

**Universidad del Rosario**



**“Reestructuración de la gerencia en Colombia: la educación superior necesita un nuevo perfil profesional del administrador para aminorar las externalidades del contexto actual”  
(Aportes del mercadeo relacional, la teoría de creación de valor compartido y la inteligencia emocional)**

**Artículo de Revisión**

**María Paula Díaz Cadena**

**Bogotá**

**2016**

**Universidad del Rosario**



**“Reestructuración de la gerencia en Colombia: la educación superior necesita un nuevo perfil profesional del administrador para aminorar las externalidades del contexto actual”  
(Aportes del mercadeo relacional, la teoría de creación de valor compartido y la inteligencia emocional)**

**Artículo de Revisión**

**María Paula Díaz Cadena**

**Dr. Alejandro Useche Arévalo**

**Administración de Negocios Internacionales**

**Bogotá**

**2016**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	3
<i>Palabras clave:</i> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	3
<i>Key words:</i> .....	3
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>2. METODOLOGÍA</b> .....	7
2.1 Tipo de revisión .....	7
2.2 Enfoque Cualitativo .....	7
2.3 Fuentes de información.....	8
2.4 Criterio de selección y estratégica de búsqueda.....	9
<b>3. DESARROLLO Y DISCUSIÓN</b> .....	10
3.1 La “racionalidad” como fundamento en la educación superior colombiana.....	11
3.2 El impacto de las externalidades en la Administración .....	13
3.3 Casos de mala administración en Colombia –competencia desleal .....	14
3.4 Alcances y Limitaciones .....	15
3.5 Contradicciones.....	17
<b>4. RESULTADOS</b> .....	19
<b>5. APORTES DEL MERCADEO RELACIONAL, LA TEORÍA DEL VALOR AGREGADO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL</b> .....	20
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	24
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	26

## RESUMEN

El objetivo general de esta revisión es explicar que la educación superior en Colombia necesita integrar al campo administrativo el reconocimiento y manejo de las emociones, para que la gerencia contribuya al verdadero desarrollo social sostenible. Como el campo de interés está centrado en la gerencia, se hizo uso de los aportes del marketing relacional, la teoría de creación de valor compartido y la inteligencia emocional, así como otras aproximaciones teóricas y bibliográficas que sirvieron de soporte durante el desarrollo del seminario de gerencia. Consecuentemente, los aportes de los autores soportan las razones por las cuales se requiere de una reestructuración de la gerencia para mitigar las externalidades del medio y promover el desarrollo social y económico. Finalmente, se pretendió proporcionar la información adecuada al lector acerca del tema, de forma tal que facilite la comprensión y promueva la discusión acerca de los diferentes aportes de los autores.

***Palabras clave:** Educación superior, Administración, inteligencia emocional, Reestructuración, Marketing Relacional, Teoría de Creación de Valor Compartido, Desarrollo Social, Discusión.*

## ABSTRACT

The article's main objective was to explain the need of the higher level education in Colombia of integrating the recognition and handling of emotions in order to contribute to a real sustainable social development. As per the area of interest lies in the management field, the concepts of relational marketing, the shared value creation theory and emotional intelligence were used to support this article as well as other theoretical and bibliographical approaches during the development of the management seminar. The author's contribution supports the main reasons at looking for the restructuring process in order to mitigate the externalities of the environment, and promote the continuous social and economic improvement. Finally, it was pretended to provide the reader proper information about the subject, which allow its comprehension, and promote the discussion in regard to the author's contributions.

***Key words:** Higher level education, Management, Emotions, Restructuring, Relational Marketing, Shared Value Creation Theory, Social Development, Discussion.*

## 1. INTRODUCCIÓN

“La responsabilidad del problema propuesto recae sobre las mismas compañías quienes están atrapadas en un enfoque anticuado de creación de valor, optimizando sólo el desempeño financiero en el corto plazo”

Al éxito empresarial se adjudican muchos factores, uno de ellos es el aseguramiento de que todo se haga con ética y transparencia. Dicho de otra manera, las corporaciones deben asegurar resultados financieros a sus clientes, empleados y accionistas, pero también deben buscar metas que apunten a la sostenibilidad no solo de la organización, sino también del planeta, especialmente debe asegurarse de retribuir bienestar a la comunidad. Lo cual se entiende, es una de las tareas del departamento administrativo de las empresas. Sin embargo, no es de desconocimiento que algunas empresas prosperan a costas de la comunidad. En cuanto a Colombia respecta, el panorama se ve un tanto desalentador, hay empresas que llevan a cabo actividades propias del negocio con un impacto negativo dentro de la comunidad en la que operan; según las autoridades ambientales, ejercer la inspección y control para que se ajusten a la normatividad, no es tarea fácil. En este sentido, las empresas deberían ser conscientes de su exposición a las externalidades del medio y sus modelos de negocio.

Las externalidades ocurren cuando las empresas generan costos sociales derivados de sus operaciones. Para comprender mejor, dichas externalidades pueden ser el resultado de acciones con impacto moral, ecológico o económico-desperdicio de recursos, accidentes, sobrecostos, competencia desleal, entre muchos otros. Ante lo cual, la sociedad se ve obligada a imponer un mayor control, impuestos, restricciones, regulaciones y penalizaciones. “La Superintendencia de Industria y Comercio nuevamente ha desmontado un cartel de fijación de precios, esta vez los cuadernos son los implicados. Marcas como Kimberly, Carvajal y Scribe firmaron un acuerdo "permanente e ininterrumpido" para establecer precios por medio de la concertación sobre el precio de venta” (Revista P&M, 2016). Esto, por supuesto genera un

panorama oscuro para la gerencia, pues el departamento administrativo está en el ojo del huracán. Hay que mencionar además, el problema se intensifica cuando las empresas se escudan en la fachada de participación en programas de responsabilidad social que no compensan la relación de la corporación con la comunidad en toda su extensión. Dado que, no se puede pretender tener una relación exclusivamente uno a uno, no se puede restringir la relación a una acción benéfica mutua.

Actualmente, la expresión “relaciones con los actores sociales” se empieza a intensificar como un concepto más amplio y más inclusivo entre una empresa y quienes podrían verse afectados por sus actividades, enfoques y que se desarrolla a lo largo de toda la vida de un proyecto. De acuerdo al Ministerio de Educación, el sistema educativo Colombiano se encuentra en un proceso de formación permanente, una preparación personal, cultural y social, que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes (MinEducación, 2016). Sin embargo, las instituciones de educación superior en Colombia tienen programas de formación en el campo administrativo que contemplan teorías que exclusivamente hablan de la racionalidad del administrador en la ejecución de sus funciones. Lo cual, indirectamente contribuye a un deterioro de la ejecución de sus funciones.

De conformidad a las potenciales condiciones en que se puede ver afectada la sociedad y con ello, el descenso de la credibilidad en la actividad administrativa, se decidió realizar el presente artículo de revisión para el “seminario de profundización en gerencia”, con la finalidad de sintetizar algunas de las aproximaciones teóricas y bibliográficas que sirvieron de soporte durante el desarrollo del seminario. Más aún, se pretende indagar a cerca de las oportunidades y amenazas (impacto) derivadas de la necesidad de una reestructuración de la gerencia para las empresas colombianas, el efecto que tiene en el desarrollo social y en la redefinición del concepto de gerencia y administración, así como la responsabilidad que tienen los agentes involucrados en el proceso de cambio.

Dada la presunción del impacto de las externalidades generadas por la organización, hacia la comunidad/sociedad, y la necesidad inminente de mitigarlas para posicionar nuevamente el campo administrativo y educativo; se requiere la reestructuración de la gerencia de las empresas colombianas, respaldada por un nuevo enfoque en la educación superior, que involucre

conceptos de inteligencia emocional, mercadeo relacional y la teoría de creación de valor compartido.

Esta es la tesis de la que deseo ocuparme, y para este efecto, este artículo despliega y se fundamenta en los siguientes tópicos: En primer lugar, se enuncia la estrategia metodológica, el tipo de revisión, las fuentes de información a las que se recurrió, el tipo de enfoque y el criterio de búsqueda. En el desarrollo y la discusión, se desarrollan algunos planteamientos fundamentales que permiten comprender la necesidad de una reestructuración. Seguidamente, se explica el por qué la racionalidad es negativa (la “racionalidad” como fundamento en la educación superior colombiana) y se deja claro qué es una externalidad y cuáles son sus impactos (el impacto de las externalidades en la administración). Consecuentemente, se mencionan algunos casos que evidencian la mala administración en Colombia (casos de mala administración en Colombia–competencia desleal), enseguida se limita el alcance de la tesis (alcances y limitaciones) y al final de esta sección, se aclara cuáles podrían ser los argumentos en contra, (contradicciones).

Luego, se precisan los resultados derivados de la producción textual con respecto a la tesis, en donde se hace una revisión de la literatura y de las principales teorías que sirven de soporte a la tesis (Aportes del mercadeo relacional, la teoría del valor agregado y la inteligencia emocional) y para terminar, se señalan las conclusiones del artículo.

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1 Tipo de revisión**

El objetivo de esta revisión tiene un carácter explicativo y analítico pretendiendo dar soporte a la hipótesis planteada con la producción bibliográfica del seminario. En este sentido, se examina una revisión descriptiva, se identifica la visión problemática que se adjudica al campo administrativo y se reconoce a las empresas y las comunidades como sujetos de derechos, deberes e igualdad de condiciones en todos los aspectos. Lo que se busca es generar una puesta al día sobre algunos conceptos útiles en la administración y la gerencia, un área de constante evolución.

A lo largo del texto, el enfoque cualitativo es una herramienta utilizada para aproximarse al conocimiento, permitiéndoles a los actuales y futuros administradores, ampliar su conocimiento referente a las teorías o tendencias de la administración, al tiempo que les permite reconocer los posibles fallos en el proceso.

### **2.2 Enfoque Cualitativo**

Siguiendo la línea anteriormente expuesta, el enfoque cualitativo orientó la investigación desarrollada, este fue pertinente a la producción bibliográfica del seminario y al tema inicialmente planteado, ya que permitió conocer las capacidades y las limitaciones de las empresas y del sector educativo en el campo administrativo y su contribución en la relación de la economía y el desarrollo social, para así, dar a conocer los retos y las oportunidades a las que se enfrentan los futuros gerentes colombianos. Para ello, se tuvo en cuenta el contexto actual, los aportes del seminario de profundización en gerencia y las opiniones de otros autores.

### 2.3 Fuentes de información

El desarrollo de este artículo de revisión, fue posible gracias a las aproximaciones teóricas expuestas en el seminario de profundización por los docentes encargados de cada módulo y a la producción bibliográfica de varios autores que apoyaron el desarrollo de cada uno de ellos. Sin embargo, se destacan las producciones bibliográficas de los módulos de 'Organizaciones, gerencia y sociedad'-Creating Shared Value, Porter & Kramer-, 'Áreas funcionales para la dirección: marketing'-Relationship of the organizations with the community instead of marketing: A continuing education case, Juárez & Chacón- y 'Emociones, inteligencia emocional y negociación'-Inteligencia Emocional, Goleman- Ya que, en base a estas lecturas, se propone la inclusión de los aportes de estos tópicos en la configuración de un perfil profesional administrativo más completo y eficiente, tema en torno al cual gira este artículo de revisión.

Se ha recurrido a documentos, artículos e investigaciones en las bases de datos que ofrece la Universidad del Rosario a sus estudiantes-fuentes secundarias de información-. En este sentido, las bases de datos como "ProQuest" y "EBSCOhost" resultan oportunas como fuentes primarias, al contener documentos con los puntos de vista de algunos autores que permiten el desarrollo del tema y apoyan o facilitan la discusión de la tesis principal.

Tomando como ejemplo se recurre al libro "De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas" de Kriegel y Brandt, como fuente primaria de información, porque ofrece argumentos para demostrar que el personal de las empresas aún tiene muy arraigada una posición conservadora y reacia al cambio, lo cual apoya la idea que la formación de los profesionales en ciencias administrativas está siendo deficiente.

Por otro lado, se han revisado varios artículos acerca del impacto de las prácticas administrativas y operativas del negocio de las empresas en Colombia dentro de la comunidad, los cuales se han publicado a través de revistas como Portafolio, El tiempo, P&M, entre otras. Se divulgan otros más específicos en torno a la competencia desleal-El llamado 'cartel de los cuadernos', sí existe-, para citar algunas referencias. También, se han consultado otras páginas web de instituciones o corporaciones que ofrecen documentos de gran calidad, como es el caso de la corporación financiera internacional (IFC)-Relaciones con la comunidad y otros actores

sociales–, el cual es un manual de las prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes.

Habría que decir también que se seleccionaron documentos que hacen parte de las guías académicas de la universidad del Rosario, que informasen sobre los aspectos formales que debía contener una revisión, y se recurrió a un documento que definía las etapas de realización de un artículo de revisión (Merino, 2011). Finalmente, el artículo de Antonio Viñao “El asalto a la educación: Privatizaciones y conservadurismos” disponible en la web, ofrece una contraposición al tema que permite la discusión y contradictoriamente, fortalece la tesis de este artículo.

#### **2.4 Criterio de selección y estratégica de búsqueda**

La estrategia de búsqueda de información en las bases de datos y otras fuentes secundarias que no hicieran parte de la documentación del seminario, se basó en la determinación de palabras claves que resumieran el tema a tratar en la revisión. Se utilizó, la base de datos de la universidad del Rosario dirigida a los estudiantes de administración y ciencias afines, aunque estas bases contienen registros o referencias bibliográficas organizadas en campos como título, autor, resumen, idioma, entre otros filtros; la búsqueda se hace exclusivamente a través de palabras. Primero, se definieron los objetivos del estudio y después, se empezó a buscar la información pertinente, tratando de sintetizar con palabras clave, cada uno de los temas a tratar, lo cual facilitó el filtro de la información. Se selecciona todo tipo de fuentes, publicaciones científicas, producciones de otros autores, revistas de investigación, periódicos, etc. Y se seleccionan textos en español e inglés.

Se halló información pertinente de fuentes primarias y secundarias, de las cuales se seleccionaron alrededor de 30 referencias que satisfacen los objetivos trazados para esta revisión y que suministrarán información certificada, de calidad y propia para la revisión.

### 3. DESARROLLO Y DISCUSIÓN

“Reestructuración de la gerencia en Colombia: la educación superior necesita un nuevo perfil profesional del administrador para aminorar las externalidades del contexto actual”  
(Aportes del mercadeo relacional, la teoría de creación de valor compartido y la inteligencia emocional)

Partamos del hecho de que el contexto en la dinámica de los negocios está en continuo cambio, los clientes son cada vez más exigentes y ya no es suficiente con satisfacer las necesidades individuales. Pareciera ser que, el concepto de mercadeo con enfoque en el cliente necesita un cambio. A pesar de su popularidad, el término parece ser malentendido. “El concepto de mercadeo establece que la organización alcanza sus objetivos más eficientemente a través de un conocimiento profundo de las posibles necesidades y deseos, así como de los costos asociados con la satisfacción de dichas necesidades y deseos. Tan sólo después, puede diseñar, producir y ofrecer productos a la luz de esta comprensión" (Neeraj, 2000). Precisamente, estas necesidades y deseos se contemplan con un enfoque multidireccional. De este modo, cultivar y mantener una relación uno a uno, no es posible. Una relación de mutualismo con el cliente es sin duda alguna un elemento esencial, pero se olvida el hecho de que cada individuo habita en sociedad, por lo tanto se establece un vínculo de gran significancia con la comunidad y con el medio.

“Los nuevos líderes suelen descuidar oportunidades valiosas para poner en marcha su liderazgo debido a presunciones erróneas” (Cárdenas, 2008). De acuerdo a Bharadwaj, el enfoque en el cliente se compone de tres dimensiones: la orientación filosófica, las actividades de generación de inteligencia y la evaluación del desempeño. Como primera medida, la dimensión filosófica señala la creencia de poner el interés del cliente en primer lugar, pero sin excluir los de todas las demás partes interesadas. La segunda dimensión, señala que además del conocimiento acerca de los requerimientos del cliente, es imperativo ser consciente de los factores exógenos del mercado, lo cual incluye el conocimiento de todas las partes involucradas,

entre ellas el de la comunidad. En este punto, me atrevería a decir que este conocimiento debe ser a profundidad y no de forma superficial. Juárez señala que “las instituciones han puesto énfasis en la maximización de beneficios a través de la segmentación homogénea de los clientes. Aunque, los verdaderos segmentos homogéneos requieren la orientación de unidades pequeñas y un enfoque educativo en la solución de los problemas de los grupos” (Juárez & Chacón, Relationship with the community instead of marketing: A continuing education case, 2013). Por último, pero no menos importante la dimensión de evaluación señala que la mejora continua implica hacer seguimiento con mecanismos de retroalimentación. De manera que, se pueda asociar esto con el control de calidad y de mejora continua en la creación de productos, teniendo presente el impacto de los mismos en la comunidad. Lo cual, lleva a diseñar, ajustar o eliminar productos del mercado. Sirva de ejemplo la implementación de los "Balanced Scorecards" que permiten a las organizaciones cuantificar y evaluar la actuación de los stakeholders a lo largo de medidas tales como: porcentaje de entrega, la satisfacción del cliente, y el tiempo de cumplimiento del ciclo de las actividades del negocio.

### **3.1 La “racionalidad” como fundamento en la educación superior colombiana**

Abordemos un punto esencial, la educación superior en Colombia aún confiere toda la formación de las ciencias administrativas y de dirección a la racionalidad del ser humano, a saber “la administración ha estado tradicionalmente inscrita en una concepción de racionalidad pragmática, que reduce las posibilidades del saber a lo exclusivamente útil y productivo” (Podestá & Jurado, 2013). Tal y como lo mencionan estos autores, bajo estas perspectivas y fundamentaciones teóricas mecanicistas, la administración se ha caracterizado a lo largo del tiempo por ser un manual de cómo ser exitosos, sin lugar a reflexiones sobre la responsabilidad ética y el impacto social que debe asistir a toda decisión empresarial.

Deming por ejemplo, en 1986 establece que el enfoque en el cliente comprende plenamente las necesidades del mismo, usando esa información para guiar el diseño de productos. A lo cual, yo incluiría la comprensión plena de la comunidad, con la finalidad de evitar externalidades que comprometen el desarrollo económico y social. Lo anterior, nos

permite nuevamente ver que desde siempre la administración se ha concebido como un campo netamente racional y no emocional ni intuitivo.

En el campo de las finanzas, el panorama no es distinto, teniendo en cuenta que se utilizan conceptos probabilísticos y económicos, a saber “el paradigma tradicional de las finanzas, busca entender los mercados financieros usando modelos en los que los agentes son "racionales". La racionalidad significa dos cosas. En primer lugar, cuando reciben información nueva, los agentes actualizan sus creencias correctamente, en la forma descrita por la ley de Bayes<sup>1</sup>. En segundo lugar, dadas sus creencias, los agentes toman decisiones que son normativamente aceptables sabiendo que son coherentes con la teoría de la utilidad subjetiva esperada de Savage” (Barberis & Thaler, 2003). Dicho lo anterior, es usual que las personas muestren comportamientos de aversión al riesgo y prefieran resultados financieros más seguros, por lo tanto esta teoría explica que el tipo de riesgo depende del tamaño de la recompensa. Recordemos también que este concepto de utilidad, es un principio en las ciencias Económicas que asume que los individuos establecen sus preferencias de acuerdo a reglas de simetría, transitividad y continuidad que conduce exclusivamente a la maximización de utilidad/beneficio (Romano, 2012).

Pero, ¿qué podríamos decir al respecto de muchas aproximaciones conceptuales que por definición contemplan exclusivamente la racionalidad del comportamiento del ser humano?, la ética por ejemplo, no contempla la irracionalidad del ser humano, esas desviaciones cognitivas que el campo de la psicología por su parte si permite. Tal y como se abordó en el módulo de organizaciones, gerencia y sociedad, la “ética implica actuar racionalmente, y saber deliberar bien; es la ciencia de la perfectibilidad del ser humano”. Más empero, está en la naturaleza del ser humano tener un componente subjetivo y otro objetivo, estar expuesto a infinidad de influencias dentro de ellas, sensaciones, experiencias, emociones, etc. En ese sentido, no podría existir un ser humano totalmente racional. Por lo tanto, si para ser ético no se contempla la posibilidad de elegir bajo la influencia de las emociones y la subjetividad, se puede afirmar que casi que ningún ser humano sería totalmente ético. Y por ende, nadie podría estar capacitado para tomar decisiones, pues la irracionalidad del ser humano lleva a que este tome decisiones que

---

<sup>1</sup> El Teorema de Bayes expresa la probabilidad condicional de que suceda un evento aleatorio A dado B.

generan un impacto negativo, aquello que reconozco como externalidades en el cuerpo de este artículo.

### **3.2 El impacto de las externalidades en la Administración**

Como se ha dicho, las externalidades hacen referencia al impacto negativo, detengamos nuestra atención en el campo de la dirección y la gerencia, cuya labor se termina poniendo en duda con la supuesta “racionalidad” del administrador. Y es que “no existe ser humano en el mundo que sea la persona perfectamente adecuada para una posición específica de liderazgo” (Cárdenas, 2008). En vista de ello, el entendimiento incompleto de muchos conceptos de la gerencia, junto con otros paradigmas por parte de los administradores y líderes corporativos, está haciendo que se ponga en duda la credibilidad y el desempeño de estos en el desarrollo de sus funciones, ya que conlleva a la generación de externalidades que suponen costos a nivel interno - para la compañía- y a nivel externo—para la comunidad-.

Mientras tanto, el concepto de las finanzas comportamentales parece reforzar esta idea en el campo de la administración, los principios señalan que existen fuerzas psicológicas, imperfecciones cognitivas e influencias emocionales que dificultan la toma de decisiones, “otros estudios han confirmado que las partes racionales de nuestro cerebro se encuentran en tensión con las secciones emocionales del mismo” (©Vanguard Asset Management, 2013) y es conveniente señalar que impulsar el estudio de estas fuerzas puede tener un efecto positivo en el ámbito administrativo (Shefrin, 2001).

Enfoquémonos en el hecho de que estos sesgos cognitivos, emocionales o morales pueden ser causantes de externalidades que suponen costos para las empresas y para la comunidad. Ya que finalmente, todo se resume en el hecho de que los administradores no pueden ser totalmente racionales. Así por ejemplo, un jefe necesita recursos: dinero, personal y tiempo. Pero, en muchas organizaciones de la actualidad, se trata de hacer más cosas con menos recursos, es decir optimizar recursos. Los nuevos líderes tienen la tendencia natural a creer que pueden enfrentar los requisitos más duros (Cárdenas, 2008). Éstas presunciones y otras externalidades, han desencadenado un mayor control en la habilidad para administrar si lo que se persigue es un

objetivo económico y de desarrollo social (Freeman, 2016). En efecto, el tema ha sido de interés de estudio de otras disciplinas, “una gran parte de la economía del comportamiento viene de la psicología, hasta el grado de que la economía tradicional se haya interesado por las acciones de grupos de personas, en vez del individuo” (Murphy, 2013). Concluyendo que, la comunidad debe ser el enfoque principal de las empresas.

Por otro lado, "las empresas fracasan principalmente porque los gerentes fracasan. Y cuando los gerentes fracasan no es porque no dominan las cifras, sino porque tratan de dominar a la gente o de manipularla, o porque la subvaloran. Esta situación se debe a que ellos (los gerentes) cometen ciertos errores, ya sean de carácter, de hábitos, de estilo o de criterios gerenciales con la gente que manejan" (Holguin, 2011). Sin embargo, reconocer nuestras limitaciones es lo que puede llevar al éxito, según Carlos Enrique Cavelier (presidente de la empresa Colombiana Alquería) “en las caídas uno se embarra, pero es esencial aprender la lección. A la empresa Alquería le faltaba evolucionar en su estructura administrativa y financiera, y la experiencia la puso a planear” (Portafolio©, 2006). Tengamos presente que los errores de los gerentes resultan en externalidades que impactan en la comunidad, y también recordemos que el foco de esta revisión es el impacto en el desarrollo social. De esta manera, el contexto empresarial Colombiano es un tema de particular interés, pues las externalidades se han visto reflejadas recientemente en el abuso de poder de mercado, que ha llevado a un mayor control de la actividad gerencial y ha llevado a cuestionarnos el tipo de formación que los futuros administradores recibimos.

### **3.3 Casos de mala administración en Colombia –competencia desleal**

Los países en vía de desarrollo, presentan o han presentado tipologías muy comunes de violaciones a la normatividad de protección de la competencia. Así, diversas organizaciones internacionales como la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el Banco Mundial (BM), la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE), y la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), han tenido que intervenir en procura de un mercado más transparente

para las transacciones de bienes y servicios; principalmente, con unas reglas más homogéneas que soporten el desarrollo social (Uribe, 2006). Sorprende el hecho de que muchas empresas buscan la competitividad, en desmedro de la sostenibilidad social (Cobo, 2014). Este es el caso de Colombia, que ha enfrentado una batalla contra los carteles anticompetitivos, aunque la Ley 1340 de 2009 exista y establezca multas a los responsables de participar en acuerdos anticompetitivos (Doria, 2010) no ha sido suficiente para la recurrencia de este fenómeno. Esto lo vimos con los carteles de los pañales y papel higiénico, y más recientemente con el de los cuadernos escolares, lo mínimo que se espera es que los esfuerzos institucionales continúen con vigor para desenmascarar todo cartel que conspire contra los intereses de la comunidad (Portafolio©, 2015).

La malinterpretación de los conceptos y teorías administrativas es un fenómeno que si no se corrige a tiempo, acaba con la moral, la productividad y eventualmente, con toda la organización. Deseo subrayar que, es necesario precisar la necesidad de reestructurar los lineamientos de la gerencia a través de la formación profesional que se trasmite a los estudiantes de pregrado y postgrado de las instituciones académicas, futuros líderes y administradores. Precisamente, los líderes gerenciales actuales deben cuidar el desempeño de su rol, más en una época en donde se manifiestan externalidades, cambios, amenazas, pues con la formación adecuada podrían demostrar sus capacidades, habilidades y destrezas que les permitan ser reconocidos como los líderes gerenciales y directores administrativos de la nueva generación.

### **3.4 Alcances y Limitaciones**

Avanzando en nuestro razonamiento, es necesario decir que la reforma de la gerencia se genera a través del cambio que se debe dar dentro la educación superior y más específicamente, en la construcción y ejecución del pregrado de las ciencias administrativas, buscando crear un perfil profesional más completo. Esto aclarando que dicho proceso no es unilateral, de efecto inmediato, ni estrictamente dependiente del sector académico. Tal y como lo menciona Malaver, los organismos estatales tienen la capacidad para establecer políticas, reformas, destinar recursos e incentivos para el desarrollo del campo educativo. En ese sentido, pueden servir de apoyo a la

nueva orientación que necesitan las universidades en la construcción de un pensum académico sistémico. Simultáneamente, las universidades deben considerar realmente la producción de conocimiento una de sus funciones esenciales, definir políticas explícitas para su fortalecimiento, desarrollar infraestructuras (administrativas, físicas) y apoyos logísticos; dedicando recursos humanos, financieros e informáticos. Para adelantar esta reestructuración; deberían establecer nuevas normas para la implementación de estos cambios (Malaver, 2006). Finalmente, dentro de los departamentos de recursos humanos debería promoverse la búsqueda de un perfil profesional orientado al desarrollo económico y social; para ello, se me ocurre que podrían mejorar-si existen- los controles de calidad de reclutamiento en donde se evidencia si cumple con las bases teóricas, humanas y en especial con la inteligencia emocional relevante para desempeñar el cargo. Un análisis psicológico, podría ser implementado.

Esta tesis señala que tenemos que reflexionar acerca del efecto que tiene la irracionalidad de nuestras acciones, para así poder adquirir y maximizar las habilidades administrativas-toma de decisiones, liderazgo, planeación estratégica, asignación de recursos, comunicación, evaluación de estrategias, resultados, compromiso ético, etc.-. Pero, además hay que incluir estas reflexiones y sus resultados, al pregrado de administración ofrecido por las diferentes universidades del país. Aunque, en el proceso de inclusión de estos conceptos al pensum académico y la re-estructuración del mismo programa académico, nos encontramos con limitaciones y obstáculos que no debemos despreciar.

Se pueden distinguir dos tipos: los que proceden del sector público y los que se derivan del sector privado. En primer lugar, el gobierno es el encargado del presupuesto en la educación pública y de este, depende el grado de inversión y la valoración de reformas o políticas que puedan significar una mejor preparación en el sector académico. De acuerdo a cifras del 2015, el gasto público en Colombia fue del 29,45%, del cual el 15,86% corresponde al gasto público en educación (DatosMacro, 2015). En segunda instancia, el conservatismo del sector académico y otras instituciones privadas que controlan a las principales universidades y entidades de formación superior en el país, quienes se escudan en políticas conservadoras que persiguen una educación segregacionista o fundada en paradigmas mecanicistas. Y al final, el sector empresarial, quien en sí mismo es renuente al cambio. De acuerdo al libro de Kriegel y Brandt (De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas) “ideas anticuadas y obsoletas han

impedido el crecimiento dejando como resultado cada vez más costos materiales y humanos” (Kriegel & Brandt, 1996), así, la voluntad de las personas limita el cambio. No obstante, conveniente sería el análisis de conceptos asociados con cultura organizacional para examinar la influencia del tipo de liderazgo sobre la capacidad de los empleados para prescindir de la presencia de ideas, comportamientos, procesos y cualquier otro tipo de manifestación cultural derivada de la resistencia al cambio.

### 3.5 Contradicciones

Antes de continuar voy a responder a unas probables objeciones. Un artículo de Antonio Viñao señala posiciones de algunos sectores que pudieran contradecir mi argumento, estos argumentos se enuncian a continuación. Más empero, estos juicios no involucran realmente cambios en la estructura y funcionamiento del sistema educativo, más bien sugieren mecanismos o dispositivos de auto-exculpación pública y auto-inculpación privada (Viñao, 2012).

En cuanto a la estructura de las instituciones académicas, las posiciones conservadoras apuestan por mantenerla, creen que la solución estará en la reducción de la enseñanza pública; y la exclusión del personal académico incompetente. No obstante, esto apoya exclusivamente la privatización y el problema es de alcance general, asume tal vez la necesidad de despedir personal, o de incluso eliminar las universidades y otras entidades de formación superior del estado. Esto sólo genera desempleo, insatisfacción y la pérdida de universidades públicas que pudieran pensar en reestructurar el sector educativo, con esto quiero decir que, esta acción sólo entorpecería la posibilidad de que reformadores de instituciones educativas y personal público, propusieran nuevas ideas que pudieran hacer más completa la formación de pregrado en Administración.

En lo que respecta a la calidad académica, las visiones más moderadas y pragmáticas respaldan el fortalecimiento de las exigencias para pasar de un nivel, semestre o ciclo a otro –es decir, robustecen el carácter selectivo de los sistemas educativos-. A este argumento se le debe adicionar, que si bien el incremento del nivel de exigencia sería de gran ayuda en la formación de profesionales que aboguen por objetivos personales y empresariales, no sería suficiente, ya que

nadie asegura que la preocupación por el desarrollo social provenga genéticamente de todos los seres humanos, no se puede garantizar que se integren conceptos de la inteligencia emocional, la teoría de la creación de valor o el mercadeo relacional, necesarios para el cambio.

En relación al funcionamiento, los conceptos claves serían; por un lado, descentralización y autonomía. Es decir, traslado de la responsabilidad del funcionamiento del sistema a los docentes y profesores, a las familias y a los mismos alumnos. Por supuesto, la reestructuración de la gerencia depende de todos los agentes involucrados; sin embargo, la solución no está en trasladar la responsabilidad a otro, primero hay que asumir responsabilidad en el tema, porque todos los agentes hacen parte del mismo sistema. Y en segundo lugar, reconocer las limitaciones, los docentes sólo dictan las asignaturas que las instituciones de educación superior establecen dentro del pensum -que también es diseñado por estas entidades- y conducen el desarrollo de las clases acorde a los parámetros que la universidad designa. Por otro lado, aunque las familias son los primeros formadores de la educación de los estudiantes-sus hijos-, no tienen el conocimiento a profundidad en las ciencias administrativas. Finalmente, los estudiantes antes de decidir vincularse a la institución, no pueden controlar ni decidir en el diseño del currículo académico.

#### 4. RESULTADOS

Empezaré por considerar que un análisis a profundidad de las falencias o vacíos del diseño del pensum académico de los programas de administración en el país, podría evitar los efectos de una toma de decisiones perjudicial a consecuencia de las externalidades. Como resultado, el diseño de la formación académica en ciencias administrativas podría verse beneficiada con el aporte de las teorías de creación de valor, mercadeo relacional e inteligencia emocional. Pues ser conscientes de los fundamentos teóricos de la administración abre la posibilidad a los administradores de pensar su profesión no simplemente como un quehacer práctico que se restringe exclusivamente a una acción, programa, estrategia o moda, sino como una profesión que implica actitudes de pensamiento, reflexión crítica y responsabilidad ética frente a las decisiones que se toman a diario en una sociedad que ha delegado, en las organizaciones y en sus directivos, el manejo de recursos económicos, físicos, naturales y humanos.

Es cierto que la transformación organizacional lleva a muchas empresas al éxito o al fracaso. Dicho de otra forma, un cambio que incluya el estudio del comportamiento humano puede traer grandes beneficios siempre y cuando se empiecen a implementar acciones o técnicas para promover la formación de profesionales de calidad. En particular, en el análisis debe hacerse énfasis en el manejo de la irracionalidad del ser humano, pues al administrador deben suministrársele las herramientas y el marco intelectual apropiado para aprender a lidiar con la irracionalidad. De este modo, “mientras que todas las ciencias y la mayor parte de los comportamientos que adquirimos en la escuela están encaminadas a la racionalidad, la filosofía nos entrena para lidiar con nuestra irracionalidad” (Lozano, 2012).

Pero no sólo los aportes de las 3 teorías mencionadas ayudan en la formación de profesionales que aboguen por un desarrollo social y económico. Hablar de los efectos positivos de otras herramientas estratégicas es esencial, por ejemplo, los Balanced Scorecards, las rutas estratégicas, mapas, y otros son herramientas que facilitan la determinación del impacto de las acciones de la empresa sobre la comunidad.

## **5. APORTES DEL MERCADEO RELACIONAL, LA TEORÍA DEL VALOR AGREGADO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Los principios de mercadeo se basan en el intercambio y satisfacción de necesidades de individuos y organizaciones. Más no se trata tan sólo de que el mercadeo se limite al concepto transaccional de forma unilateral, como es mencionado en el proyecto de *Relación de las organizaciones con el medio y el marketing* (Juárez, 2013-2018). El mercadeo relacional nos permite apoyar la idea de que las empresas deberían competir bajo el enfoque de la eficiencia de recursos y el mejoramiento de la calidad, para lo cual se debe ejecutar una producción compatible con el bienestar de los empleados, de sus familias y más específicamente de la comunidad, así como el cuidado y respeto por el medio ambiente. Este concepto es “una forma de relación integrada por conceptos comunitarios y estratégicos, a través de métodos de mercadeo en la cual las organizaciones muestran un interés por la comunidad, de promover el desarrollo de la comunidad y la organización” (Juárez, 2011). Este concepto se ajusta a la idea general de buscar no sólo el beneficio económico empresarial, sino también el desarrollo social sostenible. Beneficios que permiten señalar que la educación superior colombiana debería tener este componente enraizado como principio administrativo, como lo están aún en día las teorías de Fayol, Weber, Mayo, etc.

De manera análoga, la teoría de creación de valor encuentra relación con los principios del mercadeo relacional. Esta teoría señala que las compañías están actualmente atrapadas en supuestos erróneos que optimizan el desempeño financiero en el corto plazo, en lugar de enfocarse en las necesidades de los clientes y de la sociedad, e ignoran sus influencias que es lo que realmente determina el éxito a largo plazo (Porter & Kramer, 2011). Hecha esta salvedad, se entiende que esta teoría busca restaurar valor en un doble sentido, para los negocios, que se está viendo afectado por la efectividad de la administración, y para la sociedad, quien es el principal afectado con las acciones empresariales. Es por eso que, las actividades empresariales deben abordar las necesidades y los desafíos de la sociedad. Según los autores, conectar el rol del administrador con el progreso social requiere que los líderes y administradores desarrollen nuevas habilidades y nuevo conocimiento. En concreto, esta teoría señala que la creación de valor es acerca de expandir el valor social, económico y por lo tanto, se enfoca en mejorar las

técnicas de crecimiento y fortalecer a todos los stakeholders. Lo cual, asegura un crecimiento en todas las direcciones.

Por todo esto, toda organización interesada en el desarrollo social sostenible, debe involucrar en su direccionamiento a la comunidad y al medio ambiente. Aguilera (2010), plantea que "el direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines"; fines que si se centran en la comunidad, pueden tener un impacto social considerable. (Aguilera & Puerto, 2012)

Para comprender mejor, el ser humano, futuro administrador colombiano necesita una preparación con un marco conceptual en las ciencias de administración, gerencia, matemáticas, finanzas, economía, mercadeo, ética, sistemas, pero también es indispensable que reciba una preparación psicológica y un soporte en el manejo emocional, que le permita desarrollar habilidades interpersonales para afrontar la irracionalidad inherente del ser humano. De donde resulta que, además del conocimiento empresarial, se requiere desarrollar otras competencias no explícitas que se evidencian a lo largo del proceso de aprendizaje autónomo, como son el trabajo en equipo, la ubicación contextual, la visión estratégica, la autonomía, la actitud hacia el logro, la comunicación, entre otras (Reinoso & Martínez, 2010).

Consideremos ahora la cuestión de la inteligencia emocional, que en sí misma es una herramienta poderosa y multifuncional. Es preciso señalar una cita de Aristóteles en el libro de Goleman, "cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo" (Goleman, 1995) y es que precisamente, encontrar un balance en las emociones no es tarea fácil. Pero, aprender a hacerlo, es lo que podría hacer la diferencia. En este sentido, podríamos considerar este aporte como una ventaja competitiva. De acuerdo a la lógica de Goleman, la inteligencia emocional se entiende como la capacidad de reconocer sentimientos propios, ajenos y la habilidad para manejarlos o regularlos. En definitiva, el aporte de este autor es de suma importancia, al llevar el término a las ciencias administrativas, sosteniendo que es imprescindible el entrenamiento en el control de las emociones, actividad para la que debe capacitarse el ser humano desde muy temprana edad, "de esta manera se trataría de concientizar a los alumnos sobre el sentido y uso de las emociones, pero más que obrar, se trataría de hablar para que desde niños reciban mensajes coherentes sobre

la competencia emocional en todos los ámbitos de su vida” (Altarejos, 2004). En consecuencia, dependiendo del campo de ejecución, le brindará la posibilidad de afrontar con éxito la realidad empresarial, los momentos de crisis y el continuo devenir del contexto global actual.

En lo que respecta al aporte multifuncional, podemos señalar dos direcciones. Primero, enfocado al estudiante de pregrado futuro líder de las ciencias administrativas, y el segundo, direccionado hacia el cuerpo académico. Partamos desde este punto, en lo que al ser humano respecta, se encuentran las imperfecciones psicológicas, “la Inteligencia Emocional se apoya en la creencia de la existencia de un ser humano defectuoso, posiblemente por traumas ocurridos en la infancia” (Manrique, 2015). Es precisamente este concepto de liberación del ser humano el que admite que todo individuo tiene una estructura de defecto personal con la que hay que aprender a batallar. Con relación al último punto, “se ha observado que debido a la sobrecarga y condiciones de trabajo, el docente universitario se ve expuesto a efectos que corresponden al síndrome de Burnout (BO), fenómeno caracterizado por cansancio físico, pérdida de motivación, desgaste emocional, resistencia, bajos niveles de tolerancia y compromiso” (Ilaja & Reyes, 2015). Por consiguiente, el desarrollo de habilidades emocionales puede prevenir el BO, así como podría permitir afrontar las consecuencias negativas en la salud laboral de los profesores universitarios. De forma tal que, puedan tener control no sólo ni exclusivamente del conocimiento que imparten, sino también de sus emociones, lo cual fortalecerá el cuerpo docente y podría influenciar el completo desarrollo profesional de los estudiantes de pregrado de las universidades del país.

En definitiva, tal y como lo señala Andrea Lozano, la racionalidad del ser humano va mucho más allá de la habilidad para tomar decisiones y separar los impulsos emocionales de la razón (Lozano, 2012). El análisis, incluye la comprensión de la ignorancia misma del ser humano, y el descubrimiento y entendimiento de sus compromisos teóricos y sociales que le permiten ver que no es un agente externo de la comunidad, sino que con sus actividades tiene que promover el desarrollo social y económico. De ahí que ésta habilidad sea lo que realmente permite aplicar el concepto de racionalidad en las aulas. Así, este recorrido teórico y aproximación conceptual de los distintos autores con respecto al tema, va enfocado en la reconstrucción de la gerencia moderna, con la implementación de otras teorías del enfoque

humanista y psicológico, que permitan educar la irracionalidad de los estudiantes de pregrado que apuntan a un nuevo perfil profesional administrativo.

## 6. CONCLUSIONES

Indiscutiblemente algo es claro, objeto, métodos y teorías se han transformado en el proceso administrativo que resultan de mayor relevancia dentro del sistema de toma de decisiones. Por lo tanto, no es conveniente quedarse atrapado en el pasado. Muchos paradigmas son usados para estancarse y no avanzar. Y el campo administrativo es un campo evolutivo que sólo admite la mejora continua. De donde resulta que, en este artículo se halla pretendido defender la idea de que para reformar la gerencia en Colombia, dado el inadecuado desempeño de las funciones de algunos administradores, es imprescindible implementar la necesidad de reformulaciones teóricas en los programas de administración. Lo cual, me hace afirmar que una revisión permanente del perfil profesional es urgente bajo la importancia de los aportes de las teorías planteadas (mercadeo relacional, inteligencia emocional y teoría de creación de valor compartido).

No obstante, mejorar la credibilidad de la sociedad en las ciencias administrativas no es tarea fácil. Con esto quiero decir que no ha sido nada fácil cambiar la imagen que tiene la sociedad, debido al manejo inapropiado de los recursos, corrupción y carencia de ética y compromiso social por parte de los administradores colombianos en la actualidad. Más aún, es certero pensar que la educación podría ser el eje conductor de una formación más completa que permita recobrar la lógica administrativa. Pues, según el juicio de Drucker, las sociedades demandan personas con educación apropiada, capacidad de adaptación; buenas prácticas de trabajo, y nuevos modelos de interacción al interior de las organizaciones y la comunidad. De este modo, reconocemos la educación como promotor directo del cambio en la búsqueda de profesionales que le apunten al desarrollo empresarial y social, lo cual reformaría la gerencia en el país, porque “para llevar el rol de gestor del conocimiento a la acción, resulta vital poder educar a los estudiantes promoviendo el desarrollo de sus capacidades bajo una mirada de co-creación” (Pedraja, 2012).

Después de la elaboración de este artículo, se cree que la carencia de un perfil profesional efectivo en el desempeño administrativo colombiano, puede tener como causas el fraccionamiento de los sectores público y privado, la falta de consenso de las entidades de educación superior y otras instituciones propietarias de las entidades educativas. Y posiblemente, la falta de diálogo entre los distintos sectores de la economía, cuyas discrepancias metodológicas obstaculizan la inclusión del estudio de la irracionalidad del ser humano y su importancia en la gestión de las organizaciones. Con lo cual, se admite que la construcción de este diálogo pudiera ser de gran utilidad.

Dado que la administración es un campo que requiere de muchos aportes para su buen funcionamiento, los aportes de los autores en este artículo y las discusiones que se originaron en el desarrollo del seminario de profundización, hacen pensar que emplear conceptos/teorías de otros campos, por ejemplo la psicología, beneficia a las organizaciones ya que, se obtiene una descripción parcial del comportamiento humano con conciencia social, permitiendo de esta manera mitigar los efectos negativos de una toma de decisiones errada. Aunque la transformación de los currículos académicos sea compleja y pudiera ser un proceso extenso, se espera que este artículo como mínimo suscite una reflexión en torno a la calidad de la formación superior, y que informe a los administradores u otros interesados en el proceso de convertirse en verdaderos líderes administrativos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ©Vanguard Asset Management. (2013). Understanding how the mind can help or hinder investment success. What is behavioural finance?, Traditional vs. behavioural finance, Pág.32 (3): Línea de investigación en Gerencia.
- Aguilera, A., & Puerto, D. P. (2012, Enero). *Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social*. Retrieved Mayo 19, 2016, from pensamiento & gestión, 32 [serial online] ISSN 1657-6276. Universidad del Norte, 1-26 : <http://web.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=91fa0c8c-b706-4d59-8d71-761847311c55%40sessionmgr105&vid=1&hid=125>
- Altarejos, F. (2004, Diciembre). *Autorregulación e integración: dos propuestas en la educación de la afectividad*. Retrieved Mayo 27, 2016, from Estudios sobre Educación[serial online], 7, 45-66. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, ISSN: 1578-7001. Available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA: <http://web.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ce9794a6-176f-44d2-b8af-1dd3c2f42194%40sessionmgr103&vid=5&hid=116>
- Barberis, N., & Thaler, R. (2003). A survey of behavioral finance. Chapter 18 (1-71) pag. University of Chicago, Handbook of the Economics of Finance.
- Cárdenas, R. M. (2008, Noviembre 01). Antes de decir sí, negocie para tener éxito. *Portafolio*.
- Cobo, Á. J. (2014, Junio 05). ¿Competitividad sin sostenibilidad social? *Portafolio: NoticiasFinancieras* - © GDA, p. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1532502573?accountid=50434>.
- DatosMacro. (2015). *Orbyt Ediciones*. Retrieved Mayo 21, 2016, from Cuentas nacionales-gobierno: Gasto Público: <http://www.datosmacro.com/estado/gasto>
- Doria, N. (2010, Septiembre 23). Colombia, en la lucha contra los carteles anticompetitivos. *Portafolio*, p. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/752103208?accountid=50434>.

- Freeman, E. (2016, Mayo 15). General Issues in Business Ethics: Stakeholder Theory of the Modern Corporation. *Business Ethics: The controversy*.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Retrieved Mayo 27, 2016, from Colección Ensayo Editorial Kairós (serial online): [http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material\\_de\\_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/5InteligenciaEmocional/Inteligenciaemocional.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/5InteligenciaEmocional/Inteligenciaemocional.pdf)
- Holguin, J. (2011, Mayo 04). *Compañeros de Gestión: ¿Por qué fracasan los Gerentes?* Retrieved Mayo 15, 2016, from Artículo de la plataforma web Blogger: <http://companerosdegestion.blogspot.com.co/2011/05/por-que-fracasan-los-gerentes-del-grupo.html>
- Ilaja, B., & Reyes, C. (2015, Abril 10). *Burnout y Estrategias de Inteligencia Emocional en profesores universitarios: Implicaciones en la salud laboral educativa*. Retrieved Mayo 27, 2016, from Psicología desde el caribe: ISSN 2011-7485 (on line). Vol. 33, n.º 1. available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA.: <http://web.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4104a295-e5dd-4cd7-912c-7f9a35e8cbbd%40sessionmgr103&vid=1&hid=116>
- Juárez, F. (2011, Diciembre 30). A critical review of relationship marketing: Strategies to include community into marketing in development contexts. Universidad del Rosario. Bogotá., *African Journal of Business Management* Vol. 5(35), pp. 13404-13409. Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>, Colombia.
- Juárez, F. (2013-2018). (p. Relación de las organizaciones con el medio y el marketing). Áreas funcionales para la dirección: Línea de investigación en Gerencia.
- Juárez, F., & Chacón, Á. M. (2013). Relationship with the community instead of marketing: A continuing education case. *Educational Research (ISSN: 2141-5161) Vol. 4(3)*. Available online@ <http://www.interestjournals.org/ER>, pp. 239-248.
- Kriegel, R., & Brandt, D. (1996). Estrategias rompeparadigmas para desarrollar personas y organizaciones dispuestas al cambio. In R. Kriegel, & D. Brandt, *De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas* (p. 384). Bogotá: Norma S.A.

- Lozano, A. (2012, Diciembre). *Educación la irracionalidad: Sobre el lugar de la filosofía en las aulas. Educating Irrationality: On the Place of Philosophy in the Classroom*. Retrieved Mayo 19, 2016, from Pensamiento y Cultura [serial online] Vol. 15-2. ISSN 0123-0999 Universidad de Los Andes. Available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA: <http://web.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a84d79e5-0385-4d4a-8eca-e8db5acf8459%40sessionmgr106&vid=1&hid=125>
- Malaver, F. (2006, Julio). *El despliegue de la administración colombiana en administración: Análisis de sus avances en el periodo 2000-2006*. Retrieved Mayo 19, 2016, from Investigación y Docencia en Gestión del Grupo de Investigación Conocimiento, Innovación y Competitividad: Cuadernos De Administración (01203592) 19(32), 71-109 [serial online] Available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA. : <http://web.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9dcaffd2-51be-4d0c-8081-249d171048b7%40sessionmgr104&vid=1&hid=125>
- Manrique, R. (2015, 06 21). *La cuestión de la Inteligencia Emocional*. Retrieved Mayo 27, 2016, from Revista De La Asociación Española De Neuropsiquiatría [serial online], 35(128), 801-814. Available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA: <http://web.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7dcdb0b9-34cf-4fe6-988f-15b4e22d959b%40sessionmgr104&vid=1&hid=116>
- Merino, A. (2011, Agosto). *Cómo escribir documentos científicos (parte 3)*. Artículo de revisión. . Salud en Tabasco Vol. 17, No 1 y 2, pp. 36-40, SaludTab.
- MinEducación. (2016, Febrero 05). *Todos por un nuevo país: Ministerio de Educación Superior*. Retrieved Mayo 19, 2016, from Educación Superior: Sistema de Educación Superior: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-231235.html>
- Murphy, D. S. (2013, Enero). *Las decisiones de los inversionistas a través del lente de la economía del comportamiento*. Retrieved Abril 9, 2016, from Contabilidad y Negocios, 8(15), Pág. 5-14: Available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA. <http://web.a.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=732b0618-3068-4fdf-944e-05eaba78ece6%40sessionmgr4002&vid=4&hid=4112>

- Neeraj, B. (2000, Enero 18). *Customer focus as a driver of vendor performance and customer loyalty in interorganizational relationships* (Order No. 9960337). Retrieved Mayo 15, 2016, from ABI/INFORM Global (304634404). The University of Wisconsin - Madison, ProQuest Dissertations Publishing. 9960337.: Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304634404?accountid=50434>
- Pedraja, L. (2012, Abril 26). *Desafíos para el profesorado en la sociedad del conocimiento*. Retrieved Mayo 22, 2016, from Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 20 N° 1: <http://web.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e922c8d0-0e20-4543-bcca-bf8537a87ffb%40sessionmgr106&vid=1&hid=102>
- Podestá, P., & Jurado, J. C. (2013, Diciembre 15). *Fundamentos del saber administrativo*. Retrieved Mayo 19, 2016, from Cuadernos De Difusión [serial online] ISSN: 18156592, 8(15):81-100 Available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA: <http://web.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8323470a-526a-40f0-b9ea-b2aa34b5f843%40sessionmgr120&vid=1&hid=125>
- Portafolio©. (2006, Octubre 16). 'Hay que pensar más en el cliente que en competir'. *Portafolio: NoticiasFinancieras© GDA*.
- Portafolio©. (2015, Enero 15). Precios y carteles. *ABI/INFORM Trade & Industry(online)*, p. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1645538344?accountid=50434>.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011, Enero-Febrero). Creating Shared Value. The Big Idea. Harvard Business Review. , HBR ORG. .
- Reinoso, J. F., & Martínez, E. E. (2010, Enero). *Ambientes virtuales y formación empresarial*. Retrieved Mayo 19, 2016, from pensamiento & gestión, 28 [serial online] ISSN 1657-6276. Universidad del Norte, 155-170 Available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA.: <http://web.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3aab449a-4959-4799-8dd3-bd2292f60c00%40sessionmgr104&vid=1&hid=125>
- Revista P&M. (2016, Abril 11). El llamado 'Cartel de los cuadernos' sí existe. *P&M Publicidad y mercadeo*, 2.

- Romano, G. (2012, Agosto 28). *Acerca de la condición normativa de la teoría de la decisión racional*. Retrieved Mayo 21, 2016, from Cuadernos de Economía, 32(60), 413-436.: <http://search.proquest.com.ez.urosario.edu.co/abiglobal/docview/1677486305/3C6F321BACD4390PQ/2?accountid=50434>
- Shefrin, H. (2001). Behavioral Corporate Finance. Pág 17, Santa Clara University.
- Uribe, C. A. (2006, Julio). *¿Los acuerdos horizontales de precios en Colombia se resuelven por la regla per se?: El caso de las empresas de vigilancia y los retos del consejo de estado*. Retrieved Mayo 15, 2016, from Academic Search Complete, Ipswich, MA. Vniversitas [serial online] 112, 149-191: <http://web.a.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1edadcd2-b395-4a03-b420-4d7482fcfad8%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4112>
- Viñao, A. (2012, Marzo). *El asalto a la educación: Privatizaciones y conservaturismos*. Retrieved Mayo 21, 2016, from Universidad de Murcia. N° identificador: 421.020. Cuadernos de Pedagogía N° 421 : [http://uom.uib.cat/digitalAssets/221/221915\\_7.pdf](http://uom.uib.cat/digitalAssets/221/221915_7.pdf)