

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL**



**FACTORES QUE LIMITAN O CONTRIBUYEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL
PROGRAMA DIPLOMADO DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y
DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL GREMIO
FERRETERO, BOYACÁ-COLOMBIA, 2013-2015**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL CON
MENCIÓN EN PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO**

PRESENTADO POR:

Kathy Margot Quispe Ordóñez,
Diana Carolina Romero Córdoba
Adriana Margarita Turriate Guzmán

ASESOR

Mg. JAVIER ALEJANDRO PINEDA MEDINA

LIMA – PERÚ

2018

RESUMEN EJECUTIVO

El Diplomado de Fortalecimiento Empresarial es una iniciativa de la Corporación Argos y de la institución capacitadora Siglo XXII que se dedica a la formación de competencias gerenciales para miembros del gremio ferretero de Colombia. Dicho programa forma parte de las acciones de Responsabilidad Empresarial que le otorgan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado y que le permiten fidelizar a sus clientes.

En el proceso de instrucción, los participantes adquieren competencias técnicas y habilidades blandas que les facilitan una mejor gestión y toma de decisiones. Todo ello, se convierte en un ciclo de mejora continua en el cual los beneficiarios-clientes, la empresa y la sociedad incrementan sus niveles de ingreso. La dinámica de este mecanismo de inversión social que apuesta por la formación del recurso humano es el objeto de estudio para la presente tesis.

Durante el período 2013 al 2015, el diplomado se trabajó con la comunidad ferretera de Boyacá en Colombia debido a la necesidad de fortalecer a los pequeños comerciantes y convertirlos en generadores de puestos de trabajo. La motivación de la empresa Argos y de su Vicepresidencia de Sostenibilidad se centra en convertirse en el principal socio estratégico de sus clientes. Esta decisión les permite agregar valor a su relación comercial y fidelizar a quienes forman parte de su cadena de valor. Por ello, las capacitaciones incluyen sesiones de liderazgo y empoderamiento. De esta forma, no solo se posiciona en el mercado, sino que contribuye con la reducción de las cifras de pobreza y la pobreza extrema en el país. El diplomado nace como respuesta a este panorama y para incrementar las oportunidades de crecimiento de los clientes-beneficiarios. Esto es parte de los lineamientos de la Política de Sostenibilidad que responde y se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los Dow Jones Sustainability Indices, UN Global Compact y la Global Reporting Initiative¹.

¹ Argos (2017) Consulta: 30 de octubre de 2017. <https://www.argos.co/Sostenibilidad/Estrategia-y-Pol%C3%ADtica-de-Sostenibilidad>

El objetivo general de esta investigación es poner en evidencia los factores que contribuyen o limitan la implementación del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial dirigido al gremio ferretero de Boyacá, organizado por la Corporación Siglo XXII, durante el periodo 2013 - 2015. A su vez, se analiza el desarrollo de capacidades gerenciales, el nivel de participación de los actores involucrados y el nivel de conocimiento de los agentes de cambio, y cómo estos redundan en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios.

Los resultados de la investigación permiten detectar puntos de mejora en el programa, diseñar nuevos procedimientos para instrucción técnica, validar los planes de estudio y las competencias que se desarrollan, justificar la importancia de la metodología lúdica para la enseñanza de adultos y gestionar planes de acción para la creación de redes de apoyo entre el gremio ferretero y la comunidad. Además, mediante la sistematización de esta experiencia se evidencia una notable contribución en la sostenibilidad de la empresa Argos, en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios y el crecimiento del PBI del país. Finalmente, se apunta a implementar el Diplomado en otros países, incorporarlo en nuevos rubros comerciales y sustentar la importancia de ser un socio estratégico para sus clientes mediante la inversión privada en programas de capacitación.

ABSTRACT

The Diploma of Business strengthening arises from a strategic alliance between two important Colombian companies who have opted for the transfer of knowledge as a mechanism that promotes growth and development Sustainable Hardware Guild in the Department of Boyacá-Colombia during the period 2013-2015.

It has been established with the purpose to improve their basic and required skills and competences to make better business decisions.

The main objective of this research is to know the factors that contribute or limit the implementation of the programme, through the analysis of aspects such as the developments of business skills, the level of participation of the groups involved and the level knowledge of the change agents.

The results of the research presented here will allow to validate the impact of the methodological resources, the procedures, techniques and/or thematic focuses to the fulfillment of the goals proposed by the diploma and also, to propose improvement actions if it were the case, in order to replicate the experience in other regions and/ or economic sectors to continue contributing actively the strengthening of the companies as a strategy to reduce the extreme poverty in the regions.

ÍNDICE	Pág.
Resumen Ejecutivo	2
Abstract	4
Agradecimientos	8
Dedicatoria	9
Siglas y Abreviaturas	10
Capítulo I: Introducción	12
1.1 Planteamiento del Problema	14
1.2 Justificación	18
1.3 Objetivos	24
Cuerpo de la Tesis.....	25
Capítulo II: Marco Teórico Referencial.....	26
2.1 Enfoques.....	26
2.1.1 Enfoques de derechos	26
2.1.2 Enfoque de Desarrollo Territorial.....	27
2.2 Información Diagnóstica.....	28
2.3 Importancia del Sector Ferretero.....	35
2.4 Grupo Argos	37
2.5 Importancia de la Educación para Adultos	47
2.6 Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial	49
2.7 Formación por competencias	58
2.8 Diplomado en Fortalecimiento Empresarial.....	60
2.9 Investigaciones relacionadas	65
2.10 Conceptos claves.....	75
2.10.1 Acción social de la empresa	75
2.10.2 Andragogía	75
2.10.3 Aprendizaje.....	76
2.10.4 Asociatividad.....	76
2.10.5 Brundtland (informe)	76
2.10.6 Cadena de valor	76
2.10.7 Capital social	76
2.10.8 Ciudadanía corporativa	77

2.10.9 Competencia.....	77
2.10.10 Compromiso con los grupos de interés	78
2.10.11 Desarrollo de capacidades.....	78
2.10.12 Desarrollo sostenible	79
2.10.13 Global Reporting Initiative (GRI).....	79
2.10.14 ISO 26000.....	79
2.10.15 Pyme	79
2.10.16 Responsabilidad social empresarial (RSE).....	79
2.11 Variables e Indicadores	81
2.11.1 Preguntas específicas y variables.....	81
2.11.2 Variables con su definición	82
2.11.3 Variables e indicadores	83
Capítulo III: Diseño de la Investigación	84
3.1 Naturaleza de la Investigación	84
3.2 Forma de la Investigación	84
3.3. Unidades de Análisis.....	84
3.4. Fuentes de Información	84
3.5. Universo	85
3.6. Muestra.....	85
3.7. Procedimiento para el recojo de información.....	85
3.8. Instrumentos para el recojo de información.....	85
3.9. Plan de trabajo y cronograma	85
Capítulo IV: Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados	88
4.1Desarrollo de competencias y habilidades gerenciales por parte de los participantes del programa Diplomado Fortalecimiento Empresarial y su contribución al aumento en los niveles de competitividad y mejoramiento de los resultados operacionales del gremio ferretero de Boyacá.....	90
4.2Factores que motivan la participación o el ausentismo de los beneficiarios en el Diplomado de Fortalecimiento Empresarial, dirigido a los ferreteros de Boyacá y sus consecuencias en los resultados esperados por el programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial	120
4.3Nivel de conocimiento de los agentes de cambio y su contribución con la	

incorporación (implementación) de metodologías acordes a la realidad de los ferreteros beneficiarios del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial.....	152
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	165
5.1 Conclusiones.....	165
5.2 Recomendaciones.....	178
Capítulo VI: Propuesta de Mejora	181
Sección de Referencias	188
Anexos	189
Bibliografía.....	215



AGRADECIMIENTOS

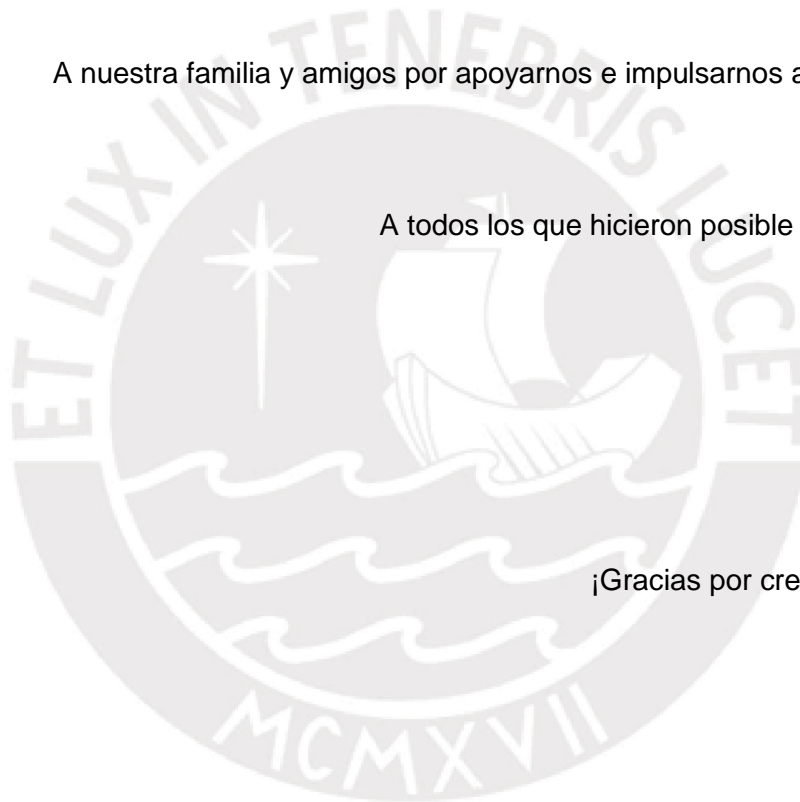
A los micro, pequeños y medianos empresarios de América Latina; especialmente al gremio ferretero del departamento de Boyacá-Colombia por inspirarnos con sus historias y fortalecer nuestra investigación con sus experiencias

A Javier Alejandro Pineda Medina, instructor y asesor durante nuestro proceso de investigación

A nuestra familia y amigos por apoyarnos e impulsarnos a llegar hasta el final

A todos los que hicieron posible nuestro trabajo

¡Gracias por creer en nosotras!



DEDICATORIA

Esta investigación es dedicada a nuestras familias que son el motor de nuestra existencia y a quienes nos aman y nos apoyan incondicionalmente en este sueño de crecer profesionalmente y convertirnos en promotores de verdaderos cambios sociales que redunden en el de desarrollo local y el bienestar de las comunidades.



SIGLAS Y ABREVIATURAS

Término	Significado
ANDI	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
ANSPE	Agencia para la Superación de la Pobreza Extrema.
ASG	Enfoques Ambientales, Sociales y de Gobierno
CAMACOL	Cámara Colombiana de la Construcción
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CONFECAMARAS	Confederación de Cámaras de Comercio
COMFENALCO	Caja de Compensación Familiar
DAFyC	Dirección de acompañamiento familiar y comunitario
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
DPS	Departamento para Prosperidad Social
FENALCO	Federación Nacional de Comerciantes
IBAT	Integrated Biodiversity Assessment Tool
IPM	Índice de Pobreza Multidimensional
ISO	International Organization for Standardization
MIPYMES	Micro, pequeñas y medianas empresas

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Social
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PMI	Project Management Institute
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
UNEP	Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas

**Factores que limitan o contribuyen en la implementación del Programa
de fortalecimiento empresarial y desarrollo de competencias
gerenciales en el gremio de ferreteros, Boyacá-Colombia, 2013-2015**

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El Diplomado de Fortalecimiento Empresarial es un espacio de capacitación dedicado a la formación de competencias técnicas y habilidades blandas para empresarios del sector ferretero. Consta de seis módulos y 100 horas cronológicas, abarca tópicos de contabilidad, mercadeo, atención al cliente, costos y presupuestos, desarrollo de habilidades blandas y toma de decisiones. Busca fortalecer la experiencia laboral y de campo de los empresarios con las bases de la planificación y el pensamiento estratégico.

La presente investigación coloca en evidencia los factores que favorecieron o limitaron la implementación del programa, así como la contribución de este conocimiento en el incremento de la calidad de vida de los beneficiarios del mismo. A partir de los testimonios de los entrevistados, se pueden conocer aspectos importantes del Diplomado, como, por ejemplo, el grado de aceptación que la iniciativa tuvo cuando empezaron a circular las invitaciones. De la misma forma, es posible apreciar las expectativas de los participantes y cuáles fueron las vicisitudes que enfrentaron para acudir a las sesiones de clase.

A su vez, es factible observar en cifras cuáles fueron los factores que motivaron su participación y cuáles los motivaron a retirarse. A esto se suma, el detalle de las competencias que consolidaron en los meses de estudio y el grado de satisfacción sobre los componentes educativos del programa. Con todo ello, es posible acercarnos a la experiencia que permitió incrementar la competitividad de los empresarios ferreteros de Boyacá que participaron del Diplomado en Fortalecimiento Empresarial del 2013 al 2015.

Los hallazgos de la investigación apuntan a servir como insumo para la elaboración de políticas sociales que se enfoquen en la formación de competencias técnicas y habilidades blandas. Además, se busca incentivar a otras empresas a implementar el enfoque de sostenibilidad en su planeamiento estratégico e incorporar las recomendaciones de la ISO 26000, los ODS, los Dow Jones Sustainability Indices, UN Global Compact y la Global Reporting Initiative. A su vez, este trabajo tiene como finalidad compilar una experiencia de crecimiento económico sostenible en el rubro ferretero que permita comprender que la inversión en educación es sinónimo de más oportunidades para el país, la empresa y la sociedad.

La naturaleza de la investigación es cualitativa. Se desarrolla a través de un estudio de caso y el análisis documental, ya que busca identificar los factores que contribuyen o limitan la implementación del Programa de Fortalecimiento Empresarial dirigido al gremio ferretero de Boyacá, Colombia. Además, el estudio se caracteriza por ser de corte transversal y exploratorio. Su aplicación se realiza sobre los testimonios de beneficiarios, docentes, administrativos de siglo XXII y patrocinadores de la Corporación Argos.

El presente documento se divide en seis capítulos. En el capítulo I, se presenta la introducción, el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos. En el capítulo II, se presenta al marco teórico referencial, los enfoques en los que se basa el proyecto, la información diagnóstica, la importancia del sector ferretero, el aporte del Grupo Argos, la importancia de la información para adultos, importancia de la responsabilidad social empresarial, la formación por competencias, la información sobre el programa analizado, las investigaciones relacionadas, los conceptos claves y las variables e indicadores. En el capítulo III, se presenta el diseño de la investigación, la naturaleza de la investigación, la forma de la investigación, las unidades de análisis, las fuentes de información, el universo, la muestra, el procedimiento para el recojo de información, los instrumentos aplicados y, el plan de trabajo y cronograma. En capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los hallazgos encontrados. Finalmente, en el capítulo V, se incluyen las conclusiones y recomendaciones a diversos actores que guardan relación con el programa. Por

último, el capítulo seis alberga una propuesta de mejora para el Diplomado en Fortalecimiento Empresarial.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia cuenta con 49 420 620 habitantes². En el país, la pobreza se ubica en el 28,2 % y la pobreza extrema está en el 7,9 %. En el ránking de brecha de género se encuentra en el puesto 42³, debido a las limitaciones que enfrentan las mujeres en el país a raíz de la violencia interna, la violencia de género, la escasa participación en el sector económico, entre otros. Además, fue considerado el de mayor brecha en emprendimientos empresariales⁴. No obstante, este panorama parece cambiar con el paso del tiempo. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, en julio de 2017, 22 millones 73 mil personas se encontraban ocupadas, 373 mil personas más que en julio de 2016.⁵ Es necesario agregar que la generación de empleo se concentró lejos de las ciudades capitales, como Boyacá, la ciudad que forma parte de la presente investigación.

En el 2015, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) anunció que la meta trazada por el primero de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), erradicar la pobreza extrema y el hambre, se superó⁶. Sus autoridades se comprometieron a seguir implementando estrategias dentro del Plan de Desarrollo

² DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística s/a Colombia: Consulta: 25 de setiembre de 2017. <http://www.dane.gov.co/>

³ The Global Gender Gap Report 2015, es una publicación del Foro Económico Mundial, (WEF en sus siglas en inglés) el cual cuantifica la magnitud de las disparidades basadas en el género y sigue estas disparidades por país y con el paso del tiempo, creando así un registro del progreso de cada nación.

World Economic Forum 2015 *The Global Gender Gap Report 2015* Suiza: WEF. p 142. Consulta: 12 de junio de 2016. <<http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>>

⁴ Diario El Espectador. EFE, mayo 05 de 2015: "Colombia, uno de los países con la peor brecha de género en la actividad emprendedora". Consulta: 12 de junio de 2016. <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/colombia-uno-de-los-paises-peor-brecha-de-genero-activi-articulo-558894/>

⁵ DANE; op.cit. Consulta: 25 de setiembre de 2017.

⁶ Diario El tiempo 2016 "Erradicar la pobreza extrema y el hambre, victoria a medias". Consulta: 12 de junio de 2016 <http://www.eltiempo.com/multimedia/especiales/objetivos-del-milenio-erradicar-la-pobreza-extrema-y-el-hambre-victoria-a-medias/15768638>

2014 - 2018, que ejecuta los ejes de Paz, Equidad y Educación⁷. Esto se evidencia con el salto directo al puesto 36 en el ranking del World Happiness Report (2017), una considerable diferencia frente al puesto 41° que ostentaba en el 2016⁸.

Colombia avanza sobre metas comunes: erradicar la pobreza⁹, derribar la brecha de género y fomentar el desarrollo sostenible. Una de las primeras medidas del Gobierno¹⁰ fue fusionar la Agencia para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), el Departamento para Prosperidad Social (DPS) y la Unidad para Consolidación Territorial. Debido a ello, nació Prosperidad Social¹¹. La entidad tiene como finalidad disminuir la pobreza extrema de 7,9% a 6% para el 2018 y erradicarla por completo en el 2025¹². En este marco de acciones, las empresas privadas han encontrado incentivos para realizar intervenciones como aliados estratégicos, sobre todo a través de sus departamentos de Responsabilidad Social.

Lo expuesto anteriormente es el marco sobre el que se desarrolla la investigación de esta tesis. El Diplomado de Fortalecimiento Empresarial es facilitado por la Corporación Siglo XXII y auspiciado por la Corporación Argos. Dicho programa educativo es de libre de costo y busca la participación activa de las mujeres y varones que dirigen o laboran en Pymes del rubro ferretero.

Por ende, para los actores asociados a la Corporación Siglo XXII, los propietarios representan el público objetivo debido a su autonomía en la toma de decisiones gerenciales. No obstante, si es factible, también se convoca a los colaboradores más cercanos, ya que poseen puestos de trabajo representativos. Este modelo de

⁷ AECID, Oficina Técnica de Cooperación. *s/a Marco de asociación país Colombia - España 2015 -2019* Colombia: AECID. Consulta: 12 de junio de 2016. http://www.aecid.org.co/recursos_user//Anexo%203%20Resumen%20Plan%20nacional.pdf

⁸ Sustainable Development Solutions Network: SDSN.2017 *World Happiness Report*. Consulta: 25 de septiembre de 2017. <http://worldhappiness.report/>

⁹ Diario Occidente 2015 "*Colombia se compromete a erradicar la pobreza*". Consulta: 12 de junio de 2016. <http://occidente.co/colombia-se-compromete-a-erradicar-la-pobreza/>

¹⁰ DPS, Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. Consulta: 12 de junio de 2016. <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%202559%20DEL%2030%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202015.pdf/>

¹¹ Prosperidad Social, 2016. Colombia. Consulta: 12 de junio de 2016. <http://www.prosperidadsocial.gov.co>

¹² Caracol Radio "*Fusión de ANSPE y el DPS ayudará a erradicar pobreza extrema para el 2025*". Consulta: 12 de junio de 2016. http://caracol.com.co/radio/2016/01/04/nacional/1451938400_714863.html

capacitación genera un efecto multiplicador en el resto de colaboradores que forman parte del equipo de trabajo.

El Diplomado es un programa educativo que fortalece la relación entre la comunidad y la empresa privada. Su objetivo es brindar capacitación y mejorar las condiciones de vida de los participantes. Por ende, contribuye con el enfoque de derechos, la interculturalidad y el desarrollo endógeno, ya que genera igualdad de oportunidades para las generaciones presentes y futuras a través de la creación de empleo y el acceso a la educación. Su implementación a través de las sesiones de clase con especialistas abre un espacio donde se potencializan las capacidades de los actores presentes en las regiones y promueve el desarrollo económico sostenible y la equidad. Además, como iniciativa de la empresa privada cuenta con el aval de instituciones educativas reconocidas. El Diplomado ofrece una curricula que puede replicarse en otras zonas, adaptarse a diferentes sectores económicos y dirigirse a más personas a través de aliados estratégicos.

La especialización, el fortalecimiento de la competencia y la llegada de las grandes superficies a las ciudades demandan un cambio en las pymes del sector ferretero. Se les exige un aumento en sus niveles de competitividad a partir de la implementación de acciones específicas que les permitan ofrecer una mejor respuesta a las demandas actuales de este sector. Además, requieren trazar estrategias que las conduzcan a un verdadero desarrollo sostenible y no solo al manejo de una economía de supervivencia. Este nuevo escenario ofrece a las pymes ferreteras mayores opciones para aprovechar las oportunidades del mercado y lograr más beneficios para los microempresarios, los cuales en un alto porcentaje son empíricos y se encuentran en condiciones de pobreza.

La presente investigación convierte en su objeto de estudio los testimonios y las sesiones de clase del Diplomado de Fortalecimiento Empresarial para los empresarios ferreteros de Boyacá, del 2013 al 2015, para la mención en programas y proyectos de desarrollo. La finalidad de este trabajo es detectar los factores que favorecen o limitan su implementación, así como recoger los testimonios de los

beneficiarios luego de cursar el programa. De esta forma, es factible adaptar la experiencia a nuevos escenarios y sectores económicos como una propuesta estratégica para impulsar las pymes nacionales.

En este sentido, las preguntas que enmarcan la presente investigación son las siguientes:

Pregunta General

¿Cuáles son los factores que contribuyen o limitan la implementación del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial, dirigido al gremio ferretero de Boyacá, organizado por la Corporación Siglo XXII?

Preguntas Específicas

¿De qué manera el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales de los participantes del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial contribuyen al aumento en los niveles de competitividad y mejoramiento de los resultados operacionales del gremio ferretero de Boyacá?

¿Cuáles son los factores que motivan la participación o el ausentismo de los beneficiarios del Diplomado de Fortalecimiento Empresarial, dirigido a los ferreteros de Boyacá y sus consecuencias en los resultados esperados por el programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial?

¿De qué manera el nivel de conocimiento de los agentes de cambio contribuye en la incorporación de metodologías acordes a la realidad de los ferreteros beneficiarios del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Gerencia social, según el material de estudios PUCP (2016), forma parte del sistema de gestión que busca mejorar los niveles de calidad de vida de los ciudadanos y abrir oportunidades a través del manejo eficiente de los recursos para el logro de resultados en materia de Desarrollo. Dicha línea de trabajo se destaca en las organizaciones gubernamentales e instituciones impulsadas por la sociedad civil organizada. Incluso, es factible que se convoque a las entidades privadas para construir alianzas estratégicas. Al ser parte de un sistema sus esfuerzos unidos contribuyen desde distintos puntos en la realización del ser humano.

Además, el material PUCP (2016) indica que la Gerencia social plantea el desafío de reconstruir nuestras sociedades como comunidades donde las barreras de desigualdad y discriminación no existan, por ende, se apela a una visión sistémica. Al respecto, Peter Senge (2012) señala que las organizaciones que sepan cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la entidad alcanzarán el éxito. Se convertirán en organizaciones inteligentes, un espacio donde la gente “descubre continuamente cómo crea su realidad”¹³. Este concepto evidencia las acciones que realizan los Gerentes sociales y al liderazgo que aplican en su labor dentro de la sociedad al crear valor a través de los agentes de cambio y los sujetos de derecho.

Senge enfatiza en el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de visiones compartidas y el aprendizaje en equipo como disciplinas de liderazgo y de aprendizaje; así como a la transcendencia de la mente o metanoia. En la sociedad y en especial, en la Gerencia social se requiere la participación de todas y todos para alcanzar el desarrollo sostenible.

Por lo expuesto, la investigación planteada es relevante, ya que la implementación del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial trabaja de forma transversal el enfoque de derechos, la interculturalidad, el desarrollo endógeno, el

¹³ SENGE, Peter 2012. Consulta: 26 de marzo de 2018.
<http://sitios.diinf.usach.cl/kddp/files/2012/12/La-Quinta-Disciplina-Peter-Senge.pdf>

pensamiento sistémico de las organizaciones el desarrollo de oportunidades y la teoría del cambio.

Sobre este último punto, el material académico PUCP menciona "... que todos los proyectos y programas de desarrollo contienen y son contenidos en una teoría del cambio, la cual puede ser explícita e implícita y cuya necesaria explicitación en el proceso de evaluación, permite un mejor entendimiento de las rutas, estrategias y/o cadenas de resultados establecidos en los proyectos" (2016:19). Por ende, la aplicación del programa generará competencias en los participantes como la gestión del tiempo, la escucha asertiva, entre otros. De esta forma, los beneficiarios podrán sentirse más empoderados e incrementar su calidad de vida.

Para los especialistas como Ortiz, "las políticas sociales pueden superar el círculo vicioso de la pobreza y el atraso, y crear un círculo virtuoso en el que el desarrollo humano y el empleo generen una mayor demanda interna y crecimiento económico" (Ortiz 2007:6). Del mismo modo, Patrón Pepi cita a Amartya Sen cuando sustenta que "el enfoque de las capacidades se centra en la capacidad de la persona humana de realizar las actividades valiosas que configuran su vida y, más generalmente, en la libertad de promover objetivos que tiene razones para valorar" (Pepi 2007:252)¹⁴. Por ende, impulsar el fortalecimiento de las pymes facilita alcanzar los Objetivos de Desarrollo al 2030: Erradicación de la pobreza y Equidad en Colombia.

Según Ortiz, "existe un consenso en la urgencia de promover políticas sociales y económicas en paralelo, de manera complementaria", debido a que el "crecimiento económico permite una inversión sostenida en desarrollo social; y el desarrollo social aumenta la capacidad de los ciudadanos de contribuir al crecimiento". (2007:8) Esto se ve reflejado en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018 que promueve el Estado Colombiano y que prioriza la diversificación productiva y el fortalecimiento de capacidades en las pymes.

¹⁴ PATRÓN, Pepi, 2007. En CORTÉS, Francisco y Miguel GIUSTI (editores). Justicia global, derechos humanos y responsabilidad. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, pp. 247-253

El material de la PUCP (2016) cita a Luis Aguilar (1986) cuando menciona que, “el centro de la acción de las políticas sociales son los problemas de la humanidad y la civilización, ante los cuales las políticas, los programas y los proyectos intentan responder”. La investigación busca determinar cuáles son los factores que contribuyen o limitan la implementación del Diplomado de Fortalecimiento Empresarial dirigido al gremio ferretero de Boyacá. Este programa cuenta con el aval de instituciones educativas reconocidas y la facilitación de profesionales destacados en el campo.

Así mismo, Ortiz señala “las sociedades desiguales no pueden garantizar la estabilidad política y social a largo plazo, lo que constituye una barrera para el crecimiento económico” y enfatiza que “la desigualdad es incompatible con la Carta de las Naciones Unidas, la Declaración del Milenio y la Declaración Universal de los Derechos Humanos”. (2007:9). Por ende, apostar por programas que permitan desarrollar competencias es una oportunidad para disminuir la desigualdad entre los ciudadanos y alcanzar un cambio en la mentalidad de los gerentes. Según Hernández (1997), citado por Díaz & Salcedo (2017), “la racionalidad institucional requiere interiorizar la solidaridad, la cooperación, el diálogo, la creación de valor compartido y la búsqueda de la sostenibilidad”.

El programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial se ha desarrollado dentro de un escenario de crecimiento económico para el rubro constructor en zonas urbanas y rurales. Esto beneficia a los ferreteros del país, ya que los acerca a las exigencias del mercado y los provee de herramientas para una adecuada toma de decisiones en un escenario que puede recibir el impacto de factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos. Al respecto, se puede señalar que “la construcción ha sido una de las actividades productivas más dinámicas al registrar un crecimiento promedio de 7.9%, entre el 2000-2015, frente a 4.3% del PIB total”¹⁵. Esto favoreció su participación en la economía pasando de representar 4.4% en el año 2000 a 7.5% en el 2015, según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (s.f).

¹⁵ ANDI, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. *Balance 2016 y Perspectivas 2017*. p. 39. Consulta: 25 de septiembre de 2016.
<http://www.andi.com.co/Documents/Documentos%202016/ANDI-Balance%202016-Perspectivas2017.pdf>

Frente a ello, es necesario recordar que los participantes del Diplomado constituyen parte esencial de la cadena de valor y procesos como proveedores de materia prima e insumos para el sector construcción. Por lo que mientras el sector se mantenga al alza sus ingresos podrán elevarse y cuando el sector sufra una baja sus utilidades podrán verse seriamente afectadas. Por ende, es relevante contar con los conocimientos técnicos y las habilidades blandas necesarias para enfrentar un escenario volátil como el señalado.

Los medios de comunicación locales describen las variaciones del sector. En 2016, el portal de noticias Fierros.com.co señaló que el reporte de la Federación Nacional de Comerciantes - FENALCO destacó el aumento en las ventas de artículos de ferretería en un 14,7%, en Bogotá del 2015 al 2016. Esto debido al avance del sector construcción. Este escenario se afianzó de manera positiva con las declaraciones de Henry Torres, gerente gremial para el sector ferretero, quien afirmó que *“los proyectos de construcción que se desarrollan actualmente en la capital del país logran un aumento en la compra de productos de ferretería. De esta manera la rentabilidad de los diferentes negocios aumenta beneficiando a todo el sector”*¹⁶ (Axioma comunicaciones, 2016). No obstante, en 2017, el portal de noticias El Tiempo.com cita al DANE, cuando señala que se registró un decrecimiento de la construcción de edificaciones residenciales (8,4%) y de edificaciones no residenciales (7,8)¹⁷. Ello podría afectar las actividades que se enmarcan en este sector: las ferreterías, las cuales deberán definir sus acciones para enfrentar este período hasta alcanzar, según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (s.f) mejores condiciones gracias a la inversión estatal en infraestructura y construcción de viviendas de interés social¹⁸. Esto último, se encuentra condicionado a las decisiones políticas y la aprobación de los presupuestos por parte de las municipalidades.

¹⁶ Declaraciones dadas a la Revista Digital Fierros y publicada en el Artículo *El Sector Ferretero Mueve La Economía*. La revista *Fierros* es un servicio del Portal Axioma Comunicaciones, enfocado en el desarrollo de canales de comunicación estratégicos para nichos de mercado en Colombia. Consulta: 25 de setiembre de 2017. <http://fierros.com.co/news/el-sector-ferretero-mueve-la-economia.htm>

¹⁷ Diario El tiempo 2017, *Economía creció 1,1 % en el primer trimestre* Consulta: 25 de setiembre de 2017. <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-economico-primer-trimestre-del-2017-89968>

¹⁸ ANDI, op. cit, p. 40. Consulta: 25 de setiembre de 2015.

Dada la importancia del sector ferretero para la creación de empleos y como parte de la cadena de valor del rubro construcción, se determina como objeto del estudio un programa dedicado a impartir capacitación especializada en el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales. La propuesta nace como respuesta a las necesidades de competitividad y sostenibilidad que evidencian actualmente las pymes ferreteras con relación al escenario anteriormente expuesto. Por ende, y de acuerdo con la propuesta de Béjar (2015:82)¹⁹ “las intervenciones no comienzan por lo macro sino por lo micro. En un momento en que se exige resultados inmediatos, se trata de cómo mejorar ahora, no en un futuro indeterminado”.

Por lo anteriormente expuesto y en relación con los contenidos de la propuesta educativa, Diplomado de Fortalecimiento Empresarial, acciones como poner un letrero llamativo, hacer promociones, organizar y diversificar su mercadería, hacer sus inventarios, tratar mejor al cliente son cambios inmediatos que generan una nueva realidad inmediata.

Por ende, la asistencia de los beneficiarios a las capacitaciones y asesorías, así como las acciones implementadas en las ferreterías, crearon un efecto mental entre ellos. Los participantes interiorizaron que pueden transformar su realidad más cercana y que esto redundará en la implementación de cambios a mediano y largo plazo. Asimismo, son conscientes de que pueden implementar cambios en otros escenarios.

Boyacá es el espacio de investigación por tratarse de una ciudad proyectada a un crecimiento significativo en la construcción de proyectos de vivienda²⁰. En este sentido, el programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial dirigido a los ferreteros de esta ciudad es de total interés para la Gerencia Social. Los resultados de la investigación permitirán identificar los factores claves del éxito y las limitaciones que este programa ha tenido del 2013 al 2015 y así definir si el modelo

¹⁹ BEJAR RIVERA, Héctor, Cultura y Desarrollo Tema 4. *Cambios Sociales en curso: Lo que la gerencia social puede hacer*. P. 82 Pontificia Universidad Católica del Perú. Avenida Universitaria 1801, Lima 32 - 2015

²⁰ Minvivienda 2016. Colombia. Consulta: 25 de setiembre de 2017.

<http://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/noticias/2016/marzo/minvivienda-llega-con-oferta-de-2800-viviendas-nuevas-para-la-clase-media-de-boyaca>

es exitoso y puede replicarse la experiencia en el mismo sector e incluso en otros sectores económicos del país como una propuesta estratégica para impulsar las pymes nacionales.

En conclusión, el Diplomado de Fortalecimiento Empresarial contribuye con el desarrollo de competencias que favorecen el aumento en la calidad de vida de poblaciones menos favorecidas a través de procesos de educación y formación. Además, cumple con la propuesta de Díaz & Salcedo (2017:4)²¹, ya que forma parte de una Gerencia social encaminada a la sostenibilidad. Por ende, evidencia compromiso con la calidad, así como con la creación de valores económicos, sociales y ambientales en el desarrollo de los módulos de trabajo, en los contenidos de las sesiones de clase y en la aplicación de buenas prácticas por parte de los ferreteros participantes. Finalmente, es importante mencionar que la relación de la Gerencia social con la presente investigación radica en la identificación, el análisis y la propuesta de acciones que incrementen el valor de un programa cuya finalidad es elevar la calidad de vida de sus beneficiarios y dinamizar la economía local. Como se demuestra en el presente documento, se logró identificar que el Diplomado de Fortalecimiento empresarial se enfocó en el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales de los participantes, así como en la contribución en el aumento de los niveles de competitividad y mejoramiento de los resultados operacionales del gremio ferretero de Boyacá. A su vez, se determinó los factores que motivan la participación o el ausentismo de los beneficiarios del programa e incluso, se analizó cómo los niveles de conocimiento de los agentes de cambio contribuyen con la incorporación de metodologías acordes a la realidad de los participantes. A partir de dicho análisis, se efectuaron recomendaciones con la finalidad de fortalecer la implementación del programa.

²¹ DIAZ CACERES, Nelson y Carlos SALCEDO PEREZ, "La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad" *Revista Espacios*. ISSN 0798 1015. Venezuela, vol. 38, no 52, p.4. Consulta: 8 de marzo de 2018. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p04.pdf>

1.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Conocer los factores que contribuyen o limitan la implementación del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial dirigido al gremio ferretero de Boyacá, organizado por la Corporación Siglo XXII, durante el periodo 2013 - 2015, analizando el desarrollo de capacidades gerenciales, el nivel de participación de los actores involucrados y el nivel de conocimiento de los agentes de cambio para proponer medidas de mejora que permitan fortalecer la implementación del programa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar de qué manera el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales de los participantes del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial contribuyen al aumento en los niveles de competitividad y mejoramiento de los resultados operacionales del gremio ferretero de Boyacá.
- Identificar los factores que motivan la participación o el ausentismo de los ferreteros beneficiarios del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial y las consecuencias que estas situaciones tienen en los resultados de sus participantes.
- Examinar de qué manera el nivel de conocimiento de los agentes de cambio contribuye en la incorporación de metodologías acordes a la realidad de los ferreteros beneficiarios del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial



CUERPO DE LA TESIS

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 ENFOQUES

2.1.1 ENFOQUE DE DERECHOS

El Enfoque de derechos se aplicará en el estudio del Programa Diplomado en Fortalecimiento Empresarial. La investigación pretende descubrir cuáles son los factores que contribuyen o limitan su implementación, debido a que es una iniciativa que parte de la empresa privada con la finalidad de proveer “competencias” al gremio ferretero de Boyacá.

No obstante, a pesar de ser un sector que ha crecido muy rápido aún cuenta con dificultades. Las pymes han desarrollado economías de supervivencia y prácticas inadecuadas, lo que disminuye su permanencia en el mercado.

Frente a esto el programa Diplomado en Fortalecimiento Empresarial propone una jornada de capacitación de 120 horas para desarrollar en los beneficiarios, habilidades, competencias y capacidades gerenciales a fin de mejorar la toma de decisiones y la gestión administrativa.

La aplicación del programa es rentable, ya que es una experiencia que hasta la actualidad ha cubierto 28 ciudades y 3 países de Centroamérica. La aplicación de la metodología y los profesionales han desarrollado con éxito las capacitaciones. Incluso se cuenta con más de 500 egresados en toda Colombia. Sin embargo, dentro del desarrollo del programa persiste cierto grado de deserción y limitaciones que impiden a algunos estudiantes terminar las capacitaciones.

El interés de este estudio radica en analizar esta experiencia; documentar cómo se gesta una mejor economía a través del fortalecimiento de su “capital social”; cómo el

desarrollo de habilidades facilita acceder a una mejor calidad de vida, uso de libertades y capacidad de agencia por parte de los sujetos de derecho; así mismo, cuáles son los factores que determinan el éxito del programa y cuáles son los que limitaron su implementación en determinados momentos.

Tal como señala Amartya Sen, “lo importante no son los bienes en sí mismos sino lo que éstos pueden hacer por la gente, o mejor aún (sic) lo que la gente puede hacer con ellos”²².

2.1.2 ENFOQUE DE DESARROLLO TERRITORIAL

El enfoque de desarrollo territorial se aprecia dentro de la investigación al analizar el impacto económico y social que ejerce el gremio ferretero dentro del país. Colombia avanza hacia una sociedad de paz y busca elevar su productividad. No obstante, con esta misma perspectiva varios emprendedores han culminado sus proyectos sin alcanzar sus metas.

Si el programa tiene como misión fortalecer el capital social, entonces es necesario que involucre la mirada de Kliksberg, Sen y Stiglitz. Al respecto, la primera reseña sobre el tema que es imprescindible entender la economía para que exista una democracia real y que el fin de esta va más allá de aumentar el PBI o el producto bruto per cápita. A su vez, señala que Amartya Sen y Joseph Stiglitz cuestionan al PBI como indicador determinante para saber si el crecimiento de un país es óptimo. Por ello, se sugiere incluir el ejercicio de libertades, la participación ciudadana, el grado de armonía con la naturaleza y la felicidad. (Kliksberg, 2016)²³

En el caso de Colombia, se enfoca el trabajo en aumentar y fortalecer las pymes. Nace la pregunta de si eso realmente cumple con los indicadores propuestos por Sen y Stiglitz. El propósito de la investigación también evalúa estos aspectos y

²² SEN, Amartya (1983) “Los bienes y la gente”, en: Comercio Exterior, vol. 33, no. 12; pp. 11, 15-23

²³ Kliksberg, Bernardo 2016 Informe Kliksberg IV ¿Cómo funciona la economía? Parte I 26´ Consulta:19 de agosto de 2016 http://www.encuentro.gov.ar/sitios/encuentro/programas/ver?rec_id=131016

formula pautas para que las empresas del gremio ferretero trabajen bajo el enfoque de desarrollo sostenible o en otras palabras se guíen por “la economía inclusiva, integrada y solidaria, basada en tener en cuenta al otro”. (Kliksberg, 2016)²⁴

2.2 INFORMACIÓN DIAGNÓSTICA

La erradicación de la pobreza extrema en Colombia es una de las principales ocupaciones en la agenda política. Se han implementado estrategias con el fin de intervenir las diferentes aristas asociadas a esta problemática, entre las que se encuentran aspectos económicos, de salud, vivienda y educación, y exclusión social.

Los esfuerzos realizados por el Gobierno Nacional impactan de diferente forma en las regiones del país. De acuerdo al informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) 2015, “13 de los 24 departamentos presentaron reducciones en los porcentajes de personas en situación de pobreza monetaria”²⁵. En este caso, se habla de una disminución de la pobreza en términos monetarios. Sin embargo, tal como señalan en sus escritos Sen y Kliksberg no es posible medir el desarrollo sostenible solo con este indicador.

Los efectos de la exclusión social, la ausencia de libertades y capacidad de agencia surgen como limitantes para acceder a servicios y ofertas de Estado y la empresa privada. Esto afecta negativamente la calidad de vida de la población que se encuentra en condiciones de pobreza extrema y desplazamiento forzoso. Como consecuencia, se convierten en grupos vulnerables por su “incapacidad” de resolver sus necesidades básicas y de seguridad. A ello, se suma el comportamiento de dependencia que se genera debido a una intervención estatal con enfoque paternalista.

En este sentido, se identifica que paralelo a la pobreza monetaria existe una

²⁴ Loc. cit.

²⁵ DANE, 2016. Consulta: 17 de agosto del 2016 <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2015>>

denominada “pobreza multidimensional”. Según, la encuesta de Calidad de Vida 2014 - 2015 realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), “en el año 2015, se redujo en 1,7 puntos porcentuales el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), equivalente a 700 mil personas. En 2014 fue de 21,9 % y en 2015 pasó a 20,2 %.”²⁶

Las características multiétnicas, multiculturales y de diversidad geográfica presentes en Colombia evidencian un país rico en diversidad cultural, pero con altos porcentajes de desigualdad²⁷. Dicha diferencia se observa principalmente en la concentración de la riqueza y la inequidad en el acceso a la oferta social. Esta es la razón por la cual las políticas sociales de Colombia se elaboran sobre la **equidad** y **movilidad social**. Ambos pilares fundamentales se consignaron en la hoja de ruta establecida en el PND “*Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 Todos por un nuevo país*”²⁸, el cual contiene los objetivos que pretende alcanzar el Gobierno Nacional en materia de política pública y las estrategias que implementará para cada uno de ellos.

El desarrollo social integral que busca el gobierno de Colombia involucra políticas sociales de orden transversal. Es decir, se enfocan en la equidad, el acceso preferente a la oferta social por parte de la población vulnerable, la reducción de la pobreza extrema en 2025, la reducción de la pobreza moderada, la seguridad alimentaria, género, discapacidad, infancia y adolescencia, entre otros.²⁹

El Estado pretende atender a la población vulnerable mediante acciones reguladas por el Departamento Prosperidad Social – DPS. Dicha entidad fue creada a través del decreto 4155, del 3 de noviembre de 2011, con el “objeto de fortalecer la política

²⁶ Loc.cit.

²⁷ En el documento *Aspectos Regionales de la movilidad social y la igualdad de oportunidades en Colombia*, de la serie de Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional del Banco de la República, hacen referencia a la desigualdad social que se vive en Colombia. Consulta: 21 de febrero de 2018
http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_196.pdf.

²⁸ PND. Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. Consulta: 21 de febrero de 2018

<https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/Plan%20de%20Acci%C3%B3n/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%202014%20-%202018%20TODOS%20POR%20UN%20NUEVO%20PAIS.pdf>

²⁹ DPN - Departamento Nacional de Planeación. Consulta: 28 de febrero de 2018.
<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/Paginas/desarrollo-social.aspx>

social en Colombia y la atención a la población vulnerable y víctima de la violencia”. Este departamento es el resultado de la transformación de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional – Acción Social en un departamento administrativo encargado de “formular, adoptar, coordinar y ejecutar las políticas, planes generales, programas, estrategias y proyectos para la superación de la pobreza extrema, la inclusión social, la reconciliación, la recuperación de territorios y la atención a víctimas de la violencia”, entre otras funciones establecidas en el artículo 4 del decreto en mención.³⁰

La política social se orienta con el Sistema de Protección Social y la Dinámica de la Movilidad Social. En este sentido, el DPS tiene una serie de programas estratégicos que le permiten alcanzar sus objetivos. Este es el caso de la **Subdirección general para la superación de la pobreza extrema**, en la que se gestiona la articulación de la oferta social para que poblaciones vulnerables puedan acceder a ellas, y la **Subdirección de acompañamiento familiar y Comunitario (DAFyC)**, la cual es responsable de la implementación de la Estrategia de Superación de Pobreza Extrema – RED UNIDOS y del programa de Cooperación Internacional y Donaciones. Ambos fueron diseñados para erradicar la pobreza extrema

A las entidades antes mencionadas, se suma la Subdirección General de Programas y Proyectos encargada del diseño y la ejecución de políticas sociales tales como:³¹

Transferencias monetarias condicionadas, las cuales se ofrecen con el objeto de reducir la condición de vulnerabilidad y mejorar la calidad de vida de los beneficiarios. Para ejecutar esta política, el DPS cuenta con dos programas que son Familias en Acción y Jóvenes en Acción.

³⁰ Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, Colombia. 2011 Decreto 4155 del 3 de noviembre 2011. Por el cual se transforma la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional Acción Social, en Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, perteneciente al Sector Administrativo de Inclusión Social y se fija su objetivo y estructura. Artículo 1: Transformación y Artículo 4: Funciones. Consulta: 27 de febrero de 2018.
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2011/Documents/Noviembre/03/dec415503112011.pdf>

³¹ DPS Departamento de Prosperidad Social - Programas de prosperidad social. Consulta: 28 de Febrero de 2018.
<http://www.dps.gov.co/ent/gen/prg/Paginas/default.aspx>

La inclusión productiva busca generar alternativas productivas tales como el emprendimiento productivo, la seguridad alimentaria, la empleabilidad y la intervención integral del Estado en las áreas rurales. Esta es una estrategia complementaria a la Red Unidos. Los programas con los que se lleva a cabo la política de inclusión productiva son Mi negocio, Empleo para la prosperidad, Iraca, Familias en su tierra - FEST, Familias rurales, red de seguridad alimentaria -ReSA y emprendimientos colectivos.

La infraestructura social y el hábitat financiación de proyectos de infraestructura y mejoramiento de los entornos a la población vulnerable. En este caso, los programas asociados a la política son Mejoramiento de Vivienda - 50 Mil Mejores Casas y Obras para la Prosperidad.

Paz, Desarrollo y Estabilización promueven la cultura de la paz, las relaciones de confianza entre las instituciones públicas y la sociedad, el acceso a los derechos humanos, el desarrollo económico y la estabilización de las tierras. El programa asociado se denomina Nuevos Territorios de Paz.

Enfoque diferencial promueve la reducción de la discriminación, sobre todo en los grupos étnicos, las víctimas del conflicto armado en Colombia y las personas con discapacidad.

Todas estas políticas públicas promueven en Colombia un desarrollo social integral que apunta a la reducción de la pobreza extrema. De esta forma, se promueve el desarrollo económico local y el desarrollo social con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los colombianos que se encuentran en condición de vulnerabilidad.

En Colombia, la Red Unidos se ha convertido en la estrategia principal del país para la erradicación de la pobreza extrema. Su diseño plantea una intervención integral en los diferentes aspectos asociados a la problemática de la pobreza extrema (pobreza multidimensional). De esta forma, busca garantizar el acceso preferente de las familias en una condición de pobreza mayor con la finalidad de mejorar su calidad de vida a través de la autogestión, el acompañamiento familiar, la gestión de

oferta y fortalecimiento institucional³².

Es importante destacar que, al ser una estrategia de país, es implementada a nivel nacional, como mencionado en párrafos anteriores, por la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) y forma parte de una política social que busca el empoderamiento y la autogestión de la población.

El departamento de Boyacá, cuya capital es Tunja, registra una disminución leve en los niveles de pobreza extrema. Este pasó de un 13,7%, en 2013, a un 13,3% en 2014. Es decir, una disminución porcentual de 0,4 puntos. A su vez, el coeficiente de Gini (indicador de desigualdad) disminuyó 0,005 puntos. Por ende, se redujo de 0,5333 (2013) a 0,528 (2014). Por otro lado, la brecha y severidad de la pobreza extrema evidenció, entre el 2013 y 2014, una disminución de 0,2 puntos porcentuales³³.

Sin embargo, respecto a la nación existe un aumento dado que, en el 2014, la brecha de la pobreza extrema se encontraba en el 0,8% y en el 2015 alcanzó el 1,0%. El registro de severidad pasó de 0,6% en 2014, a 0,7%, por lo que se concluye que Boyacá se encuentra dentro de la tendencia nacional.

Este departamento de Colombia fue creado en 1821 (Congreso de Cúcuta). Cuenta con una superficie de 23.189 Km², 123 municipios y una población proyectada de 1.405.112 habitantes. Su actividad económica se basa principalmente en la agricultura y ganadería, aunque también se presenta la explotación de minas y canteras, la industria manufacturera y el comercio, entre otros³⁴.

En el plan departamental de desarrollo “Boyacá se atreve” (2012-2015), se definen cinco ejes de intervención e inversión para el departamento, cada uno con sus correspondientes componentes y programas estratégicos. Estos son Generación de

³² DNP, Departamento Nacional de Planeación. Colombia. Conpes Social. *Red de Protección Social contra la pobreza extrema*. Consulta: 19 de Agosto del 2016.
<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/pol%C3%ADticas-sociales-transversales/Paginas/red-unidos-para-superacion-de-la-pobreza-extrema.aspx>

³³ DANE, Boletín *Técnico Pobreza Boyacá 2014*. P.1 Consulta: 02 de Octubre de 2017
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Boyaca_Pobreza_2014.pdf

³⁴ Gobernación de Boyacá. *Informe estadístico Boyacá en cifras.2015*. P.19. Consulta: 03 de Octubre de 2017
http://www.boyaca.gov.co/economico/images/2016/documentos_economicos/Boyaca_Cifras_2015.pdf

desarrollo económico sin atender contra el medio ambiente, Transformación de su realidad social para posicionarse ante el mundo, Economía que se atreve a generar valor agregado para potencializar su riqueza, Promoción de un buen gobierno e Integración regional y con el mundo.³⁵

La apuesta estratégica del Plan de desarrollo regional implica inversión en infraestructura, fortalecimiento al sector educativo, innovación, tecnología, cultura, salud preventiva, entre otros. No obstante, Boyacá es uno de los cinco departamentos de Colombia, con mayores niveles de desigualdad, junto a Antioquia, Chocó, Huila y la Guajira. (Sánchez-Torres 2017:272). Todo ello, aumenta las brechas sociales que deterioran los ingresos económicos e inciden en la calidad de vida de las familias. Es importante destacar que, a pesar del retroceso de los indicadores de pobreza, estos no alcanzan el nivel porcentual nacional, ya que registraron una disminución de 2,1 puntos al pasar del 30,6% (2013) a 28,5% (2014)³⁶.

Frente a ello se puede concluir que el avance de Colombia hacia al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo es gracias al impacto y la intervención social de la Red Unidos. Sin embargo, se requiere tiempo y mayor presencia en las regiones intermedias y poblaciones más pequeñas y rurales. Esto con la finalidad de atender poblaciones afectadas por el desplazamiento y la falta de oportunidades para la generación de ingresos.

Paralelo al trabajo que se realiza desde la Red Unidos, el gobierno nacional plantea la necesidad de promover el aumento en los niveles de competitividad y productividad de los empresarios a nivel local. Apuesta por ellos, al considerarlos generadores de desarrollo local y catalizadores de las regiones y del desarrollo endógeno³⁷ de las mismas.

³⁵ Id., "Plan Departamental de Desarrollo Boyacá se atreve" 2012-2015. P.13. Consulta: 02 de octubre de 2017 <http://boyaca.gov.co/Seclnfraestructura/images/CDGRD/Documentos%20de%20Inter%C3%A9s/Plan%20Departamental%20de%20Desarrollo%202012%20-%202015%20Boyac%C3%A1%20Se%20Atreve.pdf>

³⁶ DANE, *Op. cit.* P 5. Consulta: 02 de octubre del 2017 https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Boyaca_Pobreza_2014.pdf

³⁷ VAZQUES BARQUERO, Antonio. *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial*. Investigaciones Regionales: Journal of Regional Research 2007. pp 183-210. Consulta: 18 de agosto de 2016 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28901109>

El Departamento Nacional de Planeación señala que:

Dentro los objetivos para una Colombia equitativa y sin pobreza extrema se encuentran la erradicación de la pobreza extrema en 2024, la reducción de la pobreza moderada y la reducción de las brechas poblacionales en materia de ingresos. Uno de los lineamientos generales es potenciar el incremento de ingresos de la población a través de la creación de empleo de calidad, el fomento al emprendimiento, la consolidación de proyectos productivos inclusivos y la inclusión financiera.³⁸

Se concluye que la ruta está trazada y es conveniente realizar los análisis necesarios que permitan convertir a Colombia en un país que apuesta por el desarrollo sostenible y el fortalecimiento de su capital social.

Imagen 01: Logotipo Red Unidos



Fuente: Logotipo extraído de la web: <http://tgsucnaccionsocial.blogspot.pe/p/red-unidos-juntos.html>

Imagen 02: Cogestores sociales de Red Unidos



Fuente: Imagen extraída de Cogestores de Red Unidos Acción social blogspot <http://tgsucnaccionsocial.blogspot.pe/p/red-unidos-juntos.html>

³⁸ DNP, Departamento Nacional de Planeación. Consulta: 17 de agosto del 2016.
http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=2421

2.3 IMPORTANCIA DEL SECTOR FERRETERO

La promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas - Mipymes es una estrategia clave para promover el desarrollo local y aportar significativamente a la consecución de los Objetivos de Desarrollo, sobre todo al primero de ellos.

La “erradicación de la pobreza extrema y el hambre” contribuye a la generación de fuentes de empleo sostenible y al aumento del ingreso per-cápita. El mejoramiento de estos aspectos aportará en la economía local y nacional.

De acuerdo con la Confederación de Cámaras de Comercio (Confecamaras), en Colombia hay 26.407 ferreterías, de las cuales 23.000 son micro establecimientos y el restante... si se observa su distribución en el territorio nacional se encuentra que seis departamentos concentran el 70% de ellas: Cundinamarca y Bogotá con 4.935 establecimientos, Valle con 4.139, Antioquia con 2.852, Meta con 933, Norte de Santander con 835 y Nariño con 624 negocios³⁹

Estas cifras, indican que la tendencia a comercializar artículos de ferretería y materiales para la construcción es una de las actividades más proyectadas a nivel de mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) en el país. Esto es producto del auge de la construcción en las mencionadas ciudades.

Según un análisis sobre la construcción en Colombia, realizado por la asociación de profesionales más grande del mundo dedicado a la investigación de las oportunidades del desarrollo profesional Project Management Institute (PMI), las tendencias y proyecciones del sector al finalizar el 2015 fueron muy positivas. Se observó que el sector constructor seguiría aportando al PIB de la economía nacional, generaría mayor empleo debido al aumento de la inversión en vivienda social y la ejecución de los proyectos no residenciales. De esta forma, este escenario se convierte en una verdadera oportunidad para el sector ferretero en todo el país. (Vargas y otros 2015:1-7)

³⁹ Revista Metal actual. P. 8 Consulta: 10 de agosto del 2016.
http://www.metalactual.com/revista/35/actualidad_balance.pdf

El subsector ferretero ha respondido de manera efectiva a las demandas del sector de la construcción en términos de calidad y servicio. Además, cada vez es mayor su esfuerzo por desarrollar competencias medulares y ventajas competitivas que les permitan ocupar una mayor y mejor posición en el mercado. Su actualización refleja un escenario donde los emprendedores con mayor visión empresarial empiezan a hacer lecturas más profundas de los elementos de entorno y toman decisiones más estratégicas para mantenerse vigentes y crecer en el mercado local.

Sin embargo, aún sigue siendo una necesidad apremiante para el sector, aumentar los niveles de competitividad a partir de la implementación de acciones específicas que le permitan ofrecer una mejor respuesta a las demandas actuales. A su vez, es necesario alcanzar un verdadero desarrollo sostenible y no solo el manejo de una economía de supervivencia.

Un aumento en el nivel de competitividad ofrece a las pymes ferreteras mayores opciones para aprovechar las oportunidades del mercado y lograr más beneficios para los microempresarios, los cuales en un alto porcentaje son empíricos y se encuentran en condiciones de pobreza.

Aunque no existen estudios específicos sobre los niveles de formación y capacitación de los emprendedores de este sector, sí se identifican en el gremio características generales que permiten definir cuál es la condición de los empresarios frente a este tema:

Cultura de la Informalidad en la gestión empresarial: Implica aspectos administrativos, contables y tributarios que limitan el crecimiento progresivo del sector y que disminuyen su acceso a las oportunidades del mercado. Además, expone a los empresarios a sanciones y sobrecostos en el corto y mediano plazo. A su vez, retrasa el crecimiento empresarial debido a que empiezan a perder oportunidades dada su condición informal.

Carencia del pensamiento estratégico y mentalidad empresarial por parte de los titulares de las ferreterías: Un alto porcentaje responde al perfil de emprendedores empíricos que no han tenido un contacto previo con el sector antes de iniciar sus actividades.

Carencia de estructuras contables y financieras acordes a los requerimientos de ley y el desconocimiento de manejo mínimo del este tipo de información: Los emprendedores trasladan la responsabilidad de la toma de decisiones a personas de mayor confianza. Este criterio aumenta la incertidumbre, ya que delega las funciones de gerencia en quien no corresponde y sacrifica la efectividad operativa de las mismas.

A lo anterior se suma, una *visión cortoplacista* producto de una economía de supervivencia y, la *falta de habilidades y competencias para la toma de decisiones gerenciales*. La toma de decisiones se basa en “presentimientos” y valores como la “confianza”, los cuales no se complementan con un estudio riguroso de las variables que intervienen en una determinada decisión y una visión en perspectiva de los resultados que se esperan alcanzar.

El subsector ferretero es significativo para la economía nacional, por lo tanto, requiere un esfuerzo adicional para fortalecerlo y prepararlo para responder de manera oportuna e integral a las necesidades del mercado local. Por ende, se requiere contar con empresas sostenibles capaces de generar impactos sociales positivos y duraderos en términos de producción de riqueza, generación del empleo y aporte al desarrollo local.

2.4 GRUPO ARGOS

El 2 de enero de 1934, en Medellín, nace la Compañía de Cementos Argos.⁴⁰ A lo largo de 83 años de presencia en el mercado, se consolida la marca unificada Grupo Argos mediante la expansión de sus alcances con la construcción de plantas, la ampliación de su mercado a diferentes territorios, la absorción y fusión de empresas cementeras competidoras, la creación de alianzas estratégicas y la realización de exitosas inversiones. Grupo Argos (www.argos) se ha convertido en una de las corporaciones más sólidas y representativas de Colombia de todos los tiempos.

⁴⁰ Cementos Argos. Colombia .s/f Consulta: 31 de octubre de 2017. <https://www.argos.co/colombia/somos/historia>
Cementos Argos S.A. forma parte del Grupo Empresarial Argos. Es uno de los negocios estratégicos principales del Grupo Empresarial Argos.

Grupo Argos⁴¹ es una compañía de inversiones sostenibles con tres negocios estratégicos en el sector de la infraestructura: cemento, energía y, concesiones viales y aeroportuarias. Es una sociedad anónima inscrita en la Bolsa de Valores de Colombia, al igual que sus tres filiales más importantes: Argos (cemento), Celsia (energía) y Odinsa (concesiones viales y aeroportuarias). (Grupo Argos 2015:8)

El negocio estratégico que se analiza en la presente investigación es su compañía cementera **Cementos Argos**. Según datos presentados por el Grupo Empresarial Argos en su reporte integrado de 2015; en el negocio del cemento, Argos es líder de la industria en Colombia, quinto productor más grande en América Latina y segundo más grande en el sureste de Estados Unidos. Tiene presencia en 18 territorios con plantas en Colombia, Estados Unidos y, países de Centroamérica y el Caribe. En el negocio del concreto, Argos es líder en Colombia y tercer productor más grande en Estados Unidos. (Grupo Argos, 2015:10)

Su política de trabajo:

El grupo empresarial Argos, en ánimo de transparentar sus acciones, políticas y procedimientos, ha incorporado en su gestión el diseño, implementación y monitoreo de planes de manejo ambiental. A su vez, incluyó los objetivos de Desarrollo Sostenible, así como indicadores de sostenibilidad como GRI para verificar los impactos medioambientales que puedan ocasionar en la comunidad.

Grupo Argos entiende la importancia de la biodiversidad en el suministro de servicios ambientales para la operación de sus filiales y el bienestar de sus grupos de interés. Consciente de los impactos generados por la operación sobre los ecosistemas, cuenta con una política de sostenibilidad que ratifica su compromiso con el capital natural. (Grupo Argos, 2016:102)

⁴¹ Grupo Argos. *Reporte Integrado 2015*. Colombia. Consulta: 1 de noviembre de 2017

http://reporte2015.grupoargos.com/pdf/informe_completo.pdf

La información vertida en los informes integrados (2015 y 2016) del Grupo Empresarial Argos incluye información del Grupo Argos S.A. y sus filiales: Cementos Argos S.A., Celsia S.A. E.S.P., Odinsa S.A., Compas S.A., y Sator S.A.S., especificando en cada caso el alcance puntual de los indicadores (sólo holding o consolidado con filiales).

El segmento de la compañía dedicada a la industria cementera evidencia un modelo de negocio enfocado en el cliente y en la preservación del medio ambiente, lo cual se traduce en su eslogan “Luz Verde”. Por ende, cementos Argos se muestra económicamente viable, respetuoso de las personas, responsable y amigable con el medioambiente.⁴²

Frente a ello, y como parte de su estrategia de accountability, los avances en mitigación y reducción de impactos ambientales, así como su contribución con las partes interesadas (stakeholders) hasta el 2016 se difunden mediante los reportes integrados y las memorias anuales del grupo.⁴³

Gestión ambiental de Cementos Argos

La gestión adecuada de los impactos que Argos (Cemento) genera sobre los ecosistemas y la biodiversidad es un elemento esencial para asegurar la provisión de bienes y servicios requeridos para sus procesos de producción, al mismo tiempo que garantiza ser un buen vecino para las comunidades y otras partes interesadas a su alrededor. Es así como la biodiversidad constituye uno de los pilares de su política ambiental, cuyas metas al 2025 establecen que el 100% de las operaciones mineras cuenten con un plan de cierre establecido y que el 70% del área intervenida liberada en las canteras activas sea rehabilitada. Como resultados de la gestión realizada en 2016, se resaltan los siguientes: (Grupo Argos, 2016:104).

- El porcentaje de canteras con plan de cierre establecido alcanzó el 78% y el 74% del área intervenida en canteras activas fue rehabilitada, en este último punto, se superó la meta proyectada al 2025.
- Adquisición e implementación de la herramienta IBAT (Integrated Biodiversity Assessment Tool) para evaluar los riesgos derivados de la biodiversidad en las instalaciones.
- Obtención del máximo puntaje en el componente de biodiversidad del Índice Dow Jones de Sostenibilidad por tercer año consecutivo.

⁴² Cementos Argos. Contexto. Colombia. s/f. Consulta: 1 de noviembre de 2017.
<https://www.argos.co/colombia/somos/contexto>

⁴³ Grupo Argos. *Reporte Integrado 2016*. Colombia. Consulta: 4 de noviembre de 2017
<https://www.grupoargos.com/uploads/010617015854reporte-integrado-2016-EEFF-consol-separa.pdf>

El Grupo Argos implementa una política de sostenibilidad que busca la convivencia armoniosa con el medioambiente. Este modelo de negocio genera un precedente que invita a otras empresas y corporaciones de la región para incorporar iniciativas responsables, que sean vanguardia para promover el cambio social dentro de sus objetivos de responsabilidad social y sobre la conducta que deben ejercer respecto al entorno y a las relaciones con la comunidad en la que se desenvuelven. Esta conducta implica cambiar muchas perspectivas, ya que se consideran más aspectos que el margen de utilidad, rentabilidad y la tasa de retorno de la inversión para los accionistas. Su gestión implica crear valor mediante el desarrollo de las competencias y habilidades de sus clientes, así como la preservación del recurso natural del cual obtiene su materia prima.

Por ello, el Grupo Argos forma parte de grupo de empresas y corporaciones del mundo que son miembros del Pacto Global de las Naciones Unidas que compromete a las compañías con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (Grupo Argos 2016:19)

Es necesario destacar que la iniciativa más grande del mundo en sostenibilidad corporativa es el pacto global o pacto mundial de las Naciones Unidas.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, lanzado en julio de 2000, es una plataforma política y un marco práctico para las empresas comprometidas con la sostenibilidad y las prácticas empresariales responsables. Esta iniciativa de liderazgo, que ha sido refrendada por directores generales, pretende armonizar en todo el mundo las operaciones y estrategias comerciales con diez principios universalmente aceptados en los ámbitos de los derechos humanos, los estándares laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. (ONU: 2017)⁴⁴

Las grandes corporaciones son las que más inversiones realizan, ya que poseen mayor poder económico que gobiernos e instituciones. A diferencia de estas últimas,

⁴⁴ El pacto Mundial de las Naciones Unidas. *Civismo empresarial en la economía mundial*. Consulta: 3 de noviembre de 2017.
https://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Procurement/Global_Compact/GC_Brochure_Spanish.PDF

sus objetivos estratégicos no siempre incluyen una motivación por el progreso o la mejora de la calidad de vida de la comunidad en la que operan, ya que su finalidad consiste en incrementar sus ingresos. Sin embargo, existe una fuerte tendencia de comprometerse con la sostenibilidad y la buena práctica empresarial. La promoción de la responsabilidad social empresarial ha marcado un hito importante hacia la apertura y la transformación.

El grupo Argos dentro de su política de trabajo incluye en su gestión modelos de producción y funcionamiento organizacional importantes que coadyuvan a la gestión social y ambiental. A su vez, implementan una estrategia de cambio climático importante que se incluye en los reportes integrados. Dichos documentos se presentan a sus accionistas y a la opinión pública para transparentar su información y brindar una rendición de cuentas a sus grupos de interés conformados por los accionistas, los proveedores, los clientes y la comunidad. En el caso del Grupo Argos, los pilares en la actuación corporativa implican una gestión activa de las inversiones que realizan bajo el enfoque ASG (ambientales, sociales y de gobierno) y de los factores que potencian los riesgos. (2016:47)

En la carta dirigida a los accionistas, en el reporte integrado 2016, la presidenta de la Junta Directiva del Grupo Argos, Rosario Córdoba señala:

“En cumplimiento de nuestra Política de Sostenibilidad y teniendo en cuenta los criterios de adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas y la voluntad de contribuir desde nuestro rol empresarial a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Junta Directiva orienta metas y planes de trabajo para profundizar la generación de valor económico, ambiental y social en el largo plazo, en un marco de responsabilidad, buen gobierno, integridad y ética”. (2016:3)

En el periodo 2016 Grupo Argos, prioriza los temas fundamentales en materia de sostenibilidad que se encuentran alineados con la estrategia corporativa, la promesa de valor actual de la organización y los retos que la sostenibilidad plantea para la compañía. Luego de este ejercicio reflexivo, aterrizaron en *siete temas materiales*

para la sostenibilidad, los mismos que se complementan con los Objetivos de Desarrollo Social de cara al 2030, y que se presentan en su reporte integrado.

Para materializar el compromiso con los ODS, Grupo Argos adoptó el protocolo de SDG Compass que busca facilitar el entendimiento sobre su aporte al cumplimiento de estos. Siguiendo esta guía, se están definiendo compromisos y metas para integrar las iniciativas actuales, determinar innovación en procesos y tecnologías y acordar alianzas estratégicas requeridas para su cumplimiento. Al tiempo, Grupo Argos está trabajando activamente en la identificación de iniciativas estratégicas alineadas con los ODS, a fin de promover actividades generadoras de valor en el marco de estos. (Grupo Argos 2016:47)

Compartimos el cuadro que alinea sus 7 iniciativas con los Objetivos de desarrollo sostenible.

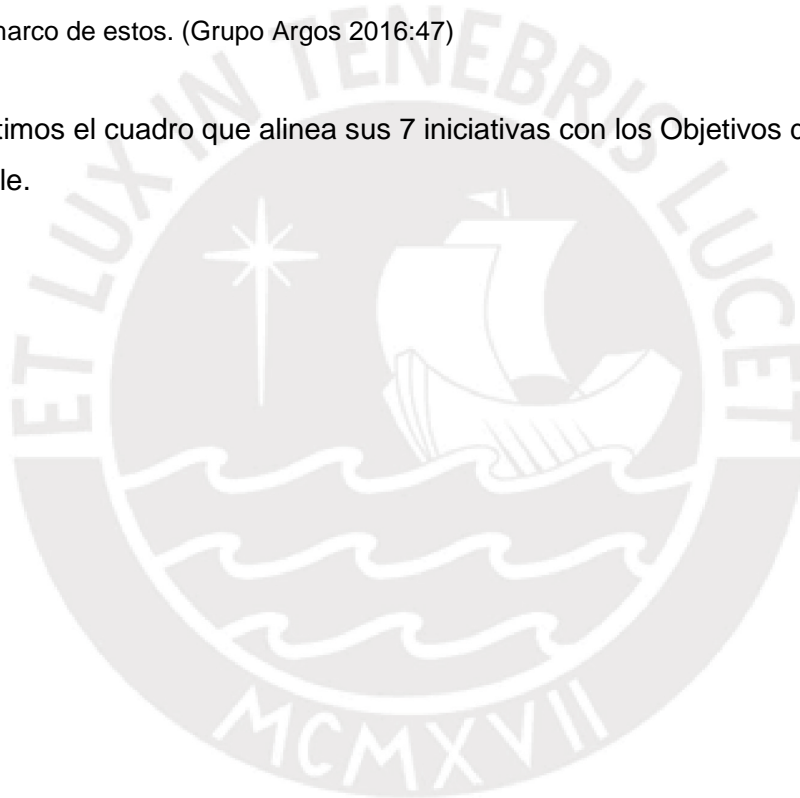


Imagen 03. Iniciativas de Argos respecto de los ODS

1. Inversiones con enfoque ASG.
ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
ODS 9: Industria, innovación e infraestructura
ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles
ODS 13: Acción por el clima
2. Ética, conducta y transparencia.
ODS 10: Reducción de las desigualdades
ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas
3. Gobierno corporativo.
ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas
4. Gestión de riesgos.
ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas
5. Gestión del talento humano.
ODS 3: Salud y bienestar
ODS 5: Igualdad de género
ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
ODS 10: Reducción de las desigualdades
6. Estrategia de cambio climático.
ODS 6: Agua limpia y saneamiento
ODS 13: Acción por el clima
ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres
7. Innovación.
ODS 9: Industria, innovación e infraestructura

Fuente: Reporte Integrado 2016. Grupo Argos

Relación de Argos con sus trabajadores, clientes, proveedores y comunidad

El Grupo Argos se preocupa por la productividad social y el liderazgo del talento humano. Desde 2014, implementaron el proyecto “Yo prometo” que con contundente éxito redujo los incidentes laborales para proteger al personal de cualquier eventualidad y fortalecer la seguridad laboral en todos los casos. Asimismo, desarrollaron un programa de capacitación especializado y diferenciado para sus colaboradores. La empresa los reconoce como “el activo más valioso de la organización y un factor clave de éxito en su desempeño y crecimiento. En este

grupo, se encuentran los empleados del Grupo Argos y de sus filiales y negocios” (Grupo Argos 2016:43)

Según Argos, los colaboradores son fundamentales en el desarrollo de la estrategia y esenciales para lograr la eficiencia y competitividad en la empresa. Por ello, se mantienen políticas que permiten seleccionar, desarrollar y retener el mejor talento humano, las cuales generan movilidad entre las filiales y fortalecen la diversidad. De esta manera, la formación se convierte en un proceso clave para el crecimiento. En el 2016, adelantaron importantes programas como el de Liderazgo para la Equidad que involucró a más de 60 mujeres ejecutivas de todo el Grupo Empresarial y que las preparó para ejercer un rol transformador. A esta iniciativa, se sumó el programa de Gestión Global y Excelencia en la Ejecución Estratégica que fortaleció las competencias de 70 líderes para tomar decisiones estratégicas y el programa de Deliberación Ética para fortalecer los valores al actuar. (Grupo Argos 2016:36)

La Corporación reconoce que la relación con los clientes es trascendental para la sostenibilidad de la compañía. Por ende, luego de analizar con pericia el funcionamiento del mercado se desarrolla la estrategia de fidelización de los clientes, que consiste en tener un portafolio nutrido de productos y servicios de alta calidad que responden a las necesidades de los consumidores y su estilo de vida. (Cementos Argos, 2015:56)⁴⁵

Como parte de las propuestas de valor hemos desarrollado una infraestructura comercial y técnica para asesorar al cliente en el uso y la aplicación de los productos, así desarrollamos productos y servicios diferenciados que se ajustan a las necesidades particulares de los clientes. Garantizamos la calidad de nuestro servicio al cliente por medio del seguimiento constante a nuestra labor. Para desarrollar esto contamos cada año con investigaciones de las compañías externas en Colombia y el Caribe y Centroamérica, y en Estados Unidos. (Cementos Argos 2015:56)

⁴⁵ Cementos Argos. Reporte integrado 2015. Colombia. Consulta: 1 de noviembre de 2017 <https://www.argos.co/ir/Media/Default/images/Reporte%20Integrado%202015.pdf>.

Durante el 2015, la compañía cementera del Grupo empresarial, Cementos Argos, fiel a su filosofía de gestionar una adecuada relación con los clientes internos y externos logró posicionarse en la mente del consumidor, generar un soporte de asesoramiento diferenciado, y marcar ciertos hitos en cuanto a la presentación de sus productos, las ventas por internet, los canales de comercialización, el lanzamiento de nuevos puntos de venta, la instalación de GPS, la implementación de innovadoras herramientas de marketing, entre otros. Sin embargo, es necesario destacar como un logro la extensión del Programa de Fortalecimiento Empresarial para Ferreteros y Gerencia de Proyectos para Ingenieros de Obra al Caribe y Centroamérica, y la inclusión del módulo de sostenibilidad. (Cementos Argos 2015:57)

Según el Reporte Integrado de 2015 de Argos, los planes a futuro de la cementera implican continuar con las herramientas y estrategias implementadas, así como fortalecer el Programa de Desarrollo empresarial para la fidelización de clientes de los canales masivos e industrial en Panamá y República Dominicana. Además, se pretende extender esta iniciativa a otros países del Caribe, debido a los buenos resultados obtenidos en la ejecución del Programa de Diplomado desarrollado en diferentes ciudades de Colombia.

En cuanto a la relación que maneja con sus proveedores, Argos se centra en concretar negocios con proveedores que compartan sus mismos principios y valores, de sostenibilidad, integridad, transparencia y ética.

Ahora respecto de la relación y gestión que tiene Cementos Argos con las comunidades aledañas en las que se desenvuelven sus operaciones, plantea:

Las relaciones directas, cercanas y permanentes con las comunidades aledañas a las operaciones, son las que garantizan la continuidad de las mismas y el cumplimiento de nuestra promesa de valor: ser buenos vecinos y contribuir con el desarrollo local de las comunidades de influencia, procurando ser un actor que suma en la sana convivencia y que aporta, desde su hacer, en el desarrollo de las mismas. En los casos de las regionales Colombia, Caribe y Centroamérica contamos con un

equipo de profesionales de dedicación exclusiva para garantizar dicho relacionamiento continuo, atender de manera directa las quejas e inquietudes que surjan con respecto a la operación y plantear y ejecutar iniciativas tendientes a la prevención, mitigación o compensación de los impactos negativos que se generen con la operación. (Cementos Argos 2015: 78)

Política de Sostenibilidad

Finalmente, en beneficio de toda su corporación el Grupo Argos dentro de su política de sostenibilidad contempla:

Para asegurar la continuidad y preservación de sus negocios, Grupo Argos ha adoptado una Política de Sostenibilidad que busca que la actividad de transformación de recursos naturales en productos y servicios se haga generando valor de forma responsable, con equilibrio entre la rentabilidad económica, la inclusión social y la disminución del impacto ambiental, teniendo como guía de actuación los principios del Pacto Global y el Buen Gobierno Corporativo. (Grupo Argos 2016:42)

De cara al futuro, el Grupo Argos desarrolla su Política de Sostenibilidad con la convicción de generar valor responsable y el equilibrio entre sus negocios e inversiones, ya que percibe el Desarrollo Sostenible como principio de actuación corporativa. De esta forma, la conservación de la biodiversidad es parte fundamental de la visión y para este fin, se plantea metas concretas en las diferentes dimensiones: (Grupo Argos 2016:48)

- En el corto plazo: continuar con su política de establecer diálogo y nexos con sus grupos de interés y la alineación con iniciativas en el marco de los ODS.
- En el plazo medio desea implementar estrategias de innovación, fundamentadas en el Talento Humano comprometido que busca siempre alternativas sostenibles para generar valor.
- Finalmente, a largo plazo la corporación se visualiza como líder en conservación y preservación de la biodiversidad, generando Desarrollo Sostenible que genere valor responsable para sus accionistas, al tiempo que contribuye a cerrar brechas sociales de inequidad y medir constantemente sus externalidades, generando impactos positivos en la sociedad y su entorno.

2.5 IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN PARA ADULTOS

El perfil de los participantes concentró empresarios del sector ferretero con amplia experiencia de campo, pero con escaso conocimiento que les permitiera determinar las variaciones del mercado y analizar las preferencias de los clientes de sus tiendas. Por ello, y como parte de la estrategia de Responsabilidad Social de Argos, fueron invitados al Diplomado de Fortalecimiento Empresarial. En el programa, recibieron clases magistrales, así como sesiones de práctica en las que empleaban herramientas lúdicas para garantizar el aprendizaje significativo.

Para obtener resultados positivos, Argos sumó esfuerzos con la Corporación Siglo XXII. Contrató un equipo de especialistas en docencia y diseño instruccional que a través de una metodología propia y juegos de corte empresarial se dedicaron a desarrollar las competencias gerenciales y habilidades blandas en los beneficiarios del programa. El enfoque educativo que se desarrolló utilizó técnicas y herramientas del campo de la andragogía o instrucción para adultos.

La andragogía, señala Caraballo (2007)⁴⁶, es parte del proceso de desarrollo integral del ser humano e involucra la “oferta de formación permanente que debe pensarse para los alumnos que trabajan”. Es decir, el público objetivo alberga padres y madres de familia, adultos que buscan incorporarse a un centro de labores, ascender en la línea de carrera o perpetuar su puesto de trabajo. A ello, se suma una motivación intrínseca del estudiante, propia de la edad y de la experiencia en el campo laboral. Esto les permite analizar todo con visión interdisciplinaria y, prestar más atención al tema y al problema que al contenido en sí.

En relación con lo anteriormente expuesto Knowless et al., señala que las premisas en las que se construye la andragogía difieren del modelo pedagógico, ya que los adultos poseen distintas motivaciones y experiencias. Entre ellas, se destaca:

⁴⁶ CARABALLO COLMENARES, Rosana. (2007). La andragogía en la educación superior. *Investigación y Postgrado*, 22(2), 187-206. Consulta: 09 de diciembre de 2017
http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200008&lng=es&tIng=es.

- Los adultos requieren conocer por qué deben aprender algo, ya que es propio de su perfil investigar cuáles son los “beneficios que obtendrán y los costos de no aprenderlo”. Por ende, los facilitadores pueden recurrir a “experiencias reales o simuladas en las que los aprendices descubren solos la brecha entre dónde están ahora y dónde desean estar.” Para ello, Knowless recomienda emplear como parte de la metodología herramientas relacionadas con los sistemas de evaluación de personal, la rotación de puestos de trabajo, la exposición a puestos modelos y las evaluaciones diagnósticas de desempeño (2006, p.69-73).
- Los alumnos adultos, en su mayoría, son independientes y refuerzan su pensamiento y actitudes mediante la experiencia; por lo que, según Knowless, se resienten y se resisten a las situaciones en que otros les imponen su voluntad. Debido a ello, también suelen distanciarse o abandonar el programa si sienten que sus ideas no son tomadas en cuenta, ya que asumen que este rechazo vulnera su propia identidad como persona.
- En un escenario en el que se contrastan ideas o se abren los debates, es factible que exprese su incomodidad sino se encuentra satisfecho con las respuestas del docente. Por ello, la educación de adultos requiere mayor énfasis en las técnicas que “recurren a la experiencia de los alumnos, como grupos de discusión, ejercicios de simulación, actividades de solución de problemas, estudios de casos y de laboratorio, en lugar de técnicas de transmisión. también, hay un mayor énfasis en las actividades en parejas”.
- Los adultos poseen disposición para aprender, ya que se enfocan en desarrollar competencias que les permitan enfrentar mejor la vida. “Además, obtienen conocimientos, destrezas, valores y actitudes de una manera más eficaz cuando se les presentan en un contexto de aplicación a las situaciones de la vida real.”
- Según Knowless, los adultos poseen diversas motivaciones para continuar su formación. Entre ellas destacan mejores empleos, ascensos, salarios más

altos, etc. No obstante, los motivadores más potentes son las presiones internas como el deseo de incrementar la satisfacción laboral, la autoestima, la calidad de vida, etc. Al respecto, Knowless cita a Tough (1979), quien señala que los estudiantes adultos con frecuencia se topan con obstáculos. Estos pueden involucrar un concepto negativo del alumno, inaccesibilidad de oportunidades o recursos, limitaciones de tiempo o programas que infringen los principios del aprendizaje de adultos. Como consecuencia, surge la posibilidad de que el adulto abandone el programa y pierda el interés por continuar sus estudios.

La clasificación de los estudiantes adultos se evidencia a partir de las siguientes características (Knowless et. al, 2006, p.59-60):

- Aprendices orientados a una meta, que recurren a la educación para cumplir objetivos bien trazados (Houle, 1961, p.181)
- Alumnos orientados a una actividad, que participan porque encuentran en las circunstancias del aprendizaje un significado que no tiene una conexión necesaria- y con frecuencia ni la mínima conexión- con el contenido o el propósito anunciado de la actividad. (pp. 23-24).
- Aprendices orientados al aprendizaje, que estudian por amor al conocimiento (pp. 24-25)

2.6 IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social es un aspecto clave para las empresas, debido a que pueden fortalecer su presencia en el mercado. Al respecto, Navarro cita el *Libro Verde de la Comisión Europea* para definirla como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores”. El autor señala que la RSC se ha convertido en una verdadera ventaja competitiva para las empresas que las incorporan dentro de sus políticas, ya que permite conseguir un crecimiento económico sostenible, incrementa los empleos, mejorar la cohesión social y dinamizar la economía mediante el conocimiento y la competencia.

(Navarro, 2012, p.70-71).

Por otro lado, la ONG Economistas Sin Fronteras señala que la RSC es “el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores” (Navarro, 2012, p.70-71). De esta forma, incluye en el concepto la participación activa de los miembros de la empresa en el respeto y defensa de los derechos humanos, y la creación de políticas que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.

Sobre lo anteriormente expuesto, Vidal & Morrós (2014, p.50-51) señala que este enfoque representa un cambio para las empresas. En primer lugar, se requiere revisar los procesos y operaciones a fin de integrar los lineamientos de la RSC en el giro del negocio. Además, es importante destacar que los costos e inversión para estos cambios deben justificar un incremento en los ingresos del negocio. En segundo lugar, se necesita establecer políticas de conducta con todas las partes interesadas. Vidal & Morrós enfatizan que el requisito de diálogo con los grupos de interés introduce el concepto de trabajar en alianza estratégica con las partes interesadas. Por ende, “el diálogo formaría parte de la personalidad de una organización socialmente responsable”. De esta forma, para Vidal & Morrós (2014, p.51) la relación con las partes interesadas se relaciona con la gestión de la estrategia y con la ética de las organizaciones. Por ende, “la tarea del principal ejecutivo de una organización es conseguir y mantener el apoyo de todos estos grupos mediante un espacio que facilite la sostenibilidad de sus intereses.

La Responsabilidad Social involucra distintos ámbitos de actuación. Vidal & Morrós (2014, p.75-101) citan a la Global Reporting Initiative para la Sostenibilidad (GRI) para determinar las categorías y subcategorías en las cuales amerita su intervención. Estas son económicas, medioambientales y sociales (condiciones de trabajo, derechos humanos, sociedad, responsabilidad del producto).

Por otro lado, el Libro Verde de la Comisión de la Comunidad Europea (COM, 2001) diferencia entre dimensión interna de la RSC y la dimensión externa de la RSC. El primero de ellos hace referencia a las prácticas responsables en el ámbito de lo social y las prácticas respetuosas con el medio ambiente. El segundo abarca las relaciones de la empresa con sus proveedores y las relaciones de la empresa con la comunidad. Este es el caso de la Corporación Argos, ya que es socio comercial de otras empresas. Por ende, Argos es consciente del impacto sobre sus resultados finales y cómo estos pueden verse afectados por las prácticas de sus socios a lo largo de toda su cadena de producción.

Vidal & Morrós (2014, p.75-101) citan la propuesta de Porter y Kramer (2011) sobre el principio de creación de valor compartido en la gestión de la cadena de valor. Al respecto, los autores concuerdan en que:

La empresa cliente ya empieza a entender que el empobrecimiento progresivo de los proveedores no es sostenible para su cadena de valor. Para evitar este riesgo empresarial, recomiendan que la empresa ayude a los proveedores facilitándoles los recursos de producción y el acceso a la financiación, compartiendo tecnología y transmitiendo conocimiento. El objetivo último es que el proveedor incremente su productividad y que este aumento de la productividad del proveedor permita incrementar beneficios a la empresa.

Para sistematizar las prácticas de Responsabilidad Social, se creó la ISO 26000 (Navarro, 2012, p.215-217). Dicho documento es una guía internacional voluntaria que no es certificable. Entre sus objetivos se detalla:

- Asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.
- Apoyar a las organizaciones a demostrar su RS mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromiso de todos los accionistas y grupos de interés, incluyendo los gestores.
- Promover y potenciar la máxima transparencia

Responsabilidad Social de Argos

El grupo empresarial Argos direcciona sus decisiones, procedimientos, gestión empresarial y política de acción para la generación de valor social en el marco de tres dimensiones, líneas de acción o ejes de trabajo: **Dimensión económica, dimensión social y dimensión ambiental**. Su política de sostenibilidad se asienta en la consecución equilibrada de *la rentabilidad económica, el desarrollo e inclusión social, así como en la disminución del impacto ambiental*.

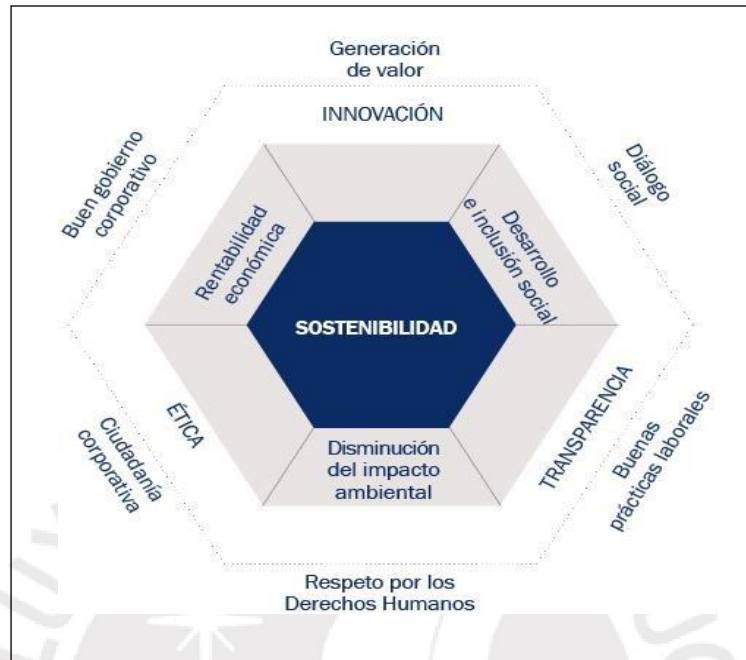
Grupo Argos gestiona inversiones y negocios dentro del marco de su política de sostenibilidad, buscando el crecimiento sostenible como centro estratégico para generar valor responsable a sus accionistas, teniendo la integridad ética como fundamento de sus actuaciones empresariales. La política, definida dentro de la estrategia de creación de valor, consta de principios y lineamientos que enmarcan los planes, proyectos y programas del holding y sus filiales. Grupo Argos ha direccionado sus decisiones y fortalecido sus capacidades humanas y técnicas, para constituirse como un inversionista comprometido con la sostenibilidad, logrando hacer progresivamente de este tema un sello de calidad que garantiza la marca.⁴⁷

De esta forma, el grupo corporativo Argos evidencia su política de sostenibilidad y compromiso con la sociedad mediante el apoyo a *la educación, la infraestructura, el desarrollo social y económico* en las áreas de influencia de sus operaciones.

En el reporte integrado del Grupo Corporativo Argos (2016), se incluye la *política de sostenibilidad*. Dicho lineamiento se analiza y explica en el punto 2.4 de la presente investigación. No obstante, se considera importante compartir su modelo de sostenibilidad.

⁴⁷ Grupo Argos. Consulta: 01 de marzo de 2017
<https://www.grupoargos.com/es-es/Modelo-de-sostenibilidad> inflación está controlada y ha dejado de ser una preocupación"

Imagen 04: Modelo de Sostenibilidad de Corporación Argos.



Fuente: Imagen extraída del Reporte Integrado 2016

Las tres dimensiones de la política de sostenibilidad de Argos consisten en:

- **Dimensión Económica** (Grupo Argos, 2016: 63-76)
 - ✓ Inversiones con enfoque ASG; *ambiental, social y de gobierno*, el Grupo Argos avanza en la gestión activa de sus inversiones, promueve su eficiencia y rentabilidad, y busca oportunidades de rotación adecuada para el capital
 - ✓ Gestión de Riesgos tiene como propósito apoyar la toma de decisiones en la organización. Establece los elementos y el marco general de actuación para la gestión integral de los riesgos de toda naturaleza a los que se enfrenta el Grupo empresarial.
 - ✓ Innovación se convirtió en un componente esencial de sus actividades. Dicho enfoque posee el potencial para impactar en la sociedad con el

desarrollo de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

- ✓ Desempeño tributario, el seguimiento y control de la Política Tributaria Corporativa dispone una serie de lineamientos y estándares orientados a que las decisiones de negocio se encuentren alineadas con la estrategia corporativa. Ello implica, en un marco de transparencia, perseguir siempre las mejores prácticas y entregar oportunamente información clara y completa a los grupos de interés.

- **Dimensión Social** (Grupo Argos, 2016:79-94)

- ✓ Gestión del talento humano.
Se cuenta con una política de gestión humana construida según lineamientos de Código País (...) Buscamos atraer, desarrollar, motivar y retener el mejor talento, teniendo como base la inclusión y la diversidad, el respeto por los Derechos Humanos, el cumplimiento de los estándares en seguridad y salud en el trabajo y el desarrollo de las mejores prácticas en todos los procesos humanos.
- ✓ Contribución al desarrollo Social, iniciativas enfocadas en el progreso y mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad mediante una adecuada gestión del capital social, las donaciones caritativas, las inversiones en la comunidad y las iniciativas comerciales
- ✓ Derechos humanos.
Se viene desarrollando un sistema integral que refleja su compromiso e integridad con el respeto por los Derechos Humanos y la implementación de buenas prácticas laborales. (...) Este proceso ha permitido implementar políticas y lineamientos y desarrollar iniciativas de: inclusión laboral, equidad de género, erradicación del trabajo infantil, libre asociación y negociación colectiva, conciliación vida – trabajo, lucha contra la corrupción y empresa y posconflicto

- **Dimensión Ambiental** (Grupo Argos, 2016:95-102)

- ✓ Estrategia de cambio climático

Para Cementos Argos, el cambio climático es uno de los pilares de la política ambiental. La meta es reducir en un 35% las emisiones de CO2 por tonelada de producto cementante a 2025. Asimismo, se desarrolla una estrategia climática que permite mitigar los riesgos derivados del cambio climático mediante la generación de la innovación en procesos, productos y soluciones. Esta se detalla con mayor amplitud en el punto 2.4 de esta investigación.

- ✓ Conservación de la biodiversidad, Argos ratifica su compromiso con el capital natural. A través de su fundación, promueve iniciativas voluntarias con el gobierno, las organizaciones privadas y la comunidad para identificar áreas con alto valor para la biodiversidad en Colombia. Además, se establece como eje principal la educación ambiental para generar un vínculo con la comunidad.

Reconocimientos de Argos en RSE

Por otro lado, el grupo Argos se ha posicionado los últimos años como una corporación sólida y es reconocida por las organizaciones e instituciones que fomentan y califican la responsabilidad social empresarial. En marzo de 2016, el Grupo Corporativo Argos se posicionó en el top 5 de empresas con mejor reputación corporativa dentro del ranking "Responsabilidad y Gobierno Corporativo" realizado por MERCO, Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.⁴⁸

La evaluación realizada por Merco es uno de los principales instrumentos de medición que calcula el nivel de reputación de las compañías en responsabilidad social empresarial (RSE). Se evalúan variables como el comportamiento ético, la transparencia y buen gobierno, la responsabilidad con los empleados, el compromiso con el medioambiente y cambio climático y la contribución a la comunidad. El claro compromiso de Argos con la responsabilidad social, evidenciado en la creación de

⁴⁸ Merco es el Monitor Empresarial de Reputación corporativa, es uno de los monitores de referencia en el mundo

políticas y metas claras de sostenibilidad y en el desarrollo de diversos programas para beneficio de sus públicos de interés, llevó a la compañía subir en el ranking. ⁴⁹

Jorge Mario Velásquez, presidente de Argos, afirmó que dicho reconocimiento es un orgullo:

“Ser reconocida como una de las empresas con mejor reputación en RSE es para nosotros un orgullo, especialmente porque entendemos la importancia de este tema y hemos hecho grandes esfuerzos que, parten desde nuestra política de sostenibilidad y, se han materializado en vías que comunican zonas remotas, en oportunidades de estudio para miles de niños, en nuevos proyectos productivos en las comunidades y en programas especiales para el cuidado del medio ambiente”.⁽⁵⁰⁾

Del mismo modo, se aprecia que “Argos es la primera empresa colombiana en recibir el Premio Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial FIIC 2014 – 2016, en reconocimiento a su gestión y a la implementación de buenas prácticas relativas a la sostenibilidad en la organización”⁵¹.

“(…) La definición de políticas y metas claras de sostenibilidad en las dimensiones social, ambiental y económica, la creación de alianzas con instituciones públicas y privadas para el desarrollo de actividades en beneficio de las comunidades y la búsqueda constante de alternativas que aseguren la sustentabilidad de sus operaciones, son algunas de las razones por las que Argos recibió este reconocimiento” ⁵²

⁴⁹ Argos.co Consulta: 11 de marzo de 2018. <https://www.argos.co/noticias/Argos-en-el-top-5-del-ranking-Merco-de-responsabilidad-social?page=5>.

⁵⁰ Óp. cit.

⁵¹ Diario El Universal. Consulta: 10 de marzo de 2018. <http://www.eluniversal.com.co/economica/argos-gana-premio-latinoamericano-de-responsabilidad-social-empresarial-169185>

⁵² Afirmación vertida por el presidente de Argos, al Diario Universal, en la entrega del Premio FICC 2014-2016. El reconocimiento fue entregado el miércoles, en el marco del 29° Congreso Interamericano de la Industria de la Construcción en Medellín. Este premio es entregado cada dos años por la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción, en copatrocinio con la CAF, a empresarios y grupos empresariales de la construcción en Latinoamérica, con el fin de destacar su labor en responsabilidad social y reconocer la exitosa implementación de actividades que generan efectos positivos en la sociedad, la economía y el medio ambiente.

La gerencia social y la responsabilidad social empresarial

En el marco del funcionamiento operativo de las empresas y su responsabilidad social, la gerencia social representa el conjunto de prácticas o técnicas, saberes e instrumentos destinados a generar valor para la sociedad a través de la ejecución de programas y proyectos que generen valor para las comunidades. (Lorenzelli, 2004).

A través de la gerencia social y la responsabilidad social se crean las condiciones para el desarrollo sostenible (...) se cuentan con las herramientas para promover el cambio social y crear valor bajo una triple línea: social, ambiental y económica. Por lo tanto, la gerencia social ayuda a planificar, organizar, dirigir y controlar la RSE para lograr objetivos claros, concretos y compartidos. ⁽⁵³⁾

Actualmente, existe un compromiso con la responsabilidad social por parte de las empresas. La política social demócrata sueca Anna Lindh refiere que *“la globalización deja claro que se requiere responsabilidad social no solo por parte de los gobiernos, sino también de las compañías y los individuos”*. ⁽⁵⁴⁾.

Desde la perspectiva del bien estar o bien común, surge la corresponsabilidad o responsabilidad compartida. Este es un término utilizado en diversas áreas como la laboral, humanitaria y familiar. Además, es necesario mencionar que en el ámbito laboral se le conoce como Responsabilidad Social Empresarial. Esa corresponsabilidad es la que debemos practicar empresas y gobernantes, ciudadanos y comunidad con el propósito de dar paso al desarrollo y a la incesante búsqueda de una mejor calidad de vida: fin de la gerencia social.

⁵³ Lorenzelli, M. (2004). Capital social comunitario y gerencia social. (Spanish). Cuadernos Del CLAEH, 27(88), pp. 113-128.

⁵⁴ Extraído de <http://blog.posgradostec.info/item/que-es-y-como-se-logra-la-corresponsabilidad.html?id=5400>

2.7 FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

La formación por competencias es un enfoque educativo cuya finalidad consiste en garantizar el desarrollo del proceso cognitivo y concretar el aprendizaje mediante su aplicación en situaciones de la vida real. Según Tobón, “las competencias son actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, desarrollando y aplicando de manera articulada diferentes saberes (saber ser, saber convivir, saber hacer y saber conocer), con idoneidad, mejoramiento continuo y ética” (2014. 93).

Los sistemas educativos en diferentes países recurren a la formación por competencias porque facilita la construcción de aprendizajes significativos. En otras palabras, permite que el estudiante aplique los conocimientos en situaciones reales y evidencie una adecuada toma de decisiones. Por ello, se señala que enseñar por competencias es considerar el “saber” (conocimientos), “el saber ser” (valores), el “saber hacer” (habilidades). A ello se suma, mediante los procesos de metacognición el “saber pensar”, ya que el estudiante requiere ser consciente de sus propios procesos de aprendizaje.

Para comprender plenamente el significado y utilidad de la competencia se destaca lo siguiente (Tobón 2014, p.105 - 107):

Las competencias se adquieren exclusivamente mediante el aprendizaje, y constituyen una puesta en acción de la inteligencia en procesos de actuación específicos.

Las competencias son actuaciones que se basan en el desarrollo efectivo de las aptitudes y su puesta en acción en situaciones concretas, con el fin de comprender y resolver problemas.

Las competencias se basan en el conocimiento, pero, además, implican la puesta en acción de este con autonomía, autocrítica, creatividad y unos fines específicos. Además, las competencias integran en toda actuación el qué con el cómo dentro del marco de la resolución del problema.

Las competencias tienen como uno de sus componentes las capacidades (afectiva, cognitivas y/o psicomotrices) con el fin de llevar a cabo un proceso. Las capacidades son posibilidad y tenerlos no implica que se vaya a actuar con idoneidad y ética; las competencias, en cambio, si implican la actuación idónea y ética.

Uno de los componentes de las competencias son las habilidades, integrando, además, la comprensión de la situación, la conciencia crítica, el espíritu de reto, la responsabilidad por las acciones y la actuación basada en indicadores de calidad.

Las competencias tienen como base las destrezas en la actuación, y difieren de estos en que son actuaciones generales con idoneidad y ética.

Las competencias se componen de tres saberes: saber ser, saber conocer y saber hacer. El saber ser, a la vez, está integrado por valores, estrategias psicoafectivas y actitudes. Por lo tanto, las competencias son un proceso de actuación amplio donde las actitudes son solamente uno de sus componentes.

Es importante destacar que Tobón incide en la similitud que los términos *competencia* y *habilidad* poseen en varios idiomas. Se señala que, en el idioma inglés, las habilidades se traducen como *skills*, “término que ha pasado de significar algo que es razonable a algo que es práctico”. Tobón cita a Annet (1991) para reiterar que *skills* se refiere a “comportamientos eficientes ante problemas específicos”. Este concepto acerca a ambas palabras, ya que la competencia busca generar aprendizajes que puedan aplicados en la vida real para resolver problemas en distintos ámbitos con idoneidad y ética. “Esto explica por qué a pesar de seguirse utilizando en inglés la palabra *skills*, esta se traduce a otros idiomas como *competencias*”. (2014, p.107)

Tobón propone una clasificación para las competencias. Dicho autor las divide en Competencias básicas, genéricas y específicas. Las primeras son elemento indispensable para construir el aprendizaje, su construcción inicia en la educación básica regular. Según Unesco (2012), las competencias básicas son las nociones en lectura, escritura y aritmética. Por otro lado, las segundas, hacen referencia a “las competencias fundamentales para alcanzar la realización personal, gestionar

proyectos, contribuir al equilibrio ecológico y actuar en cualquier ocupación, puesto de trabajo y/o profesión”. Por ende, pueden aplicarse en cada momento de la vida. (Tobón, 2014, p.113) Finalmente, las competencias específicas son los aprendizajes destinados a orientar respuestas eficientes y eficaces en una determinada profesión. (Tobón, 2014, p.119).

Por ende, y con la finalidad de brindar herramientas adecuadas al gremio ferretero, la finalidad del Programa de Fortalecimiento Empresarial incluye un enfoque de formación por competencias, metodología lúdica y aportes de la andragogía para garantizar que los conocimientos se apliquen en la mejora de los negocios y la calidad de vida de los beneficiarios.

2.8 DIPLOMADO EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

La Corporación Siglo XXII⁵⁵ es una empresa privada dedicada a impartir capacitación, asesoría y acompañamiento a las pymes. Actualmente, a través de convenios institucionales y financiamiento de la empresa privada, gestiona el programa Diplomado en Fortalecimiento Empresarial dirigido al gremio ferretero.

El objetivo del programa es fortalecer el sector ferretero y a la vez, promover el desarrollo económico local. Los participantes o sujetos de derecho reciben cursos en los que desarrollan habilidades, competencias y capacidades gerenciales para el ejercicio empresarial.

La metodología propuesta involucra la cátedra o capacitación tradicional, el juego para la práctica de los conceptos desarrollados y la asesoría empresarial por parte de profesionales conocedores del manejo de las pymes y las debilidades del sector ferretero. Es un modelo de educación no formal que se caracteriza por un estilo más pragmático y no rigurosamente académico.

⁵⁵ Corporación Siglo XXII. Colombia. Consulta: 18 de agosto de 2016. <http://www.sigloxxii.org/index.html>

La Corporación Siglo XXII tiene el propósito de transferir “conocimiento” a través de programas de capacitación diseñados a la medida. Están comprometidos para mejorar las MIPYMES entregando capacitación, asesoría y acompañamiento. Su metodología TLP (Teórica, Lúdica, Práctica) garantiza una mayor retención en lo aprendido logrando mejores resultados. Manejan el sistema JESE – Juego Emprendimiento y Sostenibilidad Empresarial.

Los facilitadores acompañan a los empresarios en un proceso de apropiación de conocimiento, bajo un enfoque andragógico, constructivista y lúdico. Las sesiones de asesoría se diseñan de acuerdo a la realidad de cada empresa. Además, las herramientas trabajadas en clase son trasladadas a situaciones simuladas. Esto permite reconocer su impacto en la toma de decisiones y garantizar que los participantes las apliquen en la vida real con la finalidad de obtener un mayor beneficio.

El programa es impartido por un cuerpo de docentes y asesores, en su mayoría administradores, con nivel académico de postgrado y/o experiencia profesional certificada en trabajo con pymes. Su papel es perfeccionar las habilidades duras de los participantes, orientarlos y acompañarlos hasta finalizar el diplomado a través de sesiones de consultoría y monitoreo. Por otro lado, los cursos relacionados a la formación humana y aspectos legales son desarrollados por docentes con formación en humanidades y derecho. En estos casos, ellos aplican una metodología andragógica basada en casos y concluyen su participación al finalizar el módulo a su cargo.

El programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial se compone de 100 horas destinadas al desarrollo de clases y 20 a la asesoría especializada. Al recibir el financiamiento de aliados estratégicos y empresas que desde su departamento de RSE han asumido este reto, los beneficiarios no asumen costos económicos. Por el contrario, el beneficio y la contribución al capital social, es mayor.

El contenido del programa incluye cursos de formación humana y técnica. En primer lugar, ofrece en su currículo; temáticas administrativas, legales, contables y de mercado, que facilitan el desarrollo de competencias gerenciales. En segundo lugar, se prioriza la toma de decisiones a través de ejercicios en planificación estratégica, análisis financiero, presupuestos y manejo de la cartera de inventarios. Por último, con las asesorías y el monitoreo el empresario estará en capacidad de comprender el impacto de los factores externos e internos en su empresa, así como de la oportunidad que representa para fortalecer la economía en el país.

En el caso del Boyacá, dadas las limitaciones de movilidad y distancia entre los clientes, el programa se implementa en sectores cercanos a la ubicación de las ferreterías invitadas. A su vez, las sesiones de asesoría se realizan en las instalaciones de las pymes en el horario en el que el empresario tenga disponible y durante el desarrollo de programa.

Imagen 05: Visita de asesoría a ferretero en su negocio



Fuente: Imagen extraída del registro fotográfico de Corporación Siglo XXII

Tabla 01: Ficha técnica del diplomado

FICHA TÉCNICA DEL DIPLOMADO	
Entidad que desarrolla	Corporación Siglo XXII
Dirigido a	Gerentes propietarios y colaboradores del área administrativa, con liderazgo y/o posibilidad de toma de decisiones
Duración	100 Horas
Alcance y Objetivo General del Programa	Desarrollar habilidades y competencias para la toma de decisiones gerenciales
Objetivos Específicos	Identificar la estructura contable y financiera de las ferreterías Elaborar e interpretar Estados Financieros del carácter General (Balance y Estado de Pérdidas y Ganancias)
	Brindar herramientas para la toma de decisiones gerenciales
	Conocer la estructura del Precio de Venta
	Diferenciar los conceptos de costos y gastos, sus clasificaciones e importancia para la toma de decisiones
	Conocer exigencias de ley para efectos de la contratación de personal
	Entender el concepto de mercado e identificar herramientas de marketing para la ferretería
	Identificar e interpretar los Estados Financieros Generales (Balance y Estado de Pérdidas y Ganancias)
Criterio de Certificación	Empresarios que asistan al 80% de la capacitación
Requerimientos Mínimos	Mayor de edad
	Ser empresario del sector ferretero con mínimo 6 meses de funcionamiento (No nuevos emprendimientos)
	4 grado de bachiller y/o manejo de información matemática básica.
Temario	Módulo 1: Formación Humana (Familia y Empresa)
	Módulo 2: Sostenibilidad (Definición - Aspectos económicos,

	sociales y ambientales en las ferreterías)
	Módulo 3: Contabilidad Básica (Asientos Contables, elaboración e interpretación de estados financieros, Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias)
	Módulo 4: Costos (Definición y clasificación de Costos y Gastos, Margen de contribución y Punto de Equilibrio)
	Módulo 5: Mercado (Mercado, Mercado y Marketing - Definiciones) / Oferta y Demanda / Ciclo de vida del producto / Estrategias de Mercadeo para ferreterías
	Módulo 6: Análisis Financiero (Interpretación y Análisis de indicadores de Rentabilidad, Endeudamiento, Rotación de Inventarios, Cartera y Flujo de Caja)
Metodología	Clase Magistral (60%), Juego de simulación (25%), Asesoría (15%)

Fuente: Corporación Siglo XXII

Imagen 06: Ferreteros en Diplomado de Fortalecimiento Empresarial



Imagen 07: Trabajo de equipos - Diplomado en Fortalecimiento Empresarial



Fuente: Imágenes extraídas del Registro fotográfico de Corporación Siglo XXII

2.9 INVESTIGACIONES RELACIONADAS

No se ha encontrado material de investigación específico sobre programas que compartan nuestro objeto de estudio. Sin embargo, es importante destacar que si existen experiencias de capacitación similares en otros rubros comerciales que articuladas o no aportan igualmente al fortalecimiento de los sectores económicos e impactan directa o indirectamente en la consecución del objetivo de erradicación de la pobreza extrema en Colombia.

Puntualmente el sector de la construcción y los subsectores que este comprende han sido foco del interés de la empresa pública y privada. Esto debido a la promoción de desarrollo y crecimiento del mismo, y a la importancia e influencia que este ejerce sobre la economía nacional. Todo ello puede ser corroborado a través de las siguientes actividades:

La Revista especializada Fierros es una iniciativa del sector privado y es dirigida por el Portal Axioma Comunicaciones de Colombia⁵⁶. Su propuesta de comunicación estratégica para el sector ferretero fortaleció los nexos y generó la comunidad ferretera más grande de Colombia. En su afán por aportar a la formación del micro,

⁵⁶Revista Axioma. Consulta: 27 de agosto del 2016. <http://www.axioma.com.co/quienes-somos.html#mision>

pequeño y mediano empresario del sector, institucionalizó eventos como Expofierros⁵⁷, la feria ferretera más importante de América Latina.

El objetivo de Expofierros es incentivar el aumento de los niveles de competitividad de las pymes ferreteras. Para ello, congrega microempresarios del sector y profesionales, expertos y especialistas en un intercambio de conocimiento que busca afianzar las competencias gerenciales de los ferreteros que participan de dicho evento. Esta feria se realiza en Bogotá cada dos años, desde el 2009 con excelentes resultados.

En dicho evento, se abordan temas de manejo administrativo, financiero y contable, siempre de actualidad. Esto se combina con la comprensión de las diferentes variables que se encuentran en el entorno para definir con claridad las necesidades y tendencias del sector. De esta forma, se presenta una visión integral de la tendencia del negocio al ferretero y la posibilidad de generar networking. De esta forma, Expofierros se convierte en una oportunidad para ampliar su conocimiento y definir la experiencia como una plataforma para la transformación de una ferretería.

Imagen 08/: Feria de Negocios EXPOFIERROS 2015



Fuente: Imagen tomada del Portal Ekosnegocios. Consulta: 29 de agosto del 2016.
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5845>

⁵⁷ ExpoFierros. Consulta: 29 de agosto del 2016. <http://www.expofierros.com/>.

Es la exposición ferretera más importante de la región andina que convoca más de 2500 decisores de compra del sector ferretero donde se generan espacios de actualización, relacionamiento y oportunidades de negocios entre fabricantes, distribuidores y ferreterías. ExpoFierros reúne a propietarios, gerentes, administradores, jefe de compras (mayoristas y minoristas) del sector ferretero en Colombia y región andina.

Junto a esta se identifican experiencias de capacitación ofrecidas por el sector público, las cuales son abiertas a los diferentes sectores económicos e igualmente aportan al crecimiento y desarrollo de los mismos. En este caso, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA⁵⁸ es una entidad que nace de la alianza entre el Gobierno, los empresarios y trabajadores colombianos. A través de su plataforma virtual Sofía Plus⁵⁹, hace una propuesta innovadora que beneficia al sector ferretero y atiende la necesidad urgente de generar nuevas estrategias que faciliten a los empresarios el acceso a la capacitación, sin que esta implique una inversión muy alta de tiempo y recursos económicos.

La capacitación virtual es una estrategia del Gobierno Nacional de Colombia que abre la posibilidad de formación para los pequeños y medianos empresarios. Debido a factores externos, muchos de ellos no continúan con sus estudios por las limitaciones del tiempo y en algunos casos por el impacto económico que se presenta por los altos costos del transporte o de la misma capacitación. Por ende, los cursos virtuales representan una alternativa para mejorar sus competencias.

La capacitación virtual del Sena ofrece beneficios como programar las clases de acuerdo a la conveniencia de los empresarios, elegir libremente los cursos del mayor interés o que de acuerdo a la realidad de cada Pyme⁶⁰ resulten más convenientes y estratégicos. Adicionalmente, ofrece la posibilidad de reforzar el aprendizaje autónomo mediante sesiones de asesoría ofrecidas de manera personal en las instalaciones en todo el país.

La oferta académica del Sofía Plus contempla aspectos generales de la administración de empresas, el manejo contable y financiero, entre otros. Estos pueden caracterizarse por la formación de competencias generales o específicas.

⁵⁸ SENA, Servicio Nacional de Aprendizaje - Colombia Consulta: 29 de agosto de 2016
<http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Quienes-Somos.aspx>

⁵⁹ Senasofía Plus. Consulta: 29 de agosto de 2016.
http://senasofiaplus cursos.com.co/?utm_source=microsoft&utm_medium=cpc&utm_term=senavirtual&utm_campaign=AdCenter-SenaVirtualCursos - HYPERLINK
Esta página no es la web oficial del Sena Virtual ni del portal SENA Sofía, es un recurso externo donde se publican y organizan los cursos que son ofertados por la comunidad SENA para facilitar su búsqueda y difusión.

⁶⁰ Businesscol.com. Consulta: 29 de agosto de 2016. <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

En algunos casos, la especialización es de carácter tecnológico que se orienta específicamente al sector ferretero. Entre sus ventajas destaca la gratuidad y la nula restricción en términos del acceso a determinada cantidad de horas de capacitación o número de las capacitaciones desarrolladas por un solo empresario.

Servicio al Cliente “un reto personal”, comercialización de productos eléctricos, seguridad en riesgo electrónico, gestión de punto de venta en ferretería y proceso de venta en ferretería virtual⁶¹ son algunos de los temas incluidos en su oferta académica.

Imagen 09: Curso Virtuales para ferreteros



Fuente: Imagen extraída de Revista Digital Fierros. Consulta: 27 de agosto del 2016.
<http://fierros.com.co/revista/ediciones-2012/edicion-25/iluminacion-y-electricos-25/cursos-virtuales-para-ferreteros.htm>

Junto a esta, se encuentra la experiencia de capacitación para microempresarios colombianos que aporta la Cooperativa de Microempresas de Colombia - Microempresas de Colombia⁶². Dicha entidad nace como una iniciativa de la empresa FABRICATO⁶³ para apoyar los emprendimientos de sus empleados, en la

⁶¹ SenaSofia Plus. Consulta: 27 de agosto de 2016. <http://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/>

⁶² Cooperativa de Microempresas de Colombia. Colombia. Consulta: 29 de agosto del 2016.
<http://www.microempresasdecolombia.com/>

⁶³ Fabricato. Empresa colombiana. Consulta: 29 de agosto del 2016. <http://www.fabricato.com/es/> Consulta: 29 de agosto del 2016.

ciudad de Medellín. En 1980, se transforma en Microempresas de Antioquia, una entidad sin ánimo de lucro que ofrece servicios de capacitación a los microempresarios de la zona. La entidad generó su propia metodología para buscar el desarrollo y consolidación de las microempresas del este departamento del Colombia.

Hacia el año 2007, debido a la respuesta positiva que tuvo esta iniciativa se unen nuevos aliados estratégicos con objetivos e intereses comunes sobre el fortalecimiento de las pymes; tales como la Caja de Compensación familiar Comfenalco⁶⁴, el Fondo de Empleados de Microempresas de Antioquia y algunos empleados. De esta forma, amplía su portafolio y se transforma en Cooperativa de Ahorro y Crédito bajo la vigilancia de la Superintendencia de Economía Solidaria⁶⁵. En el 2012, consolida su visión y busca un mayor campo de acción. De esta forma, se constituye como Microempresas de Colombia⁶⁶, un proyecto de alcance nacional.

Esta entidad dedicada al acompañamiento de procesos de creación, fortalecimiento y consolidación de microempresas, destaca en su portafolio su oferta de capacitación y asesoría a través de los siguientes programas: 1. Acompañamiento a clientes morosos, 2. Programas de fortalecimiento empresarial, 3. Programa de Alfabetización Digital y 4. Programa de educación social y financiera.

La propuesta académica del Microempresas de Colombia está orientada a desarrollar habilidades administrativas, financieras, comerciales y del mercadeo para aumentar los niveles de competitividad de los microempresarios colombianos.

⁶⁴ Comfenalco. Caja de Compensación Familiar. Colombia. Consulta: 29 de agosto del 2016.
<http://www.comfenalcoantioquia.com/>

⁶⁵ Superintendencia de la Economía Solidaria. Colombia. Consulta: 29 de agosto del 2016.
<http://www.supersolidaria.gov.co/>

La Superintendencia de la Economía Solidaria, es un organismo técnico del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia, que tiene como misión; supervisar la preservación de los valores, principios y características esenciales de las organizaciones de la economía solidaria, así como la actividad, los resultados y beneficios para sus asociados.

⁶⁶ Microempresas de Colombia. Colombia. Consulta: 29 de Agosto del 2016.

<http://www.microempresasdecolombia.com/microempresas/vp256/sp/#ancla>

Microempresas de Colombia es reconocida por su trabajo en la creación, consolidación y fortalecimiento empresarial, con un portafolio integral de servicios financieros y de desarrollo empresarial los cuales se ofrecen a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y de la Corporación para el Desarrollo de la microempresa, con una misión conjunta de consolidar la cultura del emprendimiento y la competitividad mejorando la calidad de vida de nuestros emprendedores, Haciendo Empresarios de Verdad.

Por tratarse de una cooperativa de iniciativa privada, los beneficiarios de los servicios que ofrece Microempresas de Colombia son sus asociados, los cuales asumen los costos parciales o totales de los servicios recibidos.

El modelo propuesto no es especializado en ningún sector en general, identifica herramientas que se pueden incorporar a toda gestión administrativa, indistinta de la actividad económica y el tamaño de la empresa. En este sentido, cuenta con un modelo metodológico representativo para el sector ferretero de Colombia.

Imagen 10: Programa de Fortalecimiento para Pymes-Colombia



Fuente: Foto extraída del portal Microempresas de Colombia. Consulta: 16 de abril de 2018.
<http://www.microempresasdecolombia.com/microempresas/vp1159/sp/#ancla>

Otra institución que se ocupa de la formación de los gremios de Colombia es la Cámara del Comercio⁶⁷. Estas entidades jurídicas son creadas sin ánimo de lucro, bajo un modelo de colaboración público privado diseñado para promover defender y estimular los derechos e intereses de los empresarios en Colombia, siempre al amparo del Estado. Su objetivo es realizar un trabajo mancomunado con los gremios de empresarios de los diferentes sectores económicos del país.

⁶⁷ CCB. Consulta: 24 de febrero de 2017. <https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB>

La Cámara de Comercio de Bogotá, es una entidad privada sin ánimo de lucro que promueve el aumento de la prosperidad de sus habitantes, a partir de servicios que apoyen las capacidades empresariales y que mejoran el entorno en los negocios con incidencia en la política pública.

Esta entidad se encuentra a lo largo y ancho del territorio nacional, y es considerada un ente facilitador que trabaja bajo el modelo de cooperación con los empresarios del país⁶⁸. Se trata de una entidad privada dedicada entre otros al cumplimiento de funciones públicas como las relacionadas con los registros públicos y de constitución de empresas⁶⁹.

La gestión realizada por las Cámaras del Comercio en Colombia se encuentra en el marco de los componentes: constitución de empresas, fortalecimiento empresarial (diagnóstico y asesoría), inscripción y renovación, arbitraje y conciliación, investigación, eventos y capacitación. Por ejemplo, a nivel de formación empresarial, la Cámara del Comercio de Bogotá, cuenta con las siguientes modalidades de capacitación:⁷⁰

- Seminario
- Diplomado
- Taller
- Conferencia
- Diplomados virtuales
- Exposición
- Programa de especialización
- Charla
- Programa Tutor
- Convocatoria
- Posgrado
- Asesoría

⁶⁸ Confecamaras. S/f Consulta: 24 de febrero del 2017.
<http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>.

⁶⁹ Corte Constitucional. s/f Consulta: 24 de febrero del 2017.
<http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2007/T-690-07.htm>.

⁷⁰ Cámara de Comercio de Bogotá. Consulta: 24 de febrero del 2017 <http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones>

Las temáticas que se abordan en dichos eventos se relacionan con los diferentes aspectos y entornos de una empresa. Por ende, su objetivo general es impulsar la creación, administración, financiación y sostenibilidad de una empresa, aspectos necesarios en un mundo empresarial cada vez más exigente y competitivo dadas las dinámicas de los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

Imagen 11: Clúster: Cámara de Comercio de Bogotá



Fuente: Imágenes extraídas del portal Enter.CO Consulta: 24 de Febrero del 2017
<http://www.enter.co/especiales/colombia-bringiton/clusteres-de-bogota-y-su-papel-para-impulsar-la-innovacion/>

Por otro lado, la Cámara del Comercio ofrece seminarios diseñados que fortalecen competencias para dirigir equipos de alto desempeño y trabajar con orientación a resultados. A su vez, mediante procesos de reflexión se analiza la importancia de la toma de conciencia y la obligación de ser interlocutores válidos con todas y cada una de las áreas de la empresa. Su público objetivo son los gerentes, jefes de área, líderes de equipos y sus correspondientes equipos en las diferentes unidades

estratégicas de la empresa⁷¹.

Finalmente, en Colombia, existe la Cámara Colombiana de la Construcción - Camacol⁷², que es una entidad nacional creada en la ciudad de Medellín el 14 de septiembre del 1957 con el fin de velar por los intereses de la industria. Camacol es una asociación conformada por constructores y comerciantes del sector de la construcción y cuenta con un sistema confederado integrado por 16 regionales y dos seccionales. De esta manera, logran tener un mayor y mejor conocimiento del comportamiento del sector de acuerdo con las variables culturales. Por lo que alcanzan una mayor capacidad de respuesta. Según su misión, Camacol representa y articula la cadena del valor de la construcción. Además, impulsa el desarrollo competitivo y el progreso de Colombia.

Su portafolio de productos y servicios cuenta con publicaciones como “URBANA” la revista de la construcción sostenible y el Directorio de la industria de la construcción. Además, incluye el sistema de información georeferenciada de censo nacional de edificaciones “COORDENADA URBANA”, alianzas estratégicas con el sector público o privado y eventos desde donde se realiza la oferta de capacitación para fortalecer las competencias de los empresarios y/o colaboradores de sector. En ese sentido, Camacol realiza asambleas regionales, foros, ferias de la construcción, seminarios y congresos, que permiten a sus asociados aumentar los niveles de competitividad de las empresas del sector. Para ello, realiza alianzas con entidades expertas y dedicadas a dicha labor, entre las que se encuentran Universidades prestantes del país, tales como la Universidad EAFIT y la Universidad de Rosario

⁷¹ Op.cit CCB - Colombia. Consulta: 24 de febrero del 2017
<http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Seminarios/Desarrollo-de-habilidades-gerenciales>

⁷² Camacol. Consulta. 25 de febrero de 2017.<http://camacol.co/camacol/quienes-somos>

Imagen 12: Asamblea Regional Huila, Colombia



Fuente: Imagen extraída del sitio web de Camacol
<https://twitter.com/CamacolColombia>. Consulta: 25 de febrero 2017.

Dentro de las estrategias transversales que componen el Plan Nacional de Desarrollo PND 2014-2018⁷³, se encuentra la Competitividad e infraestructura como eje transversal en el crecimiento económico del país. En este contexto, las empresas públicas y privadas en Colombia crean sinergias para impulsar el desarrollo económico como mecanismo para la erradicación de la pobreza extrema. Esto implica un esfuerzo dirigido hacia las pymes en materia de formación y capacitación de los empresarios y sus colaboradores. Todo ello, se requiere para aumentar sus habilidades y competencias gerenciales y laborales, así como, trasladar este desarrollo a los diferentes niveles que comprenden la administración de las empresas. De esta forma, al fortalecerse la empresa posee mayor capacidad para consolidarse en el mercado. Por este motivo, el Gobierno Nacional con participación de la empresa privada mediante sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial RSE impulsa el fortalecimiento de las pymes y convierten a Colombia en un referente de procesos de capacitación y fortalecimiento para los microempresarios.

⁷³PND. Plan Nacional de Desarrollo. Consulta: 29 de agosto del 2016. P 10.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/07%20PND%202014-2018%20Ejes%20y%20estrategias.pdf>

2.10 CONCEPTOS CLAVES

2.10.1 Acción social de la empresa

Representa el “conjunto de acciones no lucrativas de la empresa, cuya misión es contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que actúa mediante proyectos sociales, culturales o medioambientales” (Vidal & Morrós, 2014, p. 177)

2.10.2 Andragogía

Según Lindeman (1926, p.1691), citado por Knowles, Holton III y Swanson (2006, p.42), “la educación de adultos es un proceso por el cual los alumnos cobran conciencia de sus experiencias más importantes” y que posee “implicaciones cualitativas”. De esta forma, la instrucción para adultos se convierte en “un intercambio de información y experiencias de vida en un ambiente en el cual predomina el protagonismo del grupo”. Es necesario destacar que Linderman aportó cinco supuestos clave sobre los aprendices adultos (Knowles, Holton III y Swanson, 2006, p.44):

- Los aprendices son motivados para aprender mientras experimentan necesidades e intereses que el aprendizaje satisfará; por tanto, éstos (sic) son los puntos de partida apropiados para organizar las actividades del aprendizaje de adultos.
- El aprendizaje de los adultos se centra en la vida; por tanto, las unidades apropiadas para organizarlo son las circunstancias de la vida, no los temas.
- La experiencia es el recurso más rico para el aprendizaje de los adultos; por tanto, el método principal de esta educación es el análisis de la experiencia.
- Los adultos tienen una profunda necesidad de autodirigirse a sí mismos; por consiguiente, el papel del profesor es comprometerse en un proceso de indagaciones mutuas, en vez de transmitir sus conocimientos y evaluar a sus alumnos de acuerdo con él.
- Las diferencias individuales aumentan con la edad; por lo mismo, la educación de adultos debe procurarse las condiciones óptimas para considerar las diferencias en cuanto al estilo, tiempo, espacio y ritmo de aprendizaje.

2.10.3 Aprendizaje

Según Knowles, Holton III y Swanson, el aprendizaje se define como el proceso de adquirir conocimientos o habilidades (2006, p.20). No obstante, en el escenario de negocios se incluye el término “competencia”.

2.10.4 Asociatividad

Es parte del tejido social y como tal, una expresión del “capital social”. El gremio de ferreteros con base en sus similitudes culturales, económicas y sociales se asocian para abrirse a mayores oportunidades. Es notorio que las empresas grandes “retail” ya han incursionado en Colombia, sin embargo, no logran opacar a las pymes ferreteras que son preferidas por el consumidor final.

2.10.5 Brundtland (informe)

También conocido por su título en inglés “Our Common Future”, y elaborado por auspicio de la Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas en el año 1987. Su objetivo era promover el multilateralismo y la interdependencia entre los Estados para avanzar por el camino del desarrollo sostenible (Vidal & Morrós, 2014, p. 178)

2.10.6 Cadena de valor

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985) (Vidal & Morrós, 2014, p. 178)

2.10.7 Capital social

El capital social nace del fortalecimiento del capital humano y garantiza la estabilidad política, base esencial para un crecimiento sano y sostenido (Kliksberg, 2000, p. 25).

Según Arizpe (1998):

La teoría y la política del desarrollo deben incorporar los conceptos de cooperación, confianza, etnicidad, identidad, comunidad y amistad, ya que estos elementos constituyen el tejido social en que se basan la política y la economía. En muchos lugares, el enfoque limitado del mercado basado en la competencia y la utilidad está alterando el delicado equilibrio de estos factores y, por lo tanto, agravando las tensiones culturales y el sentimiento de incertidumbre. (Arizpe citado por Kliksberg, 2000, p.25)⁷⁴

Efectivamente, el capital social se compone de las personas, las familias y los grupos que a su vez construyen una cultura en común. Según Kliksberg, “son portadores de actitudes de cooperación, valores, tradiciones, visiones de la realidad, que son su identidad misma. Si ello es ignorado, salteado, deteriorado, se inutilizarán importantes capacidades aplicables al desarrollo y se desatarán poderosas resistencias. Si, por el contrario, se reconoce, explora, valora y potencia su aporte, puede ser muy relevante y propiciar círculos virtuosos con las otras dimensiones del desarrollo”⁷⁵ (2000, pp. 28-30).

2.10.8 Ciudadanía corporativa

Traducción de la expresión inglesa corporate citizenship. Se refiere a la actuación de las empresas como sujeto responsable respecto a los ciudadanos. Tradicionalmente se había asimilado a filantropía, pero actualmente se entiende como una expresión de la licencia para operar que las empresas precisan para cumplir con el contrato social ante los ciudadanos y las comunidades locales. (Vidal & Morrós, 2014, p. 178-179)

2.10.9 Competencia

Proceso de formación que garantiza el desarrollo de procesos cognitivos de forma integral y con un enfoque ético. El estudiante que alcanza la competencia puede trasladar sus habilidades, actitudes y conocimientos a distintos escenarios.

⁷⁴ KLIKSBERG, Bernardo (2000) En *Capital Social y Cultura: Claves estratégicas para el desarrollo*. BID y Fondo de Cultura Económica. Argentina. P.25

⁷⁵ Ibid. pp 28-30

2.10.10 Compromiso con los grupos de interés

Se refiere a la colaboración o compromiso entre la empresa y sus grupos de interés. Se trata de un proceso largo y complejo, que requiere la generación de confianza entre los actores, y de esta forma poder mantener abierto un diálogo o adquirir un compromiso que sea beneficioso para ambas partes. (Vidal & Morrós, 2014, p. 179)

2.10.11 Desarrollo de capacidades

Patrón Pepi cita a Amartya Sen cuando sustenta que “el enfoque de las capacidades se centra en la capacidad de la persona humana de realizar las actividades valiosas que configuran su vida y, más generalmente, en la libertad de promover objetivos que tiene razones para valorar” (Pepi: 2007). El desarrollo de capacidades es vital para disminuir la desigualdad dentro del país. El programa se enfoca en el trabajo con el gremio ferretero debido a que es un sector hacia donde muchas empresas familiares se orientan y responde a su iniciativa de emprendimiento.

El programa responde también a lo propuesta de Martha Nussbaum," los seres humanos son criaturas que, al verse provistas de un apoyo material y educativo adecuado, pueden volverse plenamente capaces de las funciones humanas más grandes"⁷⁶ (Nussbaum 47:1998). En este caso los sujetos de derecho son invitados a las capacitaciones gratuitas. No obstante, asumen otro tipo de costos como el psicológico, ya que deberán romper sus estereotipos y paradigmas; los de oportunidad, debido a que la inversión de tiempo puede limitar su participación en otras actividades. En conclusión, las “capacidades” son “aquello que las personas son efectivamente capaces de hacer y ser, según una idea intuitiva de lo que es una vida acorde con la dignidad del ser humano”. (PUCP, 2016, pp. 21- 22)

⁷⁶ NUSSBAUM, Martha, 1998 En GIUSTI, Miguel (editor). *La filosofía en el siglo XX: balance y perspectivas*. Lima, PUCP, pp. 37-52

2.10.12 Desarrollo sostenible

Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. El desarrollo sostenible une la preocupación por la capacidad de sustento de los sistemas naturales junto con los desafíos sociales y económicos que enfrenta la humanidad (Vidal & Morrós, 2014, p. 179)

2.10.13 Global Reporting Initiative (GRI)

Fue establecido en 1997 como un proyecto entre la asociación “Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)” y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (UNEP). Desde el año 2002, es una organización independiente. GRI ha desarrollado y continúa trabajando en el perfeccionamiento de guías para la realización de los informes de responsabilidad empresarial. En la actualidad es la metodología más utilizada por las empresas para realizar sus informes de responsabilidad corporativa (Vidal & Morrós, 2014, p. 181)

2.10.14 ISO 26000

Es el primer consenso internacional sobre Responsabilidad Social. Ofrece recomendaciones y orientación a las empresas. No obstante, no es una norma de requisitos ni de gestión, por ende, no puede ser auditada ni certificada (Vidal & Morrós, 2014, p. 169)

2.10.15 Pyme

Estructura productiva que genera empleo y brinda servicios a empresas grandes de forma eficiente.

2.10.16 Responsabilidad social empresarial (RSE)

La RSE es una exigencia ética de la sociedad, pero al mismo tiempo es el modo en que la empresa pueda reciclarse para el Siglo XXI.

Un siglo donde deberá rendir cuentas no sólo a sus dueños como equivocadamente creía Friedman, sino a todos los stakeholders lo que

significa a sus propios empleados, los pequeños inversionistas, los consumidores, la opinión pública, y la sociedad civil en sus variadas expresiones⁷⁷. (Kliksberg, 2011, p. 317)

Según el autor, una propuesta de RSE debe contener como mínimo⁷⁸ (Kliksberg, 2011, pp.314 - 315):

1. Políticas de personal que respeten los derechos de los integrantes de la empresa, y favorezcan su desarrollo.
2. Transparencia y buen gobierno corporativo.
3. Juego limpio con el consumidor.
4. Políticas activas de protección del medio ambiente.
5. Integración a los grandes temas que hacen el bienestar común.
6. No practicar un doble código de ética.
7. Frente a un escenario que surge de la crisis, posee el compromiso de colaborar activamente con la política pública en la creación y defensa de “empleo decente”. (Kliksberg, 2011, p.321)

⁷⁷ KLIKSBERG, Bernardo (2011) En SEN, Amartya y KLIKSBERG, Bernardo. *Primero la Gente*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial S.R.L.

⁷⁸ KLIKSBERG, Bernardo (2011) En SEN, Amartya y KLIKSBERG, Bernardo. *Primero la Gente*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial S.R.L.

2.11 VARIABLES E INDICADORES

2.11.1 PREGUNTAS ESPECÍFICAS Y VARIABLES

Tabla 02: Preguntas específicas y Variables

Preguntas Específicas	Variables
¿De qué manera el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales de los participantes del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial contribuyen al aumento en los niveles de competitividad y mejoramiento de los resultados operacionales del gremio ferretero de Boyacá?	<ul style="list-style-type: none"> -Competencias y habilidades gerenciales -Expectativas del gremio ferretero de Boyacá sobre los niveles de competitividad y los resultados operacionales
¿Cuáles son los factores que motivan la participación o el ausentismo de los beneficiarios en el Diplomado de Fortalecimiento Empresarial, dirigido a los ferreteros de Boyacá y sus consecuencias en los resultados esperados por el programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial?	<ul style="list-style-type: none"> -Factores que motivan la participación -Factores que limitan la participación -Participación de los ferreteros beneficiarios.
¿De qué manera el nivel de conocimiento de los agentes de cambio contribuye en la incorporación (implementación) de metodologías acordes a la realidad de los ferreteros beneficiarios del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial?	<ul style="list-style-type: none"> -Participación de los agentes del cambio -Conocimiento sobre metodologías de instrucción para adultos -Conocimiento sobre gestión empresarial

Fuente: Elaboración propia

2.11.2 VARIABLES CON SU DEFINICIÓN

Tabla 03: Variables y su definición

Variables	Definición
Competencias y habilidades gerenciales	Referencia a la capacidad de solucionar problemas reales y producir conocimiento. Desarrollo de habilidades técnicas (utilizar el conocimiento y las herramientas), habilidades humanas (para dirigir su equipo del trabajo de manera que se alcancen resultados más eficientes), habilidades conceptuales (capacidad de conocer las áreas de la empresa de manera independiente, así como generar un concepto integral de la misma).
Expectativas del gremio ferretero de Bogotá sobre los niveles de competitividad y los resultados operacionales.	Referencia al aumento de los niveles de eficiencia de las operaciones, reflejadas en mejores los resultados operacionales (mayores ingresos, control de costos y gastos, disminución de los riesgos a todo nivel y aumento de la rentabilidad).
Factores que motivan la participación	Referencia a las acciones y motivaciones que favorecen la participación de los beneficiarios en el programa
Factores que limitan la participación	Referencia a las acciones y motivaciones que limitan la participación de los beneficiarios en el programa
Participación de los ferreteros beneficiarios	Referencia a la asistencia, y participación activa de los sujetos de derecho en el programa.
Participación de los agentes de cambio	Referencia a la asistencia, elaboración de materiales educativos, asesorías personalizadas y monitoreo de resultados por parte de los agentes de cambio.
Conocimiento sobre metodologías de instrucción para adultos	Conocimiento sobre metodologías de instrucción para adultos que favorezcan el enfoque constructivista.
Conocimiento sobre gestión empresarial	Conocimiento sobre políticas que favorezcan la gestión empresarial.

Fuente: Elaboración propia

2.11.3 VARIABLES E INDICADORES

Tabla 04: Variables e indicadores

Variables	Indicadores
-Competencias y habilidades gerenciales	- Tipo de competencias y habilidades gerenciales -Grado de desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales -Porcentaje de personas que logran desarrollar sus competencias y habilidades
-Expectativas del gremio ferretero de Bogotá sobre los niveles de competitividad y los resultados operacionales	-Nivel de expectativas sobre los niveles de competitividad y los resultados operacionales
Factores que motivan la participación	-Frecuencia -Nivel de impacto sobre el resultado final -Tipo de motivación
Factores que limitan la participación	-Frecuencia -Nivel de impacto sobre el resultado final -Tipo de limitación
Participación de los ferreteros beneficiarios.	-Nivel de participación -Tipo de participación
-Participación de los agentes del cambio	-Nivel de participación -Tipo de participación
-Conocimiento sobre metodologías de instrucción para adultos	Nivel de conocimiento
-Conocimiento sobre gestión empresarial	Nivel de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

La naturaleza de la investigación es cualitativa. Se desarrolla a través de un estudio de caso y el análisis documental. Con ella se pretende interpretar y analizar la información recogida de las experiencias de los beneficiarios, los patrocinadores y ejecutores del proyecto y a partir de ellas resolver las preguntas de investigación. Cabe señalar que se trata de un estudio de corte transversal y exploratorio.

3.2 FORMA DE INVESTIGACIÓN

Para determinar cuáles son los factores que contribuyen o limitan la implementación del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial dirigido al gremio ferretero de Boyacá, organizado por la Corporación Siglo XXII, se realiza un estudio de caso y el análisis documental de la información existente del programa.

3.3 UNIDADES DE ANÁLISIS

Beneficiario: Participante del Programa de Fortalecimiento Empresarial
Personal docente
Aliados estratégicos

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias: Ferreteros beneficiarios egresados del Programa de Fortalecimiento Empresarial (promoción 2013 - 2015), personal docente y administrativos de la Corporación Siglo XXII y patrocinadores del Programa

Fuentes secundarias: Documentación del programa

3.5 UNIVERSO

El universo está conformado por 75 participantes egresados del Programa de Fortalecimiento Empresarial (promoción 2013 - 2015) enfocado al gremio ferretero de Boyacá, Colombia.

3.6 MUESTRA

Con la finalidad de profundizar en la investigación, se optó por un muestreo significativo. El estudio se aplicó sobre 27 participantes egresados del Programa de Fortalecimiento Empresarial y 01 estudiante destacado. Su selección se gestionó a través del método no probabilístico por conveniencia. Finalmente, se consideró como referente a 02 docentes, 01 representante de la entidad patrocinadora y 01 gestor administrativo.

3.7 PROCEDIMIENTO PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Para completar la investigación, se realizaron entrevistas semi-estructuradas y revisión documental.

3.8 INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Se emplearon guías de entrevista semiestructurada y guías para registro de información documental.

3.9 PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Para el recojo de información, sistematización, aplicación de instrumentos; así como la redacción de la tesis, se aplicó el siguiente programa:

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN (marzo de 2017 – mayo de 2017)

- Contacto global con la población

- Elaboración de instrumentos y técnicas de recolección
- Prueba Piloto
- Aplicación de técnicas-Recojo de la información
- Ordenamiento de la información recolectada

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS (mayo de 2017 – julio de 2017)

- Codificación y categorización
- Examen de consistencia de información recolectada
- Procesamiento de la informa.
- Ordenamiento y cruces
- Triangulación y análisis. Contrastación con hipótesis y preocupaciones iniciales

REDACCIÓN (julio de 2017 – diciembre de 2017)

- Versión preliminar de análisis y propuesta de GS
- Revisión y retroalimentación
- Versión final del informe

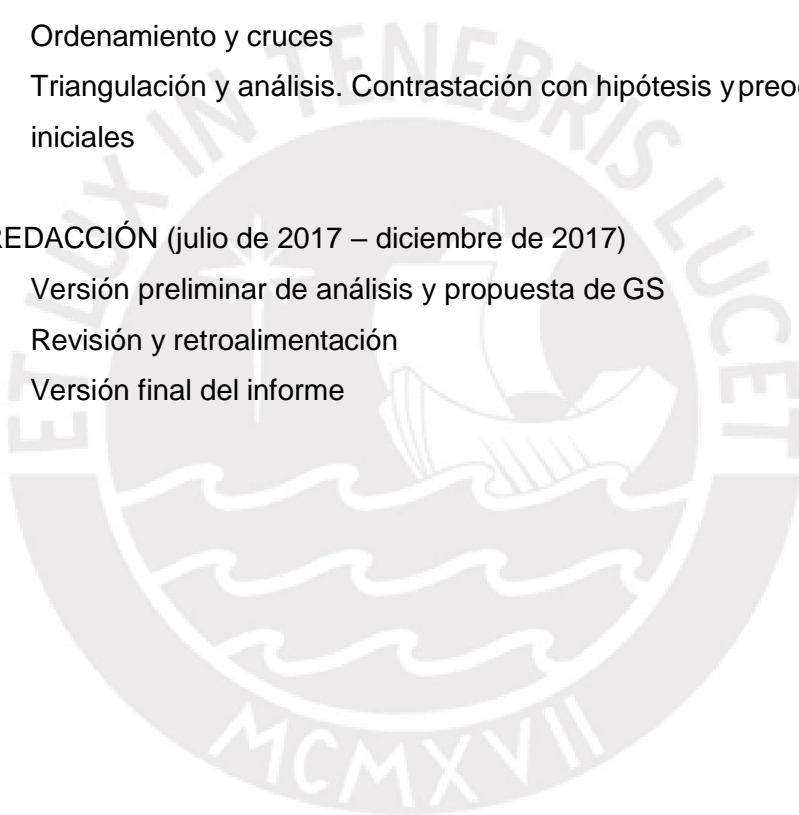


Tabla 05: Cronograma de trabajo

ETAPAS / TAREAS	Mar 17	Abr 17	May 17	Jun 17	Jul 17	Ago 17	Set 17	Oct 17	Nov 17	Dic 17
Recolección de información										
Determinación de la muestra	X									
Elaboración de instrumentos y técnicas de recolección.	X	X								
Prueba Piloto.	X	X								
Aplicación de técnicas. Recojo de información	X	X	X							
Ordenamiento de la información recolectada.	X	X	X							
Procesamiento y Análisis										
Codificación y Categorización			X							
Examen de consistencia de la información recolectada			X							
Procesamiento de la información			X	X						
Ordenamiento y cruces			X	X	X					
Triangulación y análisis. Contrastación con Hipótesis y preocupaciones Iniciales			X	X	X					
Redacción										
Versión preliminar de análisis y propuesta de GS					X	X	X	X	X	X
Revisión y retroalimentación					X	X	X	X	X	X
Versión final del informe					X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A lo largo de 100 horas de trabajo y seis módulos, los participantes del Diplomado en Fortalecimiento Empresarial escucharon cátedras sobre formación humana, entorno jurídico, gestión contable, sostenibilidad, costos, marketing y atención al cliente. Además de la teoría, se sumó dinámicas y juegos de roles en las clases, ya que permitían simular situaciones del ámbito empresarial. De esta forma, los participantes, docentes y los administrativos se involucraron en un escenario que replicaba las peripecias del rubro ferretero con la finalidad de alcanzar aprendizajes significativos. Es decir, conocimientos para la vida.

Por otro lado, las 20 horas extra de asesoría personalizada en los mismos negocios ferreteros permitió a los beneficiarios del diplomado afianzar su empoderamiento empresarial. Esto debido a que en cada visita el asesor o asesora junto al empresario podían reflexionar y analizar sobre los cuellos de botella del negocio y trabajar en ello. En dicho espacio, podían configurar paso a paso la mejor estrategia y las acciones pertinentes a implementar. Por ende, se logró optimizar recursos, priorizar el uso de herramientas y generar mayor rendimiento.

El programa desarrolló los contenidos en un nivel básico y práctico. Desde un inicio, se proyectó que los participantes compartirían sus experiencias y que sobre dicha base, se construirían nuevos conocimientos. Para ello, se colocó como requisito que tengan experiencia en ferretería y que conocieran la dinámica administrativa del negocio.

Si bien el objetivo central de la presente investigación es conocer los factores que contribuyen o limitan la implementación del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial dirigido al gremio ferretero de Boyacá, organizado por la Corporación Siglo XXII, durante el periodo 2013 - 2015, también se analiza el desarrollo de capacidades gerenciales, el nivel de participación de los actores involucrados y el

nivel de conocimiento de los agentes de cambio para proponer medidas de mejora que permitan fortalecer la implementación del programa. La información recogida en campo es analizada y triangulada con las diferentes respuestas y con el soporte de la revisión documental, por lo que los hallazgos se presentan a nivel de lineamientos. Cada lineamiento tiene relación directa con las preguntas y objetivos específicos de tesis.

Perfil de los participantes

Los criterios de selección tanto de las empresas convocadas, como de los participantes son definidos por los patrocinadores y están asociados principalmente a temas comerciales. La invitación fue canalizada en las empresas invitadas a través de los gerentes, quienes tienen autonomía para seleccionar sus acompañantes. Los participantes requieren desempeñar roles directivos y/o administrativos, con el fin de garantizar niveles de escolaridad mínimos requeridos (noveno grado de secundaria o media académica) o poseer los conocimientos básicos matemáticos necesarios para desarrollar el tema contable. Al mismo tiempo, se busca promover un “efecto cascada” en la empresa. Es decir, la réplica de la información en los diferentes niveles jerárquicos, de acuerdo con las necesidades de las áreas involucradas.

Al indagar sobre el perfil de los participantes, se identificó una participación equitativa entre hombres (14) y mujeres (14) principalmente con rasgo de edad entre los 20 y 41 años (19). En la mayoría de los casos, han recibido algún tipo de formación empresarial en los últimos 3 años y evidencian un interés por capacitarse

Tabla 06: Perfil de los Entrevistados

Perfil de los participantes											
Género		Rango de edad					Ocupación				
Hombre	Mujer	20-30	31-40	41-50	51-60	Más 60	Propietarios	Socio	Hijo	Empleado	Profesionales
14	14	8	2	11	4	3	13	3	3	5	4

Fuente: Elaboración propia

Las especificaciones de las empresas y las variables que describen el perfil de los participantes, tales como género, edad, ocupación, funciones desempeñadas, antigüedad en la empresa, motivación para entrar al gremio ferretero, debilidades para ejercer la actividad empresarial, se encuentran con mayor detalle en la sección de anexos.

LINEAMIENTO 1:

4.1. Desarrollo de competencias y habilidades gerenciales por parte de los participantes del programa Diplomado Fortalecimiento Empresarial y su contribución al aumento en los niveles de competitividad y mejoramiento de los resultados operacionales del gremio ferretero de Boyacá

La base de este lineamiento se encuentra en la promesa de valor del diplomado, ya que el fortalecimiento empresarial implica una intervención oportuna e integral en los diferentes actores y factores que rodean la actividad empresarial. Por ello, y con la finalidad de mejorar la rentabilidad, las utilidades y los resultados operacionales, el Grupo Argos y la Corporación Siglo XXII desarrollan un programa de formación por competencias y andragogía que optimiza la toma de decisiones gerenciales de los participantes. Es necesario enfatizar que alcanzar la competencia es determinante para garantizar los resultados esperados por el proyecto.

El desconocimiento de la información contable es una de las principales barreras con que se encuentran los micro, pequeños y medianos empresarios. Debido a ello, descuidan aspectos relevantes como la determinación correcta de sus costos fijos y variables, la asignación de políticas en el manejo del inventario y el conocimiento de la estructura, interpretación análisis de los estados financieros. Como consecuencia, se generan ineficiencias en el manejo y administración de los recursos, y se sacrifican sus resultados financieros y de sostenibilidad empresarial.

Los parámetros establecidos en los diversos modelos existentes para la toma de decisiones impactan positivamente en el nivel de competitividad, puesto que fijan

ciertos pasos o directrices a considerar. Gracias a ello, el empresario logra identificar diferentes situaciones y escenarios que le permiten visualizar las decisiones más convenientes para la realidad de su empresa. No obstante, este ejercicio implica la puesta en práctica de competencias y habilidades que permiten ser conscientes de los recursos de la empresa, de la visión y de los objetivos. Su desarrollo y afianzamiento en el participante es clave para garantizar la sostenibilidad del negocio.

A continuación, se presenta el Cuadro No. 1. Este corresponde a las competencias y habilidades que, según los beneficiarios del proyecto, han desarrollado a partir de su participación en el Diplomado.

Cuadro No. 1
Competencias y habilidades gerenciales desarrolladas por los participantes

Competencias o Habilidades desarrolladas	N.º de Ferreteros
Manejo de conceptos contables y administrativos	9
Mejóro el servicio al cliente	8
Habilidad para la toma de decisiones	5
Comunicación asertiva y empoderamiento de su rol	4
No las identifica	1
Mayor conocimiento del entorno	1
TOTAL	28

Fuente: Elaboración propia

Los beneficiarios del Diplomado en Fortalecimiento Empresarial señalaron que las sesiones de clase lograron desarrollar sus competencias y habilidades. 9 de ellos señaló con exactitud el manejo de conceptos contables y administrativos como uno de los aspectos que logró afianzar. 8 indicaron que mejoró su comprensión sobre la importancia del cliente; por ende, se enfocó en la calidad del servicio de atención al cliente. 5 entrevistados afirmaron que su habilidad para la toma de decisiones se incrementó, por lo que podrán avanzar y enfrentar con mayor confianza los cambios

en el rubro ferretero. 4 mencionaron que su comunicación mejoró gracias al aporte de la asertividad. Además, ahora se considera más consciente de su rol dentro de empresa. Frente a estos datos, sólo un entrevistado sostuvo que al culminar el diplomado se sentía más consciente del entorno y de lo complejo que era avanzar solo en un mercado que apunta hacia nuevas formas de comercio. Por último, recogimos el sentir de un entrevistado que mencionó que no lograba identificar cuál de las competencias había podido alcanzar. Esto podría ser una consecuencia de la cantidad de horas del programa y una oportunidad para extender la duración de las sesiones de clase.

En relación con lo anteriormente expuesto, las cinco competencias mencionadas aportaron nuevos conocimientos a los participantes y afianzaron su confianza para enfrentarse a las exigencias del mercado.

En primer lugar, el grupo mayoritario mejoró la habilidad para manejar los conceptos contables y administrativos, que es indispensable si se pretende impulsar el negocio, ya que se requiere documentar los procesos y elaborar los estados financieros. Los beneficiarios comentaron que tras el diplomado notaron mejoras en el control de los inventarios. Además, lograron despejar sus dudas sobre el vocabulario administrativo. A su vez, aprendieron a diversificar mejor la mercadería, para ofrecer a sus clientes nuevas opciones en marcas. Incluso, en la actualidad, sistematizan los ingresos y salidas de la mercadería para conocer cuáles son los más vendidos y cuáles son los que deberán solicitarse pronto al distribuidor. Asimismo, tras el diplomado son más conscientes de los riesgos del sistema financiero y de la necesidad de no crearse falsas expectativas, debido a que el entorno cuenta con riesgos y es necesario planificar y prevenir.

En segundo lugar, la calidad de atención al cliente genera la fidelización de los compradores y de los colaboradores. Según los entrevistados (8), ellos lograron mejorar su trato con los clientes mediante un servicio que incluía posventa y asesoría. Así lo confirma el ferretero Martín Pacheco Niño:

“El diplomado le da a uno herramientas para tener un mejor manejo de los proveedores y los clientes. Le da a uno estrategias para (brindar) valor agregado y el servicio, pues nos muestra el camino para llegar a los clientes y convencerlos (...)”

En su negocio, se enfocan en maximizar la visibilidad de los productos mediante una distribución de stands accesible y ordenada. Las marcas pueden apreciarse y los clientes pueden elegir con calma lo que buscan, ya que todo está al alcance de sus ojos.

En tercer lugar, la habilidad para la toma de decisiones es una competencia que requiere un previo análisis del macroentorno y del microentorno. Sobre esta base y con una apropiada lectura de datos es posible tomar una decisión que permita minimizar los costos y aumentar la productividad. Frente a ello, los entrevistados señalaron que gracias a esta competencia han logrado mejoras en el manejo de personal, en la administración de la empresa y en el planeamiento de estrategias.

“Pues en el momento de hacer los negocios, tener bastante equilibrio e intuición y creo he podido desarrollar algo más de olfato para los negocios, mirando las tendencias y haciendo análisis del entorno, cosas que me afectan o que puedo aprovechar, viendo las amenazas y las oportunidades. Le da a uno mucho más visión”. (Neftaly Vanegas Espino)

Algunos precisan que ahora son más prudentes con el dinero y que invierten mejor sus tiempos. Otros señalaron que pueden negociar mejor con los proveedores y que incluso, han logrado ubicar las variables negativas en sus procesos. Este avance, les permite replantear sus procesos y aplicar la mejora continua sobre ellos.

En cuarto lugar, la comunicación asertiva y el empoderamiento de su rol les permiten mejorar las negociaciones con los públicos de interés (stakeholders), así como potenciar su olfato para los negocios. Los entrevistados señalaron que al fortalecer sus habilidades de comunicación lograron afianzar su seguridad para entablar comunicaciones con los proveedores. Así lo confirma el testimonio de un entrevistado:

“Las habilidades han tenido que ver con la comunicación asertiva, con la facilidad que debe manejarse para ser más eficientes, y que quede tiempo para actividades estratégicas y no solo de mostrador”. (Eliecer Turca González)

La asertividad garantiza un mejor desenvolvimiento en la parte administrativa y en la gestión de procesos. Por ende, señalaron sentirse más eficientes en sus labores gerenciales.

Finalmente, se evidenció que un empresario no logra identificar cuál de todas las competencias ha aportado mayor valor a su trabajo. Esto nos incentiva a continuar con la aplicación de la metodología y si es factible a sugerir el incremento de las horas de clase y visitas de asesoría.

Por parte del equipo administrativo, la Corporación Siglo XXII enfatiza el desarrollo de la competencia toma de decisiones, ya que esto permite mejorar las decisiones de inversión, de financiamiento y de operaciones. Así el Gerente de Planeación de Corporación Siglo XXII; Argemiro Giraldo sostiene:

“Lo que se ha tratado con el Diplomado, es lograr que ellos sean conscientes de qué es lo que están haciendo en cada toma de decisión, porque no sólo es simplemente dar los conceptos, sino es enseñarles a pensar e interiorizar. El aprendizaje debe ser significativo”.

Por lo expuesto, el Diplomado otorga a los beneficiarios un modelo de capacitación que abarca el enfoque por competencias, la andragogía y el juego. Todo ello los faculta para tomar decisiones responsables y conscientes sobre su empresa y el entorno, ya que el conocimiento del mismo les permite adelantarse a los cambios y prever sucesos.

El cuerpo docente manifiesta que los empresarios ferreteros a lo largo del proceso de formación adoptaron y/o reforzaron habilidades y competencias gerenciales. Debido a ello, mejoraron la dirección, organización y toma de decisiones oportunas en el negocio. Por ende, los docentes consideran que dicho escenario positivo se

relaciona con la atención al cliente y el manejo adecuado de los recursos financieros. De ahí que coinciden con los entrevistados en que las habilidades y competencias desarrolladas que han tenido mayor resonancia en los beneficiarios del diplomado son: el manejo de los conceptos contables y financieros, la habilidad para la toma de decisiones y el servicio al cliente.

En cuanto a lo mencionado, el testimonio de la docente Ross Mery Mosquera señala:

“Nos encontramos que muchos de ellos no atendían bien al cliente, no daban valor agregado, no se preocupaban por hacer un servicio post venta, y luego se observa que ya se preocupan. Uno se va dando cuenta que los empresarios si están aplicando estas habilidades”

Por otro lado, resaltan también habilidades desarrolladas como el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, las mismas que se alcanzan a través de la práctica del análisis y la reflexión. Por ende, son necesarias para consolidar relaciones altamente efectivas en función de los objetivos organizacionales y promueve en ellos la generación de sinergias que faciliten la puesta en marcha del plan operativo de cada ferretería, esté o no formalmente diseñado.

En cuanto a la habilidad en la toma de decisiones, esta fue desarrollada mediante la dinámica de Juego de Simulación Empresarial. Los beneficiarios pudieron interrelacionar diferentes conceptos contables, administrativos, gerenciales y estratégicos en escenarios ficticios que los invitaban a tomar decisiones y evaluar el resultado de las mismas.

En este sentido, se infiere que dicha habilidad genera una ventaja competitiva para los empresarios, puesto que de ella se desprenden las directrices para la empresa. Se trata de una habilidad blanda⁷⁹ asociada al liderazgo que integra no solo los conocimientos, si no las aptitudes, capacidades, valores e incluso los rasgos de

⁷⁹ Business School-Perfil e habilidades de empresario. Madrid. España. Editado por el Departamento de Publicaciones del IE. María de Molina 13, 28006 Última revisión. 2008. Consulta: 30 de noviembre de 2017. http://ocw.ie.edu/ocw/materiales/gestion/GE2_113_NF.pdf

personalidad de los empresarios. Por ende, la toma de decisiones es un aspecto determinante para generar estrategias que le permitan al empresario ferretero aumentar la competitividad de su ferretería.

Por su parte, Cementos Argos comenta que la participación de los ferreteros en el diplomado les ha permitido reconocer y analizar conscientemente el modo en que ellos negocian o negociaban. Ahora, con las competencias y habilidades adquiridas y/o fortalecidas su manera de comprar, vender y atender, así como el modo de administrar y gerenciar ha cambiado, ya que ahora poseen un enfoque más integral. Los participantes del diplomado han cambiado su visión sobre la empresa ferretera.

Todo ello para la Gerencia Social representa un avance, ya que se logra incrementar las habilidades y competencias de los beneficiarios. Esto a su vez, redundará en su modo de vida y eleva su calidad de vida. Con recursos humanos mejor preparados, con un nivel de empoderamiento fortalecido y con empresas sostenibles es posible afianzar la economía de un país y generar más oportunidades para todos.

En conclusión, los beneficiarios del proyecto identifican mayormente el manejo de los conceptos contables y administrativos, el servicio al cliente y la toma de decisiones como las competencias y/o habilidades que más han desarrollado a partir de su participación en el diplomado. Todo ello, fortalece la gestión de su negocio y les permite mejorar las condiciones del mismo. De esta forma, se evidencia el objetivo mismo del Diplomado: dotar de herramientas gerenciales a los beneficiarios.

Percepción de los beneficiarios sobre los niveles de competitividad tras culminar el diplomado

El idioma universal de las empresas refiere la competitividad como un objetivo común, indistinto del rubro, tamaño, antigüedad o cualquier otra característica particular de las mismas. Es un referente implícito de la sostenibilidad empresarial, que garantiza a un empresario su permanencia en el mercado y una mayor

posibilidad de aumentar y extender los beneficios a todos sus grupos de interés o *stakeholders*.

Por esta razón, consideramos relevante identificar durante la investigación, si las competencias y/o habilidades desarrolladas en el Diplomado, le han permitido al beneficiario aumentar sus niveles de competitividad. De qué manera o mediante qué acciones lo ve reflejado y cuál es la relación de los contenidos temáticos con la percepción del aumento de los niveles de competitividad en las ferreterías beneficiadas, tal como puede evidenciarse en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2: Competitividad de las empresas beneficiarias

Opinión de los ferreteros beneficiarios	Es competitivo	Cómo es más competitivo	Aporte de temáticas
SI	26		
NO	2		
Satisfacción de los clientes		9	
Pensamiento estratégico		4	
Procesos, tiempo de respuesta al cliente, posicionamiento		4	
Capacidad de negociación y credibilidad de los clientes		3	
Más enfocados en los objetivos y empoderados del sector		2	
No se considera más competitivo o no identifica cómo lo es		2	
Productos, líneas exclusivas y diversificación en su portafolio de productos y servicios		2	
Mejor manejo de recursos		1	
Innovación y diversificación en su portafolio de productos y servicios		1	
Amplió su mentalidad empresarial			16
Le dio ideas para mejorar			7
Conoció las exigencias normativas de la empresa			2
Percepción de la empresa y fundamentación de la experiencia			2
Conocimiento de la información contable			1
TOTAL	28	28	28

Fuente: Elaboración propia

Los beneficiarios del Diplomado en Fortalecimiento Empresarial expresaron, en su mayoría, que se sienten más competitivos en el sector ferretero. 26 de ellos dijeron que se aprecian de esta forma y solo 2 indicaron que aún no observa mejoras relevantes. Para evidenciar sus avances, se les pidió contestar dos preguntas: ¿De qué manera los contenidos y temas de los módulos han contribuido/contribuyen a la formación de sus competencias y habilidades gerenciales?, y, ¿considera que el desarrollo de sus nuevas competencias y/o habilidades afianzadas a través de diplomado lo hacen más competitivo en el mercado?

Al respecto, las respuestas sobre los aportes temáticos del programa fueron diversas. 16 personas señalaron que el programa amplió su mentalidad empresarial. 7 comentaron que el desarrollo de los módulos les brindó ideas para fortalecer sus negocios. 2 mencionaron que ahora conocen las exigencias legales de una empresa. 2 dijeron que su percepción sobre la empresa y su avance en el mercado es más positiva, ya que han logrado aprovechar el valor de su experiencia. Por último, 1 persona indicó que los módulos incrementaron su conocimiento en información contable.

De acuerdo con lo anteriormente escrito sobre los contenidos de los módulos y su contribución con el desarrollo de habilidades y competencias gerenciales, para los entrevistados ampliar la mentalidad empresarial les permite efectuar una adecuada toma de decisiones y organizar mejor la empresa. Confirma esta expresión, la empresaria, Doris Martínez Niño:

“Creo que eso nos da la opción de mirar otras oportunidades, se abren más caminos. Si se sabe enfocar bien esos contenidos uno puede aprovecharlo en la empresa y nos permite tomar mejores decisiones porque existe mucho desconocimiento”.

Los empresarios ferreteros hicieron también énfasis en el juego didáctico, debido a que lograron recrear escenarios reales. Dichas simulaciones, les permitió fortalecer sus habilidades blandas. Asimismo, indicaron que los contenidos de los módulos fueron útiles, ya que se pusieron en práctica con resultados positivos.

En relación con si se asumen más competitivos en el mercado gracias a las habilidades y competencias desarrolladas, 9 entrevistados responden que lo son porque tienen clientes más satisfechos. La satisfacción de sus clientes representa el incremento de su competitividad. También existen 4 entrevistados que se sienten más competitivos porque ahora tienen un pensamiento más estratégico de la empresa y esto los pone en un estatus superior. Otros 4 indican que el buen manejo de sus procesos y el posicionamiento del que gozan los ha hecho más competitivos. Los otros argumentos de competitividad que manifiesta el resto de entrevistados son un mejor manejo de recurso, el empoderamiento que han logrado en el sector, un portafolio más diversificado de productos, entre otros.

Una de las entrevistadas nos da su parecer respecto a cómo las competencias adquiridas los hacen más competitivos

“Si, nos hacen más competitivos, porque nos enseña a buscar estrategias a nivel de mercado, a buscar nuevas formas del mercado. Mi empresa es más competitiva que antes, (...) en cuanto al manejo de nuestros precios nos hacen competitivos, la calidad de nuestros productos. Las estrategias de mercado son precio y calidad. (Claudia Pirazán Moreno).

Asimismo, encontramos 2 entrevistados que señalan que se no reconocen más competitivos o no pueden identificar las variables que los hace más competitivos. Esto es importante anotarlo porque indica que existen puntos que reforzar sobre cómo dar a conocer la información y contenidos impartidos para hacerlos más comprensibles. Además, se requiere brindar más espacio para los procesos de metacognición que faciliten el aprender a pensar.

Por su parte, los docentes opinan que los contenidos vertidos en el diplomado son apropiados para las necesidades del gremio ferretero, ya que permiten fortalecer sus negocios. Estas habilidades adquiridas se ponen en práctica en sus ferreterías, porque los temas abordados se enfocan en los puntos álgidos del sector ferretero.

Según las docentes entrevistadas, los participantes sugieren que el desarrollo de los temas les ha permitido mejorar sus relaciones interpersonales dentro de su trabajo y los impulsa a ser más competitivos en el mercado. Esta es una consecuencia positiva del primer módulo, así lo sostiene la docente Jaisury Erazo.

“Han reforzado una habilidad grande, que es reconocerse a sí mismo, y así reforzar otras habilidades y hacerse más competitivo en el mercado. Y por esta razón ha sido clave empezar el diplomado por la parte humana ya que así se pueden trabajar aspectos personales que pueden afectar en la parte laboral”.

Respecto a si los beneficiarios del programa son más competitivos. Estos sostienen que sí, ya que reconocen empresarios que han elevado su competitividad en el mercado porque aplican los conocimientos y habilidades adquiridas en los diferentes planos del negocio. Muchos de estos casos son incluso referentes de cambio y crecimiento para los nuevos beneficiarios que terminan de convencerse con los testimonios positivos:

“Hay varios casos exitosos. Son empresarios que se han formalizado, que han sistematizado, que han organizado sus inventarios, son empresarios estrella que hoy incluso los hemos llamado para que nos sirvan de un abreboca en las capacitaciones.” (Docente RossMery Mosquera)

El representante de Corporación Siglo XXII, Argemiro Giraldo, señala que aunque no poseen datos cuantificables sobre los niveles de competitividad alcanzados por los ferreteros, sí reconocen los negocios que han crecido debido a la expansión de sus ferreterías, la inauguración de sucursales, asociaciones o han concretado alianzas estratégicas. Esto significa que su manera de ver y entender los negocios ha cambiado y para bien, porque han ampliado sus horizontes empresariales:

“Como tal el Diplomado es tomado de la vida real, ha sido diseñado de acuerdo a la experiencia que hemos tenido en asesoramiento y acompañamiento con este tipo de personas. Este Diplomado se ha diseñado para que el empresario pueda gerenciar desde sus cuatro niveles, áreas indispensables, como son mercadeo, producción en este caso con lo ferreteros es el de logística, el área financiera y el área

administrativa y de recursos humanos. Es un diplomado muy holístico porque también toca la parte humana que redundará en la parte empresarial”.

Por su parte, el patrocinador Argos, en la persona de Rodrigo Correa, afirma que las pequeñas cosas que implementan los empresarios, tales como el orden y clasificación de documentos, la propuesta de logística, la mejor apariencia del negocio, el cambio de activos fijos, el trato al cliente son las que los hacen más competitivos en el mercado. Los ferreteros han cambiado la manera en la que miran, perciben y entienden sus ferreterías.

Este lineamiento evidencia que aumentar los niveles de competitividad es un objetivo importante para el sector ferretero en la región de Boyacá -Colombia. Por lo tanto, se ha considerado necesario, que el empresario no solo se identifique con el concepto en sí, como una definición explícita que involucra la gestión empresarial, sino que pueda definir las acciones específicas que desarrolla en su empresa para elevar sus niveles de competitividad.

En este caso, el servicio al cliente es el factor de diferenciación más importante señalado por los beneficiarios, debido a los impactos que genera en el nivel de satisfacción de los clientes dentro de la actividad empresarial. Es decir, trascienden directamente en los objetivos financieros de rentabilidad, utilidad y flujo de caja.

Es necesario anotar que una adecuada gestión de servicio al cliente parte de la transformación del concepto de servicio, el cual es medido a partir de su experiencia y percepción. Esto demanda del empresario un mayor conocimiento de sus necesidades y deseos, así como un seguimiento a toda su experiencia de contacto con la ferretería para ofrecer una respuesta oportuna y eficiente, mediante la gerencia de servicio.

Lo anterior nace de una identificación plena de su público objetivo y de las necesidades y deseos que deben satisfacer. Para ello, es necesario involucrar todas las áreas de la empresa, hacer un uso eficiente de los recursos y aumentar la productividad de las pymes ferreteras.

En otro punto de vista, se encuentra el desarrollo de un pensamiento más estratégico por parte de los beneficiarios. El equipo investigador asume que existe una mayor concientización por parte del beneficiario ferretero respecto a las variables internas y del entorno que se involucran en su quehacer empresarial.

En este sentido, es necesario señalar que el desconocimiento de las mismas desacelera el desarrollo corporativo de las pymes en el departamento de Boyacá. No obstante, el alcance del ejercicio académico del Diplomado y la asesoría personalizada originaron una visión más amplia y consistente de la realidad del sector en términos de análisis de situaciones internas y externas que afectan positiva y/o negativamente la actividad ferretera. Dicho escenario, se completó con la definición de las bases de dirección estratégica como la construcción de la misión, la visión, los objetivos y principios corporativos y la definición de estrategias que permitan al empresario del sector alcanzar sus objetivos organizacionales.

Por todo esto, los hallazgos de la investigación nos permiten concluir que el servicio al cliente y el desarrollo del pensamiento estratégico son los aspectos que más evidencian, según los beneficiarios, un aumento en el nivel de competitividad de su ferretería. Todo esto, se ve reflejado en acciones o mejoras específicas que les han permitido fortalecerse internamente e integrar de forma estratégica diversas herramientas para mejorar sus niveles de servicio.

Se puede señalar que la asesoría y/o atención personalizada, el cumplimiento, la calidad, la diversificación en el portafolio de productos y servicios, la disponibilidad del inventario, la logística de entrega de mercancías y los niveles de empatía y confianza (características de la comunicación asertiva entre el propietario ferretero y el cliente) son algunos de los aspectos más relevantes que implementaron los beneficiarios del Diplomado y que generan mayor satisfacción en sus clientes. Por ende, el programa permitió que los empresarios ampliarán su mentalidad empresarial mediante el intercambio de testimonios, casos y experiencias, entre otros. Esto facilitó que identificaran otras formas de gestión durante el desarrollo del Programa.

Percepción de los participantes sobre resultados operacionales tras culminar el diplomado

La actividad empresarial de toda empresa con fines de lucro se mide a partir de la evaluación de los resultados financieros y de gestión, que reflejan el estado de la operación y su eficiencia. Estos, permiten evaluar cualitativa y cuantitativamente la toma de decisiones gerenciales que se ha realizado en un periodo determinado.

La investigación permitió identificar las debilidades superadas a partir de la participación en el Diplomado y a su vez, detectar el tipo de resultados operacionales que mejoraron. Por lo expuesto, se enuncia en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 3: Debilidades superadas y resultados mejorados

Opinión de los ferreteros beneficiarios	Debilidades superadas	Resultados mejorados
Mejóro el servicio al cliente	5	
Fortalecimiento del área administrativa	5	
Mayor liderazgo, mejores relaciones interpersonales y desempeño.	4	
No especifica o evidencia las mejoras	3	
Organización e interpretación de la información contable	3	
Cumplimiento normativo y formalización de la contratación	2	
Mejor toma de decisiones	2	
Uso de la tecnología (software)	2	
Control de Inventario y Marketing	2	
Mayor ingreso, Rentabilidad e Inversión		18
No maneja esa información		4
Mantuvo sus resultados operacionales		3
Inversión		2
Costos eficientes		1
TOTAL	28	28

Fuente: Elaboración propia

Para llegar a este cuadro de debilidades superadas y resultados operacionales mejorados se formularon dos preguntas a los entrevistados. ¿Qué debilidades o falencias empresariales considera usted que ha podido superar a partir de su experiencia en el diplomado?, y, ¿cuáles de sus resultados operacionales (ingresos de ventas, costos, rentabilidad, utilidades, aumento de inversión en activos fijos etc.) han mejorado después de su participación en el diplomado? ¿A qué aspectos atribuye usted estos cambios?

La percepción sobre los resultados operacionales es positiva. Los entrevistados señalan que han superado varias dificultades y que sus resultados en la práctica registraron mejoras. 5 de ellos mencionaron que lograron fortalecer el área administrativa, 5 indicaron que en sus negocios la atención al cliente es más eficiente, 4 anunciaron un incremento en la habilidad del liderazgo, de las relaciones interpersonales y del desempeño, 3 apreciaron una mejora en la organización e interpretación de la información contable. El restante señaló otros motivos como el cumplimiento normativo y formalización de la contratación (2), una mejor toma de decisiones (2), un mayor conocimiento sobre los softwares de gestión (2), el control de inventario (1), el conocimiento sobre marketing (1) y finalmente, algunos no lograron evidenciar las mejoras (3).

Los empresarios cumplen un rol importante en la sociedad son generadores de recursos. Para tal fin, requieren contar con habilidades que les permitan dirigir y generar un efecto multiplicador de desarrollo. Sin embargo, muchos empresarios enfrentan dificultades cotidianas para promover su negocio, presentan debilidades en el desempeño de su rol.

El caso de los empresarios ferreteros de Boyacá no es diferente. Ellos reconocen las falencias y carencias, que les han impedido crecer. Por ende, fortalecer los puntos flacos en materia de administración empresarial los ayudó a liderar sus negocios con mayor confianza. Los conocimientos adquiridos en gestión, mercadeo, toma de decisiones les enseñó que para seguir compitiendo en el mercado necesitan un enfoque de sostenibilidad, lo que implica corregir errores o mejorar acciones. En estos puntos, los empresarios ferreteros beneficiarios del diplomado

en Boyacá superaron limitaciones, así lo confirma el testimonio de Eliecer Turca Gonzales:

“Con el diplomado, para hacer el diagnóstico de la empresa logramos detectar que teníamos una falencia; teníamos un manejo inadecuado de la cartera y se tomaron las medidas y logramos mayor eficiencia, y ha disminuido la cartera de difícil cobro”

Por otro lado, en la pregunta sobre sus resultados operacionales, los entrevistados evidenciaron estabilidad o incrementos positivos luego de su participación en el Diplomado. 18 personas destacaron el incremento de sus ingresos, su rentabilidad e inversión. 3 entrevistados señalaron la estabilidad en los resultados operacionales, 2 mejoraron la inversión y 1 la eficiencia de sus costos. Frente a ello, solo cuatro personas no lograron comentar al respecto, ya que no manejaban dicha información o no contaban con los permisos para transmitirla.

Los resultados operacionales involucran la interpretación y análisis del comportamiento del ingreso de ventas, el cual refleja las operaciones de intercambio de productos y/o servicios de una empresa que se generan por la actividad comercial con sus clientes. Con este resultado, se podrá evaluar la eficiencia de la gestión de mercadeo y con ella el impacto comercial de las actividades y mejoras realizadas para fortalecer el servicio al cliente, si fuese el caso. Esta misma, evalúa los costos de operación que se requieren para realizar el ejercicio comercial, los cuales, para el rubro en particular, están asociados al valor de las mercancías y fletes. Por ello, es de suma importancia la capacidad de negociación de los ferreteros con sus proveedores, en función de minimizar los costos variables y establecer el nivel de eficiencia en el manejo óptimo de los recursos y la generación de costos fijos necesarios para operar.

Por último, la evaluación de los resultados operacionales identifica los gastos o salidas del dinero que se dirigen a la administración, venta y manejo financiero de la empresa. De esta manera, para el empresario, es posible determinar el valor cualitativo de sus resultados de rentabilidad operativa, utilidad de ejercicio y flujo de caja, entre otros; así como las causas y estrategias que han causado mayor

influencia sobre dichos resultados. Esto es factible gracias a una adecuada interpretación y análisis de la estructura de sus informes financieros y de gestión. Por ende, dicha información se constituye como una de las bases para la toma de decisiones en periodos posteriores a los analizados.

Lilia Omaira Dupont Fonseca, copropietaria de Ferretería Ferrecoplas S.A.S., corrobora esta información al explicar cómo ha implementado algunas acciones y estrategias que generaron resultados operacionales muy positivos:

“Ingresos de ventas; creo que hemos doblado la capacidad de ventas. Esto porque ampliamos el portafolio de productos y porque nos pusimos la camiseta de nuestro negocio, porque entendimos que teníamos un diamante que descubrió y perfeccionar. Costos; hemos mejorado en los costos y en la capacidad de negociación. (...). Entendimos que es mejor comprar en volumen y a escala. Hemos tomado todo en cuenta todo esto y ha resultado. Rentabilidad; pues a mayor flujo de ventas mayor la rentabilidad. Por ende, nuestra rentabilidad ha mejorado. Utilidades; sí la hemos tenido, pero no la hemos sacado, lo que hemos hecho es reinvertir, y en el aumento de inversión en activos fijos; si, hemos reinvertido en capital. Hemos crecido rápido y bien”

El comportamiento positivo de los resultados operacionales es el resultado de las decisiones tomadas. Esto trae como consecuencia el aumento de la satisfacción de los clientes. Dicho escenario, originó una reacción en cadena que atrajo a nuevos clientes a través del “voz a voz”. Además, el fortalecimiento del área administrativa incluyó una mejor administración de los recursos, de la cartera de clientes, de la organización y en algunos casos, la implementación del mecanismo de control. Todo lo anterior, se tradujo en una ventaja competitiva, ya que favorece la percepción de los clientes sobre los administradores.

Por parte del equipo docente, la percepción respecto de las debilidades superadas es positiva. Ellos reconocen los grandes cambios que lograron los ferreteros y cómo han crecido al poner en práctica las habilidades adquiridas. La satisfacción profesional de los docentes se aprecia en el siguiente testimonio:

“Que muchas de las cosas que se les ha enseñado en el diplomado las han aplicado, y les ha permitido ir creciendo, apoderarse de su negocio. Definitivamente el diplomado si le ha permitido superar esas debilidades con las que llegan a las clases” (RossMery Mosquera)

Los facilitadores precisan que los temas y métodos empleados generaron los cambios y facilitaron la superación de las debilidades con las que llegaron al Diplomado:

“Yo creo que ellos han logrado grandes cosas como poder auto reflexionar, lo han hecho expresando sus opiniones, han logrado exponer sus puntos de vista y esto les hace ver en qué están fallando y buscan mejorar, también la participación en actividades lúdicas los ayuda y les permite ver su negocio como parte de su proyecto de vida” (Jaisury Erazo)

Por parte del equipo administrativo de Siglo XXII, se entiende que la superación de debilidades empresariales no se limita a la mejora de resultados operacionales como el incremento de utilidades, la rentabilidad o similares. La visión de la Corporación ejecutora del Programa va mucho más allá de estos resultados concretos. Así sostienen:

“Simplemente lo que hay que mirar en una empresa es a mediano y largo plazo, no es un resultado cortoplacista porque puede dejar muchas utilidades, pero vemos que la empresa no tiene futuro o viceversa, que los resultados operacionales son bajos, pero vemos que tiene un tipo de futuro. Nosotros vemos a la empresa como un todo y que el mejoramiento se va a ir dando paulatinamente en el mediano y largo plazo” (Argemiro Giraldo).

A pesar de su postura, también reconoce que en las visitas de asesoría percibieron mejoras de corto plazo en los resultados operativos. Por ende, afirman que las debilidades con las que ingresaron al programa se superaron paulatinamente, ya que evidenciaron cambios notables en el área financiera, administrativa y de talento humano.

“Por ejemplo han establecido el departamento de Recursos Humanos, han establecido la mejor manera de hacer contratos, han empezado a darle capacitación a la gente, afiliarlos a la seguridad social y como tal tienen un departamento bien estructurado. En la parte financiera han comenzado a elaborar sus flujos de caja, a no hacer inversiones a la loca, a pensar en el efecto de cada inversión...”

Con relación a las debilidades empresariales de los participantes en el diplomado y si se superaron progresivamente, Argos considera que no se han superado totalmente. Señalan que el Diplomado creó un espacio de reflexión para crear conciencia. Para los patrocinadores, el programa no tenía como objetivo concreto mejorar las ventas, ingresos o utilidades del sector. Argos pretendía, como socio estratégico de sus clientes, abrir un abanico de conocimientos que les permitiera negociar mejor en un mercado altamente competitivo.

“Queríamos verlos más instruidos en lo de administrar su negocio. Abrirle los ojos: Ellos son expertos comprando y vendiendo, nadie les gana, pero dijimos que debían saber más de administración. Dirigimos nuestros esfuerzos a que las empresas sigan vigentes en el mercado. Yo diría la que más significado que tiene, es la manera de gerenciar, de administrar; que negocie, que tengan un conocimiento de sus costes reales (sic) que a postre es un mejor conocimiento de sus negocios”.
(Rodrigo Correa)

La participación en el diplomado incentivó a los beneficiarios a realizar acciones de mejora en busca de su fortalecimiento empresarial. De esta forma, superaron algunas de las debilidades que afectan negativamente los niveles de competitividad de las ferreterías. Las mejoras se apreciaron en el servicio al cliente y el área administrativa, invirtieron en su organización y definieron algunos mecanismos internos de control para identificar aspectos débiles y “cuellos botella” que pudieran afectar los resultados organizacionales esperados. A su vez, la organización e interpretación de la información contable, el cumplimiento normativo y la formalización en las contrataciones, el uso del software contable para mejorar los controles de inventario y las acciones de marketing se consideran como debilidades superadas para los participantes. Gracias a ello lograron aumentar sus ingresos de ventas, los niveles de rentabilidad operativa, y la inversión en activos fijos.

Percepción de los beneficiarios sobre la utilidad y aplicación de los contenidos del diplomado

La metodología lúdica empleada durante el desarrollo del diplomado busca facilitar la transferencia del conocimiento hacia los beneficiarios. Al indagar sobre las temáticas que han resultado de mayor utilidad y/o que son puestas con mayor frecuencia en práctica por parte de los beneficiarios, se determinaron los siguientes hallazgos:

Cuadro No. 4: Temáticas que pone en práctica con mayor frecuencia

Temas que pone en práctica con mayor frecuencia	Nro. de Ferreteros
Contabilidad	15
Principios Administrativos	9
Servicio al cliente	7
Sistematización e Inventarios	6
Mercadeo	5
Manejo de personal	4
Formación Humana	1
Entorno Jurídico	1
Costos	1
TOTAL	49

Fuente: Elaboración propia

La participación de los beneficiarios en el Diplomado contribuyó en la formación de competencias y habilidades en gestión administrativa, financiera y contable. El programa abordó los temas de forma práctica y lúdica. Es necesario comentar que se registró mayor preferencia sobre algunos temas debido a su inmediata aplicación en el negocio. Por ende, en esta pregunta, los entrevistados responden cuáles son los temas más útiles para incrementar sus competencias. Entre las respuestas, 15 mencionaron la contabilidad, 9 de ellos señalaron a los principios administrativos, 7 al servicio al cliente y 6 señalaron la sistematización e inventarios. Luego aparecen en orden de preferencia el mercadeo, el manejo de personal, los temas de formación humana, el entorno jurídico y los costos.

Los principios de la teoría general de los sistemas⁸⁰ permiten definir la empresa como un sistema abierto, que interactúa con el entorno y debe adaptarse a las condiciones que se presentan para alcanzar sus objetivos de una manera estratégica. A lo anterior, debe agregarse que la base conceptual del Diplomado se desarrolla a partir del principio de integridad de la TGS, por lo que se establece que todas las áreas de la empresa están interrelacionadas y generan efectos positivos y/o negativos entre ellas. Es decir, no existen áreas aisladas. Esto implica que el empresario o responsable del proceso de toma de decisiones gerenciales requiere una mentalidad integradora que le permita tomar cada decisión dentro de una visión sistémica de la empresa, ya que se producen impactos directos e indirectos sobre otras áreas. Por ende, necesita herramientas que pueda aplicar en diferentes procesos y momentos de la empresa, conforme a su realidad actual y propósito futuro o bajo una visión holística que considere a la empresa como un todo y no como una parte (área de la empresa).

El diplomado desarrolló diferentes temáticas con el fin de proporcionar herramientas que el beneficiario pueda emplear conforme a sus realidades y criterios. Al respecto, el propietario de ferretería DistriListo, Miguel Arcángel Cely Cely, señala los temas que considera hacen de su empresa una organización más exitosa.

“La parte de la organización de la empresa es una parte que me interesa muchísimo, el fortalecimiento de la empresa, organización financiera y tener un buen programa contable donde se manejen bien los inventarios para ser una empresa exitosa”.

En síntesis, el empresario requiere conocer, entender y aplicar las competencias gerenciales asociadas a las diferentes áreas de la empresa con la finalidad de alcanzar mayor rendimiento y eficiencia sobre los resultados esperados. Su carácter universal facilita su aplicación en diferentes gremios y empresas. Sin embargo, deben ser contextualizadas e incorporadas en un ejercicio gerencial sistémico que considere a la empresa como un todo y no por partes.

⁸⁰ Teoría General de los Sistemas, Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Ludwin Von Bertalanffy. Consulta: 30 de noviembre del 2017.
https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf .

Para ampliar las percepciones de los entrevistados y entender sus apreciaciones sobre qué temas fueron más sencillo de aplicar o se sitúan como más útiles, se comparte este testimonio:

“Lo contable y lo de servicio al cliente, es lo que más pongo en práctica. Mayor organización, eso fue más notable, claro porque nosotros aquí no manejamos una misión, nunca una visión o unos objetivos, (...) la organización del personal es diferente ahora, el establecimiento y productos ya se manejan diferente, las entregas son más ágiles, se tiene un mayor control de todo. Es la parte que más nos ha servido la verdad. (Cindy Catalina Saavedra Martínez).

El equipo administrativo de Siglo XXI señala que, de acuerdo con sus conversaciones con los empresarios, todos los temas y contenidos fueron de utilidad y fundamentales. Sin embargo, según su opinión le otorga mayor crédito al módulo de formación humana. Ellos lo consideran de gran impacto y beneficio para los empresarios, ya que como base abre un espacio para el análisis crítico sobre su trabajo, su relación con su familia y su entorno.

Cementos Argos considera que los temas con mayor acogida son los de contenido administrativo.

“De todos los temas que ellos ven en el diplomado, (...) les impacten de los contenidos la manera de administrar su negocio; la manera de comprar, la de atender, de vender”. (Rodrigo Correa)

Al analizar los resultados del ejercicio investigativo, se concluye que se evidencian las competencias desarrolladas por parte de los empresarios, producto del pensamiento holístico e integrador propuesto en el desarrollo temático del diplomado. En este caso, el hallazgo señala un mayor interés por los temas contables, administrativos, de servicio al cliente y sistematización manejo de inventarios y mercadeo. Esto es debido a la influencia directa que tienen los mismos sobre los resultados operacionales esperados por los empresarios.

El equipo docente reafirma este argumento cuando sostiene que los temas de

mayor utilidad son mercadeo, trabajo en equipo y toma de decisiones. Sin embargo, existe una inquietud por temáticas como derecho laboral, entorno jurídico, manejo de personal, prestaciones sociales, ya que al profundizar en estos temas los empresarios caen en cuenta de los errores u omisiones incurridas.

Este último hallazgo, se estima como una posible consecuencia de la cultura de informalidad que caracteriza las ferreterías y en general a las micro, pequeñas y medianas empresas en la región.

Percepción de los participantes sobre el desarrollo de pensamiento estratégico

Cuadro No. 5: Limitaciones y acciones estratégicas

Opinión de los ferreteros beneficiarios	Limitaciones actuales en su rol	Acciones de pensamiento estratégico	Acciones implementadas
Falta de conocimiento	10		
Falta organización	7		
Sin perfil adecuado	7		
No identifica debilidades	4		
Analiza variables		11	
Definición de las bases de dirección		10	
Aplicación de conocimientos al sector		7	
Mejor gestión de servicio al cliente			13
Mayor organización de recursos			5
Formalización			4
Sistematización e inventarios			3
No sabe o no implementó ninguna mejora			3
Total:	28	28	28

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo del pensamiento estratégico permitió a los participantes superar aspectos que limitan el desempeño de sus funciones en el mercado ferretero. Al respecto, sus testimonios también evidencian una percepción positiva y de mejora continua. Para analizar el impacto de esta competencia, se incluyeron tres preguntas.

¿Qué limitaciones o debilidades empresariales ha identificado que tiene usted para desempeñar su rol como empresario y/o colaborador del sector ferretero?

Los entrevistados señalaron cuatro categorías que perjudican sus niveles productividad y podrían afectar los resultados esperados de su desempeño. 10 de los entrevistados señalaron falta de conocimiento, 7 indicaron que era falta de organización, 7 dijeron no poseer el perfil adecuado para desempeñar un determinado rol, y en menor cantidad que no identifican ninguna debilidad (4).

El equipo docente identifica que los aspectos más débiles de los empresarios ferreteros son la informalidad, el manejo desordenado de sus inventarios y la precaria sistematización. También consideran como limitación la escasa importancia que le otorgan a sus roles después de la empresa, ya que se dedican plenamente a la actividad económica y descuidan las otras esferas en las que se desenvuelven.

“Ellos se centran en la parte económica y no reconocen que tienen un rol también como personas y seres valiosos que son” (Docente Jaisury Erazo)

El equipo administrativo señala que las grandes limitaciones y debilidades principalmente se circunscriben en el plano financiero. La parte de mercadeo la manejan bien, pero los temas de finanzas y la administración inadecuada de los recursos originan un cuello de botella. No manejan ni distribuyen su dinero óptimamente, por lo que recurren al crédito bancario. No obstante, no siempre necesitan más préstamos, sino una mejor organización administrativa y financiera.

Para Cementos Argos, la mayor debilidad es el tema educativo. La mayoría de su público es empírico en su campo, todo lo manejan de manera básica y su contabilidad es manual. A juicio de Argos, estos empresarios carecen de

experiencia administrativa, sus empresas no tienen una sistematización adecuada y muchos se desenvuelven en la informalidad. Todos estos puntos devienen en baja productividad.

¿A su juicio, las competencias y habilidades gerenciales de las que habla el diplomado desarrollan el pensamiento estratégico necesario para transformar una pyme estándar en una pyme competitiva? ¿De qué manera?

Los entrevistados mencionaron que las competencias y habilidades gerenciales desarrolladas en el diplomado les permitieron desarrollar un pensamiento estratégico. Por ende, lograron diseñar e implementar mecanismos que redundaron en el aumento de la competitividad de su negocio. Por ejemplo, el desarrollo del pensamiento estratégico se evidencia según 11 entrevistados, mediante la capacidad para analizar variables internas y externas. 10 personas señalaron que la conceptualización (la definición de la misión, visión, principios corporativos, objetivos de las diferentes áreas asociadas a la empresa) representa un aspecto clave para continuar su gestión de manera más estratégica. El restante (7) manifiesta que desarrollan su pensamiento estratégico cuando son capaces de analizar y aprender de casos y experiencias del sector, asociar fácilmente el uso de las herramientas de gestión y el afianzar conocimientos y experiencias entre pares.

El Coordinador Académico de la Corporación Siglo XXII, Argemiro Giraldo Velásquez precisa que el objetivo del Diplomado es desarrollar habilidades en los participantes que los conduzcan a tomar mejores decisiones empresariales. De esta forma, el empresario común se convierte en un empresario estratégico y de pensamiento global que reconoce las variantes y ciclos del entorno. Por ende, podrá convertir su empresa estándar en una empresa competitiva para el mercado.

Argos sostiene que muchos de ellos si consiguen desarrollar su pensamiento estratégico, ya que sus decisiones involucran un análisis de su entorno, el segmentar a sus clientes y la capacidad para atender la demanda.

¿Qué acciones de mejora ha implementado en su empresa, después de su participación en el diplomado?

Al desarrollar la competencia de pensamiento estratégico, los participantes implementaron acciones de mejora en sus empresas. 13 entrevistados señalan como la acción principal el fortalecimiento de la gestión del servicio al cliente. 5 personas mencionaron una mayor organización de sus recursos, incluyendo esto la incorporaron a su gestión la definición de roles y/o responsabilidades. 4 dijeron que la acción implementada fue la definición de bases en la Dirección estratégica empresarial; la formalización y cumplimiento de requisitos legales. 3 señalaron que la sistematización e inventario de materiales y aunque en menor cuantía, algunos entrevistados no saben o no habían implementado ninguna mejora al momento de la realizarse la investigación (3).

Los docentes afirman que fortalecieron la parte contable y tributaria. Se evidencia también en sus negocios la mejor exhibición y organización de la mercancía, así como el interés por implementar medidas que fortalezcan la atención, servicio y trato al público.

Respecto a este punto el equipo administrativo de Corporación siglo XXII considera que las competencias y nuevas habilidades recibidas han tenido muy buena recepción y eco en los ferreteros, ya que han aprendido a manejar mejor su entorno inmediato tanto en el plano familiar y laboral. Otro punto importante es que se visibiliza que los beneficiarios aplican los conocimientos adquiridos en la toma de decisiones y la parte financiera, pues ahora elaboran flujos de caja, tienen mejores sistemas de mercancías, inventarios y han mejorado en el área de Recursos Humanos.

Cementos Argos, representado por Rafael Correa, señala que los resultados positivos de la capacitación se evidencian en la implementación de acciones como el incremento de *merchandising*, el fortalecimiento de la imagen e identidad corporativa de la empresa, así como la organización de mercancía, inventarios y sistematización.

Alcanzar la competitividad requiere que el empresario desarrolle un pensamiento más estratégico e involucrar el conocimiento y análisis de las variables externas en el proceso de toma de decisiones. Es común, que el micro, pequeño o mediano empresario se concentre en las variables internas que afectan su operación. Regularmente, desconoce su entorno, aumenta sus esfuerzos, gestiona de manera ineficiente los recursos de la empresa y convierte sus ferreterías en empresas poco competitivas al no tener la capacidad de responder oportunamente a las necesidades del mercado. De esta forma, deja pasar las oportunidades y/o no contrarresta las amenazas existentes.

Para el Ing. Industrial, Elkin Darío Rodríguez Balbuena, encargado de planeación de Aceros Distristo, transformar una empresa común en una más competitiva no se logra con solo desearlo, es un largo proceso de reflexión y de decisión. Así lo corrobora en su testimonio:

“... Lo que pasa es que para hacer esa transformación eso no es de un momento a otro, esos cambios son progresivos y se dan, si se implementan las cosas aprendidas. Si queremos transformarnos de hoy para mañana, el mercado solo no lo va a hacer, nosotros tenemos que tomar las riendas y las acciones para convertirnos en una empresa generadora de progreso, desarrollo económico, ser distinto a las demás, es importante entender que todo lo aprendido debe ser aplicado. El diplomado nos da las bases, los fundamentos para enfrentarnos en el mercado”.

Uno de los errores más comunes dentro del gremio ferretero en la región de Boyacá, radica en la mentalidad cortoplacista. Debido a ello, no se realizan procesos de planificación ni se establecen objetivos de corto, mediano y largo plazo. De otro lado, tampoco se definen diagnósticos organizacionales formales. Es decir, no se cuenta con documentos que detallen la realidad de la empresa de forma particular y completa. Esto se debe a la falta de visión empresarial y carencia de un pensamiento administrativo que genere en el empresario la necesidad de transformar su empresa y ubicarla en una posición más estratégica dentro de su mercado local.

El rol de “toderos” que muchas veces deben ocupar los empresarios, en periodos prolongados de tiempo, influye en esta situación, puesto que los empresarios no se empoderan en su rol directivo y se convierten en unos colaboradores más. Debido a ello, descuidan el direccionamiento estratégico de su empresa.

Otra consecuencia de este mismo escenario, o mentalidad, es la desorganización de los procesos. A causa del poco tiempo y claridad en las tareas que deben resolver o los plazos en los que deben desarrollarse, no existe cultura de prevención. Por ende, se acostumbran a resolver situaciones de emergencias e imprevistos de manera constante, por lo que desgastan los recursos y sacrifican los resultados. Esto limita su crecimiento y sostenibilidad empresarial.

No obstante, el desarrollo de habilidades y competencias gerenciales está enfocado en lograr que el empresario desarrolle un pensamiento estratégico, que le permita transformar y/o fortalecer su actividad empresarial. Por ende, logrará identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Además, podrá establecer objetivos y metas concretas que se adecúen a su realidad como empresario.

Los participantes del diplomado reconocen que la capacitación, en materia de fortalecimiento de habilidades y competencias, desarrolló su pensamiento estratégico. Así lo reconoce la encargada de ventas de la ferretería, Kennedy Forero

“...Tengo el panorama más amplio, yo sé que en algún momento tengo que abrir los horizontes, abrir nuevos caminos, no solamente para beneficio mío sino para generar empleo. Hay que mirar cual es el camino más apropiado”. (*Lessy Jasmin Forero Benavides*)

La implementación de estrategias y acciones permitirá generar ventajas competitivas y comparativas que los ubiquen en una mejor posición en el mercado.

La mayor debilidad que evidencian los beneficiarios del proyecto para desempeñarse en su rol de empresario y/o colaborador es el desconocimiento de la información técnica, administrativa y/o financiera. Así lo confirma el testimonio de

Cindy Catalina Saavedra Martínez, colaboradora de la ferretería S&M. Ella opina que la falta de conocimientos actualizados del entorno y el afán por las tareas operativas del día a día son sus mayores debilidades:

“Falta mucho conocimiento, uno tiene que estar actualizándose constantemente y más ahora (...) y a veces a uno no le queda tiempo para eso. Me refiero a temas técnicos, a lo comercial y como ayudo también en la parte administrativa, todo lo que tiene que ver con las nuevas resoluciones, cómo están cambiando ahora todo, de la seguridad, los sistemas que están implementando, en general, falta conocimiento técnico, comercial y normativo”.

En este caso, el grupo investigador detectó algunas posibles causas. En primer lugar, se evidencia la falta de procesos de selección formales e idóneos que permitan al empresario contratar personas con las habilidades y competencias necesarias para desempeñarse en un determinado cargo. En segundo lugar, la nula cultura de capacitación de las empresas se observa en la escasa implementación de procesos para la transferencia de conocimiento (ver cuadro anexo No 4) y la poca inversión por parte de la empresa privada. En este caso específico los proveedores no se interesan por realizar capacitaciones sobre aspectos administrativos, ya que se dedican exclusivamente a la capacitación técnica sobre sus productos.

La segunda debilidad identificada por la mayor parte de los entrevistados es la falta de organización. Esto se evidencia en la improvisación de situaciones o actividades que pueden ser perfectamente planeadas y diseñadas para alcanzar un resultado de manera eficaz.

La participación en el diplomado generó transformaciones y acciones más estratégicas. Debido a ello, el empresario ferretero aprovechó las variables del entorno y aumentó su capacidad competitiva. A su vez, al desarrollar la competencia de pensar de manera estratégica, logró implementar acciones de mejora que evidencian una mentalidad más abierta al aplicar los conceptos gerenciales. De esta forma, el empresario alcanzó una posición estratégica mayor a la que se encontraba antes de participar en el Diplomado. El testimonio de la cajera de S&M Asociados

ratifica la influencia del programa en su quehacer empresarial y en el cambio de su mentalidad:

“... Eso es como tratar de darle un enfoque más grande. (...) En el diplomado nos dan herramientas, y lo primero que tratamos en el diplomado es la matriz DOFA, a raíz de eso uno empieza a mirar sobre todo las amenazas y las debilidades de cada empresa, y a partir de ahí de acuerdo a las necesidades de cada almacén se comienza a ver eso desde otro punto de vista. Eso cambia automáticamente las cosas. El conocimiento nos ayuda a desarrollarse, a desenvolvemos mejor”. (*Johana Ibáñez León*).

En este caso, el análisis de variables internas y externas, la definición de las bases de direccionamiento estratégico y, el afianzamiento de sus conocimientos y experticia son las principales acciones que empiezan a dejar evidencia del desarrollo de un pensamiento más estratégico en los empresarios. Al respecto, Doris Martínez Niño manifiesta:

“El servicio al cliente se mejoró mucho. La organización y exhibición de la mercancía, la parte del trato con los empleados. Muchas cosas se han mejorado”.

Finalmente, los beneficiarios señalaron la formalización de los requisitos legales, la sistematización de los inventarios y la adecuada organización de los recursos como otras acciones estratégicas implementadas en busca de una mayor competitividad. Así lo confirma Omaira Dupont:

“Bueno yo era, persona natural con negocio y nos convertimos a una empresa SAS. Empezamos a hacer los pagos para el fisco, legalización de la empresa. También vender la imagen de la empresa, crecimiento de inversión en planta, ya tenemos seguros también y con el personal. Ahora somos todos como hermanos trabajando”. (*Lilia Omaira Dupont Fonseca*)

LINEAMIENTO 2:

4.2. Factores que motivan la participación o el ausentismo de los beneficiarios en el Diplomado de Fortalecimiento Empresarial, dirigido a los ferreteros de Boyacá y sus consecuencias en los resultados esperados por el programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial

El objetivo general de la investigación plantea, entre otros, la identificación de los factores que contribuyen a la implementación del programa. Para tal fin, se definieron los siguientes aspectos principales a evaluar: cuál fue la motivación inicial de los beneficiarios para tomar la decisión de participar en el diplomado, cuáles son los componentes del diplomado que lo mantuvieron motivado durante el desarrollo del mismo y qué temáticas le generaron mayor interés. A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos:

Cuadro No. 6: Motivaciones de los beneficiarios para asistir al diplomado

Motivación para asistir	Nº de Ferreteros
Adquirir conocimientos y experiencia de otros para fortalecer la empresa	19
Temática	5
El nombre del diplomado era llamativo	2
Empatía con la marca	1
Recomendación de otros empresarios	1
TOTAL	28

Fuente: Elaboración propia

Entre los factores que impulsan la participación de los beneficiarios en el programa, se destacan las motivaciones personales. Estas pueden originarse debido a factores intrínsecos y extrínsecos. Entre ellas, 19 personas destacan el adquirir conocimientos y experiencia como factor de crecimiento para la empresa, 5 entrevistados indican que fue la temática, 2 dijeron que fue el nombre del diplomado como mecanismo publicitario, 1 mencionó la empatía con la marca y, por último, la recomendación de otros empresarios (1).

El equipo docente sostiene que observaron a los beneficiarios muy motivados, con una buena actitud y predisposición. Consideran que las razones de mayor motivación para participar en el diplomado son adquirir conocimientos sobre temas y contenidos relacionados al emprendimiento, y el hecho de interactuar e interrelacionarse con ferreteros como ellos para retroalimentarse de las experiencias del otro. Así una docente manifiesta:

“También el diplomado les ha servido como un espacio de esparcimiento, acá... conocen empresarios iguales que ellos, a los que antes veían como sus competencias, ahora los ven como sus amigos y sus aliados, eso es muy chévere”
(Ross Mery Mosquera)

Corporación Siglo XXII piensa que la motivación principal de los ferreteros se relacionó con la necesidad de conocimiento formal, ya que la mayoría trabaja de manera empírica. Los participantes desean concretar su formación empresarial para aprender a administrar y gerenciar más asertivamente su negocio. A medida que van avanzando en los niveles y módulos, ellos reconocen y valoran la importancia del conocimiento y quieren seguir profundizando en los temas.

Por parte de Cementos Argos, la presunción es la misma: querer aprender y mejorar el conocimiento sobre el negocio ferretero. También, existe una motivación por profundizar en los procesos de formalización empresarial.

Cuadro No. 7: Componentes que generaron mayor interés

Componentes	Nº de Ferreteros
Juego, experiencias y relacionamiento con otros empresarios	13
Las temáticas y la metodología	13
Le gusta capacitarse	2
TOTAL	28

Fuente: Elaboración propia

Durante el desarrollo del programa, se aplicaron metodologías lúdicas y casuística

para generar aprendizajes significativos. Estos componentes educativos lograron captar el interés de los participantes. Debido a ello, su participación aumentó en los momentos en los que la teoría se convertía en práctica. Por ende, en sus respuestas, 13 personas evidenciaron mayor interés en el juego, las experiencias y el relacionamiento con otros empresarios, 13 entrevistados indicaron que fue la temática y la metodología y, finalmente, dos personas se interesaron debido a que les gusta capacitarse.

En relación con lo anteriormente descrito, el equipo administrativo coincidió con los estudiantes, ya que señala como factores motivadores del desarrollo del diplomado: la forma en cómo se abordaron las diversas temáticas y el valor de aprender de las otras experiencias ferreteras. Argemiro Giraldo sostiene:

“Cuando se está dando una clase prácticamente la mayor parte de la experiencia del Diplomado lo dan los testimonios que ellos dicen, no solo ellos van a aprender del Diplomado, ellos también van a aprender de otros empresarios”.

Los docentes manifiestan que el ánimo de capacitarse de los ferreteros es producto de la necesidad de incrementar el valor agregado de sus negocios. Esto los motiva y mantiene a lo largo del programa. En la misma línea, Rodrigo Correa de Argos señala que las ansias de aprendizaje de los beneficiarios, los motiva y sostiene en el proceso de formación.

Temas que generaron mayor interés en los participantes durante el diplomado

Cuadro No. 8: Temáticas que generaron mayor interés en lo participantes

Temáticas de mayor interés	Nº de Ferreteros
Contabilidad, administración y finanzas	21
Costos	2
Entorno Jurídico	2
Formación Humana	2
Mercadeo	1
TOTAL	28

Fuente: Elaboración propia

El diplomado abordó contenidos enfocados en la generación de competencias gerenciales. Por ello, se elaboró una currícula con temas útiles y prácticos a nivel básico. A esto se sumó, una metodología lúdica que facilitaba la aplicación de la teoría en la toma de decisiones del negocio ferretero. Entre los temas que capturaron el interés de los participantes, 21 personas señalaron que fue la contabilidad, administración y finanzas, 2 dijeron que los costos, 2 entrevistados indicó que fue el entorno jurídico, 2 mencionaron la formación humana y, finalmente, 1 dijo que fue el mercadeo.

Al respecto, el equipo administrativo y los docentes de la corporación manifestaron que los temas más significativos para los beneficiarios del diplomado corresponden a las áreas administrativa, contable y financiera. Este dato coincide con la respuesta mayoritaria de la muestra entrevistada de estudiantes.

Los docentes agregan que los temas que resultaban desconocidos para los estudiantes o que se implementaban de manera empírica al interior de la empresa, despertaban mayor interés. Es decir, su motivación para aprender radicó en fortalecer su gestión. Por ejemplo, las mejoras se evidenciaron en la estratégica distribución de los productos en la tienda, la calidez en la atención al cliente y en la gestión adecuada de las operaciones en caja.

Recepción de la invitación y trascendencia

Para realizar el diplomado, se requirió la participación de los clientes de la Corporación Argos de la localidad de Boyacá en su totalidad. Por ende, fieles a la política de inclusión y equidad decidieron considerar todos los aspectos que pudiesen limitar la participación de sus aliados estratégicos. Para ello, se diseñó un programa con horarios flexibles, se insertó horas de acompañamiento y asesoría, y se transversalizó el enfoque de género e inclusión. Al respecto, sus testimonios evidenciaron satisfacción con las condiciones de la invitación, el desarrollo del programa y con un deseo de incrementar los aprendizajes. Para conocer el impacto de la convocatoria y la trascendencia en los participantes, se incluyeron tres preguntas: ¿Considera usted que el desarrollo temático, las metodologías

empleadas, las herramientas trabajadas y el lenguaje de los docentes y asesores, ha sido incluyente? o de alguna manera percibió limitaciones asociadas a temas de género, estrato, roles, cultura, etnicidad, etc. ¿Por favor describa si esta situación afecta positiva o negativamente su proceso de aprendizaje? El cuadro N° 9 presenta la información con detalle.

Cuadro No. 9 Invitación y trascendencia

Opinión de los ferreteros beneficiarios	Temática, metodología y Lenguaje incluyente	Convocatoria incluyente	Cómo profundizaría los temas
SI	28		
NO	0		
SI		28	
NO		0	
Internet, entidades del Estado , software empresariales			15
Otros que no involucran internet			7
No indica de que forma o no siente necesario			6
TOTAL	28	28	28

Fuente: Elaboración propia

La totalidad de los participantes opina que el desarrollo temático, las metodologías empleadas, las herramientas trabajadas y, el lenguaje de los docentes y asesores fue incluyente; ya que se buscó en el diseño del programa motivar la participación total de los asistentes, fortalecer las habilidades blandas, motivar el liderazgo, señalar la importancia de la participación de la mujer, romper los estereotipos de género y fortalecer el aprendizaje mediante el intercambio de experiencias entre pares. Al respecto, el total de entrevistados señaló sentirse satisfecho, debido a que este valor añadido fomentó el proceso de aprendizaje.

La postura del cuerpo docente y de los gestores administrativos del diplomado calzó con lo manifestado por los estudiantes, ya que apreciaron y valoraron la satisfacción

de los mismos en este ítem. Refirieron que el planteamiento metodológico de las cátedras, las herramientas utilizadas y demás estrategias (Juego didáctico, casuísticas, trabajo de roles, entre otros) permitieron desarrollar el proceso de formación sin contratiempos ni limitaciones de ninguna índole.

Cementos Argos coincidió también en señalar que el diplomado se desarrolló de la forma planeada, sin limitaciones ni restricciones de ningún tipo. Se brindó la oportunidad a todos los asistentes para desenvolverse de manera libre, bajo el monitoreo constante de docentes y asesores. Estos últimos, reunieron en varias oportunidades a los diversos grupos en un solo conjunto. De esta forma, se facilitaba la retroalimentación de experiencias. Estos espacios de formación sirvieron para fortalecer las relaciones entre ferreteros, hacer grupos de apoyo y alianzas.

¿Considera que la convocatoria e invitación para participar en el diplomado, que ha recibido como empresario o colaborador de su ferretería, ha sido incluyente? o percibe alguna limitación de género, estrato, rol, cultural, etnicidad, etc.).

Los participantes evidenciaron en sus testimonios que la invitación fue incluyente, debido a que se consideró las limitaciones de tiempo, los horarios de disponibilidad, el estrés, el agotamiento mental, la discapacidad física y la distancia. Se colocó énfasis, además, en las obligaciones que limitaban la participación de las mujeres en el programa. Al respecto, el total de participantes señaló sentirse satisfecho, ya que este valor añadido fomentó la participación y la asistencia.

Cementos Argos reafirma lo señalado por los estudiantes. Si bien no se registró un tema excluyente ni de género, ni cultural, ni educativo, ni geográfico, ni generacional, ni de ninguna otra índole para invitar a los participantes, sí manifiestan que existían dos criterios o condiciones para acceder al diplomado de Fortalecimiento empresarial: un volumen determinado de ventas y el consumo de los productos de Argos por parte de los empresarios. Dichos requisitos se mencionaron en el proceso de convocatoria.

Así, Argos patrocinó e implementó el diplomado en muchas partes de Colombia para que los clientes en zonas rurales y lejanas puedan tener el acceso. El programa se desarrolló tanto en ciudades capitales, como ciudades intermedias y pequeñas, incluso llegando a municipios y pueblos

Por parte del equipo docente y administrativo la respuesta es similar, no existió discriminación o exclusión de ningún tipo a los participantes, salvo las condiciones y criterios propuestos del patrocinador del diplomado.

¿Considera que es posible profundizar de manera autónoma en los temas desarrollados, una vez ha terminado el diplomado? ¿De qué manera lo haría?

Los participantes fortalecieron sus competencias y habilidades, pero a su vez varios de ellos se sintieron motivados a continuar su formación. Es decir, el enfoque con el que se gestionó el diplomado trascendió en su modo de vida y dejó claro que la capacitación es una inversión. Al respecto, la mayoría de los entrevistados (15) indicó que recurrirán a Internet, entidades del Estado y software empresarial. El siguiente grupo en la escala (7) sostuvo que para incrementar sus conocimientos realizaban consultas a un asesor experto, estudios autónomos, clases de profundización y tutorías externas. No obstante, 6 personas señalaron que no consideraban necesario profundizar o no indicaron la forma.

Para efectos del análisis, se agruparon los cuadros 6, 7, 8 y 9 que mencionan las motivaciones principales de los ferreteros para participar en el programa. En la investigación, se pudo identificar que los aspectos determinantes son i) las motivaciones personales de los beneficiarios, principalmente, la necesidad del empresario de adquirir conocimientos para mejorar su negocio.

Como consta en la evidencia de la investigación, una gran parte de los beneficiarios son empresarios empíricos. En algunos casos, se observa escasa formación o son capacitados en áreas que difieren de sus roles dentro de la ferretería. Es necesario mencionar que existen participantes completamente ajenos al ejercicio empresarial o al sector en el que laboran actualmente.

Esta situación facilita que el empresario sacrifique sus niveles de competitividad por carecer de las competencias y habilidades mínimas requeridas para desempeñarse en un rol determinado. Usualmente, sus procesos de selección de personal son deficientes y, la selección y contratación se concretan de manera informal. Es decir, se gestiona sin previa identificación de las necesidades totales del cargo. Debido a ello, no existe una definición de los perfiles que incluya las habilidades y competencias que requiere poseer el colaborador, de acuerdo con su área de desempeño.

A todo esto, es necesario sumarle el componente familiar; ya que su alta influencia, en algunas ocasiones, se convierte en un criterio de organización del recurso humano. Existen casos en los que la relación de jerarquía en la empresa es una réplica de la relación jerárquica familiar, debido a ello no se canalizan de forma eficiente las capacidades y habilidades que poseen los miembros de la familia que trabajan en la ferretería.

Todo este contexto, evidencia una necesidad explícita en el gremio de capacitarse y adquirir conocimientos en todos los niveles de la organización, debido a su condición empírica y la connotación familiar de sus empresas ferreteras a nivel de Pymes. Así el ferretero, Cayetano de Jesús Niño Gonzáles dice:

“...Porque uno se va rezagando en esos conocimientos, y las normativas van cambiando, entonces resulta que uno tiene que actualizarse (capacitarse) y esa es una manera de mantenerse enterado. Adicionalmente que esto a uno se le brinda la oportunidad de conocer a los demás empresarios del gremio, y eso a larga trae una serie de beneficios.”

Sin embargo, se hallaron otros aspectos que motivaron al empresario a tomar la decisión de asistir al diplomado y si bien es cierto, se obtuvo una menor frecuencia de respuesta, el equipo investigador consideró importante señalarlas. Tal es el caso de ii) la temática propuesta, cuyo contenido involucra áreas de la empresa y responde a las necesidades de formación gerencial, administrativa y financiera de los participantes. Sumado a lo anterior, se encuentra que iii) el nombre del

diplomado era llamativo para los empresarios convocados. En este punto, debemos indicar que, para el participante potencial, recibir una invitación sobre fortalecimiento empresarial resulta atractiva, ya que se encuentra en la búsqueda constante de beneficios para su empresa. De esta forma, se puede afirmar que el nombre del diplomado se convirtió en un punto de partida o referente frente a la expectativa que el beneficiario desarrolló del mismo.

Además, se sumó a los ya descritos iv) la empatía con la marca Argos. En este caso, las políticas comerciales y estrategias de mercadeo de la empresa cementera contemplaron un fuerte enfoque en las comunicaciones y el relacionamiento con sus grupos de interés. En particular, la compañía fortaleció su relación con el cliente del segmento masivo en la región de Boyacá-Colombia. El grupo avanzó conforme a las expectativas de crecimiento y sostenibilidad en este mercado, por lo que incrementó la reputación de la marca y la comunicación entre los clientes y sus representantes comerciales. De esta forma, impulsó con ello un aumento en los niveles de ventas de cemento.

Dentro del grupo seleccionado, se escogieron participantes de diferentes promociones y en este caso, se evidenció que v) la buena referencia y experiencia manifestada por empresarios de promociones anteriores fueron claves para algunos empresarios. Ellos consultaron con sus colegas sobre su percepción y opinión sobre el ejercicio. La recomendación positiva de un grupo a otro favoreció el éxito de las convocatorias posteriores. Por último, señalaron vi) la temática.

Como parte de la política corporativa, se permitió a los responsables de la convocatoria (gerentes y asesores comerciales de la zona) socializar con los beneficiarios potenciales. En cada visita a la ferretería, se les brindó una breve descripción de cada módulo. De esta forma, se buscó generar en ellos confianza, mayor interés y entusiasmo con la finalidad de impulsar, la decisión de participar en el mismo, incluso, a pesar de los factores limitantes como la distancia y el tiempo.

Como segundo componente de análisis, se observó el desarrollo del diplomado para establecer las razones por las cuáles se mantuvo la motivación de los participantes.

Tal como se evidencia en un párrafo anterior, el aspecto que generó mayor interés en los beneficiarios fue el uso de la metodología JESE – Juego de Emprendimiento y Simulación Empresarial, diseñado y nombrado de esta manera por la Corporación Siglo XXII. Dicha metodología permitió a los beneficiarios aprender haciendo y generó en ellos mayor participación y cohesión de grupo, además de permitirles un tiempo de esparcimiento al salir de la cátedra tradicional y trasladarlos a escenarios corporativos de una manera lúdica y dinámica. Esta acción consolidó los aprendizajes desarrollados durante el diplomado, por lo que se constituyó como un factor determinante en la eficiencia del programa. En relación con lo manifestado, Nélida Martínez Niño nos comparte sus percepciones:

“Si, lo que pasa es que este diplomado tuvo algo chévere, se aprendió, pero no fue algo que lo cansará a uno, (...) fue un diplomado muy creativo, no era uno de esos diplomados que le dan sueño a uno. (...) pero me gustaba la forma de dar la clase del profesor, (...) porque no era monótono, ni tradicional, porque la mayoría éramos gente de la segunda edad y lograba motivarnos a aprender con los talleres. También me mantuvieron motivada los compañeros ferreteros, compartir las vivencias de cada ferretería, conocer la gente y en general nos entendimos muy bien”

El uso de la metodología JESE aportó considerablemente al cumplimiento de los objetivos del diplomado, ya que permitió la consolidación de los saberes, las habilidades y las fortalezas de los empresarios. Esta herramienta educativa facilitó ensayar y aplicar los conocimientos, por lo que su uso se extendió durante el desarrollo del programa mediante el ejercicio de una simulación empresarial.

“La gran barrera competitiva en las empresas de hoy no es número de empresas que hacen lo mismo que su empresa. Es la forma poco creativa y caso “aburrida” como las empresas -algunas de ellas-acometen su relación con el mercado. Si no se sorprende al consumidor. Cómo se espera que éste lo prefiera cuando el entorno está plagado de empresas que hacen y dicen lo mismo” (Hernández, 2017)

Este fue uno de los elementos diferenciadores que más le interesó a la compañía patrocinadora. Ellos encontraron en la Corporación Siglo XXII una propuesta

educativa que responde a las diversas necesidades del gremio, por lo que aprobaron un diplomado hecho a la medida de las necesidades de sus clientes.

Otro aspecto clave para el alcanzar el resultado esperado de la alianza entre Argos y la Corporación Siglo XXII, fue la interacción de los participantes como gremio, puesto que no existen espacios de esta índole en la región. Es decir que, pese a los intentos de diversas instituciones como Camacol, Cámara de Comercio, asociaciones gremiales, etc. para congregar a los empresarios, la percepción de los mismos es que no se les permite interactuar y protagonizar las actividades. Por ende, el programa mediante la metodología lúdica, la activa participación y un enfoque en formación por competencias canalizó las experiencias y convirtió en el centro de atención al participante. Los empresarios apreciaron el encuentro con sus pares, lo cual queda registrado en los siguientes testimonios:

“...por otra parte conocer a otros ferreteros de la ciudad fue súper, y de pronto sería muy bueno que se hiciera alianzas con ellos, y ser aliados uno del otro, pues si yo no tengo un producto y el otro ferretero si, pues para atender con esmero al cliente, sería muy bonito”. (Gilma Estela Cetina)

“La parte de estar en contacto con otros ferreteros. Nos interesó la parte comercial con ellos, de hecho, después del curso hemos hecho alianzas y negocios con algunos”. (Alfonso López Hernández)

A estos factores también se les suman, conforme a los hallazgos de la investigación, las temáticas y la metodología participativa.

Finalmente, la experticia de los docentes asesores en temas corporativos facilitó el desarrollo de las temáticas y generó valor al proyecto. Los casos, anécdotas y vivencias les permitieron acercar al empresario a las realidades de otros mercados. De esta manera, lograron identificar o generar ideas frente a los diferentes escenarios expuestos en cada uno de los módulos que contenía el diplomado.

La investigación nos permite concluir que existen diferentes elementos que aportaron a la eficiencia del diplomado y pueden considerarse como factores que contribuyeron con la implementación del programa. Para determinarlos, se analizaron diferentes aspectos como la expectativa del cliente de Argos en la convocatoria inicial y el desarrollo mismo del diplomado.

Durante la primera, el factor que determinó que el empresario tomará la decisión de participar en el diplomado fue la necesidad de adquirir conocimientos para mejorar el negocio. Este fue el hallazgo principal. Sumado a esto, se encuentra la influencia familiar en sus empresas ferreteras. Es decir, recibe influencia familiar para la asignación de roles y la administración del recurso humano. Por ende, no se consideran las habilidades y exigencias de los perfiles que van a ocupar y los procesos informales de selección de personal que generalmente manejan. No obstante, existen otros aspectos que estimularon el deseo de participación de los empresarios convocados. Entre ellos se encuentra la temática propuesta que involucra diferentes áreas de la empresa, tales como las contables, administrativas, legales y financieras. Todas de importancia para la toma de decisiones gerenciales y/o desempeño de los colaboradores participantes.

A los aspectos ya descritos, se suma la promesa de valor del programa. El nombre “Diplomado de Fortalecimiento Empresarial” generó una expectativa positiva en el gremio ferretero.

En menor escala, también fue considerada la empatía con la marca Argos. Esto es producto de los esfuerzos comerciales realizados en el pasado, los cuales se vieron fortalecidos por los resultados de esta experiencia. De esta forma, se incrementó la percepción positiva de los clientes.

La metodología empleada incluyó el uso de diversas herramientas lúdicas, la cátedra tradicional, el enfoque por competencias y la asesoría personalizada para garantizar la transferencia de conocimiento. No obstante, JESE o el Juego de Emprendimiento y Simulación Empresarial, herramienta diseñada y nombrada de esta manera por la Corporación Siglo XXII, fue la que obtuvo mayor expectativa y

motivación en los beneficiarios durante el desarrollo del diplomado, ya que les permitió “aprender haciendo”.

Dentro de los aspectos destacados, también se señaló la motivación ante la posibilidad de intercambiar experiencias con otros empresarios del sector puesto que no cuentan con espacios institucionales en los que puedan interactuar como gremio, que les permitan protagonizar su aprendizaje y la transmisión de sus experiencias como empresarios.

Resultados obtenidos a partir de la participación en el diplomado

Los beneficios del diplomado se perciben de manera progresiva y son cuantificables, ya que al implementar las herramientas mejoran los resultados operacionales. Es decir, se aprecian mejoras en términos de eficiencia en el manejo de los costos de operación, las utilidades y rentabilidades percibidas. Sin embargo, existen otros beneficios que conforme a la evidencia de esta investigación no son cuantificables, pero son completamente positivos para la evaluación del proyecto e importantes para considerar en futuras experiencias como un beneficio adicional percibido por los participantes.

Los aspectos personales, como la motivación que sienten algunos de los participantes al retornar a las aulas de clase, fortaleció su compromiso personal, ya que pasaron muchos años desde que dejaron de estudiar y jamás participaron de una ceremonia de certificación propia. En otros casos, el relacionarse con colegas y retroalimentarse con sus testimonios fue el elemento motivacional. Al respecto, destacaron el valor de su trayectoria, el reconocimiento familiar por estudiar, una mejora en la comunicación familiar y su motivación por retroalimentarse de las experiencias de otros ferreteros. Además, se proyectaron en el futuro como ferreterías más competitivas, y para quienes no son propietarios, la motivación para convertirse en empresarios de éxito en el futuro.

Cuadro No. 10 Resultados no operacionales obtenidos del diplomado

Opinión de los ferreteros beneficiarios	Personal	Familiar	Empresarial
Motivación por volver a las aulas	15		
Mejor comunicación y relacionamiento	9		
Otros	4		
Motivada por estar estudiando con la familia		10	
Mejor comunicación familiar		7	
No específica/ Ninguno		5	
Motivación de la familia		4	
Otros		2	
Mayor motivación por interacción con empresarios			11
Motivaciones hacia ser sostenibles			7
Ganó conocimiento del negocio ferretero			6
Desea en el futuro crear su propia empresa			4
Total:	28	28	28

Fuente: Elaboración propia

El currículo del diplomado incluyó tópicos sobre las habilidades blandas, negociación, gestión de conflictos y comunicación asertiva. Estos elementos impactaron de forma positiva sobre su trabajo, pero también sobre su entorno familiar y personal. Para medir de forma adecuada el impacto de estas nuevas habilidades y conocimientos se consideró tres aspectos.

En el aspecto personal, 15 entrevistados destacan principalmente la motivación que sienten por los aspectos asociados al regreso a las aulas. 9 mencionaron que fue el tener una mejor comunicación y relacionamiento con otros empresarios, quienes comparten libremente sus experiencias alrededor de la temática propuesta.

En el aspecto familiar, 10 participantes mencionan que su motivación fue estudiar con algún(os) miembro(s) de su familia, 7 señalaron que fue mejorar la comunicación familiar, 5 no identificaron o señalaron un resultado a nivel familiar, 4 dijeron que fue el gusto que le produce a sus familiares el que ellos se encuentren estudiando, entre otros (2).

En el aspecto empresarial, 11 beneficiarios señalan que cursar el diplomado elevó sus niveles de motivación al interactuar con otros empresarios del mismo sector, 7 mencionaron que fue una motivación por conocer acciones sostenibles, 6 dijeron que ganó conocimiento del negocio ferretero y 4 que desean en el futuro crear su propia empresa.

Los docentes del diplomado comentaron que, sin duda, se remecieron otras áreas del empresario ferretero, ya que ahora se muestran más atentos a los escenarios del entorno. Su aprendizaje impactó positivamente en su vida y en su entorno familiar. Se observó cómo muchos de ellos comenzaron a dimensionar que el trabajo no lo es todo, y que uno debe poner atención y voluntad también en otros ámbitos. En ocasiones, manifestaron cómo habían utilizado los temas para mejorar aspectos propios del círculo familiar.

Argos agregó que el diplomado ha tocado diversos aspectos del empresario ferretero. Su vida personal, familiar y empresarial se ha visto afectada de manera positiva.

“Se escuchaban historias muy bonitas, empresarios que empezaban de la nada y empresarios de segunda generación y que todo lo tenían. Tocaban las fibras de otros que empezaron a involucrar más a su familia en los temas relacionados a la ferretería. Historias muy bonitas, así como muchos clientes que se le acercaban a uno y con sus diplomas muy orgullosos. Otros decían, nunca estuve en una graduación, nunca nadie me ha dado un diploma, nunca nadie me ha reconocido nada y ustedes lo han hecho. Yo considero que a muchos si no les quedó la experiencia de desarrollar todo lo que aprendieron, pero si la parte del corazón se la tocamos” ... (Rodrigo Correa)

Al analizar los resultados obtenidos, se evidencia que existen algunos elementos que no corresponden al uso estricto de las herramientas administrativas, contables y financieras desarrolladas durante el diplomado. La experiencia de capacitarse en un escenario académico y lúdico como el dispuesto por la Corporación Siglo XXII, alcanzó resultados en diferentes dimensiones. Para el caso en particular, los beneficiarios identifican resultados cualitativos en aspectos personales, familiares y empresariales.

A nivel personal, existió una motivación especial de parte de los estudiantes al regresar a las aulas. Algunos de ellos, poseían estudios básicos o concluyeron su formación hace largos períodos de tiempo. No obstante, aceptaron con entusiasmo la posibilidad de construir una nueva experiencia académica. Asistir al aula, tener compañeros, intercambiar experiencias, compartir espacios de recreación y esparcimiento como grupo, crear compañerismo y buen ambiente en el aula son algunos de los aspectos motivadores que surgieron como resultado de la participación en el mismo. La experiencia se torna agradable y el mensaje posicionado es positivo. Nancy Gómez comenta qué influencia tuvo asistir al diplomado en su vida personal y su relación con sus compañeros:

“Vida personal: De cada uno aprendí algo, cada persona era diferente al momento de expresarse, de relacionarse, entonces eso me conmovía de pronto un poco. Yo desde la ferretería tenía una percepción de que entre ferreteros la discordia se manejaba, no se hablaban, no se saludaban y allá se vio totalmente diferente, lo percibía como una familia. (...) (Nancy Marcela Gómez Angarita)

La certificación de la capacitación y la ceremonia de graduación se sumaron a este resultado personal. Es necesario considerar que es posible que participaran de capacitaciones cortas como seminarios y talleres sin una duración significativa y de peso académico para sus currículos. Por ello, su participación y graduación en el programa incrementó valor en su formación personal y profesional.

La ceremonia de graduación involucró a las familias y allegados de los beneficiarios. Fue un reconocimiento al esfuerzo, compromiso y dedicación que mantuvieron los empresarios al participar y concluir su formación. Esta experiencia, que hace parte de lo que ellos han denominado “volver a las aulas”, aumentó la motivación para participar activamente. A su vez, generó recordación y los comprometió con la posibilidad de participar en futuras experiencias de capacitación.

Sumado a esto, en una dimensión personal, como siguiente aspecto los beneficiarios consideraron enriquecedor el establecer una mayor relación con otros empresarios del mismo sector. Ello fue producto de la metodología empleada: el

Juego de Simulación Empresarial (JESE), los trabajos en grupo, el análisis de casos, las exposiciones, los debates etc. (ver cuadro de estrategias didácticas utilizadas en el diplomado). Dichas herramientas generaron espacios para que el empresario expresará sus percepciones y, compartiera su conocimiento y experticia frente a los diferentes temas abordados. Todo esto permitió una retroalimentación entre los participantes. A nivel de pares, podían validar sus experiencias, conocer otros puntos de vista, fortalecer su capacidad de análisis al conocer cómo otros ferreteros analizan y resuelven ciertas situaciones comunes en empresas del mismo sector.

Otros de los aspectos personales señalados fueron asociados al fortalecimiento de las relaciones con empresarios y colaboradores del sector. Es decir, se concretaron amistades, red de contactos y alianzas posteriores en temas comerciales. De esta forma, dejaron de percibirse como competencia y hallaron objetivos comunes para unirse como gremio y generar alianzas ganadoras para ambas partes.

No obstante, y en menor escala, se evidenciaron otros resultados, como la motivación para tomar la decisión de estudiar de manera profesional la carrera de Contabilidad o profundizar posteriormente los conceptos básicos recibidos. Este fue un indicador del nivel de motivación que puede alcanzarse con la experiencia de aprender haciendo. Si bien es cierto, el diplomado abarcó diversas temáticas y desarrolló herramientas útiles que pueden implementarse fácilmente en la gestión empresarial e incorporarse al ejercicio de toma de decisiones gerenciales, no logró profundizar en las estrategias que la empresa demandará una vez inicie su crecimiento y transición a una categoría distinta a la de una Pyme.

A nivel familiar, también se alcanzaron resultados que fueron destacados por los beneficiarios del proyecto. Los hallazgos más significativos se asociaron a la motivación del grupo familiar al verlos estudiar. También destacó la comunicación generada a partir de la experiencia, especialmente, aquellos que participaron con miembros de su familia. En la mayor parte de los casos, manifestaron no haber coincidido en este tipo de espacios, por lo que se descubrieron en otras facetas y fortalecieron su comunicación con experiencias comunes o “rivalizando” entre ellos

con la experiencia del juego. Es necesario enfatizar que de manera estratégica y planeada los docentes coordinadores promovieron la integración del grupo y desarticulaban los grupos preestablecidos por criterios familiares o empresariales.

Quienes no asistieron en compañía de familiares, también manifestaron que alcanzaron mejores niveles de comunicación al poder compartir y expresar las vivencias con sus seres queridos. Señalaron que recibieron de ellos aprobación y motivación por regresar a las aulas. Así lo corrobora, el siguiente testimonio:

...pues fue motivadora la armonía que reinó en el grupo, se hizo muy buena empatía con los compañeros y sobre todo a nivel familiar; pues a ellos les da mucho gusto que yo estudie y lo motivan a uno.” (Neftaly Vanegas Espino)

A nivel empresarial, el resultado más significativo o de mayor frecuencia fue la motivación alcanzada por los participantes al poder retroalimentarse de la experiencia de otros empresarios, ya que consiguieron con ello aumentar su criterio de análisis frente al manejo de diversas situaciones. Además, elevaron el nivel del resultado esperado en el proceso de transferencia de conocimiento, pues cada experiencia compartida validaba la practicidad de las herramientas desarrolladas.

Los recursos metodológicos para garantizar el entendimiento de los conceptos permitían desarrollar habilidades o facilitar la comprensión de ciertos aspectos; además, el reforzar el uso adecuado de determinadas herramientas contables, administrativas y/o financieras aumentó el nivel de eficiencia del resultado esperado del diplomado.

Se suma a lo anteriormente expuesto el deseo de crear empresa, nacido de colaboradores que se encontraban participando y que sintieron motivados por las experiencias y ejemplos de los empresarios. Tal es el caso de Nancy Gómez, quien comenta como el diplomado la motivó en el ámbito empresarial:

“...Fue de motivación, a montar mi propia empresa. Me motivó el amor que le tienen a su trabajo, ellos hablan de su ferretería como un hijo más, que adoran a su ferretería, que creciera, que la reconocieran, eso me inspiró a ser empresaria.”

La metodología utilizada y la dinámica general facilitaron la cohesión de grupo, generaron confianza y fluidez en la comunicación de todos. Se omitieron las jerarquías de los empresarios más grandes y de mayor trayectoria, por lo que los participantes entusiastas que se encontraban en condición de colaboradores lograron conocer e indagar sobre la experiencia empresarial de sus compañeros de grupo.

Finalmente, el resultado cualitativo de quienes ya son gerentes y dueños de sus empresas se midió en el estímulo adicional de convertir sus ferreterías en empresas más competitivas. La heterogeneidad en el perfil de los empresarios y/o empresas invitadas permitió a los participantes enriquecerse con experiencias exitosas o de fracaso de empresarios en distintas condiciones. En el grupo, se encontraron representadas empresas de diferentes tamaños y trayectoria, formalizados o no, especializados en determinadas líneas y servicios etc. Las características diversas nutrieron de experiencia a los diferentes participantes y les permitieron alcanzar un mayor conocimiento de las condiciones del mercado. De esta forma, se facilitó la realización de una autoevaluación de su desempeño empresarial, en la cual identificaron algunas de sus ventajas competitivas o debilidades empresariales.

Para algunos empresarios, esta motivación para ser más competitivos provino de la identificación de sus condiciones, el conocimiento de las herramientas, la retroalimentación que ha recibido del sector y el comportamiento del mercado, y la lluvia de ideas que se produjo durante el desarrollo de cada módulo.

Los resultados del diplomado trascendieron al objetivo puntual de capacitación empresarial, el cual se enfocó en desarrollar habilidades y competencias gerenciales que faciliten la adecuada toma de decisiones para elevar los niveles de competitividad y mejorar los resultados operacionales de las empresas participantes. La investigación permitió identificar que se han alcanzado resultados

paralelos de orden personal, familiar y empresarial. Todos ellos generaron valor al proceso académico y robustecieron el conjunto de resultados que se pueden alcanzar con el diplomado.

En cuanto a la parte personal, los hallazgos principales se centraron en aspectos cualitativos tales como los elevados niveles de motivación de los beneficiarios al regresar a las aulas, muchos de ellos después de largos periodos de tiempo. Este aspecto, se vio reflejado en la disponibilidad total y permanente de participación de los beneficiarios en las diferentes actividades propuestas. Se evidenció al compartir abiertamente sus experiencias, generar espacios de recreación y esparcimiento extracurricular, crear mayor integración y cohesión de grupo. Todo ello redundó en compañerismo y buen ambiente en el aula, por lo que se logró una experiencia altamente positiva, que se posicionó en la mente de los participantes.

De la misma forma sucede con la ceremonia de certificación, a la cual pudieron asistir miembros del grupo familiar de los beneficiarios del programa. Esto generó un resultado de integración y motivación familiar, ya que se manifestaron orgullosos del resultado obtenido por parte de sus familiares y en algunos casos se animaron a participar también.

Durante el proceso, en mayor número, los beneficiarios señalaron haber mejorado la comunicación familiar y encontrar espacios en casa para expresarse respecto a la experiencia vivida y compartir o debatir sobre los aprendizajes que se estaban alcanzando. Martín Pacheco manifiesta:

“En este diplomado estuve con un cuñado y una sobrina y se entabló buena relación de familia, llega uno motivado porque se tocan temas sensibles de la sociedad y de la familia. Llega uno tan animado, que cuando supe que había convocatoria en Duitama logré que mi hija participara y se quedó satisfecha, y también llegué a estudiar al lado de mis hijos y eso refuerza los lazos”.

También se identificó un fortalecimiento familiar entre aquellos que asistían en familia. Este acompañamiento fomentó la camaradería y la sana competencia entre

ellos, especialmente en las actividades lúdicas.

A nivel empresarial, también surgieron resultados cualitativos a partir de la experiencia, la principal fue la elevada motivación de los participantes al recibir información de sus colegas ferreteros, ya que se identificaron con la realidad de la zona, se autoevaluaron y retroalimentaron. Es decir, lograron dimensionar cómo otros resuelven situaciones similares con éxito, conocieron las lecciones que dejaron los fracasos en los empresarios y se enriquecieron con los diferentes puntos de vista, debido a la heterogeneidad del grupo.

En el caso de los colaboradores, se evidenció una motivación especial por convertirse en empresarios futuros. En las segundas y terceras generaciones, se observó mayor estímulo para asumir las empresas en el futuro.

Finalmente, se concluyó que la experiencia del programa motivó al ferretero de la región de Boyacá para elevar los niveles de competitividad de sus ferreterías, puesto que, durante el desarrollo de las sesiones, se ha retroalimentado de experiencias del sector, ha recibido herramientas y ha sido participe de una lluvia de ideas que le permiten fortalecer su mentalidad empresarial.

Aspectos que limitan y/o desmotivan la participación de los beneficiarios

El objetivo general de la investigación también propuso identificar qué factores limitan la implementación del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial. A continuación, se encuentran los cuadros 11 y 12, que permiten evidenciar los hallazgos respecto a las limitaciones que tuvieron los beneficiarios del proyecto para participar del diplomado, los aspectos que les resultaron desmotivantes y las razones por las cuales no participaron de alguna(s) sesión(es) de clase:

Cuadro No. 11: Factores que limitan y desmotivan a los beneficiarios

Opinión de los ferreteros beneficiarios	Limitación que tuvo	Limitación en otros ferreteros	Aspectos que desmotivaron
N/A (Ninguna limitación)	16		
Dinero y tráfico	2		
Distancia	2		
Horario	2		
Horarios de la universidad	2		
Le cuesta comunicarse	1		
Miedo de volver a estudiar	1		
Tiempo	1		
No evidenció		13	
Distancia		6	
Tiempo y horario		4	
Transporte		4	
Conocimientos previos requeridos		1	
N/A (Ninguna)			25
Horario			1
La economía			1
La ubicación del lugar de clase			1
Total:	28	28	28

Fuente: Elaboración propia

La asistencia durante el diplomado fue positiva, no obstante, en algunas oportunidades esta se vio afectada por diversas limitaciones. Al respecto, los entrevistados detallaron cuáles fueron las más relevantes y qué aspectos desmotivaron su participación. Para conocer con exactitud dichas limitaciones y aspectos desmotivantes, se realizaron tres preguntas: ¿Existió algún tipo de limitación (económica, legal, cultural, de género, educativas, etc.) que haya restringido su acceso al programa? ¿De qué manera pudo solucionar la situación?

16 de los 28 entrevistados manifestaron no haber experimentado limitaciones para acceder al diplomado, los demás señalaron variables relacionadas al desplazamiento tales como el dinero, el tráfico y la distancia (4). El siguiente grupo, hizo mención a variables asociadas al horario (4) y en menor escala limitaciones del participante para comunicarse, miedo a volver a estudiar y el tiempo (4).

La opinión por parte del equipo administrativo y el equipo docente guardó estrecha relación con lo indicado por los estudiantes. Las pocas limitaciones encontradas fueron en su mayoría de tipo logístico, como el horario, transporte, distancia geográfica, problemas para trasladarse, lo que en determinadas situaciones dificultó la normal participación de los estudiantes. Según el equipo docente, el Diplomado integró diversos perfiles, debido a ello, la metodología contempló el trabajo con distintos niveles de formación. Esto facilitó que durante la ejecución no se detectaran limitaciones de tipo educativo.

Cementos Argos indicó que ellos manejan una política inclusiva. Por ende, diseñaron planes estratégicos para abarcar el mayor número de ciudades en el país para implementar el diplomado. Asimismo, hubo una constante convocatoria por parte de los asesores comerciales de la empresa para invitar, motivar y animar a los ferreteros a asistir a las capacitaciones.

¿Evidenció algún tipo de estas limitaciones (económicas, legales, culturales, de género, educativas, etc.) para con otros ferreteros? Según los entrevistados, en medio de sus conversaciones y trabajos de grupo identificaron que sus colegas presentaron algunas limitaciones. Entre ellas, destacaron la distancia (6), el tiempo y horario (4), el transporte (4) y la ausencia del conocimiento previo requerido (1). No obstante, estos inconvenientes no impactaron de forma trascendental sobre el grupo, ya que 13 de ellos señalaron que no identificaron que sus compañeros tuvieran alguna dificultad para participar en el diplomado.

Se redundó en la pregunta con una mirada más amplia. Es decir, se incluye a su grupo de compañeros y, una vez más, se visibilizan las limitaciones logísticas. Solo un entrevistado identifica que otro factor que podría representar una dificultad es la diferencia de conocimientos previos sobre las temáticas impartidas.

El equipo docente confirma estos datos indicando que se presentaron algunas dificultades de orden educativo, pero que fueron abordadas en el momento con la debida orientación. En algunos casos, se podía registrar que algún estudiante evitaba participar en algunos ejercicios de práctica o cuando se hacía trabajo en

equipo. No obstante, se superaba al aplicar las estrategias educativas diseñadas para el diplomado.

La metodología didáctica y lúdica es muy dinámica, ya que debe ser comprendida por el ferretero que se quedó en primaria o el que tiene una maestría. Según el equipo docente, muchos de los temas se construyeron sobre la experiencia de los participantes y se fortalecieron mediante las enseñanzas de facilitadores y colegas.

El equipo administrativo comenta que no se detectaron situaciones adversas que limitaran la implementación del diplomado. Es importante manifestar que los diferentes perfiles educativos podrían parecer una dificultad; sin embargo, según los gestores del programa representó una oportunidad para el grupo.

“Lo que más podría limitar en la parte educativa sería que nos hemos encontrado con un ingeniero, trabajador social o psicólogo y con personas que tienen un grado de escolaridad bajo con un poco más de primaria, pero no ha sido limitante porque tienen una experticia grandísima, inclusive dan grandes enseñanzas a los otros en temáticas diferentes”. (Argemiro Giraldo, Gerente del Programa)

Por su parte Rodrigo Correa de Cementos Argos dice que “se ha logrado un éxito muy bueno, porque los usuarios del programa no se discriminan por nivel educativo, por género o por edad. Por el contrario, se divierten, hacen grupos y hacen alianzas”.

¿Considera que hubo aspectos relacionados con el diplomado, que desmotivaron la participación de los ferreteros convocados al diplomado? Explíquenos por favor su respuesta.

Según los participantes, hubo algunos aspectos que desmotivaron la participación de los ferreteros convocados en el diplomado. Entre ellas, mencionaron el horario (1), la economía (1), y la ubicación del lugar de clase (1). No obstante, estos inconvenientes no impactaron de forma trascendental sobre el grupo, ya que 25 de ellos señalaron que no apreciaron aspectos desmotivantes.

Al respecto, la opinión de los docentes y del gestor administrativo de Corporación

Siglo XXII, así como de la empresa patrocinadora es unánime. Según su criterio, ningún aspecto del diplomado desmotivó la participación de los usuarios, ya que el mismo fue diseñado acorde de las necesidades del gremio ferretero. Sin embargo, durante el proceso surgieron motivos de índole personal, familiar o de salud que limitaron la participación de algunos estudiantes.

Causas del Ausentismo:

La asistencia al diplomado era uno de los requisitos indispensables para recibir la certificación. Aunque durante su desarrollo los beneficiarios no registraron faltas constantes, sí se evidenció algunas razones que alentaron su inasistencia y que facilitaron el desaprovechamiento del programa.

Cuadro No. 12 Causas de ausentismo

Razones por la que faltó a clases	N.º de Ferreteros
Si faltó	23
Imprevistos y/o fuerza mayor	5
Evento familiar	4
Temas académicos	4
Temas personales	4
Viaje	3
Actividad programada con anticipación	1
Salud	1
Temas laborales	1
No faltó, no recuerda	5
Responsabilidad	3
El horario fue adecuado	1
N/A (No recuerda)	1
TOTAL	28

Fuente: Elaboración propia

Es necesario remarcar que la finalidad de diplomado fue fortalecer las competencias y habilidades de los beneficiarios del Programa. Por ende, la asistencia era un indicador muy importante para alcanzar este logro. Entre los factores que señalaron los 23 entrevistados con dificultades para asistir se encuentran actividades programadas con anticipación, eventos familiares, imprevistos y/o circunstancias de fuerza mayor, temas de salud, temas académicos, temas laborales, temas personales y viajes. Por otro lado, los 4 entrevistados con asistencia completa señalaron que el horario fue adecuado y que era parte de su responsabilidad asistir. Solo un participante comentó que no recuerda con exactitud si faltó en alguna oportunidad ni cuál fue el motivo.

El equipo administrativo y docentes de Corporación Siglo XXII señalaron que el grueso de la población estudiantil expresó su motivación para asistir a las capacitaciones. En distintas oportunidades, mostraron interés y ganas de aprender. Sin embargo, comentaron que efectivamente existieron situaciones ajenas a la voluntad de los participantes que dificultaron en algunas ocasiones su asistencia. Asimismo, también indicaron que hubo algunos casos, en los que se impuso la falta de voluntad o desinterés de algunos estudiantes por capacitarse. Esto generó el ausentismo de algunos beneficiarios. Situación que en muchos casos fue revertida gracias a las referencias y testimonios de éxito de otros empresarios que lograron aprovechar el diplomado de manera sostenida desde la convocatoria hasta la graduación.

Rodrigo Correa de Argos relató que conoce casos en los que los ferreteros no concluyeron la capacitación, debido principalmente al desinterés, y a la falta de voluntad por querer estudiar y capacitarse. Esto coincide plenamente con la opinión de los docentes. También incluye en su respuesta variables como falta de tiempo, cruce de horarios, la distancia de recorrido entre la ferretería y el lugar del diplomado, las que también concuerdan con lo expuesto por los estudiantes.

Los resultados obtenidos permitieron identificar que existen niveles altos de motivación y participación de los beneficiarios del programa. Al respecto, el mayor número de entrevistados manifestó no tener ninguna limitación para participar (16).

Claudia Cepeda, Representante legal de Constructora SAS nos cuenta su percepción:

“Ninguna limitación, de ningún tipo. El acceso a las aulas es muy fácil, las instalaciones fueron apropiadas, el personal fue idóneo y capacitado para dictar el curso, no hubo ninguna limitación para asistir. Todo bien”. (Claudia Cepeda)

No obstante, un grupo menor, identificó *la distancia*, como una limitante. En este caso, el criterio de selección de los invitados a participar fue basado principalmente en componentes de carácter comercial. El primero de ellos asociado al nivel de ventas y comportamiento de pago de los beneficiarios como clientes de la empresa patrocinadora y el segundo, por ubicación geográfica.

Se seleccionó la capital del departamento de Boyacá, debido a su ubicación geográfica, la cual resultaba estratégica frente a otros municipios de la región. No obstante, algunos de los empresarios que fueron invitados por su excelente desempeño comercial, se encontraban lejos del lugar escogido para realizar la capacitación. Ello se consideró una limitante, debido a que debían abandonar sus lugares de trabajo a tempranas horas para llegar a clase. Este es el caso de Nélida Martínez:

“De pronto el transporte, por tener uno que desplazarse a Duitama (otro municipio). A veces llegábamos tarde porque esa era la hora pico y es sumamente complicado. Siempre era mejor conseguir carro particular”.

Sumado a esto, otro grupo menor señaló el *tiempo y el horario*. En algunos casos, las empresas son muy pequeñas y no cuentan con un número considerable de colaboradores a quienes puedan delegar las funciones. Por ende, los participantes de este tipo de negocios necesitaban cerrar la ferretería o presentarse un poco más tarde del horario propuesto al diplomado. Esto último fue manejado por los docentes – asesores, quienes desarrollaron estrategias para nivelar a estas personas con el resto del grupo y contrarrestar dicha situación.

A la par del aspecto anterior, se encontraba el *transporte*, el cual tiene en este caso una doble connotación. La primera de ellas es económica, puesto que el acceso en transporte público (en Colombia llamado buses o busetas) se complica en horarios de alta afluencia vehicular. Esto exigía a los participantes salir con mayor antelación para llegar a tiempo a clase o utilizar el servicio de taxi, los cuales poseen tarifas elevadas. Ello afectó considerablemente más a quienes en su condición de colaboradores no contaban con los recursos suficientes para emplear con frecuencia este medio de transporte y microempresarios con problemas de liquidez que no podían solventar con facilidad este gasto. Además, quienes vivían en sectores cuyas rutas de transporte público se cancelaban en horarios tempranos, no encontraban disponibilidad de transporte público hacia sus viviendas, por lo que la única opción era emplear taxis o confiar en la solidaridad de algunos de sus compañeros para acercarlos a puntos más estratégicos y resolver dicha limitación.

Aunque en frecuencias menores, el equipo investigador estimó relevante centrar la atención en un aspecto que podría en el futuro considerarse una limitante mayor. Tal es el caso de respuestas como “*Miedo a volver a estudiar y los conocimientos previos*”. La percepción de todas las partes involucradas en el diplomado fue el de un programa completamente incluyente, en el que no existieron barreras económicas, de género, ideología, etnicidad, condición rural o urbana, condiciones académicas, *status quo* de los empresarios y colaboradores etc., y cuyas herramientas y contenidos fueron manejados desde esta óptica. No obstante, el testimonio reveló que la heterogeneidad de un grupo podría ser una limitante si no se evidencia el nivel de experticia requerido por parte de la empresa gestora. Por ello, el formador, en este caso particular docente o asesor del grupo, requiere encontrar un nivel intermedio en el cual no pierda la atención de ninguna de las partes, en el que no sacrifique la calidad del diplomado o se exponga a no cumplir con el objetivo general del mismo de desarrollar competencias y habilidades para la toma de decisiones.

Aunque existe un criterio general especificado por la empresa gestora Corporación Siglo XXII, se requirió un conocimiento y compromiso de los promotores de la convocatoria, ya que necesitaban garantizar que las personas seleccionadas por los

gerentes de las ferreterías evidenciaran la formación adecuada para el nivel académico del diplomado. Es decir, no podía ser bajo o nulo, puesto que existen herramientas que exigen conocimientos básicos. Este caso es evidente, por ejemplo, en el módulo de contabilidad que exige un conocimiento mínimo matemático para aplicar las herramientas básicas contables.

El temor a las aulas generó algunas resistencias en la convocatoria, no obstante, fue superado al explicar la metodología que se emplearía. En este sentido, la Corporación Siglo XXII se enfocó en capacitar primero al grupo comercial de Argos, el cual está conformado por gerentes y asesores de la zona, mediante un simulacro del juego. Los patrocinadores vivieron la experiencia y pudieron observar su efectividad. Esto incrementó el compromiso de las personas responsables de realizar la convocatoria, quienes con este ejercicio lograron responder las dudas de los convocados y explicar las ventajas que ofrecería la metodología JESE en el proceso de aprendizaje. Debido a ello, se facilitó la decisión de quienes sentían duda o temor de regresar a las aulas.

Finalmente, existió un grupo de participantes de segunda y tercera generación, es decir hijos y/o nietos de los dueños de las ferreterías, quienes son los llamados a ser los futuros gerentes propietarios de las mismas. Dentro de este grupo, se encontraron algunas personas que se desempeñaban como estudiantes de educación superior. En estos casos, los horarios de las clases se cruzaban con compromisos, principalmente de orden académico. Hugo León Martínez, hijo del propietario y colaborador de la Ferretería AL COSTO cuenta su experiencia:

“Tuve que faltar, alguna vez, pero por temas académicos. Pero solo por ese motivo, porque yo vengo con las mejores intenciones de escuchar y aprender.”

Como dato complementario a la anterior información, es necesario señalar que la ciudad de Tunja, capital del departamento de Boyacá, es una de las ciudades universitarias de Colombia. En ella existe una cultura de formación y capacitación, la cual no es ajena a los empresarios de la zona. Por lo tanto, es común que quienes viven más cerca de la capital, en la región urbana del departamento posean o se

encuentren cursando estudios de algún tipo, especialmente los jóvenes. Esto debe ser tomado en cuenta en experiencias futuras.

Respecto a la participación de los beneficiarios en términos de asistencia a las sesiones del diplomado, el principal hallazgo indicó que la mayor parte de los beneficiarios faltaron al menos a 1 de las 25 sesiones de clase estipuladas en el diplomado. Solo 5 de los participantes tuvo asistencia perfecta, eso significa que jamás faltó a alguna sesión. La estudiante Cindy Catalina Saavedra lo confirma:

“Solo falte a la graduación, pero no a clase, porque ya es un compromiso que uno tiene adquirido, pues la idea es si uno empieza algo, terminarlo no? A veces a uno se le presentaba algo y llegaba tarde, pero llegaba”.

Al indagar los motivos que condujeron a este resultado, se encontró que las inasistencias por estudiantes fueron escasas. No superaron más del 25% de la participación, que es el rango permitido por la Corporación Siglo XXII para expedir la certificación y no se presentaron deserciones, de acuerdo con los informes de asistencia proporcionados por la entidad gestora.

Dentro las razones por las cuales se presentaba tal situación, el hallazgo principal demostró que fueron *imprevistos y/o situaciones de fuerza mayor*. En este caso, debido a situaciones asociadas a la empresa y/o las funciones que se deben desarrollar, como el hecho de que un cliente se presente con alguna inquietud o requerimiento justo cuando el beneficiario se encuentra dispuesto a salir a clase. Se incluyen imprevistos como carga y descarga de materiales que toman más del tiempo estimado, traslados durante la jornada a municipios lejanos del departamento en los que no alcanzan a regresar a tiempo para asistir a las clases. Todas representan situaciones propias de la actividad empresarial.

Otros aspectos señalados fueron los eventos familiares de mayor significado para los beneficiarios, tales como grados de hijos, aniversarios, cumpleaños etc., los cuales tienen mayor valor emocional para los mismos, especialmente cuando se trata de los beneficiarios que son cabeza de familia o líderes de sus grupos

familiares.

En el caso de los estudiantes con limitaciones relacionadas a sus actividades académicas, ellos contaron con el permiso especial de sus docentes en otras instituciones, previo certificado de la Corporación y se ausentaron solo por compromisos mayores como exámenes, parciales, entregas y/o sustentaciones de trabajos.

La investigación nos permite concluir que los niveles de inasistencia fueron mínimos y con frecuencias poco recurrentes. Debido a ello, no se registró deserción por parte de ningún participante y todos lograron cumplir con el porcentaje exigido para obtener la certificación.

Además, se identificó como otra limitante a *la distancia*, puesto que algunos empresarios convocados se encontraban ubicados en regiones rurales aledañas a la ciudad de Tunja. Ellos fueron incluidos por la empresa patrocinadora Argos, quien definió los criterios de selección para la convocaría y en este caso, los basó en aspectos comerciales como el nivel de ventas y el comportamiento de pago de los ferreteros. También, consideraron la ubicación geográfica, ya que se busca cercanía de los municipios. Debido a la complejidad comercial de la zona, no es posible hacer un diplomado en cada municipio y se define un lugar estratégico de acuerdo con la ubicación de los clientes.

Otro aspecto señalado como hallazgo de la investigación fue el *tiempo y el horario*, básicamente esto se debió a que algunas de las empresas son muy pequeñas en número de colaboradores. Si se ausenta el beneficiario del programa no es fácil delegar sus tareas o pendientes a otro colaborador y en algunos casos es necesario cerrar más temprano la ferretería para participar del diplomado. Esto representa sacrificar ventas potenciales. En otros casos, llegan tarde a clase y se retrasan en las temáticas. Dicha situación es manejada por el docente-asesor con sesiones o espacios de nivelación individual. Este punto fue explicado en los párrafos anteriores por el equipo docente.

También se encontró la limitante del *transporte* en dos escenarios descritos por los beneficiarios. El primero revela que, en Colombia, como en las grandes capitales, existen ciertos horarios llamados “hora pico” en los que la afluencia de tráfico es demasiado alta. Para quienes usan el transporte público, esto exige salir más temprano para llegar oportunamente a clase. En algunos casos, esto no es posible por temas de empresa, por lo que requieren usar como transporte el servicio de taxi o Uber. Todo ello genera sobrecostos por transporte. Esto afecta en mayor medida a los colaboradores con salarios bajos y que no poseen la capacidad de asumir este costo con frecuencia y a los empresarios más pequeños o que presentan problemas de liquidez. De otro lado, el segundo escenario se relaciona con aquellos participantes que viven en lugares que no cuentan con rutas de transporte público permanente y que se ven en la necesidad de irse más temprano de la clase para no perder el último transporte. Esto también provoca asumir sobrecostos de taxi o sistema de transporte privado. En algunos casos, requieren acudir a la solidaridad de algunos compañeros que los trasladan cerca a su destino.

El miedo a volver a estudiar y los conocimientos previos intimidaron a algunos convocados, ya que se trataba de un grupo heterogéneo con diversos niveles de formación, capacitación y experiencia académica. No obstante, la experticia de la Corporación Siglo XXII en el desarrollo de este tipo de proyectos, les permitió encontrar un nivel intermedio, en el cual pudieron cumplir el objetivo de desarrollar habilidades y competencias para la toma de decisiones gerenciales. Es necesario precisar que, de no contar con la experiencia necesaria, podría perderse la atención y el interés de alguna de las partes. Asimismo, es importante que el responsable de la convocatoria se asegure de que el grupo en general corresponde con el perfil del beneficiario a capacitar. De esta forma, se evita sacrificar el nivel del diplomado o desvirtuarlo al no ofrecer mayor profundidad en el manejo de los conceptos, sobre todo con quienes ya cuentan con dicha formación básica y tienen expectativas mayores.

Finalmente, algunos empresarios en menor frecuencia indicaron *temor de volver a las aulas*, puesto que pasaron largos periodos de tiempo sin capacitarse formalmente. Para fortalecer la convocatoria, Siglo XXII aplicó la metodología JESE

con el grupo comercial de Cementos Argos. La jornada consistió en capacitarlos mediante la simulación del juego empresarial. Por ende, bajo la modalidad de aprender haciendo los responsables de la convocatoria pudieron asimilar la experiencia y transmitirla exitosamente a los clientes invitados. Debido a ello, lograron responder con mayor seguridad las inquietudes de los convocados y explicaron los beneficios de la metodología lúdica que se emplearía.

De acuerdo con información proporcionada, la mayor parte de los empresarios faltó al menos a 1 sesión de clase. Esto se debió a imprevistos y/o situaciones de fuerza mayor asociados en la mayor parte de los casos a situaciones propias de la actividad empresarial.

LINEAMIENTO 3

4.3. Nivel de conocimiento de los agentes de cambio y su contribución con la incorporación (implementación) de metodologías acordes a la realidad de los ferreteros beneficiarios del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial

La Corporación Siglo XXII diseñó una propuesta formativa a la “medida” de las necesidades explícitas de los clientes del segmento masivo de la empresa cementera Argos. En ella fueron consideradas temáticas, metodologías, aspectos geográficos y logísticos, con la finalidad de alcanzar mayor aceptación. Sus estrategias, diseño curricular y metodología son producto de la experiencia de la empresa gestora, quien lleva un recorrido significativo en el desarrollo de este tipo de capacitaciones empresariales.

En este caso, la investigación pretende evidenciar cómo incide la experticia de los docentes, y las metodologías y lúdicas utilizadas en el logro de los resultados alcanzados:

Cómo aporta la experiencia empresarial de los docentes a los resultados esperados del programa de fortalecimiento empresarial

Cuadro No. 13: Aporte de la experiencia empresarial del docente

Experticia de docentes promueve pensamiento estratégico	Nº de Ferreteros
Agrego valor con sus experiencias	12
Incentivaba a la mejorar y pensar en el futuro de largo plazo	12
Otros	4
TOTAL	28

Fuente: Elaboración propia

Ser facilitador de un programa de estudios requiere experiencia y conocimiento académico. De esta forma, es factible realizar un saludable intercambio de ideas entre quien expone y los participantes, ya que estos últimos cuentan con experiencia laboral y con un gran deseo de aprender. Su predisposición es mayor y suelen rápidamente cuestionar el discurso si este no es coherente con sus vivencias. Por ello, el perfil del formador del diplomado fue elaborado con la finalidad de satisfacer las expectativas del público. Se solicitó experiencia profesional y capacidad de llegada, además de conocimiento sobre el rubro ferretero. Debido a ello, los participantes validaron que el programa fortaleció su pensamiento estratégico, ya que la experticia de los docentes agregó valor mediante sus experiencias (12), los incentivó a la mejora continua y al pensamiento a largo plazo (12), y a perfilarse como empresarios más competitivos.

El equipo administrativo de Siglo XXII confió plenamente en las capacidades del cuerpo docente. Ellos pasaron por un riguroso proceso de selección, según sostiene Argemiro Giraldo:

“Los docentes tienen todos los requisitos y toda experiencia, porque son personas que ya han tenido un recorrido significativo por su vida laboral, han gerenciado, han manejado empresas, entonces son personas que les gusta este de trabajo y se ven

comprometidos. Ellos ponen al servicio del estudiante toda su experticia, sus habilidades y su compromiso, sobre todo, porque a veces saca tiempo para fuera de clase o fines de semana para hablar con ellos (los estudiantes), los visitan. Son gente que hemos desarrollado como recurso humano, que es lo que más valioso que tenemos para este tipo de programas”.

Esta opinión es apoyada categóricamente por el representante de Cementos Argos, Rodrigo Correa. Él señaló que desde el primer momento pusieron toda su confianza en Corporación siglo XXII, ya que su experiencia es reconocida en el mercado académico de capacitación. Debido a ello, su personal evidencia las más altas capacidades para cumplir con su trabajo y obtener los resultados esperados.

Al respecto, los docentes afirman que existió siempre un compromiso serio y sincero con los estudiantes, el cual iba más allá de las horas trabajadas. A través de los temas seleccionados para el diplomado, se buscó que los participantes comprendieran la secuencia de inicio a fin, analizarán los medios para llegar a su objetivo y que observaran como el aprendizaje aumentaría el nivel en forma progresiva. También se insistió en el desarrollo de estrategias a largo plazo, ya que toda empresa cuenta con posibilidades de crecer.

Cómo aporta la metodología a los resultados esperados del diplomado de fortalecimiento empresarial

El diplomado contó con personal dedicado a la elaboración de las guías de aprendizaje, casuística, dinámicas y juegos. Estos componentes se desarrollaron con la finalidad de conseguir aprendizajes significativos en adultos con experiencia laboral. Por ende, el diseño instruccional de los módulos requirió del apoyo de profesionales del rubro ferretero y la Corporación Argos.

La metodología se diseñó para fomentar la participación, el juego y la enseñanza entre pares. Por ende, se crearon escenarios hipotéticos con complicaciones financieras, con situaciones de riesgo, con problemas sobre gestión de personal y con quejas de los clientes sobre el trato. Todo ello facilitó el rápido intercambio de ideas, de experiencias y de propuestas de solución. Esto generó en los estudiantes

los esperados resultados positivos. Es decir, los aprendizajes significativos se consolidaron, ya que cada caso resuelto podía ser aplicado directamente en la vida real.

Cuadro No. 14: Ritmos de aprendizaje y materiales educativos

Opinión de los ferreteros beneficiarios	Ritmo de aprendizaje adecuado	Aspectos que facilitaron su entendimiento	Materiales educativos adecuados
SÍ	21		
NO	0		
Un poco rápido	6		
Algunas veces iba adelante	1		
El juego		13	
Trabajo en grupo y la experiencia de los docentes		12	
Recursos audiovisuales		2	
Trabajo en grupo y el juego		1	
Empleaban situaciones reales del sector ferretero			20
Era más fácil entender			4
Eran muy prácticos			1
Lenguaje sencillo de entender			1
Incentivaba la participación			1
NO, no se adecúan/ No responde			1
Total:	28	28	28

Fuente: Elaboración propia

Para conocer con exactitud los aportes de la metodología, se realizaron tres preguntas.

¿Los contenidos y mecanismos de las capacitaciones y asesorías se adecuan a su ritmo para aprendizaje?

Los participantes señalaron, en su mayoría (21), que los contenidos y mecanismos de las capacitaciones y asesorías se adecuaron a su ritmo para aprendizaje. Seis personas precisaron que fue un poco rápido y solo uno sintió conocer los contenidos, por lo que se adelantaba a los temas.

¿Qué aspectos de la metodología empleada le facilitaron el entendimiento de los temas? Explíquenos por favor.

Los beneficiarios indicaron que la metodología empleada les facilitó el entendimiento de los temas. 13 de ellos mencionaron que gracias al juego fue más sencillo comprender el objetivo de la clase. Por su parte, 12 señalaron que el trabajo en grupo y la experiencia de los docentes les permitió comprender los tópicos más rápidamente. Dos mencionaron que el uso de material audiovisual fue adecuado y, por último, solo uno señaló que el trabajo en grupo y el juego fortalecieron su comprensión.

¿Los materiales educativos (o didácticos) se adecuan a los requerimientos del sector ferretero? ¿De qué manera se aprecia esta situación?

Los participantes indicaron con relación a los materiales académicos que empleaban situaciones reales del sector ferretero (20) y que eran fáciles de entender (4). Tres participantes comentaron que fueron prácticos, con lenguaje sencillo de entender y que motivaban la participación. Sólo uno respondió que no eran adecuados.

Respecto a las percepciones de los participantes, los docentes remarcan que tanto los contenidos y temática del diplomado, así como los recursos y herramientas didácticas empleadas se adecuaron en gran medida al ritmo de aprendizaje del participante y a los requerimientos del sector.

“Los temas elegidos para el desarrollo del módulo fueron acordes a las necesidades de los beneficiarios del diplomado. Se brindó de manera permanente herramientas de afrontamiento ante las diversas situaciones, además de contarse con los medios propicios para el desarrollo de la clase y buen material de soporte para el temario”.
(RossMery Mosquera)

Según Argemiro Giraldo de Siglo XXII, las temáticas tratadas aplican para cualquier tipo de empresa. Sin embargo, para el desarrollo de las mismas se incorporaron situaciones y vivencias de ferretería. La capacitación que se imparte se basa en la metodología lúdica. Esta propicia que lo dictado en clases se interiorice, se

reflexione y se aplique. Por ende, se trata de un tipo de capacitación que garantiza el desarrollo de competencias gerenciales y que se complementa con asesorías dentro de las ferreterías para trabajar específicamente cada caso en particular.

Argos indicó que los mecanismos empleados por la corporación Siglo XXII, en cuanto a temática, ritmos de aprendizajes y otros, fueron adecuados e idóneos para el sector ferretero. Sus representantes manifestaron que se involucraron con la metodología, ya que realizaron el juego de simulación empresarial.

Por otro lado, también remarcaron que a su juicio los grandes pilares de éxito del programa fueron el uso de casuística, las anécdotas empresariales de los ferreteros y el juego de simulación empresarial.

Cuadro No. 15 Estrategias didácticas empleadas

Reconoce estrategias didácticas utilizadas en el diplomado	Nº de Ferreteros
SÍ RECONOCE	28
NO RECONOCE	0
TOTAL	28
Estrategias y didácticas del diplomado que reconoce	Nº de Ferreteros
Juego	26
Videos/Películas	8
Trabajo en grupo	6
Casos de empresas	5
Dramatizaciones	5
Diapositivas	4
Exposiciones	2
Debates	2
Análisis de casos	1
Folleto	1
Asesoría	1
TOTAL DE FERRETEROS ENTREVISTADOS	28

Fuente: Elaboración propia

Durante las clases, se logró desarrollar competencias y habilidades gerenciales en los participantes del programa. Mediante una metodología lúdica, se capacitó a

empresarios ferreteros de la Boyacá sobre conocimientos técnicos y habilidades blandas. Este valor agregado permitió mejorar su nivel de calidad de vida y con ello, generar una oportunidad para el desarrollo del país. Debido a este punto, fue necesario validar si ellos eran conscientes de cómo alcanzaron sus avances académicos y cómo consiguieron afianzar sus aprendizajes. Para ello, se formuló la pregunta: ¿Reconoce cuáles han sido las estrategias y métodos didácticos que ha recibido en las capacitaciones y asesorías?

Los participantes en su totalidad evidenciaron mediante sus testimonios que sí logran reconocer cuáles fueron las estrategias didácticas empleadas. Entre ellas, señalaron la importancia del juego como medio de aprendizaje (26), los videos y/o películas (8), el trabajo en grupo (6), casos de empresas (5), las dramatizaciones (5), las diapositivas (4), exposiciones (2) y entre otras didácticas empleadas (5).

Los estudiantes reconocieron con facilidad la lista de recursos metodológicos y didácticos que se utilizaron durante el desarrollo del diplomado. Esto enuncia que lograron retener la información y la experiencia. Una vez más sale a relucir que la capacitación apoyada por herramientas pertinentes logra resultados positivos.

El cuerpo de docentes remarcó que el uso de pautas pertinentes desde la andragogía debe ser variada y estratégica para lograr el aprendizaje. La estrategia de aprender con el juego, con la lúdica, con el estudio de casos es una metodología que permite el acercamiento al adulto. La metodología es muy amigable y didáctica, y ha sido fundamental en el desarrollo del diplomado.

Argemiro Giraldo comparte lo que en su opinión es la mejor estrategia utilizada:

“Nosotros arrancamos con un juego que se llama el juego de simulación empresarial donde prácticamente se hace toda una vivencia de lo que les sucede a los empresarios y sobre este juego es que gira toda la metodología. Ellos aprenden jugando, el juego tiene cosas serias, a veces ellos se enojan, tienen que llevar la contabilidad de una empresa real, manejar los costos y al final sacan sus conclusiones. Absolutamente el juego se diseña para eso y una vez acabamos con

esa metodología arrancamos con otra, porque cada módulo se hace con estudio en la vida real y montamos un juego, entonces se aprende de una manera muy rica, dinámica y reflexiva. Esa es nuestra mayor estrategia”

Argos se sumó a las expresiones vertidas por los docentes y gestores de Corporación Siglo XXII. Por ende, reforzó su postura indicando que una de las razones por las que pactaron el acuerdo con la corporación fue porque conocían de su trayectoria y solvencia en la capacitación empresarial. De esta forma, lograron fidelizar a sus clientes mediante una capacitación práctica, funcional y adecuada al sector en el que se desenvuelven, el ferretero.

Tal como se señala, otro de los objetivos de análisis fue el conocimiento de los agentes de cambio. En este sentido, la investigación concluyó que el conocimiento y experiencia de los mismos fueron definitivos para construir una “alianza ganadora”. En primer lugar, Argos como entidad patrocinadora logró a través de las actividades de mercadeo un acercamiento al sector que le permite diagnosticar ciertas necesidades sin resolver y que son causantes en muchos casos del escaso o nulo crecimiento empresarial de sus clientes. Motivados por su compromiso con la sostenibilidad de sus grupos de interés se comprometieron a impulsar el desarrollo y crecimiento de la cadena de valor del cemento mediante la formación y desarrollo de competencias gerenciales. En segundo lugar, está la Corporación Siglo XXII que se enfoca principalmente en el desarrollo de competencias y habilidades blandas en pequeños y medianos empresarios. Su metodología lúdica, el Juego de Emprendimiento y Simulación Empresarial (JESE) y la asesoría personalizada garantizaron un escenario óptimo que permitió a los beneficiarios desarrollar las competencias y habilidades gerenciales básicas para realizar una mejor toma de decisiones gerenciales. A ello, se sumó la cátedra magistral y el uso de otros recursos didácticos que acompañaron los diferentes módulos trabajados. Por todo lo expuesto, se demostró que el conocimiento de los actores de cambio si representó un factor altamente influyente que contribuyó a la implementación exitosa del programa.

La experticia de los docentes facilitó el desarrollo de un pensamiento más estratégico. Mediante la cátedra, los participantes lograron conocer la experiencia y amplio conocimiento del sector ferretero, a nivel regional, nacional e internacional que poseían los expositores. Dicha experticia, no solo es positiva al momento de resolver inquietudes sobre el uso de las herramientas contables, administrativas y financieras, también incentiva a la mejora continua de las ferreterías, pues les permite a los empresarios dimensionar otras formas de trabajo. Confirma lo señalado, Claudia Pirazán Moreno:

“La experiencia que nos aportan nuestros guías, profesores docentes, en las capacitaciones es muy importante, porque siempre nos enfocan sobre lo que podemos mejorar en nuestras empresas, donde están las fortalezas, donde están nuestras debilidades, los riesgos, para nosotros es muy importante aprendernos a conocer y ellos hacen un papel muy importante en esa gestión”.

Para alcanzar el éxito, se requirió profesionales con experiencia docente y empresarial, ya que el participante esperaba recibir aspectos claves y específicos sobre la teoría. A esto se sumó una diversidad de ejemplos que les resultaron cercanos al contexto de sus actividades laborales y que les permitían aplicar lo aprendido en sus negocios. Un docente sin experiencia hubiera podido cometer el error de limitarse al concepto teórico y desvirtuar la finalidad práctica del programa.

Una de las principales debilidades de los microempresarios del sector radicó en la mentalidad cortoplacista centrada en la parte operativa y no estratégica. Este tipo de participante solía saturar su tiempo con situaciones cotidianas y ocupaba todos sus recursos para alcanzar objetivos inmediatos como las ventas del día. Lo anterior, lo convierte en un empresario cuyo conocimiento es deficiente y debido a ello, no podrá interactuar de forma correcta ante la variabilidad del mercado. Esto representa una de las causas de los bajos niveles de competitividad que presentan algunas de las empresas pymes del sector, ya que su desconocimiento no les permiten diseñar estrategias efectivas que los conduzcan a los resultados esperados en términos de rentabilidad, utilidad y flujo de caja, los principales objetivos financieros de todas las empresas económicas.

La experiencia de los docentes abrió la mentalidad de los empresarios, puesto que generó un acercamiento indirecto a la realidad del sector. Ello incentivó la mejora continua, el pensamiento estratégico y el diseño de objetivos. Además, evidenció la necesidad de salir al entorno y dejar de gerenciar desde el “escritorio” o “el mostrador” para alcanzar adecuados niveles de competitividad. Nelson Echavarría, participante del diplomado comenta:

“Para mí, los docentes nos abrieron grandes campos y pensamientos para como proyectarnos hacia el futuro. Como para ser muy visionario, la parte administrativa, sobre todo, en ese sentido nos sirvió bastante”.

Esta misma experiencia facilita al empresario su aprendizaje. El hallazgo principal reveló que la mayor parte de los beneficiarios (21) encontró adecuados los ritmos de aprendizaje. Esto toma mayor relevancia si se considera la heterogeneidad del grupo. Alcanzar un punto intermedio con personas de diversos niveles de formación y experiencias exige una formación académica y profesional de calidad, así como la experticia en el manejo de las empresas. Lessy Jasmin Forero, brinda su testimonio:

“En algunos temas uno se sentía como; - *Uy! Esto no me lo sabía*; y uno se siente como atrás. Hay temas que te dejan nulo, porque uno necesita estar siempre actualizado. Al principio fue una desventaja para mí, pero ya luego cuando uno hace complemento o adquiere esa información uno se siente más ubicado y uno no sólo aprende, sino que lo pone en práctica”.

De otro lado, la metodología JESE o juego de simulación empresarial facilitó el entendimiento de los beneficiarios de los principios contables y de las habilidades para la toma de decisiones. Este recurso de aprendizaje permite al empresario crear una empresa, tomar decisiones, superar contratiempos, incrementar sus activos y aprovechar oportunidades. Las simulaciones se analizaron por los equipos de juego para identificar los aciertos y desaciertos en la toma de decisiones gerenciales.

JESE es un juego que incluye una serie de variables que pueden analizarse y generar un mayor impacto en el proceso de formación del empresario, puesto que

permite identificar situaciones potenciales de riesgo u oportunidad. Esto facilita el desarrollo de un pensamiento más estratégico y mejorar la habilidad de tomar decisiones. Para Neftaly Vanegas, el juego de simulación representó una experiencia positiva:

“...pues el juego didáctico del tema contable, pues manejar todo lo que se hace en un negocio, lo contable, la logística y todo. Esa experiencia del juego didáctico, de esa manera figurada, pues me pareció interesante, pues esa es la manera en la que uno debería estudiar y aprender, jugando. Esa experiencia para mí fue muy buena, pues así uno lo tiene que aplicar y hacerlo en la vida real”.

Un segundo elemento que facilitó la comprensión de los temas desarrollados fue la realización de trabajos en grupo. Estas dinámicas permitieron compartir el conocimiento y facilitaron la interacción entre los participantes. Debido a ello, el intercambio de experiencias se convirtió en un verdadero generador de valor para el diplomado, ya que el empresario logró retroalimentarse de las diversas experiencias del docente y de los colegas. De la misma manera opina, Nancy Marcela Gómez Angarita:

“La buena explicación, lo que el docente decía respecto a sus vivencias y lo que compartimos los ferreteros unos con otros...Y en el juego se aprende mucho, pude ver plasmada en la práctica toda la explicación”.

Como hemos señalado anteriormente, los grupos de análisis fueron muy heterogéneos, puesto que en ellos se encontraban empresarios de alta trayectoria, nuevos en el mercado, adultos, jóvenes, empresarios colaboradores, hijos de los dueños vinculados a la empresa, etc. Esto ofreció un abanico de opciones para analizar o socializar los diferentes temas y enriquecer, de esta manera, el desarrollo temático de los módulos.

Respecto a la percepción general sobre los materiales educativos, 20 participantes establecieron que son adecuados porque el docente-asesor empleó situaciones reales del sector para ilustrar a modo de ejemplo el uso de las herramientas y las

consecuencias de no usarlas en otros casos. El testimonio que presentamos a continuación relata la experiencia de trabajo con los materiales educativos.

“Si por supuesto, se adecuan, porque a partir de lo tratado surgían los debates, porque todo lo expuesto se presenta en diversos escenarios, porque si a mí nunca me pasó determinada situación a otro si le sucedió y pues compartió su experiencia y aprendimos de eso. (...) entendimos como enfrentarlo, eso fue muy enriquecedor. Pero desde mi punto de vista, el material didáctico aplica no solo para el sector ferretero sino para el público en general”. (Elkin Darío Rodríguez Balbuena).

Los demás argumentaron que fue más sencillo comprender los temas con las ayudas didácticas y metodológicas utilizadas, ya que emplearon un lenguaje sencillo. Sobre este último, es importante destacar su importancia para futuras experiencias. La entidad gestora del proyecto garantizó que el docente usara un lenguaje adecuado, incluyente en todo momento (ver gráfica de percepción) y práctico, puesto que los tiempos para desarrollar los módulos fueron muy cortos y no ofrecían la oportunidad de profundizar en las bases teóricas.

La investigación establece, como consta en la evidencia, que el total de los beneficiarios logró identificar las diversas estrategias y didácticas empleadas durante el diplomado. Entre ellas, destacó el juego, los videos y películas, los trabajos en grupo, el análisis de casos, las diapositivas, las exposiciones, entre otros. Estos fueron corroborados con los siguientes testimonios:

“El juego fue una, porque se formó un reto de que cada grupito debía defender su empresa. De ese juego fue de lo que más aprendimos nosotros, fue muy acorde con lo que vive uno en su empresa. Nos gozamos la clase, porque hubo también dramatizaciones, y eso es lo que vive uno día a día en el negocio y eso lo cogía el profesor y le hacía ver a uno que falencias tenía”. (Alfonso López Hernández).

“(…) Hacíamos trabajos en grupo y ahí podía uno compartir con mucha gente y conocer de sus experiencias. Había películas, filminas, siempre había algo diferente”. (Doris Martínez Niño).

En síntesis, el diplomado en Fortalecimiento empresarial es una propuesta innovadora que integra metodología y didáctica eficiente para el desarrollo de habilidades blandas y competencias empresariales en microempresarios. Surgió como fruto de la experiencia de los gestores administrativos y cuenta con un equipo docente con experiencia académica profesional y empresarial.

Debido a la intensidad horaria y duración del diplomado, las clases se dictan bajo la modalidad unidocente, ya que en las regiones no siempre se encuentra disponibilidad de oferta profesional capacitada. Para ende, el docente asesor requiere emplear diversas estrategias de capacitación y la metodología lúdica para evitar caer en la monotonía y perder el interés de los participantes.

La experticia de los docentes-asesores en temas empresariales generó en los beneficiarios el desarrollo de un pensamiento más estratégico. En este sentido, los hallazgos de la investigación nos permiten concluir que el docente agregó valor a las experiencias particulares de los beneficiarios e incentivó en ellos el deseo de mejorar y planificar estrategias de largo plazo.

De acuerdo con la percepción de los beneficiarios, el grupo superior consideró que los ritmos de aprendizaje fueron adecuados. Solo un bajo porcentaje sintió en algunas ocasiones que iba un poco rápido o percibió ventaja frente algunos temas. Los empresarios lograron identificarse, puesto que los materiales educativos fueron creados en función del sector.

Por todo lo expuesto anteriormente, se concluye que el diplomado en Fortalecimiento empresarial es una propuesta eficiente de Responsabilidad Empresarial que mejora la calidad de vida de sus participantes. Además, como iniciativa de Cementos Argos y de la Corporación Siglo XXII, representa un caso exitoso de la aplicación del enfoque de desarrollo sostenible y la preocupación por generar alianzas ganadoras con los *Stakeholders*.

CAPITULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El Diplomado de Fortalecimiento Empresarial surge inicialmente como resultado de una alianza estratégica entre la Corporación Siglo XXII y la Compañía de Cementos Argos en Colombia. Por ende, responde a la necesidad de la compañía cementera sobre capacitación empresarial para sus distribuidores. Esta acción es acorde a su política de sostenibilidad, la cual es base estratégica de su gestión y responde a su enfoque de responsabilidad social empresarial.

El programa fomenta el desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas y competencias gerenciales en los micro, pequeños y medianos empresarios del sector ferretero en el departamento de Boyacá-Colombia. Su visión se centra en impulsar el desarrollo del sector y proporcionar herramientas que permitan a los empresarios una toma de decisiones basada en el conocimiento y la aplicación de herramientas que le conduzcan a obtener mejores resultados operacionales y a aumentar los niveles de competitividad. Gracias a ello, se genera una relación de “ganar-ganar” entre los *stakeholders* que intervienen, lo cual incluye a la sociedad en general.

El Diplomado en fortalecimiento empresarial involucra una serie de saberes, herramientas y experiencias que en conjunto fomentan el desarrollo del pensamiento estratégico empresarial y la adecuada toma de decisiones. De esta forma, se logra impulsar en el empresario o líder de proceso un aumento en los niveles de competitividad de su ferretería. Este escenario óptimo forma parte de la política de sostenibilidad del grupo Argos, el cual busca ser aliado estratégico de sus clientes, fortalecer su relación comercial y desde allí “apoyar el desarrollo local” de las comunidades.

El programa implementó la Metodología TLP (Teórico, Lúdico, Práctica) y el sistema JESE (Juego de Emprendimiento y Sostenibilidad Empresarial), cuyo diseño instruccional pertenece a la Corporación Siglo XXII. De esta forma, se impulsó el aprender haciendo y se obtuvo con ello el empoderamiento de los participantes durante todo el proceso de formación⁸¹.

El objetivo de las capacitaciones desde un inicio fueron las compañías colombianas, sobre todo pequeños comerciantes y distribuidores del sector ferretero. Ello responde al compromiso conjunto de fortalecer el gremio ferretero y contribuir con la reducción de los índices de pobreza extrema en la región. Las pymes representan una fuente de desarrollo local que dinamiza la economía y que generan fuentes de empleo. Las mejoras que se registren en dicho sector impactan en el empresario, en sus colaboradores, en sus grupos familiares y en la sociedad en general. Lo anterior, concuerda con los objetivos de desarrollo del milenio (ODM) que se incluyen en la política de sostenibilidad de Cementos Argos.

Los resultados de la investigación revelaron lo siguiente:

Lineamiento 1:

5.1.1 Desarrollo de competencias y habilidades gerenciales por parte de los participantes del programa Diplomado Fortalecimiento Empresarial y su contribución al aumento en los niveles de competitividad y mejoramiento de los resultados operacionales del gremio ferretero de Boyacá

- 1) En conclusión, los beneficiarios del proyecto identifican mayormente el manejo de los conceptos contables y administrativos, el servicio al cliente y la toma de decisiones como las competencias y/o habilidades que más han desarrollado a partir de su participación en el diplomado. Todo ello, fortalece la gestión de su negocio y les permite mejorar las condiciones del mismo. De

⁸¹ Formactiva S.A.S – Lúdica -didáctica empresarial. Consulta: 5 de diciembre de 2017
<https://www.formactiva.com/blog/la-importancia-de-la-ludica-en-las-empresas-de-hoy/> Alexander Hernández Celemín.

esta forma, se evidencia el objetivo mismo del Diplomado: dotar de herramientas gerenciales a los beneficiarios.

- 2) Por todo esto, los hallazgos de la investigación nos permiten concluir que el servicio al cliente y el desarrollo del pensamiento estratégico son los aspectos que más evidencian, según los beneficiarios, un aumento en el nivel de competitividad de su ferretería. Todo esto, se ve reflejado en acciones o mejoras específicas que les han permitido fortalecerse internamente e integrar de forma estratégica diversas herramientas para mejorar sus niveles de servicio.

Se puede señalar que la asesoría y/o atención personalizada, el cumplimiento, la calidad, la diversificación en el portafolio de productos y servicios, la disponibilidad del inventario, la logística de entrega de mercancías y los niveles de empatía y confianza (características de la comunicación asertiva entre el propietario ferretero y el cliente) son algunos de los aspectos más relevantes que implementaron los beneficiarios del Diplomado y que generan mayor satisfacción en sus clientes. Por ende, el programa permitió que los empresarios ampliarán su mentalidad empresarial mediante el intercambio de testimonios, casos y experiencias, entre otros. Esto facilitó que identificaran otras formas de gestión durante el desarrollo del Programa.

- 3) La participación en el diplomado incentivó a los beneficiarios a realizar acciones de mejora en busca de su fortalecimiento empresarial. De esta forma, superaron algunas de las debilidades que afectan negativamente los niveles de competitividad de las ferreterías. Las mejoras se apreciaron en el servicio al cliente y el área administrativa, invirtieron en su organización y definieron algunos mecanismos internos de control para identificar aspectos débiles y “cuellos botella” que pudieran afectar los resultados organizacionales esperados. A su vez, la organización e interpretación de la información contable, el cumplimiento normativo y la formalización en las contrataciones, el uso del software contable para mejorar los controles de

inventario y las acciones de marketing se consideran como debilidades superadas para los participantes. Gracias a ello lograron aumentar sus ingresos de ventas, los niveles de rentabilidad operativa, y la inversión en activos fijos.

- 4) Al analizar los resultados del ejercicio investigativo, se concluye que se evidencian las competencias desarrolladas por parte de los empresarios, producto del pensamiento holístico e integrador propuesto en el desarrollo temático del diplomado. En este caso, el hallazgo señala un mayor interés por los temas contables, administrativos, de servicio al cliente y sistematización manejo de inventarios y mercadeo. Esto es debido a la influencia directa que tienen los mismos sobre los resultados operacionales esperados por los empresarios.

El equipo docente reafirma este argumento cuando sostiene que los temas de mayor utilidad son mercadeo, trabajo en equipo y toma de decisiones. Sin embargo, existe una inquietud por temáticas como derecho laboral, entorno jurídico, manejo de personal, prestaciones sociales, ya que al profundizar en estos temas los empresarios caen en cuenta de los errores u omisiones incurridas.

Este último hallazgo, se estima como una posible consecuencia de la cultura de informalidad que caracteriza las ferreterías y en general a las micro, pequeñas y medianas empresas en la región.

- 5) La mayor debilidad que evidencian los beneficiarios del proyecto para desempeñarse en su rol de empresario y/o colaborador es el desconocimiento de la información técnica, administrativa y/o financiera. En primer lugar, se evidencia la falta de procesos de selección formales e idóneos que permitan al empresario contratar personas con las habilidades y competencias necesarias para desempeñarse en un determinado cargo. En segundo lugar, la nula cultura de capacitación de las empresas se observa en la escasa implementación de procesos para la transferencia de

conocimiento (ver cuadro anexo No 4) y la poca inversión por parte de la empresa privada. En este caso específico los proveedores no se interesan por realizar capacitaciones sobre aspectos administrativos, ya que se dedican exclusivamente a la capacitación técnica sobre sus productos.

La segunda debilidad identificada por la mayor parte de los entrevistados es la falta de organización. Esto se evidencia en la improvisación de situaciones o actividades que pueden ser perfectamente planeadas y diseñadas para alcanzar un resultado de manera eficaz.

La participación en el diplomado generó transformaciones y acciones más estratégicas. Debido a ello, el empresario ferretero aprovechó las variables del entorno y aumentó su capacidad competitiva. A su vez, al desarrollar la competencia de pensar de manera estratégica, logró implementar acciones de mejora que evidencian una mentalidad más abierta al aplicar los conceptos gerenciales. De esta forma, el empresario alcanzó una posición estratégica mayor a la que se encontraba antes de participar en el Diplomado. En este caso, el análisis de variables internas y externas, la definición de las bases de direccionamiento estratégico y, el afianzamiento de sus conocimientos y experticia son las principales acciones que empiezan a dejar evidencia del desarrollo de un pensamiento más estratégico en los empresarios.

Finalmente, los beneficiarios señalaron la formalización de los requisitos legales, la sistematización de los inventarios y la adecuada organización de los recursos como otras acciones estratégicas implementadas en busca de una mayor competitividad.

Lineamiento 2:

5.1.2. Factores que motivan la participación o el ausentismo de los beneficiarios en el Diplomado de Fortalecimiento Empresarial, dirigido a los ferreteros de Boyacá y sus consecuencias en los resultados esperados por el programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial

- 6) La investigación nos permite concluir que existen diferentes elementos que aportaron a la eficiencia del diplomado y pueden considerarse como factores que contribuyeron con la implementación del programa. Para determinarlos, se analizaron diferentes aspectos como la expectativa del cliente de Argos en la convocatoria inicial y el desarrollo mismo del diplomado.

Durante la primera, el factor que determinó que el empresario tomará la decisión de participar en el diplomado fue la necesidad de adquirir conocimientos para mejorar el negocio. Este fue el hallazgo principal. Sumado a esto, se encuentra la influencia familiar en sus empresas ferreteras. Es decir, recibe influencia familiar para la asignación de roles y la administración del recurso humano. Por ende, no se consideran las habilidades y exigencias de los perfiles que van a ocupar y los procesos informales de selección de personal que generalmente manejan. No obstante, existen otros aspectos que estimularon el deseo de participación de los empresarios convocados. Entre ellos se encuentra la temática propuesta que involucra diferentes áreas de la empresa, tales como las contables, administrativas, legales y financieras. Todas de importancia para la toma de decisiones gerenciales y/o desempeño de los colaboradores participantes.

A los aspectos ya descritos, se suma la promesa de valor del programa. El nombre “Diplomado de Fortalecimiento Empresarial” generó una expectativa positiva en el gremio ferretero.

En menor escala, también fue considerada la empatía con la marca Argos. Esto es producto de los esfuerzos comerciales realizados en el pasado, los cuales se vieron fortalecidos por los resultados de esta experiencia. De esta forma, se incrementó la percepción positiva de los clientes.

La metodología empleada incluyó el uso de diversas herramientas lúdicas, la cátedra tradicional, el enfoque por competencias y la asesoría personalizada

para garantizar la transferencia de conocimiento. No obstante, JESE o el Juego de Emprendimiento y Simulación Empresarial, herramienta diseñada y nombrada de esta manera por la Corporación Siglo XXII, fue la que obtuvo mayor expectativa y motivación en los beneficiarios durante el desarrollo del diplomado, ya que les permitió “aprender haciendo”.

Dentro de los aspectos destacados, también se señaló la motivación ante la posibilidad de intercambiar experiencias con otros empresarios del sector puesto que no cuentan con espacios institucionales en los que puedan interactuar como gremio, que les permitan protagonizar su aprendizaje y la transmisión de sus experiencias como empresarios.

- 7) Los resultados del diplomado trascendieron al objetivo puntual de capacitación empresarial, el cual se enfocó en desarrollar habilidades y competencias gerenciales que faciliten la adecuada toma de decisiones para elevar los niveles de competitividad y mejorar los resultados operacionales de las empresas participantes. La investigación permitió identificar que se han alcanzado resultados paralelos de orden personal, familiar y empresarial. Todos ellos generaron valor al proceso académico y robustecieron el conjunto de resultados que se pueden alcanzar con el diplomado.

En cuanto a la parte personal, los hallazgos principales se centraron en aspectos cualitativos tales como los elevados niveles de motivación de los beneficiarios al regresar a las aulas, muchos de ellos después de largos periodos de tiempo. Este aspecto, se vio reflejado en la disponibilidad total y permanente de participación de los beneficiarios en las diferentes actividades propuestas. Se evidenció al compartir abiertamente sus experiencias, generar espacios de recreación y esparcimiento extracurricular, crear mayor integración y cohesión de grupo. Todo ello redundó en compañerismo y buen ambiente en el aula, por lo que se logró una experiencia altamente positiva, que se posicionó en la mente de los participantes

De la misma forma sucede con la ceremonia de certificación, a la cual pudieron asistir miembros del grupo familiar de los beneficiarios del programa. Esto generó un resultado de integración y motivación familiar, ya que se manifestaron orgullosos del resultado obtenido por parte de sus familiares y en algunos casos se animaron a participar también.

Durante el proceso, en mayor número, los beneficiarios señalaron haber mejorado la comunicación familiar y encontrar espacios en casa para expresarse respecto a la experiencia vivida y compartir o debatir sobre los aprendizajes que se estaban alcanzando. También se identificó un fortalecimiento familiar entre aquellos que asistían en familia. Este acompañamiento fomentó la camaradería y la sana competencia entre ellos, especialmente en las actividades lúdicas.

A nivel empresarial, también surgieron resultados cualitativos a partir de la experiencia, la principal fue la elevada motivación de los participantes al recibir información de sus colegas ferreteros, ya que se identificaron con la realidad de la zona, se autoevaluaron y retroalimentaron. Es decir, lograron dimensionar cómo otros resuelven situaciones similares con éxito, conocieron las lecciones que dejaron los fracasos en los empresarios y se enriquecieron con los diferentes puntos de vista, debido a la heterogeneidad del grupo.

En el caso de los colaboradores, se evidenció una motivación especial por convertirse en empresarios futuros. En las segundas y terceras generaciones, se observó mayor estímulo para asumir las empresas en el futuro.

Finalmente, se concluyó que la experiencia del programa motivó al ferretero de la región de Boyacá para elevar los niveles de competitividad de sus ferreterías, puesto que, durante el desarrollo de las sesiones, se ha retroalimentado de experiencias del sector, ha recibido herramientas y ha

sido participe de una lluvia de ideas que le permiten fortalecer su mentalidad empresarial.

- 8) La investigación nos permite concluir que los niveles de inasistencia fueron mínimos y con frecuencias poco recurrentes. Debido a ello, no se registró deserción por parte de ningún participante y todos lograron cumplir con el porcentaje exigido para obtener la certificación.

Además, se identificó como otra limitante a la distancia, puesto que algunos empresarios convocados se encontraban ubicados en regiones rurales aledañas a la ciudad de Tunja. Ellos fueron incluidos por la empresa patrocinadora Argos, quien definió los criterios de selección para la convocaría y en este caso, los basó en aspectos comerciales como el nivel de ventas y el comportamiento de pago de los ferreteros. También, consideraron la ubicación geográfica, ya que se busca cercanía de los municipios. Debido a la complejidad comercial de la zona, no es posible hacer un diplomado en cada municipio y se define un lugar estratégico de acuerdo con la ubicación de los clientes.

Otro aspecto señalado como hallazgo de la investigación fue el tiempo y el horario, básicamente esto se debió a que algunas de las empresas son muy pequeñas en número de colaboradores. Si se ausenta el beneficiario del programa no es fácil delegar sus tareas o pendientes a otro colaborador y en algunos casos es necesario cerrar más temprano la ferretería para participar del diplomado. Esto representa sacrificar ventas potenciales. En otros casos, llegan tarde a clase y se retrasan en las temáticas. Dicha situación es manejada por el docente-asesor con sesiones o espacios de nivelación individual. Este punto fue explicado en los párrafos anteriores por el equipo docente.

También se encontró la limitante del transporte en dos escenarios descritos por los beneficiarios. El primero revela que, en Colombia, como en las grandes capitales, existen ciertos horarios llamados “hora pico” en los que la

afluencia de tráfico es demasiado alta. Para quienes usan el transporte público, esto exige salir más temprano para llegar oportunamente a clase. En algunos casos, esto no es posible por temas de empresa, por lo que requieren usar como transporte el servicio de taxi o Uber. Todo ello genera sobrecostos por transporte. Esto afecta en mayor medida a los colaboradores con salarios bajos y que no poseen la capacidad de asumir este costo con frecuencia y a los empresarios más pequeños o que presentan problemas de liquidez. De otro lado, el segundo escenario se relaciona con aquellos participantes que viven en lugares que no cuentan con rutas de transporte público permanente y que se ven en la necesidad de irse más temprano de la clase para no perder el último transporte. Esto también provoca asumir sobrecostos de taxi o sistema de transporte privado. En algunos casos, requieren acudir a la solidaridad de algunos compañeros que los trasladan cerca a su destino.

El miedo a volver a estudiar y los conocimientos previos intimidaron a algunos convocados, ya que se trataba de un grupo heterogéneo con diversos niveles de formación, capacitación y experiencia académica. No obstante, la experticia de la Corporación Siglo XXII en el desarrollo de este tipo de proyectos, les permitió encontrar un nivel intermedio, en el cual pudieron cumplir el objetivo de desarrollar habilidades y competencias para la toma de decisiones gerenciales. Es necesario precisar que, de no contar con la experiencia necesaria, podría perderse la atención y el interés de alguna de las partes. Asimismo, es importante que el responsable de la convocatoria se asegure de que el grupo en general corresponde con el perfil del beneficiario a capacitar. De esta forma, se evita sacrificar el nivel del diplomado o desvirtuarlo al no ofrecer mayor profundidad en el manejo de los conceptos, sobre todo con quienes ya cuentan con dicha formación básica y tienen expectativas mayores.

Finalmente, algunos empresarios en menor frecuencia indicaron temor de volver a las aulas, puesto que pasaron largos periodos de tiempo sin capacitarse formalmente. Para fortalecer la convocatoria, Siglo XXII aplicó la

metodología JESE con el grupo comercial de Cementos Argos. La jornada consistió en capacitarlos mediante la simulación del juego empresarial. Por ende, bajo la modalidad de aprender haciendo los responsables de la convocatoria pudieron asimilar la experiencia y transmitirla exitosamente a los clientes invitados. Debido a ello, lograron responder con mayor seguridad las inquietudes de los convocados y explicaron los beneficios de la metodología lúdica que se emplearía.

De acuerdo con información proporcionada, la mayor parte de los empresarios faltó al menos a 1 sesión de clase. Esto se debió a imprevistos y/o situaciones de fuerza mayor asociados en la mayor parte de los casos a situaciones propias de la actividad empresarial.

Lineamiento 3

5.1.3. Nivel de conocimiento de los agentes de cambio y su contribución con la incorporación (implementación) de metodologías acordes a la realidad de los ferreteros beneficiarios del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial

- 9) La experticia de los docentes-asesores en temas empresariales generó en los beneficiarios el desarrollo de un pensamiento más estratégico. En este sentido, los hallazgos de la investigación nos permiten concluir que el docente agregó valor a las experiencias particulares de los beneficiarios e incentivó en ellos el deseo de mejorar y planificar estrategias de largo plazo.

De acuerdo con la percepción de los beneficiarios, el grupo superior consideró que los ritmos de aprendizaje fueron adecuados. Solo un bajo porcentaje sintió en algunas ocasiones que iba un poco rápido o percibió ventaja frente algunos temas. Los empresarios lograron identificarse, puesto que los materiales educativos fueron creados en función del sector.

De otro lado, la metodología JESE o juego de simulación empresarial facilitó el entendimiento de los beneficiarios de los principios contables y de las habilidades para la toma de decisiones. Este recurso de aprendizaje permite

al empresario crear una empresa, tomar decisiones, superar contratiempos, incrementar sus activos y aprovechar oportunidades. Las simulaciones se analizaron por los equipos de juego para identificar los aciertos y desaciertos en la toma de decisiones gerenciales.

Respecto al involucramiento de los agentes de cambio, la investigación nos permite concluir que el conocimiento y experiencia de los mismos fueron definitivos para alcanzar lo que las instituciones involucradas denominaron una “alianza ganadora”. El éxito de esta radicó en el conocimiento explícito de las necesidades del sector en cuanto a formación y desarrollo de competencias gerenciales. Puntualmente, Argos como entidad patrocinadora y dentro de su gestión con los clientes logró un acercamiento al sector que le permite diagnosticar puntos de mejora. Motivados por su compromiso con la sostenibilidad de sus grupos de interés se comprometieron a realizar un aporte al sector para impulsar el desarrollo y crecimiento de la cadena de valor del cemento.

De otro lado, está la Corporación Siglo XXII que se enfoca principalmente en el desarrollo de competencias y habilidades blandas en pequeños y medianos empresarios. Su metodología lúdica, el Juego de Emprendimiento y Simulación Empresarial (JESE) y la asesoría personalizada garantizó un escenario óptimo que permitió a los beneficiarios desarrollar las competencias y habilidades gerenciales básicas para realizar una mejor toma de decisiones gerenciales. A ello, se sumó la cátedra magistral y el uso de otros recursos didácticos que acompañaron los diferentes módulos trabajados. Por todo lo expuesto, se demostró que el conocimiento de los actores de cambio si representó un factor altamente influyente que contribuyó a la implementación exitosa del programa.

- 10) A la fecha, no se han realizado mediciones sobre los niveles de competitividad, puesto que no existe un proceso posterior riguroso mediante el cual se midan los resultados en el mediano plazo o los impactos del mismo en cada ferretería. Sin embargo, Argos mediante el acercamiento

comercial y la Corporación Siglo XXII a través del contacto y relacionamiento de los asesores con algunos de los beneficiarios, evidenciaron el crecimiento de las empresas y una evolución en sus niveles de competitividad. Del mismo modo, identificaron en algunos de ellos un cambio en la gestión del negocio y de una proyección a largo plazo.

- 11) En la fase inicial, los actores involucrados como gestores y patrocinadores del proyecto realizaron pruebas piloto para medir la respuesta de los beneficiarios en el sector ferretero. Dichas evaluaciones consistieron en la realización de diplomados en las principales regiones del país, tales como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Según indica el director académico de la Corporación Siglo XXII, las sesiones recibieron la aceptación de los participantes. De dicha experiencia, se obtuvo tres conclusiones importantes para la continuidad del proyecto. En primer lugar, existen características y necesidades de capacitación comunes en los microempresarios del sector ferretero en Colombia, por lo que los programas podrían extenderse a ferreteros de cualquier parte del país. En segundo lugar, la universalidad de los conceptos administrativos, contables y gerenciales abren la posibilidad de implementar el proyecto en otras regiones del país e incluso fuera de él. Finalmente, la Corporación Siglo XXII cuenta con la experiencia y una trayectoria que garantiza la replicabilidad del proyecto.

Hasta el momento de la investigación, el diplomado se desarrolló bajo el mismo modelo y con las mismas condiciones metodológicas, temáticas y logísticas en las siguientes 21 ciudades de Colombia:

Bogotá, Tunja, Duitama, Villavicencio, Bucaramanga, Cali, Palmira, Roldanillo, Tuluá, Santander de Quilichao, Pasto, Popayán, Medellín, Manizales, Quibdó, Valledupar, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Montería y Sincelejo. Este hecho se traduce en unos 1575 beneficiarios aproximadamente.

El efecto positivo del diplomado en los clientes de Argos generó que a petición de los mismos beneficiarios se diseñaran nuevos diplomados. Por lo tanto, se sumaron el diplomado denominado nivel completo (nivel 2), un diplomado de estratégico, uno de formalización empresarial y actualmente, se dicta uno sobre servicio al cliente.

Durante siete años consecutivos, la alianza exitosa concretó la réplica del diplomado en Fortalecimiento Empresarial en Centro América. La Compañía Cementera Argos solicitó implementar la misma experiencia en diferentes ciudades y regiones de Panamá, República Dominicana y Honduras, debido a ello se trabajó con los gremios ferretero y de construcción del país. La metodología lúdica, la asesoría empresarial y la practicidad del desarrollo temático incrementaron las competencias de los participantes. Por ello, nos permite concluir que este es un proyecto que puede adaptarse fácilmente y replicarse no solo en Colombia, sino en otros países e incluso extenderse a cualquier rubro económico. No obstante, es importante enfatizar que de acuerdo al contexto puede requerir una adaptación en aspectos normativos, culturales y logísticos.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez concluidos y analizados los resultados obtenidos de la investigación, se consideran las siguientes recomendaciones:

- 1) Realizar las convocatorias con suficiente antelación para garantizar la mayor participación de empresarios y/o colaboradores de las ferreterías, ello permitirá incluir un filtro que priorice a quienes toman las decisiones. Es decir, extender la invitación en primer lugar a los cargos administrativos y de coordinación. De esta forma, podrán incrementar sus competencias, implementar mejoras en su área de desempeño y realizar la transferencia de conocimiento al resto del equipo de trabajo.

A su vez, se sugiere aumentar el número de vacantes con la finalidad de invitar a una mayor cantidad de empresas y de esta forma, extender el beneficio de impacto positivo en el desarrollo local de la región.

- 2) Durante la convocatoria, debe revisarse cuidadosamente el cumplimiento de los requisitos del perfil del beneficiario, ya que es importante adecuarse a las expectativas de formación y a los ritmos de aprendizaje de los beneficiarios. Un participante con un perfil académico muy inferior puede presentar dificultades para asimilar los conceptos y desarrollar las competencias esperadas. Por el contrario, si el perfil está muy por encima, el participante puede perder la motivación y generar una percepción negativa sobre la calidad del proyecto.
- 3) En el caso de la Corporación Siglo XXII, entidad ejecutora, se recomienda que las locaciones para dictar los diplomados se determinen de forma estratégica. Es necesario considerar la ubicación de las ferreterías beneficiadas y el acceso a los diversos medios de transporte con el fin de facilitar la participación de los empresarios convocados.
- 4) En el caso de Argos, se sugiere elaborar planes de capacitación anuales que permitan ofrecer nuevas opciones a los empresarios que deseen continuar con su formación.
- 5) Para establecer el horario de la capacitación, es importante considerar la jornada productiva de las ferreterías, así como la frecuencia y horario de servicio del transporte público. En algunas regiones del país, existen medidas restrictivas de transporte⁸² que obligan a los propietarios de vehículos a no movilizarse en determinados horarios. Por ende, los

⁸² ALCALDÍA MAYOR DE TUNJA-BOYACÁ. Decreto No. 0201 de 2016 por el cual se modifican y adicionan los artículos 1,2 y 3 del decreto municipal 0175 de 2016, en lo referente a los días de restricción a la circulación de vehículos automotores del servicio particular. Consulta: 18 de noviembre de 2017.
<http://tunja-boyaca.gov.co/apc-aa-files/63353630666563646636613430366433/2016-decreto-0201-del-13jun2016.pdf>

participantes requieren emplear otros medios para dicho fin. En este caso, el transporte público es la opción recurrente para evitar el ausentismo.

Los entrevistados durante la investigación señalaron que la distancia y el costo de desplazamiento representan un factor limitante en la implementación del programa.

- 6) Se considera conveniente establecer una etapa de monitoreo y seguimiento al proceso de consultoría. Esto permitirá determinar la efectividad de las herramientas proporcionadas en el diplomado, como un mecanismo que garantice el impacto positivo. Se trata de un sistema de control sobre los avances del empresario. Bajo el acompañamiento del patrocinador es factible analizar si existe o no el retorno de la inversión económica.
- 7) La Corporación Siglo XXII necesita sistematizar la información generada por el proyecto. Dicha data permitirá sustentar la efectividad de los programas, demostrar los aprendizajes y generar estrategias que redunden en una mayor satisfacción de sus clientes.
- 8) Se sugiere realizar nuevas capacitaciones que profundicen en contabilidad, administración y finanzas. De esta forma, es posible responder a las exigencias de los beneficiarios del programa, ya que señalaron mayor interés por estos temas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MEJORA

TÍTULO:

Plan de fortalecimiento organizacional y comunicacional de la Corporación Siglo XXII y su Programa Diplomado en Desarrollo Empresarial

PRESENTACIÓN:

El recurso más importante de las empresas y organizaciones es el capital humano. Ellos representan la diferencia cuando el mercado se torna más exigente, ya que articulan su trabajo y desempeño con la estrategia de la organización para lograr las metas y objetivos.

Los gerentes, directivos y líderes de las empresas y organizaciones comprenden que la alineación estratégica juega un papel importantísimo en la generación de competitividad y mejora de la calidad. Para efectuar esta tarea “se necesita de una planeación cooperativa y sincronizada. Sin estos factores, será difícil que una organización pueda ser competitiva y que responda oportunamente a las demandas de un mercado globalizado” (Valle, 2015).

Nuestra propuesta reúne algunas sugerencias dirigidas a Corporación Siglo XXII y su Programa Diplomado en Desarrollo Empresarial. Se pretende abarcar algunos niveles de injerencia que pueden ser útiles en una réplica o extensión del Diplomado, así como implementar estrategias de comunicación que fortalezcan a la Corporación de forma interna y externa.

OBJETIVOS:

- Mejorar el desempeño corporativo y organizacional desde la comunicación de Corporación Siglo XXII con énfasis en su programa Diplomado en Desarrollo Empresarial

- Fortalecer las acciones de los públicos (Interno y externo) que participan en el diseño y la implementación del programa mediante el desarrollo de estrategias de comunicación

PRIORIDADES

Creación de dos áreas o unidades dentro de la Corporación que desarrollen e implementen políticas de calidad total y competitividad

- Unidad de Comunicación

El rol fundamental del área de comunicación estratégica es liderar la actividad comunicativa de la organización, tanto en el ámbito interno como en el externo. Es decir, esta área gestionará y coordinará con gestores administrativos y docentes, así como con beneficiarios de los programas y proyectos respectivamente.

- Unidad de Inteligencia Comercial y/o Empresarial:

Se encargará de diseñar la estrategia y acciones para posicionar la marca de la Corporación Siglo XXII. Su finalidad consistirá en buscar patrocinadores y financistas mediante alianzas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Asimismo, debe encargarse de sistematizar las experiencias de las iniciativas emprendidas por la organización.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:

Objetivo 1: Referido a la política de comunicación de Corporación Siglo XXII

La Corporación no cuenta con un área especializada en labores de marketing y comunicación. Estas se desarrollan precariamente con promociones, publicidad, lobby y similares, pero sin un sistema formal de comunicación. Asimismo, no existe un plan estratégico de comunicación integral (interno y externo), el cual es indispensable por ser un instrumento sistemático, global, estratégico y direccional.

Para tal fin, se espera el diseño de un Plan estratégico de comunicación interno y externo

- Se requiere implementar y/o potenciar un sistema de comunicación interna, fluido, asertivo y eficaz que involucre a todos los trabajadores y colaboradores, por lo que es necesario crear el área y/o gabinete de comunicación y marketing de la organización.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión entre los miembros y trabajadores, por medio de comités y reuniones formales mensuales, trimestrales, semestrales y anuales
- Propiciar la identificación de los miembros y trabajadores de la institución con la misión y visión estratégica
- Incentivar, motivar y valorar a los trabajadores de la Corporación, mediante la implementación de políticas y estrategias que apunten a la mejora del clima institucional
- Facilitar la interacción e interrelación permanentemente con los *Stakeholders*, con la finalidad de transparentar los cambios y reformas que se efectúan a nivel organizacional y de servicios.
- Garantizar la recepción de los diversos comentarios, sugerencias, inconformidades e insatisfacciones de los públicos internos y externos, con la finalidad de implementar medidas correctivas y preventivas
- Implementar un sistema de mejora continua y monitoreo de proyectos que facilite acceder a un mejor posicionamiento en el mercado

Objetivo 2: Referido al fortalecimiento de las acciones del Programa Diplomado en Desarrollo Empresarial

La siguiente propuesta está orientada al fortalecimiento de las actividades comerciales de los empresarios ferreteros, beneficiarios del programa Diplomado en Fortalecimiento empresarial que implementa Corporación Siglo XXII, con el patrocinio de Cementos Argos.

El programa capacita a empresarios del sector ferretero con la finalidad de promover la permanencia y sostenibilidad empresarial. De esta forma, se logra atenuar los riesgos en sus negocios a mediano y largo plazo.

Esta propuesta se implementará mediante tres ejes o líneas de acción: capacitación, asistencia técnica y comunicación.

- a) **Capacitación:** Se continuará con los procesos de capacitación para usuarios de la corporación y para los que demanden o requieran nuevas herramientas de gestión empresarial. Dichas sesiones se concretarán con los procedimientos que se siguen hasta la fecha.
- b) **Asistencia técnica:** Se brindará asistencia técnica con el objetivo de mejorar la calidad de los conocimientos en temas que ameriten un alto nivel de profundización.
- c) **Comunicación:** Desde este eje se pretende dar soporte a todas las acciones que se implementen a favor de la mejora del Programa. El factor comunicacional es de vital importancia en un programa, ya que sirve para difundir información de manera masiva.

Asimismo, se proponen las siguientes acciones:

- Ampliar la red de las relaciones con la comunidad, articular esfuerzos con nuevos socios estratégicos, firmar convenios, establecer compromisos y

fomentar la participación para potenciar los efectos e impactos en la comunidad empresarial

- Reforzar la visión del propietario(a) de la empresa como responsable de la toma de decisiones; mediante ello, se podrá aumentar su compromiso con el negocio y con sus colaboradores
- Concientizar a los empresarios sobre las ventajas de capacitar al talento humano, de esta forma, podrán invertir o incrementar la inversión en capacitaciones para sus colaboradores
- Incrementar el nivel de competitividad de los empresarios participantes del programa a través de cursos focalizados en marketing y aumento del valor agregado del servicio
- Desarrollar una Expoferia regional anualmente e invitar a los empresarios de todas las ciudades de una misma región que hayan sido capacitados, ya que el escenario será una oportunidad para crear nexos, promocionar sus negocios, productos y servicios de manera competitiva
- Programar visitas a grandes corporaciones y empresas dedicadas al rubro, que representen un ejemplo de visión empresarial y crecimiento para los participantes del diplomado
- Propiciar un programa de pasantías que beneficie a los empresarios más destacados (que tenga 100% de asistencia y calificaciones óptimas) del diplomado, con la finalidad de experimentar aprendizajes nuevos en centros que han logrado mayor competitividad.
- Se sugiere desarrollar eventos especiales (talleres, conversatorios, seminarios, charlas) sobre temas de interés y vanguardia empresarial como parte de la asistencia técnica que se les brinda. Entre ellos, es necesario

destacar cursos sobre constitución de empresas y franquicias, incrementos en las ventas, uso de redes sociales, elección de un seguro para el negocio y similares que despierten el interés de los participantes.

- Premiar al empresario que demuestre aplicar los conocimientos impartidos en la capacitación con la remodelación del mobiliario de su negocio
- El plan de asistencia técnica especializada requiere sensibilizar a los empresarios sobre el uso de TICS como herramientas de gestión empresarial. También, necesita contemplar un plan y/o sistema de acompañamiento para los procesos de formalización empresarial.
- La asistencia técnica y acompañamiento deben generar el interés del participante sobre la formalización empresarial. Para esto, se requiere informar sobre las ventajas de este proceso y su aporte en el desarrollo de las habilidades de gestión del empresario.
- Es vital desarrollar un plan de monitoreo y evaluación. Este sistema considerará la elaboración de planes operativos semestrales y trimestrales (POS y POT), así como la gestión de las evaluaciones semestrales y trimestrales. Para ello, se puede contar con la participación del equipo operativo (docentes-asesores) del Programa, personal de la organización patrocinadora, las instancias directivas de la Corporación y si amerita asesoría externa especializada.
- Las estrategias que promueven el aprendizaje requieren realizarse de acuerdo con el perfil del grupo, ya que presentan diferencias en capacidades y nivel educativo.

Resultados esperados:

A partir de la propuesta de mejora para el programa Diplomado en Fortalecimiento empresarial, se espera alcanzar los siguientes resultados y efectos:

- Capacitación empresarial focalizada
- Mejora de los resultados operacionales (Ingreso de ventas, rentabilidad y flujo de caja)
- Aumento de la eficiencia en la gestión administrativa
- Disminución de riesgos
- Generación de nuevos empleos
- Empoderamiento del rol de los participantes dentro de la empresa y su relación con el cumplimiento de los objetivos corporativos
- Empresarios con una visión de medio y largo plazo
- Generación de relaciones comerciales y cohesión de grupo (gremios)
- Aumento del capital humano de las empresas beneficiarias
- Mejora en el nivel de satisfacción de los clientes de las empresas participantes
- Empleo de las TIC's en función de la gestión empresarial
- Aumento de la competitividad de las empresas participantes.

A partir de la intervención de la propuesta de mejora sobre la Corporación, se espera alcanzar los siguientes resultados:

- Un sistema de comunicación interno fluido y fortalecido
- Una estrategia de comunicación externa exitosa
- Mayor visibilidad de marca
- Generación de un banco de herramientas educativas de uso interno
- Alineación de las herramientas metodológicas empleadas durante la capacitación por los diferentes profesionales que intervienen permanente o esporádicamente en el desarrollo de los proyectos



ANEXOS

Anexo 1: Dimensiones de la investigación

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN. Conocer los factores que contribuyen o limitan la implementación del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial dirigido al gremio ferretero de Boyacá, organizado por la Corporación Siglo XXII, durante el periodo 2013-2015, analizando el desarrollo de capacidades gerenciales, el nivel de participación de los actores involucrados y el nivel de conocimiento de los agentes de cambio para proponer medidas de mejora que permitan fortalecer la implementación del programa.
Dimensión 1 Analizar de qué manera el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales de los participantes del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial contribuyen al aumento en los niveles de competitividad y mejoramiento de los resultados operacionales del gremio ferretero de Boyacá para la mejora en la calidad de su vida y el desarrollo de pymes que respondan a los objetivos de desarrollo al 2030.
VARIABLES
<ul style="list-style-type: none">• Competencias y habilidades gerenciales• Expectativas del gremio ferretero de Boyacá sobre los niveles de competitividad y los resultados operacionales.
Dimensión 2 Identificar los factores que motivan la participación o el ausentismo de los ferreteros beneficiarios del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial y las consecuencias que estas situaciones tienen en los resultados de sus participantes.
VARIABLES
<ul style="list-style-type: none">• Factores que motivan la participación• Factores que limitan la participación• Participación de los ferreteros beneficiarios
Dimensión 3 Examinar de qué manera el nivel de conocimiento de los agentes de cambio contribuye en la incorporación de metodologías acordes a la realidad de los ferreteros beneficiarios del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial.
VARIABLES
<ul style="list-style-type: none">• Participación de los agentes de cambio• Conocimiento sobre metodologías de instrucción para adultos• Conocimiento sobre gestión empresarial

Anexo 2: Columna Vertebral con Variables e Indicadores

Pregunta	Objetivo	Variables	Indicadores
<p>¿De qué manera el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales de los participantes del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial contribuyen al aumento en los niveles de competitividad y mejoramiento de los resultados operacionales del gremio ferretero de Boyacá?</p>	<p>Analizar de qué manera el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales de los participantes del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial contribuyen al aumento en los niveles de competitividad y mejoramiento de los resultados operacionales del gremio ferretero de Boyacá para la mejora en la calidad de su vida y el desarrollo de pymes que respondan a los objetivos de desarrollo al 2030.</p>	<p>-Competencias y habilidades gerenciales</p> <p>-Expectativas del gremio ferretero de Bogotá sobre los niveles de competitividad y los resultados operacionales</p>	<p>- Tipo de competencias y habilidades gerenciales</p> <p>-Grado de desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales</p> <p>-Porcentaje de personas que logran desarrollar sus competencias y habilidades</p> <p>-Nivel de expectativas sobre los niveles de competitividad y los resultados operacionales</p>

<p>¿Cuáles son los factores que motivan la participación o el ausentismo de los beneficiarios en el Diplomado de Fortalecimiento Empresarial, dirigido a los ferreteros de Boyacá y sus consecuencias en los resultados esperados por el programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial?</p>	<p>Identificar los factores que motivan la participación o el ausentismo de los ferreteros beneficiarios del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial y las consecuencias que estas situaciones tienen en los resultados de sus participantes.</p>	<p>Factores que motivan la participación</p> <p>Factores que limitan la participación</p> <p>Participación de los ferreteros beneficiarios.</p>	<p>-Frecuencia -Nivel de impacto sobre el resultado final -Tipo de motivación</p> <p>-Frecuencia -Nivel de impacto sobre el resultado final -Tipo de limitación</p> <p>-Nivel de participación -Tipo</p>
<p>¿De qué manera el nivel de conocimiento de los agentes de cambio contribuye en la incorporación (implementación) de metodologías acordes a la realidad de los ferreteros beneficiarios del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial?</p>	<p>Examinar de qué manera el nivel de conocimiento de los agentes de cambio contribuye en la incorporación (implementación) de metodologías acordes a la realidad de los ferreteros beneficiarios del programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial.</p>	<p>-Participación de los agentes del cambio</p> <p>-Conocimiento sobre metodologías de instrucción para adultos</p> <p>-Conocimiento sobre gestión empresarial</p>	<p>Nivel de participación Tipo de participación</p> <p>Nivel de conocimiento</p> <p>Nivel de conocimiento</p>

Anexo 3: Listado de personas entrevistadas en la investigación

LISTADO DE FERRETEROS PARTICIPANTES

Nro. de Entrevista	Nombres y Apellidos	Ferretería
1	Hugo Alejandro León Martínez	Al Costo
2	Claudia Cepeda	Clanes Constructores SAS
3	Nelson Echevarría Sanabria	Clanes Constructores SAS
4	Elkin Darío Rodríguez Balbuena	Aceros Distristo
5	Mari Estela Cetina	FerreBoy
6	Alfonso López Hernández	Ferrecoplas SAS
7	Lilia Omaira Dupont Fonseca	FerrecoPlas SAS
8	Cayetano de Jesús Niño Gonzales	Ferretería y Depósitos San Cayetano
9	Neftaly Vanegas Espino	Multiservicios Bien Hechos
10	Eliecer Turca Gonzales	Turca Gonzales Hermanos SAS
11	José Daniel Forero	Ferretería Kennedy
12	Deisy Mildred Forero Benavides	Ferretería Kennedy
13	Jenny Amanda Forero Benavides	Ferretería Kennedy
14	Lessy Jazmín Forero Benavides	Ferretería Kennedy
15	María Lilia Benavides	Ferretería Kennedy
16	Ruth Vaca Bohórquez	Aceros Distristo
17	Claudia Pinzarán Moreno	Aceros Distristo
18	Miguel Arcangel Cely Cely	Aceros Distristo
19	Cindy Catalina Saavedra Martínez	Ferretería S&M
20	Nélida Martínez Niño	Ferretería S&M
21	Doris Martínez Niño	S&M Asociados S.A.
22	Martin Pacheco Niño	S&M Asociados S.A.
23	Ulpiano Martínez Niño	S&M Asociados S.A.
24	Johana Ibáñez León	S&M Asociados S.A.
25	Nancy Marcel Gómez Angarita	Ferremetro
26	Keily Cetina	Ferre Económica
27	Blanca Cecilia Parada Moreno	DistriFer Distribuidora Ferretera
28	Linda Carolina Pardo Parada	DistriFer Distribuidora Ferretera

LISTADO DE DOCENTES DEL DIPLOMADO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

Nombre y apellidos	Módulo impartido
Ross Mery Mosquera Garcés	Contabilidad y administración
Jaisury Erazo Dávila	Formación Humana

LISTADO DE GESTORES DEL PROGRAMA - ORGANIZACIÓN EJECUTORA: CORPORACION SIGLO XXII

Nombres y apellidos	Cargo
Argemiro Giraldo Velásquez	Gerente de Programa

LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTAS DE ORGANIZACIÓN PATROCINADORA: CEMENTOS ARGOS

Nombres y apellidos	Cargo
Rodrigo Correa	Gerente de Zona Cementos Argos

Anexo 4:

Guía de entrevista a los empresarios participantes del diplomado en desarrollo empresarial

A. PERFIL DEL ENTREVISTADO(A):

Nombre completo:	
Género: F () M () Otro ()	Edad:
Ocupación/ Carrera:	
Cargo y/o funciones que desempeña en la ferretería:	
Fecha de Entrevista:	Año que realizó el diplomado:

B. PERFIL DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa:	
Forma Jurídica: Régimen Simplificado () P.N. Régimen Común () Persona Jurídica ()	
Ciudad o municipio donde desarrolla la actividad empresarial:	
Tipo de empresa: ¿Es Empresa Familiar?	
Número de trabajadores:	
Años de operación posee la empresa:	

- ¿Por qué decidió incursionar en el sector ferretero?
- ¿Cuál(es) ha(n) sido(n) su(s) factor(es) clave de éxito durante los años de funcionamiento?
- ¿Cuál(es) ha(n) sido su(s) principal(es) debilidad(es) o limitación(es) para ejercer su actividad empresarial?
- En los años de funcionamiento de la ferretería ¿ha evidenciado la necesidad de capacitarse sobre algún(os) tema(s) asociado(s) al manejo de determinados aspectos de la empresa? Explique por favor
- ¿Usted o sus demás compañeros han participado de algún tipo de capacitación en los últimos 3 años? Mencione el tipo de capacitación y los temas.

- ¿Acostumbra invertir en capacitaciones (para sus colaboradores o propias) que puedan desarrollar competencias específicas para la gestión que desempeña o acostumbra a esperar capacitaciones gratuitas de sus proveedores y aliados estratégicos?

.

C. Lineamiento 1: Manera en que el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales de los participantes del Programa contribuyen al aumento de los niveles de competitividad y mejoramiento de resultados operacionales del gremio ferretero de Boyacá.

<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Por qué decidió participar en el programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial? 2. ¿Qué limitaciones o debilidades empresariales ha identificado que tiene usted para desempeñar su rol como empresarios y/o colaborador del sector ferretero? 3. ¿Qué competencias o habilidades siente que ha logrado desarrollar programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial? 4. ¿Qué debilidades o falencias empresariales considera usted que ha podido superar a partir de su experiencia en el diplomado? ¿De qué manera lo está haciendo? 5. ¿De qué manera los contenidos y temas de los módulos han contribuido/contribuyen a la formación de sus competencias y habilidades gerenciales? 6. ¿Qué acciones de mejora ha implementado en su empresa, después de su participación en el diplomado? 7. ¿Considera que el desarrollo de sus nuevas competencias y/o habilidades afianzadas a través de diplomado lo hacen más competitivo en el mercado? ¿De qué manera se aprecia el resultado? 8. ¿A su juicio, las competencias y habilidades gerenciales de las que habla el diplomado desarrollan el pensamiento estratégico necesario para transformar una pyme estándar en una pyme competitiva? ¿De qué manera? 9. ¿Fue posible la transferencia efectiva de los conocimientos adquiridos al resto del equipo de trabajo? ¿Describa de qué manera se involucró al proceso de formación en el diplomado? 10. ¿Cuáles de sus resultados operacionales (ingresos de ventas, costos, rentabilidad, utilidades, aumento de inversión en activos fijos etc.) han

mejorado después de su participación en el diplomado? ¿A qué aspectos atribuye usted estos cambios?

RESULTADO OPERACIONAL	¿Por qué?
Ingresos de ventas	
Costos	
Rentabilidad	
Utilidades	
Aumento de inversión en activos fijos	
Otro	

11. ¿La empresa ha mejorado su clima laboral luego de su participación del diplomado? ¿De qué manera se aprecia la implementación de esta mejora?

Totalmente	Parcialmente	No sabe/ No opina
¿Por qué?		

D. Lineamiento 2: Factores que motivan la participación o el ausentismo de los beneficiarios en el Diplomado y sus consecuencias en los resultados esperados por el Programa de Diplomado de Fortalecimiento Empresarial.

12. ¿Por qué decidió participar en el programa Diplomado de Fortalecimiento Empresarial?
13. ¿Qué aspectos o características del diplomado le interesaron más o lo motivaron a ser parte del diplomado?
14. ¿Qué temas dictados en el diplomado fueron más motivadores? ¿Por qué?
15. ¿Considera que es posible profundizar de manera autónoma en los temas desarrollados, una vez ha terminado el diplomado? ¿De qué manera lo haría?
16. ¿Existió algún tipo de limitación (económica, legal, cultural, de género, educativas, etc.) que haya restringido su acceso al programa? ¿De qué manera pudo solucionar la situación?
17. ¿Evidenció algún tipo de estas limitaciones (económicas, legales, culturales, de género, educativas, etc.) para con otros ferreteros?
18. ¿Considera que hubo aspectos relacionados con el diplomado, que desmotivarán la participación de los ferreteros convocados al diplomado? Explíquenos por favor su respuesta.

19. ¿A su juicio, que aspecto considera que debe fortalecerse en futuras experiencias de capacitación para empresarios del sector ferretero?
20. ¿Qué aspectos de su vida personal, familiar, empresarial, se han visto tocados por su experiencia en el diplomado? Explíquenos su respuesta.

ASPECTOS TOCADOS	¿Por qué?
Vida personal	
Familiar	
Empresarial	
Otro	

21. ¿Ha cambiado su forma de ver su empresa después del diplomado? ¿En qué medida y de qué manera?
22. ¿Considera usted que el desarrollo temático, las metodologías empleadas, las herramientas trabajadas y el lenguaje de los docentes y asesores, ha sido incluyente? O de alguna manera percibió limitaciones asociadas a temas de género, estrato, roles, cultura, raza, etc. ¿Por favor describa si esta situación afecta positiva o negativamente su proceso de aprendizaje?
23. ¿Considera que la convocatoria e invitación para participar en el diplomado, que ha recibido como empresario o colaborador de su ferretería, ha sido incluyente? o percibe alguna limitación de género, estrato, rol, cultural, raza etc.)
24. ¿Faltó alguna vez a las sesiones de capacitación? Por favor explique las razones (por las cuales nunca faltó o faltó a una o varias de ellas).

E. Lineamiento 3: Nivel de conocimiento de los agentes de cambio contribuye en la incorporación de metodologías acorde a la realidad de los ferreteros beneficiarios del Programa Diplomado en Fortalecimiento Empresarial

25. ¿Reconoce cuáles han sido las estrategias y métodos didácticos que ha recibido en las capacitaciones y asesorías? ¿Puede describirlas?
26. ¿Los materiales educativos (o didácticos) se adecuan a los requerimientos del sector ferretero? ¿De qué manera se aprecia esta situación?
27. ¿Los contenidos y mecanismos de las capacitaciones y asesorías se adecuan a su ritmo para aprendizaje?
28. ¿En qué medida la experticia en gestión empresarial de los docentes y asesores han promovido/promueve el desarrollo de su pensamiento

estratégico empresarial?

29. ¿Qué aspectos de la metodología empleada le facilitaron el entendimiento de los temas? Explíquenos por favor.

30. ¿De todos los temas abordados durante el diplomado, ¿cuáles son los que pone con mayor frecuencia en práctica o le es más útil?

¡Gracias por su generosa participación y valioso aporte a nuestra investigación!

Anexo 5: Guía de entrevista a los docentes del diplomado en desarrollo empresarial: Corporación siglo XXII

A. Perfil de entrevistado(a):

Nombre completo:	
Edad:	
Profesión:	
Ciudad de residencia:	
Describa brevemente su experiencia profesional:	
Describa brevemente cuál es su cargo sus funciones en el Diplomado	

B. Lineamiento 1: Desarrollo de competencias y habilidades gerenciales de los participantes del Programa contribuyen al aumento de los niveles de competitividad y mejoramiento de resultados operacionales del gremio ferretero de Boyacá.

1- ¿De qué manera los contenidos de los módulos dictados en el diplomado fortalecen o contribuyen a la formación de competencias gerenciales de los beneficiarios?

2.- ¿Qué limitaciones o debilidades empresariales identificaron que tienen los beneficiarios del diplomado en sus roles como empresarios del sector ferretero?

3.- ¿Considera que la participación de los ferreteros en el diplomado les ha permitido ir superando estas debilidades identificadas? ¿De qué manera lo están haciendo?

4.- ¿Cuáles son las habilidades y competencias gerenciales que se desarrollan en el diplomado? ¿Cómo se alcanzan?

5.- ¿Se evalúa el nivel de aprendizaje de los beneficiarios? ¿Qué mecanismos se emplea?

6.- ¿Cuáles son las/ Cuales han sido las competencias y habilidades mejor recibidas por los beneficiarios del diplomado? ¿Estos las implementan y aplican en sus

empresas?

7.- Qué tipo de procesos de seguimiento emplean para conocer el avance de los beneficiarios en materia de competencias y habilidades gerenciales fortalecidas y afianzadas?

8.- ¿Tiene conocimiento sobre si los niveles de competitividad de los ferreteros se han incrementado luego de haber adquirido o reforzado las habilidades y competencias promovidas en/por el diplomado?

9.- ¿Las competencias y habilidades gerenciales de las que habla el diplomado desarrollan el pensamiento estratégico necesario para transformar una pyme estándar en una pyme competitiva? ¿De qué manera?

10.- ¿Cuál era la expectativa de Corporación siglo XXI respecto del mejoramiento de los resultados operacionales de los beneficiarios del diplomado?

11.- ¿Conoce si las empresas beneficiarias se han formalizado luego del recibido el diplomado? ¿De qué manera se aprecia la implementación de esta mejora?

12 - ¿Qué tipo de mejoras o cambios han implementado los beneficiarios en sus empresas luego del diplomado?

C. Lineamiento 2: Factores que motivan la participación o el ausentismo de los beneficiarios en el Diplomado y sus consecuencias en los resultados esperados por el Programa de Diplomado de Fortalecimiento Empresarial.

13.- ¿Qué aspectos o características del programa piensa que han generado mayor interés o motivación en los ferreteros, para participar en el diplomado?

14.- ¿Cuáles fueron los temas más motivadores dentro del diplomado y cuáles de estos resultaron más útiles para los beneficiarios?

15.- ¿Considera que lo desarrollado en las sesiones de clase les permite a los participantes replicar/transmitir los conocimientos adquiridos a otros miembros de su empresa y aplicarlos en la empresa ferretera?

16.- ¿Por qué cree que algunos de los participantes no culminaron su formación?

17.- ¿Considera que algún tipo de las siguientes limitaciones (de orden económico, legal, de género, educativo) han restringido el acceso o desenvolvimiento en el proceso de formación de los participantes al programa? ¿De qué manera se pudo detectar la situación?

18.- ¿Considera que hubo aspectos relacionados con el programa, que desmotivaron la participación de los ferreteros convocados al diplomado?

19.- ¿Cree que los participantes del diplomado en espacios como; su vida personal, familiar, empresarial, se han visto tocados por su experiencia en el diplomado?

Explíquenos

20.- ¿Considera existe algún tipo de limitación económica, cultural, de género, etc., que pudiera influir negativamente en la participación de los beneficiarios?

21.- ¿Considera que la convocatoria fue incluyente?

22.- ¿Tuvo alguna dificultad o limitación para ejercer su labor, con el hecho de tener en el mismo grupo de beneficiarios, diversidad de perfiles, edades, niveles educativos, roles en la empresa, aspectos culturales?)

23.- ¿Identificó usted por parte de los beneficiarios, alguna dificultad o limitación, con el hecho de tener en el mismo grupo diversidad de perfiles, edades, niveles educativos, roles en la empresa, aspectos culturales?

24.- ¿Qué aspecto considera que debe fortalecerse en futuras experiencias de

D. Lineamiento 3: Nivel de conocimiento de los agentes de cambio contribuye en la incorporación de metodologías acorde a la realidad de los ferreteros beneficiarios del Programa Diplomado en Fortalecimiento Empresarial

25.- ¿Cómo ha sido su participación en la implementación y ejecución del Programa?

26.- ¿Tenía algún tipo de experiencia en el desarrollo de este tipo de proyectos? Descríbala por favor.

27.- ¿Considera que con su participación y la de la Organización que representa ha influido en la vida de los beneficiarios del diplomado? ¿De qué manera se aprecia este escenario?

28.- ¿Cuáles han sido las estrategias metodológicas y didácticas implementadas por Corporación Siglo XXII para desarrollar el diplomado?

29.- ¿Considera Usted que los contenidos de los módulos y demás materiales educativos se adecuan a los requerimientos del sector ferretero? ¿De qué manera se aprecia esta situación?

30.- ¿En qué medida su experticia en gestión empresarial ha aportado al desarrollo de habilidades y competencias gerencial en los participantes?

31.- ¿En qué medida su experticia en gestión empresarial ha promovido/promueve el desarrollo del pensamiento estratégico empresarial de los participantes?

32.- ¿Qué elementos de la metodología diseñada por la Corporación considera pueden tener/ han tenido mayor impacto para el logro de los objetivos del Programa? ¿Por qué cree que sucede esto?

33.-Desde su punto de vista como profesional, ¿cómo evalúa esta experiencia?

34.-Considera que su participación en el diplomado, ha generado valor a su experiencia profesional?

35.-Desde su punto de vista, es posible replicar este tipo de experiencias en otras regiones o en otros gremios?

¡Gracias por su generosa participación y valioso aporte a nuestra investigación!

Anexo 6: Guía de entrevista a Gestores del Programa de Corporación Siglo XXII

- A. Lineamiento 1: Desarrollo de competencias y habilidades gerenciales de los participantes del Programa contribuyen al aumento de los niveles de competitividad y mejoramiento de resultados operacionales del gremio ferretero de Boyacá.

1- ¿De qué manera los contenidos de los módulos dictados en el diplomado fortalecen o contribuyen a la formación de competencias gerenciales de los beneficiarios?

2.- ¿Qué limitaciones o debilidades empresariales identificaron que tienen los beneficiarios del diplomado en sus roles como empresarios del sector ferretero?

3.- ¿Considera que la participación de los ferreteros en el diplomado les ha permitido ir superando estas debilidades identificadas? ¿De qué manera lo están haciendo?

4.- ¿Cuáles son las habilidades y competencias gerenciales que se desarrollan en el diplomado? ¿Cómo se alcanzan?

5.- ¿Se evalúa el nivel de aprendizaje de los beneficiarios? ¿Qué mecanismos se emplea?

6.- ¿Cuáles son las/ Cuales han sido las competencias y habilidades mejor recibidas por los beneficiarios del diplomado? ¿Estos las implementan y aplican en sus empresas?

7.- ¿Qué tipo de procesos de seguimiento emplean para conocer el avance de los beneficiarios en materia de competencias y habilidades gerenciales fortalecidas y afianzadas?

8.- ¿Tiene conocimiento sobre si los niveles de competitividad de los ferreteros se han incrementado luego de haber adquirido o reforzado las habilidades y competencias promovidas en/por el diplomado?

9.- ¿Las competencias y habilidades gerenciales de las que habla el diplomado desarrollan el pensamiento estratégico necesario para transformar una pyme estándar en una pyme competitiva? ¿De qué manera?

10.- ¿Cuál era la expectativa de Corporación siglo XXII respecto del mejoramiento de los resultados operacionales de los beneficiarios del diplomado?

11.- ¿Conoce si las empresas beneficiarias se han formalizado luego del recibido el diplomado? ¿De qué manera se aprecia la implementación de esta mejora?

12 - ¿Qué tipo de mejoras o cambios han implementado los beneficiarios en sus empresas luego del diplomado?

B. Lineamiento 2: Factores que motivan la participación o el ausentismo de los beneficiarios en el Diplomado y sus consecuencias en los resultados esperados por el Programa de Diplomado de Fortalecimiento Empresarial.

13.- ¿Qué aspectos o características del programa piensa que han generado mayor interés o motivación en los ferreteros, para participar en el diplomado?

14.- ¿Cuáles fueron los temas más motivadores dentro del diplomado y cuáles de estos resultaron más útiles para los beneficiarios?

15.- ¿Considera que lo desarrollado en las sesiones de clase les permite a los participantes replicar/transmitir los conocimientos adquiridos a otros miembros de su empresa y aplicarlos en la empresa ferretera?

16.- ¿Por qué cree que algunos de los participantes no culminaron su formación?

17.- ¿Considera que algún tipo de las siguientes limitaciones (de orden económico, legal, de género, educativo) han restringido el acceso o desenvolvimiento en el proceso de formación de los participantes al programa? ¿De qué manera se pudo detectar la situación?

18.- ¿Considera que hubo aspectos relacionados con el programa, que desmotivaron la participación de los ferreteros convocados al diplomado?

19.- ¿Cree que los participantes del diplomado en espacios como; su vida personal, familiar, empresarial, se han visto tocados por su experiencia en el diplomado? Explíquenos

20.- ¿Considera existe algún tipo de limitación económica, cultural, de género, etc., que pudiera influir negativamente en la participación de los beneficiarios?

21.- ¿Considera que la convocatoria fue incluyente?

22.- ¿Tuvo alguna dificultad o limitación para ejercer su labor, con el hecho de tener en el mismo grupo de beneficiarios, diversidad de perfiles, edades, niveles educativos, roles en la empresa, aspectos culturales?)

23.- ¿Identificó usted por parte de los beneficiarios, alguna dificultad o limitación, con el hecho de tener en el mismo grupo diversidad de perfiles, edades, niveles

educativos, roles en la empresa, aspectos culturales?

24.- ¿Qué aspecto considera que debe fortalecerse en futuras experiencias de

C. Lineamiento 3: Nivel de conocimiento de los agentes de cambio contribuye en la incorporación de metodologías acorde a la realidad de los ferreteros beneficiarios del Programa Diplomado en Fortalecimiento Empresarial

25.- ¿Cómo ha sido su participación en la implementación y ejecución del Programa?

26.- ¿Tenía algún tipo de experiencia en el desarrollo de este tipo de proyectos? Descríbala por favor.

27.- ¿Considera que con su participación y la de la Organización que representa ha influido en la vida de los beneficiarios del diplomado? ¿De qué manera se aprecia este escenario?

28.- ¿Cuáles han sido las estrategias metodológicas y didácticas implementadas por Corporación Siglo XXII para desarrollar el diplomado?

29.- ¿Considera Usted que los contenidos de los módulos y demás materiales educativos se adecuan a los requerimientos del sector ferretero? ¿De qué manera se aprecia esta situación?

30.- ¿En qué medida su experticia en gestión empresarial ha aportado al desarrollo de habilidades y competencias gerencial en los participantes?

31.- ¿En qué medida su experticia en gestión empresarial ha promovido/promueve el desarrollo del pensamiento estratégico empresarial de los participantes?

32.- ¿Qué elementos de la metodología diseñada por la Corporación considera pueden tener/ han tenido mayor impacto para el logro de los objetivos del Programa? ¿Por qué cree que sucede esto?

33.-Desde su punto de vista como profesional, ¿cómo evalúa esta experiencia?

34.-Considera que su participación en el diplomado, ha generado valor a su experiencia profesional?

35.-Desde su punto de vista, es posible replicar este tipo de experiencias en otras regiones o en otros gremios?

¡Gracias por su generosa participación y valioso aporte a nuestra investigación!

Anexo 7: Guía de entrevista a patrocinadores del programa - compañía Cementos Argos

- A. Lineamiento 1: Desarrollo de competencias y habilidades gerenciales de los participantes del Programa contribuyen al aumento de los niveles de competitividad y mejoramiento de resultados operacionales del gremio ferretero de Boyacá.

1. ¿Porque Argos, decidió patrocinar el Diplomado en Fortalecimiento Empresarial?
2. ¿Identificaron en sus clientes (beneficiarios del diplomado) limitaciones o debilidades en sus roles como empresarios del sector ferretero? ¿Fue esta una motivación para patrocinar el diplomado?
3. ¿Considera que la participación de los ferreteros en el diplomado en Fortalecimiento Empresarial les ha permitido ir superando estas debilidades identificadas?
4. ¿De qué manera cree usted que los contenidos impartidos en el diplomado fortalecen o contribuyen a la formación de competencias y habilidades gerenciales de los beneficiarios?
5. ¿Las competencias y habilidades gerenciales de las que habla el diplomado desarrollan el pensamiento estratégico necesario para transformar una pyme estándar en una pyme competitiva? ¿De qué manera?
6. ¿Qué elementos de la metodología diseñada por la Corporación Siglo XXII considera han tenido mayor impacto en el resultado que espera alcanzar con sus clientes?
7. ¿Argos cuenta con procesos de seguimiento que arrojen datos sobre la avance de los beneficiarios en materia de competencias y habilidades gerenciales fortalecidas y afianzadas?
8. ¿Tiene conocimiento sobre si los niveles de competitividad de los ferreteros se han incrementado luego del diplomado?
9. ¿Qué mejoras o cambios han implementado los beneficiarios en sus empresas luego del diplomado?
10. ¿Cuáles de los resultados operacionales de sus clientes, beneficiarios del Programa (ingresos de ventas, costos, rentabilidad, utilidades, aumento de inversión en activos fijos etc.) han mejorado después de su participación en el diplomado? ¿A qué aspectos atribuye usted estos cambios?
11. ¿Conoce si las empresas beneficiarias se han formalizado luego del recibido el diplomado? ¿De qué manera se aprecia la implementación de esta mejora?

12. ¿Cuáles fueron sus expectativas respecto del diplomado al inicio del proyecto? ¿Estas han sido satisfechas?
13. ¿Cómo era la situación del sector ferretero en Boyacá antes de implementar el diplomado que patrocina?

B. Lineamiento 2: Factores que motivan la participación o el ausentismo de los beneficiarios en el Diplomado y sus consecuencias en los resultados esperados por el Programa de Diplomado de Fortalecimiento Empresarial.

14. ¿Qué aspectos o características del programa piensa que han generado mayor interés o motivación en los ferreteros, para participar en el diplomado?
15. ¿Considera que los factores que han determinado una participación efectiva de los beneficiarios ha influido positivamente en los resultados esperados por el programa?
16. ¿Considera que lo desarrollado en las sesiones de clase les permite a los participantes replicar los conocimientos adquiridos y aplicarlos en la empresa ferretera?
17. ¿Cree que los participantes del diplomado en espacios como; su vida personal, familiar, empresarial, se han visto tocados por su experiencia en el diplomado? Explíquenos
18. ¿Por qué cree que algunos de los participantes no culminaron su formación?
19. ¿Considera que hubo aspectos relacionados con el programa, que desmotivaron la participación de los ferreteros convocados al diplomado?
20. ¿Considera que algún tipo de limitación (de orden económico, legal, de género, educativo) ha restringido el acceso o desenvolvimiento en el proceso de formación de los participantes al programa? ¿De qué manera se pudo detectar la situación? ¿Qué se hizo al respecto?
21. ¿Considera que los factores que han determinado el ausentismo de algunos participantes al diplomado han afectado los resultados esperados por el programa?
22. Cuáles son los efectos que se han producido respecto de los resultados planteados inicialmente por el programa diplomado en fortalecimiento empresarial?
23. ¿Qué aspecto considera que debe fortalecerse en futuras experiencias de capacitación para empresarios del sector ferretero?

C. Lineamiento 3: Nivel de conocimiento de los agentes de cambio contribuye en la incorporación de metodologías acorde a la realidad de los ferreteros beneficiarios del Programa Diplomado en Fortalecimiento Empresarial

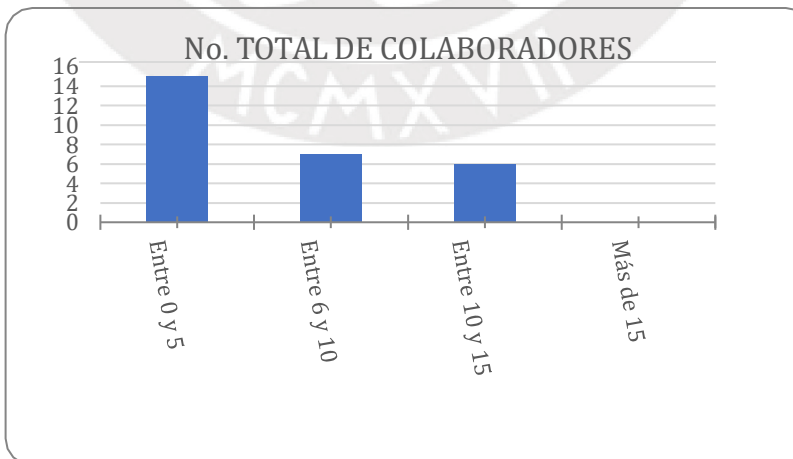
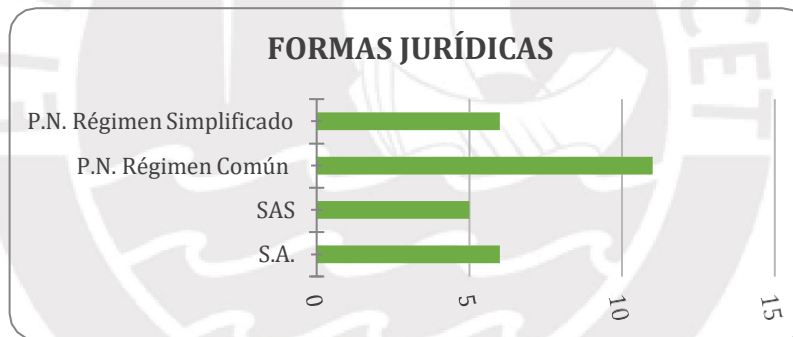
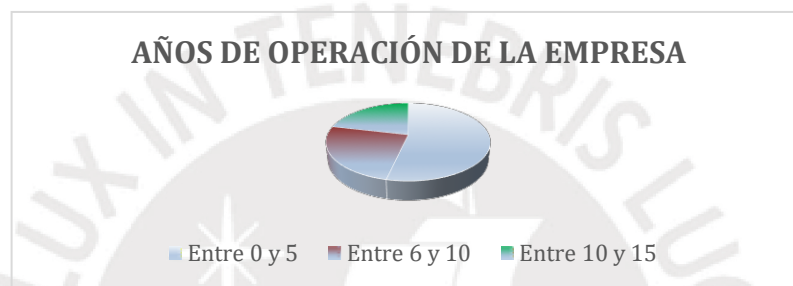
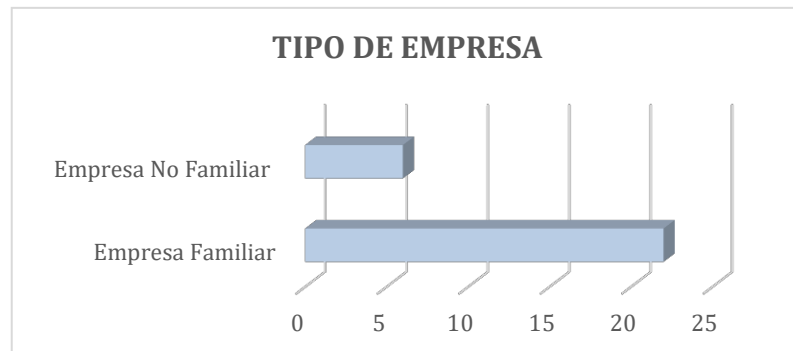
24. ¿Cómo ha sido su participación en la implementación y ejecución del Programa?
25. ¿Considera que con su participación y la de la Organización que representa ha influido en la vida de los beneficiarios del diplomado? ¿De qué manera se aprecia este escenario?
26. ¿Está satisfecho con las estrategias metodológicas y didácticas implementadas por Corporación Siglo XXII para implementar el diplomado?
27. ¿Considera Usted que los contenidos de los módulos y demás materiales educativos se adecuan a los requerimientos del sector ferretero? ¿De qué manera se aprecia esta situación?
28. ¿Considera usted que los docentes y asesores demuestran/han demostrado dominio y solvencia sobre los temas impartidos en capacitaciones y asesorías?
29. ¿Considera usted que los docentes y asesores conocen la realidad del sector ferretero de Boyacá? ¿De qué manera se aprecia esta situación?
30. ¿En qué medida la experticia en gestión empresarial de los docentes y asesores han promovido/promueve el desarrollo del pensamiento estratégico empresarial de los participantes?

Preguntas adicionales:

- ¿Porque hicieron la alianza con Corporación Siglo XXII?
- ¿De qué manera o en qué medida, la participación de Argos en el diplomado le ha generado valor a la institución?
- ¿Este se puede llevar a estos gremios?
- Si mira desde afuera ¿Cuál es su evaluación del diplomado patrocinado por Argos?
- ¿Porque cree que compañías como Argos, deben patrocinar este tipo de experiencias?
- ¿De qué manera o en qué medida, la participación de Argos en el diplomado le ha generado valor a la institución?
- Algo adicional que quieras acotar.

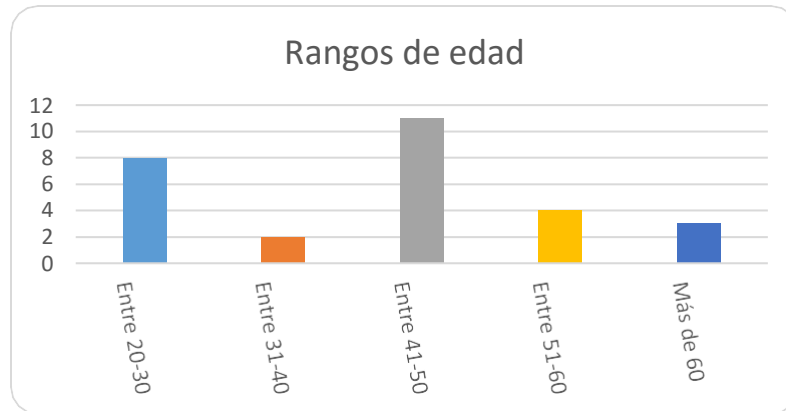
¡Gracias por su generosa participación y valioso aporte a nuestra investigación!

Anexo 8: Gráficas del Perfil de las empresas participantes

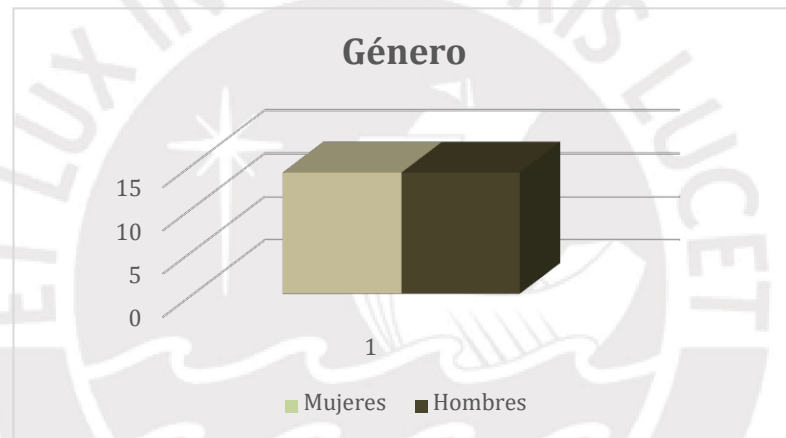


Fuente: Elaboración propia

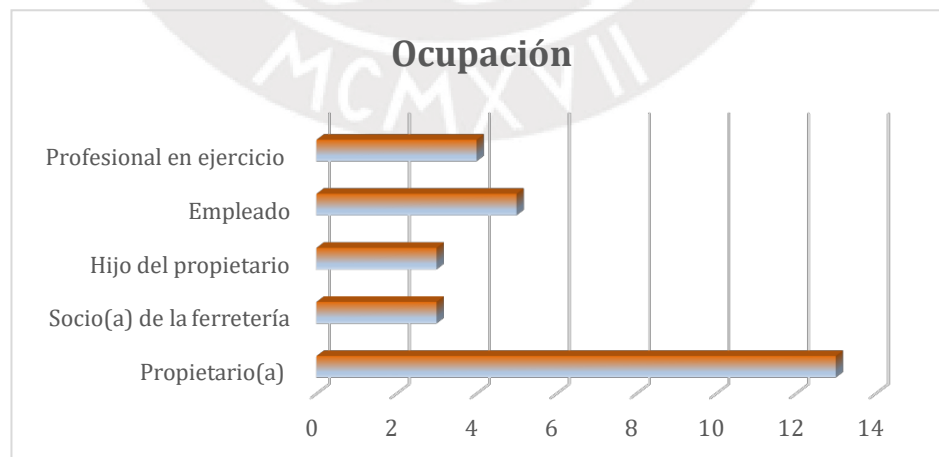
Anexo 9: Graficas del Perfil de los participantes



Fuente: Elaboración propia



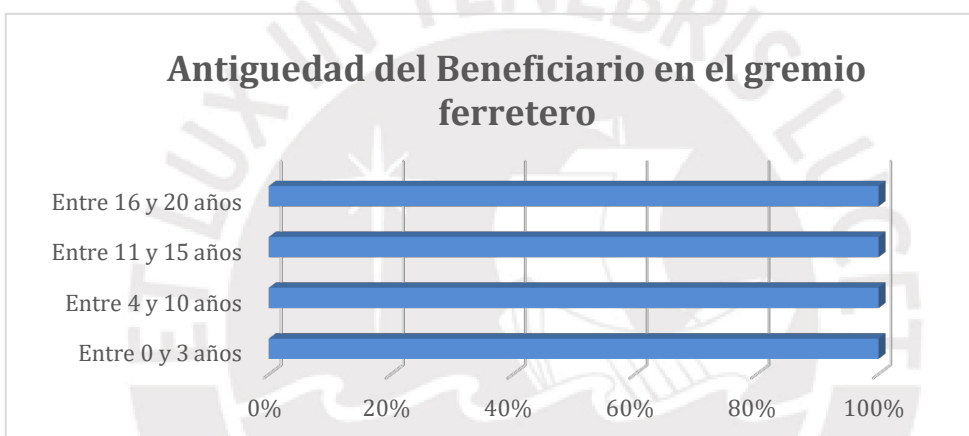
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Funciones desempeñadas por los beneficiarios del proyecto	
Funciones desempeñadas	No. de Ferreteros
Funciones administrativas	6
Asesor Financiero	1
Mercadeo, ventas, proveedores	9
Cajero(a)	1
Gerente	7
Represente Legal	1
Director de Obra	1
Secretaria y Auxiliar contable	1
Jefe de Bodega	1
TOTAL	28

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Motivaciones para entrar al gremio ferretero	No. Ferreteros
Tradición familiar	13
Otros	6
Necesidad Laboral	3
Amistad con alguien del gremio	3
Experiencia laboral en el sector	3
	28

Fuente: Elaboración propia

Participación en procesos de transferencia de conocimiento			
Opinión de los ferreteros beneficiarios	Evidencia Necesidad de capacitarse	Se ha capacitado en los últimos 3 años	Invierte de sus propios recursos en algún tipo capacitación
SI	27		
NO	1		
SI		22	
NO		6	
SI			17
NO			11
Total:	28	28	28

Fuente: Elaboración propia



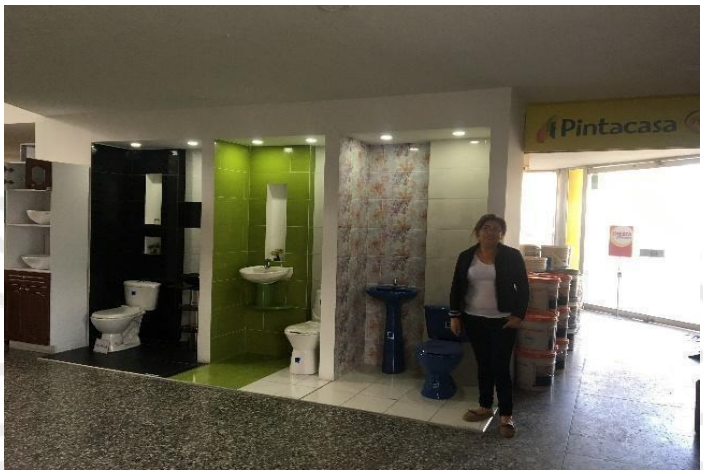
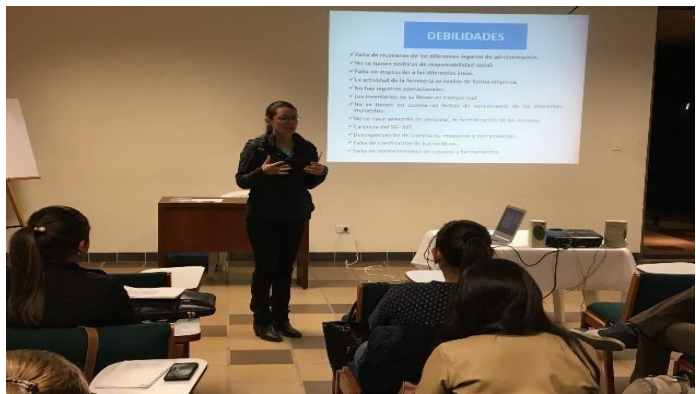
Anexo 10: Registro fotográfico

Material Fotográfico del desarrollo del Diplomado en Fortalecimiento Empresarial
Fuente: Registro de la Corporación Siglo XXII – Colombia









BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha

2005 *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Primera edición. Buenos Aires: Gránica.

2007 *Gestión por competencias: el diccionario*. Segunda edición. Buenos Aires: Gránica-Adelphi.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA.

ANDI. *Balance 2016 y Perspectivas 2017*. p. 39. Consulta: 25 de septiembre de 2016.

<http://www.andi.com.co/Documents/Documentos%202016/ANDI-Balance%202016-Perspectivas2017.pdf>

BEJAR RIVERA, Héctor

2015 *Cultura y Desarrollo*. Tema 4. Cambios Sociales en curso. 4.7 *Lo que la gerencia social puede hacer*. p. 82. Pontificia Universidad Católica del Perú. Avenida Universitaria 1801, Lima 32 – 2015

BERTALANFFY, Ludwin von

2012 *Teoría General de los Sistemas, Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Consulta: 30 de Noviembre del 2017.

https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR de Antioquia

s/f Comfenalco. Antioquia. Colombia. Consulta: 29 de agosto del 2016.

<http://www.comfenalcoantioquia.com/>

CAMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCION

Camacol. Edificio Camacol, Bogotá D.C., Colombia. Consulta. 25 de febrero de 2017

<http://camacol.co/camacol/quienes-somos>

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

CCB. Bogotá. Colombia. Consulta: 24 de febrero de 2017.

<https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB>

CARABALLO COLMENARES, Rosana.

2007 La andragogía en la educación superior. *Investigación y Postgrado*, 22(2), pp 187-206. Consulta: 09 de diciembre de 2017

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200008&lng=es&tlng=es

CARACOL RADIO

2016 “Fusión de ANSPE y el DPS ayudará a erradicar pobreza extrema para el 2025”. *Caracol Radio*. Colombia, 4 de enero de 2016. Consulta: 12 de junio de 2016.

<http://caracol.com.co/radio/2016/01/04/nacional/1451938400_714863.html>

CEMENTOS ARGOS.

- Cementos Argos S.A. Colombia. Consulta: 31 de octubre de 2017

<https://www.argos.co/colombia/somos/historia>

- 2015 Reporte Integrado 2015. Colombia. Consulta: 1 de noviembre de 2017

<https://www.argos.co/ir/Media/Default/images/Reporte%20Integrado%202015.pdf>

CONFECAMARAS.

2016 Red de Cámaras de Comercio. Av. Calle 26 No 57 – 83 Torre 7 piso 15. Bogotá, Colombia. Consulta: 24 de febrero del 2017.

<http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>

COOPERATIVA DE MICROEMPRESAS DE COLOMBIA.

s/f Cooperativa de microempresas de Colombia. Colombia. Consulta: 29 de agosto del 2016.

<http://www.microempresasdecolombia.com/>

CORPORACIÓN SIGLO XXII.

2013 Corporación Siglo XXII. Medellín, Antioquia, Colombia. Consulta: 18 de agosto de 2016.

<http://www.sigloxxii.org/index.html>

CORTE CONSTITUCIONAL DE COLOMBIA

Corte Constitucional. Colombia. Consulta: 24 de febrero del 2017.

<http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2007/T-690-07.htm>.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

2011 *Decreto número 4155 del 3 de noviembre 2011*. Decreto por el cual se transforma la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional Acción Social, en Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, perteneciente al Sector Administrativo de Inclusión Social y se fija su objetivo y estructura. Artículo 1: Transformación y Artículo 4: Funciones. Bogotá, 03 de noviembre. Consulta: 27 de febrero de 2018

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2011/Documents/Noviembre/03/dec415503112011.pdf>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

2014 DANE *Boletín Técnico Pobreza Boyacá, Colombia. 2014*. P.1 Consulta: 02 de octubre de 2017

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Boyaca_Pobreza_2014.pdf

2016 DANE s/a Colombia. Consulta: 11 de junio de 2016.

<http://www.dane.gov.co/>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL

2015 *Decreto Número 2559 de 2015*. 30 de diciembre de 2015. Colombia. Consulta: 12 de junio de 2016.

<<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%202559%20DEL%2030%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202015.pdf>>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

- 2016 DNP. Colombia. Conpes Social. *Red de Protección Social contra la pobreza extrema*. Consulta: 19 de Agosto del 2016.

<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/pol%C3%ADticas-sociales-transversales/Paginas/red-unidos-para-superacion-de-la-pobreza-extrema.aspx>

- DPN - Departamento Nacional de Planeación - Consulta: 28 de febrero de 2018.

<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/Paginas/desarrollo-social.aspx>

DIARIO EL UNIVERSAL.

2014 “Argos gana Premio Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial” *Diario El Universal*. Barranquilla, 28 de agosto de 2014. ”Consulta: 10 de marzo de 2018.

<http://www.eluniversal.com.co/economica/argos-gana-premio-latinoamericano-de-responsabilidad-social-empresarial-169185>

DIARIO OCCIDENTE

2015 “Colombia se compromete a erradicar la pobreza”. *Diario Occidente*. Cali, 26 de septiembre de 2015. Consulta: 12 de junio de 2016.

<http://occidente.co/colombia-se-compromete-a-erradicar-la-pobreza/>

DIAZ CACERES, Nelson y Carlos SALCEDO PEREZ

2017 “La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad” *Revista Espacios*. ISSN 0798 1015. Venezuela, volumen 38, número 52, p.4. Consulta: 8 de marzo de 2018

<http://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p04.pdf>

EL TIEMPO

2015 “Erradicar la pobreza extrema y el hambre, victoria a medias”. *El tiempo*. Colombia, 16 de mayo de 2015. Consulta: 12 de junio de 2016.

<http://www.eltiempo.com/multimedia/especiales/objetivos-del-milenio-erradicar-la-pobreza-extrema-y-el-hambre-victoria-a-medias/15768638>

EFE

2015 “Colombia, uno de los países con la peor brecha de género en la actividad emprendedora”. *El espectador*. Colombia, 5 de mayo de 2015. Consulta: 12 de junio de 2016.

<http://www.elespectador.com/noticias/nacional/colombia-uno-de-los-paises-peor-brecha-de-genero-activi-articulo-558894>

FABRICATO.

s/f Empresa colombiana. Carrera 50 N° 38 – 320. Bello. Antioquia. Consulta: 29 de agosto del 2016.

<http://www.fabricato.com/es/>

GOBERNACIÓN DE BOYACÁ.

- *Informe estadístico Boyacá en cifras.2015.* P.19. Consulta: 03 de octubre de 2017.

http://www.boyaca.gov.co/economico/images/2016/documentos_economicos/Boyaca_Cifras_2015.pdf

- *“Plan Departamental de Desarrollo Boyacá se atreve” 2012-2015.* P.13. Consulta: 02 de octubre de 2017

<http://boyaca.gov.co/SecInfraestructura/images/CDGRD/Documentos%20de%20Inter%20C3%A9s/Plan%20Departamental%20de%20Desarrollo%202012%20-%202015%20Boyac%20C3%A1%20Se%20Atreve.pdf>

GRUPO ARGOS

2015 Reporte Integrado 2015. Colombia. Consulta: 1 de noviembre de 2017

http://reporte2015.grupoargos.com/pdf/informe_completo.pdf

2016 Reporte Integrado 2016. Colombia. Consulta: 2 de noviembre de 2017

<https://www.grupoargos.com/uploads/010617015854reporte-integrado-2016-EEFF-consol-separa.pdf>

KLIKSBERG, Bernardo

2016 Informe Kliksberg IV ¿Cómo funciona la economía? Parte I 26´ Consulta: 19 de agosto de 2016

http://www.encuentro.gov.ar/sitios/encuentro/programas/ver?rec_id=131016

KNOWLES, Malcolm, HOLTON Elwood III y SWANSON Richard

2006 *Andragogía El aprendizaje de los adultos* México: Oxford University Press
México S.A. & Alfaomega Grupo Editor S.A.

LORENZELLI, Marcos

2004 *Capital social comunitario y gerencia social.* (Spanish). Cuadernos Del
CLAEH, N° 88 Año: 29 Segunda Serie, Pp 113-128.

<http://www.claeh.edu.uy/publicaciones/index.php/cclaeh/article/download/143/143>

MINVIVIENDA

2016 Sala de prensa: *Minvivienda llega con oferta de 2.800 viviendas nuevas para la clase media de Boyacá.* Consulta: 25 de setiembre de 2017.

<http://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/noticias/2016/marzo/minvivienda-llega-con-oferta-de-2800-viviendas-nuevas-para-la-clase-media-de-boyaca>

NACIONES UNIDAS - DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES

2007 *Política social* New York: Naciones Unidas DAES. Consulta: 11 de junio de 2016.

https://esa.un.org/techcoop/documents/socialpolicy_spanish.pdf

NAVARRO, Fernando

2012 *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Segunda edición.
Madrid: ESIC Editorial.

NUSSBAUM, Martha

1998 En GIUSTI, Miguel (editor). *La filosofía en el siglo XX: balance y perspectivas*. Lima, PUCP, pp. 37-52

OFICINA TÉCNICA DE COOPERACIÓN AECID

s/a *Marco de asociación país Colombia - España 2015 -2019* Colombia: AECID.
Consulta: 12 de junio de 2016.

http://www.aecid.org.co/recursos_user//Anexo%203%20Resumen%20Plan%20nacional.pdf

ORTIZ, Isabel

2007 *Política social*. ONU DAES. p.6. Consulta: 11 de junio de 2016.

https://esa.un.org/techcoop/documents/socialpolicy_spanish.pdf

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

s/f Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 Capitulo III Colombia equitativa y sin pobreza extrema. Páginas 48-61 Consulta: 21 de febrero de 2018.

<https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/Plan%20de%20Acci%C3%B3n/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%202014%20%202018%20TODOS%20POR%20UN%20NUEVO%20PAIS.pdf>

PROSPERIDAD SOCIAL

2016 Colombia: Prosperidad social Consulta: 12 de junio de 2016.

<<http://www.prosperidadsocial.gov.co>>

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.

PMI *Análisis Sector Constructor en Colombia.* Consulta: 19 de Agosto del 2016.

<http://www.pmicolombia.org/wp-content/uploads/2015/08/PMIBogota-Analisis-sector-construccion-en-Colombia.pdf>

SÁNCHEZ-TORRES, R. M.

2017 Desigualdad del ingreso en Colombia: un estudio por departamentos. Cuadernos de Economía, 36(72), xx-xx. doi: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia (Artículo). Consulta: 30 de noviembre de 2017.

http://www.fce.unal.edu.co/media/files/Sanchez_Junio_16.pdf

SEN, Amartya

1983 “Los bienes y la gente”, en: Comercio Exterior, vol. 33, no. 12; pp. 11, 15-23

SENGE, Peter

2012. Consulta: 26 de marzo de 2018.

<http://sitios.diinf.usach.cl/kddp/files/2012/12/La-Quinta-Disciplina-Peter-Senge.pdf>

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE –

SENA Colombia. Consulta: 29 de agosto de 2016

<http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Quienes-Somos.aspx>

SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

s/f Supersolidaria. *Superintendencia de la economía solidaria*. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Bogotá. Colombia. Consulta: 29 de agosto de 2016.

<http://www.supersolidaria.gov.co/>

TOBÓN, Sergio

2013 *Formación integral y competencias: pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Cuarta edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.

VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio.

2007 Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales: Journal of Regional Research 2007. Pp 183-210. Consulta: 18 de agosto de 2016

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28901109>

VIDAL, Isabel y Jordi MORRÓS

2014 *Responsabilidad social. Sostenibilidad. GRI e ISO 26000* España: FC Editorial.

WORLD BANK

2010 *Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina* Washington: Banco Mundial. Consulta: 11 de junio de 2016.

http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/840442-1260809819258/Libro_Mujeres_Empresarias.pdf

WORLD ECONOMIC FORUM

2015 *The Global Gender Gap Report 2015* Suiza: WEF. Consulta: 12 de junio de 2016.

<http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>

