecta con las ODS*. [https://cooperaciovalenciana.gva.es/documents/164015995/169462336/CONNECTA+CON+LOS+ODS.+GUIA+DID%3%81CTICA+version+web\\_cast.pdf/1fc6e658-5462-41a1-8b06-ebcdc869ca9a](https://cooperaciovalenciana.gva.es/documents/164015995/169462336/CONNECTA+CON+LOS+ODS.+GUIA+DID%3%81CTICA+version+web_cast.pdf/1fc6e658-5462-41a1-8b06-ebcdc869ca9a)
- Héau, L. C. (2020). Historia y cultura popular a la luz de las representaciones sociales. *Revista Cultura y Representaciones Sociales*, (29), 491-509.
- Jaramillo, R. (2017). La calidad en la educación superior colombiana: ¿léxicos de deshumanización? *Uni-Pluriversidad*, 16(2), 88-96. <https://doi.org/10.17533/udea.unipluri.328316>
- López, R. L. (2022). La economía solidaria como gestión para el desarrollo local y de la calidad de vida. *Reflexiones Contables UFPS*, 5(1), 48-61. <https://doi.org/10.22463/26655543.3599>
- López Segre, F. (2023). Posibles futuros de la educación superior en América Latina y el Caribe: antecedentes, situación actual, escenarios y alternativas. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 35(1), 29-57. 10.54674/ess.v35i1.856
- Martin Calvo, J. F. (2018). Calidad educativa en la educación superior colombiana: una aproximación teórica. *Sophia*, 14(2), 4-14. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.14v.2i.799>
- Mesa, C. J. (2022). *La calidad de la educación, entre los discursos globalizantes y las realidades sociales (Tesis de maestría)*. <https://repositorio.itm.edu.co/handle/20.500.12622/5698>
- Ministerio de Educación Nacional. (2011). Plan Sectorial de Educación 2010-2014. Documento N°9. Bogotá. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-293647\\_archivo\\_pdf\\_plansectorial.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-293647_archivo_pdf_plansectorial.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. (2022). *Promoción de la Calidad y la Transformación de la Educación Superior en Colombia: Desafíos y Logros. Norma Técnica*. [https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files\\_public/2022-06/Promocion-de-la-calidad.pdf](https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2022-06/Promocion-de-la-calidad.pdf)
- Mineducación. (2019). Marco Estratégico 2019. [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-382974\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-382974_recurso_1.pdf)
- MinSalud. (2020). Relación de la normatividad expedida en el marco del COVID 19. [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-399094\\_recurso\\_2.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-399094_recurso_2.pdf)

- Monsalve Zapata, A. (2016). Gestión de la innovación social cooperativa a través de una cultura solidaria innovadora. *Cooperativismo & Desarrollo*, 24(108), 29-38. <https://doi.org/10.16925/co.v24i108.1258>
- Naciones Unidas. (2012). *Día internacional de la Celebración del solsticio*. <https://www.un.org/es/observances/solstice-day#:~:text=La%20cultura%20es%20el%20conjunto,las%20tradiciones%20y%20las%20creencias>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2018). *Guía Abreviada de Indicadores de Educación para el ODS 4*. <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/quick-guide-education-indicators-sdg4-2018-sp.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (2022). ¿Qué es la COVID-19? <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>.
- Peña, N. (2015). Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior. Una política pública que merece otra reflexión. *Criterio Jurídico Garantista*, 7(12), 114-145. <https://doi.org/10.26564/issn.2145-3381>.
- Pérez, V. P., Montoya, A. C., Uribe, C. V., Vásquez, M. M., & Ortega, B. A. (2022). La importancia de la educación solidaria para el fortalecimiento y elaboración de políticas públicas de economía social y solidaria (ESyS) en Colombia y en México. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 34, 115-144. <https://doi.org/10.22201/ij.24487899e.2022.34.16734>.
- Rodríguez, D. F., Ovejero, B. A., Bringas, M. C., & Moral, J. M. (2016). Afrontamiento de conflictos en la socialización adolescente. Propuesta de un Modelo. *Psicología desde el Caribe*, 33(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.14482/psdc.33.1.8083>
- Rodríguez, F. A., & Nuvaez, C. J. (2023). Análisis de las estrategias implementadas desde la economía solidaria para la reactivación económica en el Distrito de Santa Marta. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, n.º 62 (julio), 95-107. <https://doi.org/10.18543/baidc.2548>.

Jormaris Martínez-Gómez

Desde una propuesta institucional, se dio apertura a una convocatoria que tenía por objetivo favorecer un espacio de discusión académica en torno a la *Innovación y competitividad en las organizaciones*. En la introducción de esta obra, se hizo mención a la innovación y a cómo esta puede apoyar los procesos de competitividad en el interior de las organizaciones, lo que permite generar una idea inicial de la relevancia que tiene esta publicación tanto para el sector académico como empresarial.

Desde diferentes campos del conocimiento -la administración, la publicidad, los negocios internacionales, la psicología, entre otros-, los autores y autoras de la presente obra realizan un abordaje multidisciplinar sobre la innovación y la competitividad en las organizaciones, igualmente enfocado a organizaciones de distintos sectores económicos como lo son servicios, educativo, comercio, manufactura.

Es así como en el primer capítulo el profesor Luis Fernando, al realizar el abordaje sobre la posible relación que puede existir entre la cultura organizacional y la innovación en las mipymes y cómo esta relación afecta a su vez o no la competitividad en las mismas, encuentra como relevante, para la generación de una cultura organizacional adecuada, que la calidad de la relación que establece la empresa con sus colaboradores y colaboradoras sea positiva y perdure en el tiempo para que los resultados puedan verse a largo plazo.

Así mismo, el autor de este primer capítulo tiene la necesidad de realizar un seguimiento permanente a la cultura organizacional, de manera que esto permita llevar a cabo acciones que posibiliten prevenir y corregir algunas situaciones que la puedan estar afectando. Aquel señala, igualmente, la importancia que los cambios antes mencionados se realicen no solo para el personal operativo o administrativo, sino también para la alta gerencia, ya que esto influye directamente en la competitividad, al contar con colaboradores y colaboradoras más comprometidos con la

organización que desempeñan su trabajo no solo por un salario, sino realmente por una convicción de hacerlo adecuadamente. Por ende, esto favorecerá los procesos de innovación; sin embargo, no se debe esperar que los cambios sean inmediatos, sino paulatinos y a largo plazo.

Por su parte, en el segundo capítulo las autoras manifestaron su interés por indagar sobre la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación y cómo esta puede considerarse generadora de entornos competitivos a nivel organizacional. Si bien no es lo usual desde la práctica, aquellas encontraron relevante la necesidad de implementar modelos de gestión del conocimiento asociados a un determinado estilo de aprendizaje organizacional en las mipymes, que fue el tipo de empresa donde llevaron a cabo su respectiva investigación.

Las autoras resaltan cómo la transformación del conocimiento existente (intrainnovación), los procesos de capacitación de personal y el mejoramiento continuo favorecen la innovación organizacional y, directamente, la permanencia en el mercado, lo que lleva a las mipymes a mejorar su nivel de competitividad frente a otras de su mismo sector, mediante la permanente búsqueda del mejoramiento de sus productos y servicios.

El tercer capítulo, por su parte, está relacionado con el sector educativo universitario y los consultorios empresariales que desde allí pueden ofrecerse a la comunidad. Además, expone cómo estos pueden estructurarse de manera que apunte a fortalecer la competitividad de aquellas organizaciones que acompañen, para no quedarse solo en la asesoría organizacional.

Es así como la profesora María Isabel, en su capítulo de investigación, realiza una propuesta de diseño de un consultorio empresarial enfocado en la competitividad, con una visión de análisis internacional del entorno o el sector en el que se encuentren inmersas las organizaciones que desde allí puedan acompañarse, lo cual parte del análisis de diferentes y variados consultorios ya existentes en el departamento. Sin duda esta propuesta, innovadora en el ámbito, favorece no solo los procesos competitivos en el interior de las empresas, sino también de la universidad o institución que decida implementarlo.

Al hablar del cuarto capítulo, encontramos una propuesta diferente con respecto al objeto de estudio de los demás textos: *la sostenibilidad social y ambiental*. Es interesante evidenciar cómo, desde la academia, se realiza una revisión de los indicadores ambientales que por tradición han sido creados para las grandes empresas, para luego adaptarlos a las pymes y, de este modo, favorecer los procesos de competitividad de las mismas, pues el implementar ciertos estándares que, a través del mejoramiento de los procesos organizacionales, favorecen el cuidado social y ambiental, no solo posiciona de manera innovadora a las pymes, sino que les permite ser pioneras y abrir nuevos mercados que probablemente antes no eran accesibles para ellas.

En esta misma medida, el avanzar hacia prácticas responsables les permite a las pymes, en Latinoamérica, estar a la vanguardia de los cambios que acontecen no solo a nivel regional, sino también internacional, algo que implementa indicadores que antes no estaban diseñados para ellas, pero basados en los estándares ya existentes.

Finalmente, las autoras del capítulo seis, en el abordaje de un tema nuevo, pero relacionado con la competitividad y la innovación, presentaron una propuesta sobre la cultura solidaria y los Objetivos de Desarrollo Sostenible a partir de las situaciones educativas evidenciadas en la pandemia por COVID-19 y cómo esta afectó la calidad de la educación superior.

Los hallazgos, descritos por las profesoras María Teresa y Nohora, evidencian todos los cambios organizacionales y aquellos que fueron necesarios realizar en las prácticas docentes para lograr una adaptación lo más adecuada posible. Es así como quienes pudieron experimentar de primera mano estos cambios, la población estudiantil, evidenciaron que los mismos sí afectaron las condiciones de calidad de la enseñanza y la práctica docente, lo que podría llevar a pensar que no necesariamente los procesos innovadores en una organización pueden resultar siendo positivos. Así mismo, las prácticas desarrolladas, desde la cultura solidaria, permitieron afianzar la misma como un factor diferenciador de la institución donde fue llevado a cabo el estudio.

Como conclusiones de todos los trabajos aquí presentados podría decirse que, si bien los procesos de innovación favorecen la competitividad en las organizaciones, independientemente del tipo o al sector que pertenezcan, esos procesos deben ser analizados e implementados de manera sistemática y de acuerdo con las necesidades de las organizaciones, pues algunos de ellos, especialmente los que se ejecutan de manera rápida y sin una evaluación, pueden entorpecer el cumplimiento de los objetivos de las empresas.

Cada vez son más las investigaciones que propenden a analizar la competitividad y la innovación como elemento innovador en las mipymes, para las cuales, infortunadamente, por diversas razones es difícil llevar a cabo la implementación de estos procesos o buscar certificaciones basadas en los mismos.

Queda entonces abierta la invitación a continuar ahondando cómo, desde el desarrollo de la innovación en el interior de las organizaciones, podemos contribuir al ecosistema organizacional favoreciendo la permanencia de las empresas en el mismo, a partir de la mejora de su competitividad.

La innovación y competitividad en las organizaciones es la temática que congrega esta obra, compuesta por capítulos resultados de investigaciones. En estos se podrán leer avances acerca de cómo se puede generar valor agregado en las organizaciones mediante procesos, procedimientos y productos innovadores, lo que redundará en ventajas competitivas de acuerdo con el sector en el que la organización participe.

