

# HOJAS DE ADMINISTRACIÓN



## Contenido

### Editorial

Tendencias en la formación  
en ciencias de gestión  
*Mario Hernán González B.*

### Reflexiones

Análisis técnico y fundamental para la  
valoración de Nutresa S.A.  
*Diego Mauricio Álvarez Paz  
Natalia Duque Morales*

### Academia y conocimiento

Reputación y admiración, dos formas de  
posicionar empresas con alcance global  
*Lina Gabriela Chocontá Pachón  
Marcela Góngora Botero*

### Academia y conocimiento

Tendencias de las corrientes de liderazgo  
establecidas a través de personajes de ficción  
*Yuri Paola Cifuentes Sánchez  
Keidys Paola Torres Cassiani  
Marcela Góngora Botero*

## HOJAS DE ADMINISTRACIÓN

Vol. 27 - No. 02 Abr. Jun. 2021 | ISSN: 2027 - 7911

Universidad El Bosque

### Rectora

María Clara Rangel Galvis

### Vicerrectora Académica

Rita Cecilia Plata de Silva

### Vicerrector de Investigaciones

Miguel Otero Cadena

### Vicerrector Administrativo

Francisco Falla Carrasco

### Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Antonio Alonso González, Decano

### Director

Antonio Alonso González

### Editor

Mario Hernán González Briñez

### Comité Editorial

Antonio Alonso González, Pedro Nel Valbuena  
Hernandez, Mario Hernán González Bríñez

### Concepto, diseño y diagramación

David Ramírez

### Facultad de Creación y Comunicación

Centro de Diseño y Comunicación

[hojasdeadministracion@unbosque.edu.co](mailto:hojasdeadministracion@unbosque.edu.co)

Editorial

## Tendencias en la formación en ciencias de gestión



**Mario Hernán González B.**

Coeditor, Profesor  
de la Facultad de  
Ciencias Económicas y  
Administrativas

Las siguientes palabras son una invitación al conocimiento de nuevas tendencias en las ciencias de gestión, específicamente sobre aquellas iniciativas que se han generado desde la Escuela de Humanismo y Gestión (HEM) de Canadá, la Escuela de Economía de Londres (LSE) y el Instituto Santa Fe en Estados Unidos. Estas organizaciones poseen un denominador común, cual es la construcción de una postura crítica frente a la concepción clásica y tradicional de las ciencias de gestión.

Una postura crítica en este sentido implica abogar por una concepción que se apoye en el humanismo y deje de lado la racionalidad instrumental, desde la que consuetudinariamente se han generado las lógicas de administración, con consecuencias conocidas por todos, dentro de las cuales se encuentra el daño medioambiental, la acumulación inequitativa de beneficios materiales, y la apropiación de la naturaleza como mercancía y valor de cambio.

Tal y como señala Muñoz (2011):

*El Grupo Humanismo y Gestión fue formado a finales de los años setenta a instancias del profesor francés radicado en Canadá, Alain Chanlat, y al abrigo del Centro de Estudios en Administración Internacional (CETAI), un centro de investigación de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de la Universidad de Montreal (HEC). (p. 103).*

Otros integrantes del grupo son Maurice Dufour, Omar Aktouff, Renée Bédard, Serge Bouchard, Laurent Lapière, Laurent Simon, Silvia Ponce. (Muñoz, 2011).

De la mano especialmente de Omar Aktouff se han generado acciones académicas e investigativas con instituciones de educación superior en Colombia, también Chanlat ha asistido a eventos y elaborado publicaciones conjuntas con autores colombianos. Para 1988 en La Universidad del Valle, se lleva a cabo un coloquio internacional cuyo propósito fue la búsqueda de una mayor especificidad para la administración latinoamericana, como producto de este encuentro se publicó la obra *En búsqueda de una administración propia para América Latina* con autoría de Chanlat, Echeverri, y Dávila. (González, 2007).

Por otra parte, la Escuela de Economía de Londres, uno de los principales centros de pensamiento universal, también se caracteriza por una formación de tipo liberal, crítica y con amplias concesiones en cuanto a la autonomía de sus alumnos. Desde su fundación acogió por igual a hombres y mujeres, decisión que en 1895 fue por decir lo menos, temeraria. El objetivo especial de la Escuela es “el estudio e investigación de los hechos concretos de la vida industrial y el funcionamiento real de las relaciones económicas y políticas, tal como existen o han existido, en el Reino Unido y en el extranjero” (LSE, 2021, parr. 5).

Si usted no tiene un  
objetivo justo, con el  
tiempo se verá afectado.

Al hacer lo correcto,  
por la razón correcta, el

resultado correcto espera.

Chin Ning Chu.

LSE se especializa en ciencias sociales, este año ocupó el segundo lugar en el ranking QS World University, detrás de Harvard. Su acercamiento al estudio de las ciencias sociales es de carácter crítico, orientado hacia la equidad de género, el cuidado medio ambiental, inclusivo y diverso.

Finalmente, en lo que respecta al Instituto Santa Fe, en su portal se puede leer: “Este es el Instituto Santa Fe, una especie de Liga de la Justicia de geeks renegados, donde equipos de científicos de campos dispares estudian las Grandes Preguntas.” (Instituto Santa Fe, 2021, parr. 1).

Uno de los aspectos que hace innovador la Instituto Santa Fe, es el abordaje de la realidad a partir del paradigma de los sistemas complejos. No es una organización de tipo académico acreditada que otorgue títulos.

En ambientes de crisis como los actuales, se hace necesario pensar y admitir en nuestra formación otros paradigmas críticos, inclusivos, no de corte positivista que separen el conocimiento desintegrando de paso la posibilidad de reparar sistémicamente lo que hemos dañado como especie. Estas formas de acercamiento a la realidad van de la mano con los cambios por los cuales actualmente atravesamos, y esta pequeña nota no tiene otro propósito que invitar a sus lectores a explorar y conocer un posible escenario para las ciencias de gestión.

## Referencias

González, L. (2007). Humanismo y gestión humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Eleuthera. Vol. 1. Enero-diciembre*. p.p.42-63. chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpc-glclefndmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Feleuthera.ucaldas.edu.co%2Fdownloads%2FRevista1\_4.pdf&cLen=327838&chunk=true

Instituto Santa Fe. (2021). <https://www.santafe.edu/>

LSE (2021). Nuestra historia desde 1895 hasta hoy. <https://www.lse.ac.uk/about-lse/our-history>

Muñoz, R. (2011). *Formar en administración; Por una nueva fundamentación filosófica*. Siglo del Hombre Editores.



**Mario Hernán González B.**

Coeditor, Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas  
y Administrativas

Reflexiones

## Análisis técnico y fundamental para la valoración de Nutresa S.A.

*Diego Mauricio Álvarez Paz  
Natalia Duque Morales*

### Resumen

La Bolsa de Valores de Colombia es una entidad vigilada por la Superintendencia de Valores de Colombia, cuyo propósito es administrar sistemas de negociaciones y registro de operaciones sobre valores, en los cuales actúan principalmente emisores e inversionistas, además facilita las inversiones y contribuye en la obtención de capital para quien necesite y la colocación de este para quien lo ofrezca, esta entidad se encarga de proporcionar la infraestructura, supervisión y servicios que se requieren para dichos procesos de emisión y colocación, fortaleciendo así el mercado de capitales y el desarrollo económico y financiero. Dentro del mercado de capitales encontramos una gran cantidad de emisores tanto de títulos de renta fija como de renta variable, estos emisores poseen diferentes características y particularidades.

En el presente estudio, se tomará como base la compañía Nutresa como emisor actual de la Bolsa de Valores y se le realizarán dos tipos de análisis comúnmente usados en el mercado de capitales, en primera instancia se efectuará un análisis fundamental, frente a la situación de la empresa y su desenvolvimiento en el medio, además de su situación financiera y sus resultados económicos; por otro lado, se hará un análisis técnico el cual permitirá analizar gráficas y diversos indicadores sobre la compañía y conocer un poco más sobre su desempeño en el mercado.

**Palabras clave:** mercado de capitales, bolsa de valores, emisión, colocación, análisis.

### Abstract

The Colombian Stock Exchange is the organization that facilitates investments and contributes to obtaining capital for those who need it and placing it for those who offer it. This entity is responsible for providing the infrastructure, supervision and services required for such issuance and placement processes, thus strengthening the capital market and economic and financial development. Within the capital market we find a large number of issuers of both fixed income and variable income securities, these issuers have different characteristics and particularities.

In this document, the company Nutresa will be taken as the current issuer of the Stock Market and two types of analysis will be carried out, commonly

---

**1** Estudiantes del programa Administración de Empresas y del Diplomado en Gobierno Corporativo y Gestión de Inversiones.

used in the capital market, in the first instance, a fundamental analysis will be made, facing the situation of the company and its development in the environment, in addition to its financial situation and its economic results; On the other hand, a technical analysis will be carried out which will allow to analyze graphs and various indicators about the company and learn a little more about its performance in the market.

**Key words:** capital market, Stock Market, issue, placement, analysis

## Introducción

A la hora de estudiar los mercados, se ha encontrado que, en los negocios internacionales, resulta relevante las investigaciones en gestión de riesgos (Valbuena y Montenegro, 2017) en el mercado financiero. En este tipo de estudios, se da valor a la marca (Bucheli, Sandoval y Brin, 2016), en la medida que se establece una relación con el público y la entidad emisora para crear valor comunicacional (Striedinger, 2018) aportando a la valorización de la compañía, de sus acciones y de las expectativas de los accionistas (Ortega, 2016), dando más potencialidad a los recursos y capacidades que movilizan el mercado accionario. (Ruíz y Camargo, 2017)

El mercado bursátil es aquel lugar donde se realizan intercambios de distintos títulos valor, principalmente en este se negocian acciones emitidas, ya sea por el Estado o por entidades privadas, con el fin de venderlas a aquellos inversionistas cuyos perfiles pueden fluctuar entre conservador, moderado o agresivo.

Hay que tener presente que al momento de realizar una inversión se corre un riesgo, siendo necesario contar con la debida instrucción y conocimiento para así saber en qué acción invertir y cuándo es momento indicado de venderla, asegurando de esta manera un mayor beneficio.

En el mercado bursátil hay un título de alta demanda: las acciones, haciendo énfasis en éstas, nuestro caso de estudio tomará en cuenta la acción del Grupo Nutresa, empresa establecida en territorio colombiano, la cual tiene reconocimiento y cotización internacional.

En el trabajo se describen los distintos análisis efectuados con la finalidad de estudiar el comportamiento de la acción, evaluándola, con el objetivo de tomar una decisión certera con respecto a la inversión o no de capital en esta empresa.

## Justificación

El presente trabajo y estudio tiene como finalidad afianzar los conocimientos adquiridos, a través del estudio del Grupo Nutresa SA, para la cual se

“Llamar a las mujeres el  
sexo débil es una calum-  
nia; es la injusticia del  
hombre hacia la mujer”

*Mahatma Gandhi*

buscaron los conocimientos acerca de su historia y cambios que ha tenido el Grupo a lo largo de su historia, haciendo un énfasis en el año 2020, con el objetivo de hacer uso de los conocimientos adquiridos durante el diplomado en Gobierno Corporativo y Gestión de Inversiones y durante nuestra carrera profesional, se elaboró un análisis sobre el comportamiento de la acción emitida por dicha empresa, empleando el análisis técnico y fundamental, asimismo se ilustra el panorama actual y los impactos que la emergencia sanitaria, resultado del coronavirus, ha traído a la economía; con ello se busca recopilar la mayor cantidad de información y datos posibles en aras de tomar la decisión más adecuada con respecto a la realización de una inversión en esta acción.

## Marco teórico-histórico

### Reseña Histórica

El Grupo Nutresa surge en el año 1920 a comienzos del siglo XX, justo en un momento de auge del desarrollo industrial en Colombia. En este período, exactamente en 1920, es fundada la Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja, convertida más adelante en Compañía Nacional de Chocolates S.A.

Hacia el año 1933 la Compañía se hace accionista de la Fábrica de Galletas Noel al aportar maquinaria para la fabricación de golosinas y galletas y además crea la marca Sello Rojo para la comercialización del café y la diversificación de sus ingresos. Un poco más de 20 años después para 1958-1960 creó la marca Colcafé y empezó a adquirir productos Zenú.

En 1961 la empresa cotiza por primera vez en la Bolsa de Valores de Medellín lo que le permite un crecimiento exponencial; a su vez, la adquisición de fábricas de café, de molinos y frigoríficos complementó la presencia del negocio cárnico, de galletas y del café en Colombia.

A principios del siglo XXI, la empresa inicia un proceso de transformación empresarial que la lleva a convertirse en Inversiones Nacional de Chocolates S.A., más adelante convertida en Grupo Nacional de Chocolates S.A. y posteriormente en Grupo Nutresa S.A., nombre que recoge todas las categorías de alimentos del grupo y fortalece el vínculo de todas sus marcas con la salud, la nutrición y el bienestar. Para la década de los años 1970 y 1980, la compañía hizo parte del Grupo Grancolombiano (ya extinto), el cuál fue uno de los conglomerados económicos más importantes en la historia.

Desde siempre, Grupo Nutresa ha demostrado su gran calidad como compañía, puesto que ha apresurado su proceso de expansión con la adquisición de empresas de gran tradición y reconocimiento en la región y en el mundo, además de cotizar actualmente en la Bolsa de Valores de Colombia como una de las compañías más fuertes y hacer parte del Dow Jones Sustainability Index desde hace 9 años. Al incursionar Nutresa en la bolsa de valores, con-

sigue acceso a una fuentes de financiamiento “barata” al tener la posibilidad de emitir acciones y obtener recursos para apalancar la empresa y desarrollar proyectos de expansión y crecimiento, sin tener la necesidad de recurrir al sector bancario, manteniendo de esta manera su capacidad de endeudamiento, lo cual es atractivo para cualquier inversionista, que esté interesado en la empresa y en cuanto a los socios verán como la empresa genera valor al disminuir su costo de capital.

### Datos generales de la empresa

El Grupo Nutresa S. A., es una compañía en Colombia que lidera el mercado de alimentos procesados y a su vez es un importante participante del sector en América Latina. Actualmente la empresa cuenta con cerca de 46.000 colaboradores y opera a través de ocho unidades de negocio: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Cafés, Alimentos al Consumidor, Helados y Pastas.

Nutresa posee 47 plantas de producción, está presente y ocupa un lugar importante en catorce países: Colombia, Chile, Costa Rica, Guatemala, México, Panamá, Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, El Salvador, Nicaragua, Perú, República Dominicana y Malasia, sin embargo, su casa matriz se encuentra situada en la ciudad de Medellín, Colombia.

El Grupo Nutresa se caracteriza porque su modelo de negocio se diferencia por sus trabajadores y empleados, estos son personas comprometidas con el medio ambiente, el desarrollo sostenible y la sustentabilidad, son personas responsables y talentosas, siempre comprometidas con la compañía. Tiene disponible todo su portafolio de productos en las regiones estratégicas en las que se encuentra, cuenta con una oferta diferenciada por canales y segmentos, esto respecto a sus redes de distribución.

En términos de mercado se puede afirmar que Nutresa diversifica, en éste tiene una participación actual de más del 55% y una capitalización de mercado de 11,7 billones COP (2019).

### Títulos listados por el emisor e indicadores

La compañía Nutresa lista en bolsa títulos de renta variables, es decir acciones que al ser compradas adicionan un rendimiento, que varía dependiendo del estado financiero y económico de la empresa. Grupo Nutresa entró al mercado de valores el 21 de marzo de 1961 en Medellín y hasta la fecha posee acciones ordinarias en la Bolsa de Valores de Colombia; cuenta con un ADR Nivel I. Sus principales accionistas son: el grupo de inversiones Sumamericana S.A., Grupo Argos, el Fondo de Pensiones Obligatorias Porvenir, el Fondo de Pensiones Obligatorias Protección y el Fondo Bursátil Ishares COLCAP. La acción de la compañía se encuentra en algunos de los índices más importantes de Colombia en el mercado bursátil como lo son: COLCAP,

Todo lo que es inteligente puede haber sido ya pensado siete veces. Pero replantearse de nuevo en otro tiempo y en otra situación, no es la misma cosa.

*Ernst Bloch*



La superioridad numérica no tiene ninguna importancia. En la batalla la victoria será para el mejor estratega.

*Robert Lynn Asprin.*

COLEQTY y COLIR; lo que refleja completamente la alta liquidez, buen desempeño y sostenibilidad de la compañía.

Hoy en día el Grupo Nutresa posee 460.123.458 acciones en circulación y 19.876.542 acciones en reserva (Nutresa, 2019) y es reconocida como la empresa de alimentos más sostenible del mundo según el índice mundial Dow Jones Sustainability Index.

## Marco conceptual

- **Mercado de capitales:** Es un mercado financiero en el que se compran o venden diversos productos ya sea para financiarse o para realizar inversiones, es decir, captar o colocar capital. Acción: Es un título emitido por una compañía que representa el valor de una de las fracciones iguales en que se divide su capital social.
- **Capitalización bursátil:** Indica una medida del valor total de todas las acciones de una empresa, que circulan en el mercado y que cotizan en bolsa. Es igual al precio de la acción multiplicado por la cantidad de acciones circulantes.
- **Análisis técnico:** Es aquel que permite estudiar a la acción en el mercado, principalmente a través del uso de gráficas, tiene como propósito realizar el pronóstico de tendencias o datos futuros en el precio.
- **Análisis fundamental:** Es el método por el cual se analiza la bursatilidad y se intenta establecer el precio teórico y auténtico de una acción mediante las variables que lo afectan (su valor fundamental).
- **Índice:** Hace referencia a un registro estadístico que generalmente se compone de un número o porcentaje, que intenta reflejar las variaciones de valor o rentabilidades promedio de las acciones que lo componen.
- **Indicador:** Es una herramienta necesaria para medir la estabilidad y solidez de la compañía generalmente mediante factores internos, a través de la interpretación de cifras y resultados.
- **Emisión:** Hace referencia a la capacidad y acción de poner a circular por parte de una compañía diferentes títulos o valores.
- **Periodo:** Espacio de tiempo en el cual se desarrolla un movimiento o acción en este caso financiero.

## Metodología

El paradigma del trabajo es cualitativo, sin desestimar la enorme ayuda que presta el cuantitativo. De acuerdo con lo señalado por Martínez (2009) “trata de identificar básicamente, la naturaleza profunda de las realidades,



su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (p. 32). Además, según Vélez (2011) “pone énfasis en la visión de los actores y el análisis contextual en la que ésta se desarrolla, centrándose en el significado de las relaciones sociales” (p. 45).

En coherencia con el paradigma seleccionado para asumir el reto investigativo, se puntualiza la razón de emplear como método, la mirada hermenéutica, pues ésta, tiene como objetivo facilitar la interpretación de la realidad que se estudia desde sus diferentes áreas y versiones, Martínez, (2006). Es decir, que a partir de lo observado se comprende el mundo del sujeto objeto de estudio.

La investigación es de tipo descriptivo; porque buscó la caracterización de un hecho o fenómeno para establecer su estructura o comportamiento tal como lo plantean Hernández, Fernández y Baptista (2011) este tipo de estudio: “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población, pretender especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p. 45).

## Análisis técnico

El análisis técnico basado en gráficas, en general para la acción de Grupo Nutresa, indican que la compañía a pesar de los altibajos encuentra un punto estable de precios siempre entre COP\$15.000 y COP\$28.000, todo esto en el último año, y con esperanza de recuperación post crisis por el coronavirus. A continuación, se verán un poco más a fondo algunas gráficas que permiten comprender mejor los movimientos del precio de la acción en el mercado.



**Figura 1:** Precios de la acción en un año

En la figura 1 se puede observar cómo el precio de la acción fue constante a lo largo del año, hasta el pánico causado por el COVID-19 en marzo, en el momento en el que cayó, sin embargo, a partir de este tiempo se puede ver reflejada la rápida recuperación que ha tenido la acción y que de seguro se va a mantener por la reactivación económica, la solidez y el crecimiento exponencial de la compañía.



**Figura 2:** Precio de la acción en un mes

Fuente: Autores con información tomada de Investing.com

Como se puede apreciar en la figura 2, el precio que tuvo la acción de Nutresa en el último mes, tuvo variaciones que se encontraron entre 20.600COP aproximadamente y 21.400COP, siendo la primera la más baja y la segunda la más alta, sin embargo, como la línea de tendencia lo indica (en negro) la acción a lo largo del tiempo va al alza y creciendo poco a poco, pero de manera constante. Dicha constancia se debe a que la compañía siempre se ha preocupado por innovar en sus productos y expandirse en el mercado, llegando así a más consumidores y a su vez valorizando su acción con el fin de ser adquirida por más accionistas.



**Figura 3:** Precio de la acción en un cuatrimestre

Fuente: Investing.com

En la figura 3 se observan las “bandas de Bollinger” y generalmente si la acción llega a los límites superiores de éstas la acción baja como en el caso entre abril y mayo que se encontró alrededor de los 23.500COP y por el contrario si llega a los límites inferiores, la acción sube como entre junio y julio donde incluso estuvo un poco debajo y llegó a los 20.951COP; también podemos ver cómo tras el pánico en el mercado por la contingencia la acción subió constantemente por varios días seguidos desde 18.000COP aproximadamente hasta los 23.000COP y a partir de esa fecha no ha tenido caídas tan “graves” como las anteriores y se ha mantenido de alguna forma, “estable” entre más pasa el tiempo, se podría decir incluso que si se trazase una línea de tendencia durante el periodo, ésta sería ascendente y se trazaría como soporte, es decir que los compradores se han incrementado, valorizando la acción de 17.000COP aprox. en abril hasta alrededor de 22.000COP.

## Análisis fundamental

Tabla 1 Indicadores de la acción

Indicador/año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad por acción	1098	1215	1176	1156	1101	1135
Dividendo por acción	47,2	51	51	51	51	51
Rentabilidad por dividendos (últimos 12 meses)	2%	2,2%	2,1%	2,4%	2,5%	2,4%
Rentabilidad por valorización (últimos 12 meses)	-15,5%	-0,8%	-7,3%	4,7%	8,1%	-25,9%
Rentabilidad combinada (últimos 12 meses)	-13,7	1,4%	-5,2%	7,2%	10,8%	-23,8%
Variación COLCAP	-12,4%	9,1%	-1,8%	4,8%	25,4%	-29,2%
Retorno/patrimonio (grupo alimentos/12 meses)	10,7%	10,7%	10,4%	9,4%	8,7%	8,8%
Retorno/capital invertido (grupo alimentos/12 meses)	9,5%	9,7%	9,5%	9,4%	9,3%	9,1%
Acciones en circulación	460.123.458	460.123.458	460.123.458	460.123.458	460.123.458	460.123.458
Número de accionistas	11.288	11.186	11.071	11.071	11.037	11.119
Bursatilidad	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA

Fuente: Autores con información de Web Nutresa 2020

Para realizar el análisis fundamental se utilizaron las cifras y datos encontrados en la página web de Nutresa, en sus estados financieros e información para el inversionista; igualmente se buscaron revistas y periódicos económicos, los cuales dieron respuestas positivas, según la tabla 1, demostrando que la empresa desde el año 2017 ha tenido un crecimiento prolongado en sus ventas y utilidades, pasando de tener 8.695.604 ventas en el 2017, a 9.958.851 en 2019. Con respecto a sus utilidades, en el 2017 obtuvo COP\$420.207 millones de pesos, mientras que en el 2019 este creció y el monto obtenido fue de COP\$506.388 millones de pesos.

Igualmente, se observa que el valor del dividendo por acción, pese al estado de emergencia sanitaria, se incrementó, manteniéndose el mismo, en los últimos 5 meses, situación que denota el posicionamiento de la empresa en el mercado y la aceptación de su producto, lo cual se refleja en la excelente situación financiera, si se considera que la rentabilidad por dividendo es del 24% en el último mes.

Respecto al retorno del patrimonio, para el grupo de alimentos, ha tenido en los últimos meses un leve descenso, al pasar del 10.7% al 8.8% situación que si bien no es la ideal, es aceptable si se tiene en cuenta la actual situación económica generada por la pandemia del coronavirus, comportamiento similar lo tiene el retorno del capital invertido el cual pasó del 9.5% al 9.1%.

Si observamos, las acciones en circulación se mantienen, aunque el número de accionistas presenta una leve variación, lo cual indica que Nutresa es visualizada por los inversores como una empresa sólida y confiable, que, pese a las dificultades de la economía, se perfila como una de las más estables y rentables del sector alimentos.

Se pudo evidenciar también que la bursatilidad de la acción siempre se ha mantenido en un nivel alto, que la utilidad por inversión respecto al año anterior se incrementó, los dividendos se han mantenido constantes, los accionistas de la compañía aumentaron y que a pesar de la emergencia sanitaria, del pánico en los mercados y las caídas de los precios; la compañía y la acción respecto a otras se ha mantenido de cierta forma sólida y se ha recuperado constantemente a partir de dicha situación. Durante la emergencia sanitaria del Covid-19, la acción emitida por Nutresa ha sido de las más apetecidas durante junio y julio según la Bolsa de Valores de Colombia (La República, 2020), puesto que el público es conocedor de que ésta ha continuado con su producción ya que su oferta es fundamental y muy apetecida en la canasta familiar colombiana.

La cultura corporativa importa. Cómo elige la administración tratar a su gente impacta en todo para bien o para peor.

*Simon Sinek.*

## Discusión

El Grupo Nutresa SA es una de las empresas más fuertes y mejor consolidadas en el territorio nacional, contando incluso con una alta reputación en el extranjero, además de la fuerte presencia que tiene en diversos países. Las cifras y datos analizados en el trabajo indican que ésta es una empresa cuyas producciones y funcionamiento son estables pese a la adversidad que se vive por causa del Covid-19.

La estabilidad financiera del grupo Nutresa S.A. es bastante atractiva para los inversores, pues se aprecia que, pese a la situación de emergencia económica, el valor de la acción se mantiene, pues los indicadores revelan que, aunque ha tenido disminución en algunos ítems, las ventas y las utilidades siguen creciendo a buen ritmo, durante el año en curso.

No podemos desconocer que el sector alimentos ha sido uno de los menos afectados por la pandemia, pero también es cierto que los ofrecidos por Nutresa además de ser de alta calidad son muy aceptados por la población, lo cual conlleva a que la empresa este en continua búsqueda de nuevos mercados y en la incorporación de nuevos productos a su portafolio, para lo cual requiere capital de trabajo, pero dada su inscripción en la Bolsa de Valores de Colombia, hace que pueda conseguir financiación, a través de la emisión de acciones, lo que redundará en la creación de valor para la compañía.

Así mismo, denota que sus ventas y utilidades han ido aumentando en los últimos años, incrementando la confianza en el inversor y disminuyendo la incertidumbre. El Grupo Nutresa es una empresa responsable y con un fuerte sentido social, lo que aumenta su buena percepción en el público, además de que sus productos tienen la característica de contar con alta calidad y son elaborados con el fin de contribuir a la buena alimentación y salud de la población y de mercado.

## Conclusiones

El grupo Nutresa S.A. es una empresa del sector alimentos, altamente posicionada en el país, lo cual se puede evidenciar al observar los valores de crecimiento de sus dividendos por acción, colocándose en el último mes en COP\$51, situación atractiva para los inversionistas, dado que la recesión económica por la que atraviesa el país no ha sido impedimento para que la empresa se mantenga estable, al incrementar sus ventas.

Al comparar el crecimiento de la empresa en los últimos periodos frente a otras del mismo sector, observamos que el grupo Nutresa aumento sus ventas en los últimos 2 años, pasando de 8.695.604 en el año 2017 a 9.958.851 en 2019, lo que significó un aumento de sus utilidades de COP\$86.181 millones de pesos es decir del 20.5%, lo que denota una gran estabilidad en las finan-

La estrategia de mi entrenador y mía, consistió en tomar la mejor parte de todos los saltadores del mundo y crear un atleta que nunca hubiera existido. A continuación, empezamos a trabajar en ser esa persona.

*Sergei Bubka.*

zas de la empresa, producto de una planeación a largo plazo y de un conocimiento del mercado al cual están dirigidos sus diferentes productos.

Finalmente, de acuerdo con los análisis y estudios anteriormente expuestos, se ha decidido invertir en la acción emitida por el Grupo Nutresa SA ya que representa una buena decisión, puesto que como se pudo evidenciar en los análisis anteriormente expuestos, las utilidades y ventas de ésta durante los últimos años han ido incrementando y mejorando, es una de las empresas más líquidas pues pertenece al índice COLCAP, asimismo es notable que ésta acción ha sido una de las más apetecidas durante la crisis del Covid-19 (a pesar de haber caído un poco por el pánico que se generó), ya que si bien es cierto, su principal elemento social son los alimentos, muchos de ellos no son perecederos o son de larga duración, ésta empresa ha presentado esta reactivación y consolidación dado que por su propia característica de industria alimentaria, al ser elementos esenciales en las canastas familiares el público siempre está accediendo a sus productos, como consecuencia de la misma pandemia, sus ventas se vieron normales e incrementadas y esta situación permitió generar mayor confianza entre los inversionistas

## Referencias

- Bolsa de Valores de Colombia. (27 de julio de 2020). Mercado de renta variable. Obtenido de portalbvc: <https://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/home/mercados/enlinea/acciones>
- Bucheli Sandoval, J., & Brin, J. (2016). Relación entre la confianza hacia la publicidad y la lealtad hacia la marca. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 12(23), 59-72. Recuperado de <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2126>
- Grupo Nutresa. (10 de Julio de 2020). Quiénes somos. Obtenido de Grupo Nutresa: <https://gruponutresa.com/quienes-somos/>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2011). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- Martínez, M. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Editorial Trillas. Martínez, T. (2009). Ciudad y localidad. Bogotá: Secretaría de Educación.
- Monterrosa, H. (22 de Julio de 2020). Nutresa y Grupo Aval son las acciones más atractivas de la Bolsa de Valores en julio. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/finanzas/nutresa-y-grupo-aval-son-las-acciones-mas-atractivas-de-la-bolsa-de-valores-en-julio-3034122>

Un hombre puede plantar un árbol por un sinnúmero de razones. Tal vez a él le gusten los árboles; tal vez quiere un refugio; o tal vez él sabe que algún día necesitará leña.

*Joanne Harris.*



- Oficina Internacional del Trabajo. (22 de Julio de 2020). ¿Qué son y cómo se construyen los indicadores en la evaluación de impacto? Recuperado de <https://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores#:~:text=Un%20indicador%20es%20una%20comparaci%C3%B3n,-se%20utilizan%20en%20diversos%20%C3%A1mbitos>
- Ortega-González, G. (2016). Comparación entre dos modelos de valoración de empresas mediante descuento de flujos de caja. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 12 (22), 7- 22. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v12i22.1782>
- Ruíz Acosta, L., & Camargo Mayorga, D. (2017). Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 13(25), 71-91. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v13i25.2389>
- Striedinger Meléndez, M. (2018) El marketing digital transforma la gestión de pymes en Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27) <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2652>
- Valbuena Hernández, P., & Montenegro Jaramillo, Y. (2017). Tendencias de la Investigación en Negocios Internacionales (2012-2016). *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 13(25), 9-28. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v13i25.2385>
- Vélez. L. (2011). La formación ciudadana y/o la formación del ciudadano. “Una reflexión obligada hoy”. *Revista Reflexión e Investigación*, 1, (3). [www.porunaeducaciondecualidad.org](http://www.porunaeducaciondecualidad.org)

Academia y conocimiento

## Reputación y admiración, dos formas de posicionar empresas con alcance global

*Lina Gabriela Chocontá Pachón<sup>1</sup>**Marcela Góngora Botero<sup>2</sup>*

### Resumen

El propósito de este estudio de caso es comprender y describir los factores que hacen que una empresa tenga alta reputación y la importancia de ellos. Se realiza un análisis considerando el índice de reputación de Forbes y el de admiración de Fortune 500, además de la incidencia que tiene Korn Ferry en esto. En esta etapa de la investigación la reputación empresarial se puede definir como el conjunto de percepciones que los stakeholders o grupos de interés tienen sobre la empresa, además, ellos se encargan de dar reconocimiento al comportamiento corporativo de la empresa mediante el nivel de cumplimiento de las responsabilidades que haya con los clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general. (IMF, 2019).

**Palabras Claves:** Reputación, Admiración, Ranking, Reconocimiento, Marca, Estabilidad.

**Key Words:** Reputation, Admiration, Ranking, Recognition, Brand, Stability.

### Introducción

La reputación es la opinión y prestigio en el que es visto alguien o algo, en el caso de la reputación empresarial el tema toma mayor importancia, porque, se refiere a la gestión a largo plazo de la imagen de una compañía, por tanto esta reputación corporativa es fundamental para evitar conflictos entre stakeholders y las empresas en caso de que haya crisis reputacionales; adicionalmente es importante tener en cuenta que la reputación es de las principales razones por las que los grupos de interés establecen contratos debido a que ellos deben asegurarse de su imagen también en el mundo de los negocios. (IMF, 2019). Es necesario saber qué es lo que le da realmente reputación a una empresa, qué comportamientos debe tener una empresa para obtener una buena percepción y reconocimiento de las personas para llegar a tener uno de los mejores índices reputacionales las empresas que se van a analizar.

---

<sup>1</sup> Estudiante Semillero Liderazgo y Organizaciones.

<sup>2</sup> Profesora Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad El Bosque. Líder Semillero Liderazgo y Organizaciones.

Si conoces al enemigo  
y te conoces a ti mismo,  
no necesitas temer el  
resultado de cien batallas.  
Si te conoces a ti mismo,  
pero no a tu enemigo, por  
cada victoria te espera una  
derrota.

*Sun Tzu.*

Al tener en cuenta la reputación empresarial como parte de su estrategia de desarrollo y tener conocimiento sobre los comportamientos que benefician significativamente a las empresas y a sus líderes, las organizaciones pueden llevar su emprendimiento a un mejor posicionamiento y a aumentar su interacción con los grupos de interés.

Con este estudio, se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cómo las empresas más grandes y reconocidas a nivel mundial tienen la capacidad de controlar los factores que permiten mantener su posición?

## Objetivo General

- Establecer el grado de valor que tiene la reputación dentro de una empresa y cómo puede llegar a influir en la toma de decisiones de los clientes al preferir estas marcas sobre las de su competencia.

## Objetivos Específicos

- Determinar qué factores afectan la reputación empresarial.
- Conocer el rendimiento de las 5 mejores empresas según el ranking de Forbes.
- Relacionar el rendimiento de las 5 mejores empresas según el ranking de Forbes con las 5 mejores en admiración según el ranking de la revista Fortune.

Este estudio, está limitado al análisis de las compañías mejor posicionadas durante el año 2020. Esto debido a que cada año el ranking cambia y las empresas pueden subir o bajar de posición, por lo que el ranking de las 5 mejores empresas a nivel reputacional puede cambiar.

## Viabilidad

La investigación es viable debido a que se tienen los recursos necesarios para poder desarrollarla. De esta misma manera, la información requerida está a disposición pública, pues esta se encuentra en los sitios oficiales de cada una de las empresas que se van a analizar. Por otro lado, existen los documentos oficiales como el "annual report" que facilitan aún más el desarrollo de la investigación y es posible comparar los datos de acuerdo a su posicionamiento en reputación y admiración, así como también desde el aspecto financiero.

## Revisión de literatura

Para poder determinar y analizar los aspectos que conforman la reputación empresarial, es necesario conocer los factores que miden ese índice reputacional en una empresa, hay varios que son indispensables, pero según Forbes estos son los más importantes: Importancia de la comunicación en redes sociales, la calidad, los esfuerzos por hacer del mundo un lugar mejor mediante la fidelidad a sus raíces y a lo que la empresa representa, las sociedades que tenga la empresa (voceros simbólicos), transparencia radical y no escándalos, ingresos superiores a 50,000 millones de dólares, presencia en varios países y familiaridad con la marca en al menos 40% de la población. (Valet, 2019).

Empresas como Rolex, Lego, The Walt Disney Company, Adidas y Microsoft, logran llegar a esas posiciones tan altas en cuanto a la reputación empresarial mediante la excelencia en los productos y servicios que ofrecen, el liderazgo innovativo que manejan, y los resultados que muestran. Además, lo que configura la reputación en el mundo es que el espacio de trabajo sea ameno para que haya calidad y eficiencia, también el gobierno corporativo en cuanto a los jefes y quien administra esas empresas, el desempeño financiero, la innovación, la disposición que estas compañías tengan hacia el trabajo y el poder brindar una imagen de confianza ante los consumidores. (RepTrak, 2020).

Para que una empresa pueda demostrar que su reputación es buena, es necesario que defina con exactitud unos parámetros que permitan demostrar lo buenos que son y lo que pueden llegar a ser generando patentes, de igual manera, las señas de identidad de la compañía. Algunos de los parámetros son: ética empresarial, valores corporativos, visión de la corporación, estrategia trazada y organización establecida. La repercusión de estos parámetros sobre la reputación de una empresa es directa y perceptible. Su privación o desaparición genera de forma espontánea una pérdida de confianza, en especial de los mercados. Una empresa sin ética, sin valores, sin visión, sin estrategia o sin organización podría generar ingresos a corto plazo, pero a largo plazo perderá la confianza en ella y desaparecerá. (Abril, 2003).

Las compañías con mayor reputación a nivel global tienen establecidas marcas fuertes y distintivas, por eso es que los consumidores afirman que las empresas con mayor reputación son las que sobresalen entre todas por su genuinidad y la percepción que en el mercado hay sobre estas empresas (RepTrak, 2020).

En la actualidad hay dos líneas de evaluación, que pueden llegar a complementarse, los factores de admiración que mide Fortune 500, basándose en nueve criterios, es decir, desde el valor de las inversiones, la calidad de la gestión y los productos hasta la responsabilidad social y la capacidad de atraer talento. (Fortune, 2020). Forbes, centra su medición en los factores de reputación; los mide analizando las cuentas, individuales o consolidadas, de

Cuando sabemos que  
nuestro enemigo es  
invencible, es mejor correr  
y esconderse...o intentar  
hacer negocios con él.

*Toba Beta.*

cada uno de los grupos, así como los movimientos en las sociedades patrimoniales, para cuantificar con la mayor precisión posible el porcentaje real del capital de los empresarios en las compañías y el valor real de éstas, es decir, esta lista es uno de los indicadores más usados del mundo para detectar multimillonarios. Además, Forbes da unos consejos para mejorar la reputación que son: respuesta rápida a los clientes, relaciones públicas, asunción de responsabilidades, establecimiento de objetivos y plan de crisis. (Valet, 2019).

**Tabla 1 Las cinco compañías más destacadas en reputación y admiración.**

Las 5 compañías más admiradas del mundo (FORTUNE, 2020)	Las 5 Compañías con mejor índice de Reputación (FORBES 2020)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apple.</li> <li>2. Amazon.</li> <li>3. Microsoft.</li> <li>4. Walt Disney Company.</li> <li>5. Berkshire Hathaway.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rolex.</li> <li>2. Lego.</li> <li>3. The Walt Disney Company.</li> <li>4. Adidas.</li> <li>5. Microsoft.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, basados en la publicación de Fortune 500 (2020) y revista Forbes.

Para seleccionar las *50 All-Stars*, Fortune, se soporta en Korn Ferry, empresa de consultoría de gestión empresarial, la cual pidió a 3,770 ejecutivos, directores y analistas de valores que habían respondido a las encuestas de la industria que seleccionarían las 10 compañías que más admiraban. Los directivos seleccionaron de una lista compuesta por las compañías que se clasificaron en el 25% más alto en las encuestas del año pasado, además de las que terminaron en el 20% más alto de su industria. Cualquiera puede votar por cualquier compañía en cualquier industria. (Fortune, 2020).

Hay que tener en cuenta también que, la revista Fortune cuenta con unos factores de admiración para determinar la lista, se miden basándose en algunos criterios desde áreas como el valor de las inversiones, la calidad de la gestión y los productos, la responsabilidad social y la capacidad de atraer talento. (Fortune, 2020).

Ahora bien, en el marco de la reputación y de la admiración hay una característica esencial que comparten las empresas seleccionadas en cada uno de los rankings que es la fortaleza financiera y esto se debe a que la estabilidad en las finanzas de cada una de las empresas significa que tienen la habilidad de superar crisis, de enfrentarse a cambios del mercado y demás; y a pesar de todo eso siguen manteniéndose estables y con buena imagen, cosa que recompensa estos rankings (Martínez y Olmedo I, 2006).

**Tabla 2 Comparación del índice de reputación de Forbes y el índice de admiración de Fortune 500.**

Reputación	Admiración
<p>Para Sevillano la identidad corporativa tiene mucho que ver cuando de reputación se habla porque implica lo que una empresa ha sido, es y llegará a ser. Eso que hace diferente a las empresas es lo que las define y de acuerdo a su capacidad de enfrentarse a un mercado para demostrar todas sus capacidades es que se va estableciendo esa reputación. (Sevillano, 2019).</p> <p>Es importante establecer que la reputación corporativa en una empresa depende del reconocimiento que los grupos de interés le den al comportamiento corporativo; además, según lo que expone Sevillano, (2019) la reputación es algo muy valioso dentro de una organización, es un activo más que no se puede copiar y las empresas deben medirla y gestionarla correctamente, “la reputación es la fuente de ventaja competitiva; esto se debe a por qué hay unas empresas que son preferidas por los consumidores. Sin embargo, hay que aclarar que perder esa reputación es muy fácil, con tan solo una acción mal gestionada, puede acabarse el esfuerzo de una empresa para conseguir buena reputación corporativa.</p> <p>Forbes considera adecuado que se sigan ciertos parámetros para conseguir la reputación y también mantenerla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar respuesta rápida a los clientes en sus peticiones, quejas o reclamos.</li> <li>• Mantener buenas relaciones públicas.</li> <li>• Asumir siempre las responsabilidades y no dejar pasar los errores.</li> <li>• Establecer objetivos.</li> <li>• Tener preparado un plan para enfrentar crisis.</li> </ul> <p>(Moreno A, 2018)</p>	<p>Fortune 500 mide la admiración teniendo en cuenta muchos factores importantes que aseguran la calidad y el buen funcionamiento de las empresas. Para determinar la lista, se realiza una clasificación de todas las compañías con potencial por industrias y sectores, para así tener una mejor organización en cuanto a estados financieros, productos y servicios de calidad, etc. (Fortune, 2020)</p> <p>La revista Fortune mide factores financieros y contables para determinar la lista de admiración en la que hacen parte varias empresas de gran relevancia. Estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos</li> <li>• Ganancias</li> <li>• Balance General</li> <li>• Empleados</li> <li>• Medianas</li> <li>• Créditos</li> </ul> <p>(Fortune en español, 2019)</p>

La creatividad sin estrategia es llamada arte; la creatividad con estrategia se suele llamar publicidad.

*Jef Richards.*

La base de nuestra estrategia de asociación y nuestro enfoque: construimos la tecnología social. Ellos ponen la música.

*Mark Zuckerberg.*

Reputación	Admiración
<p>La medida de reputación hecha por la revista Forbes Magazine tiene en cuenta nueve factores influyentes en la valoración corporativa a partir de los estudios fundamentales, de encuestas y también de la experiencia que ya ha adquirido la revista Forbes.</p> <p>Estos son algunos de los factores fundamentales para medir la reputación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Los productos:</b> Porque estos guían la imagen de la marca, en cuanto a que si un producto no cumple con las expectativas de los clientes, afectará de forma negativa la reputación.</li> <li>• <b>La relación de las acciones de los empleados con la imagen pública de la empresa:</b> La buena reputación se ve cuando los empleados son fieles y confían en la empresa.</li> <li>• <b>Relaciones externas de la compañía:</b> Esto se refiere a las relaciones que existan con los proveedores, socios, inversores, competidores y la sociedad.</li> <li>• <b>La innovación y la creación de valor:</b> Porque la investigación y desarrollo implica que la empresa está atenta a la evolución del mercado y a buscar siempre una ventaja competitiva.</li> <li>• <b>Fuerza financiera y viabilidad de la empresa:</b> Esto quiere decir que a partir de los estados financieros se determina cómo sus acciones pasadas influyen en cómo está su reputación actualmente.</li> <li>• <b>Las responsabilidades intangibles:</b> Estas son aquellas responsabilidades que las compañías adquieren como consecuencia de actos que en el pasado afectaron la rentabilidad y el crecimiento de la organización.</li> </ul> <p>(Martinez I y Olmedo I, 2006)</p>	<p>Para sacar la lista del índice de admiración, la revista Fortune recibe ayuda de Korn Ferry, que es una empresa de consultoría de gestión y gracias a la amplia base de datos que posee, le facilita a Fortune la recolección de datos de las empresas para poder clasificarlas en la lista y luego en el índice. (Korn Ferry, 2020).</p> <p>Es importante reconocer que Korn Ferry posee unas características, métodos y herramientas especiales que hacen que la recolección de datos sea más exacta y las empresas clasificadas realmente lo merezcan porque sus estados financieros son estables, porque tienen buenas relaciones con los clientes, buena organización y buenas relaciones comerciales (Korn Ferry, 2020).</p> <p>Las características y herramientas de las que se habla anteriormente aseguran la efectividad de sus actividades y estas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen un enfoque Big Data.</li> <li>• El apoyo que le dan a las empresas va más allá de la evaluación.</li> <li>• Las soluciones que brinda son flexibles.</li> <li>• Tienen una escala global.</li> <li>• Se comparan con los mejores.</li> </ul> <p>(Korn Ferry, 2020)</p>



## Método

El presente artículo se enmarca dentro de una investigación de tipo cualitativo con un enfoque de tipo descriptivo, en donde tomamos el fenómeno de calificación de las compañías mediante los ranking de reputación empresarial de Forbes y el de admiración de Fortune 500 y mediante el análisis documental identificamos los factores relevantes para establecer las características de cada compañía por medio de las variables más representativas de su calificación, con datos de los movimientos financieros y de las capacidades estratégicas que tienen cada una de las empresas para posicionarse en un ranking de gran peso global.

Además, se utilizaron datos numéricos que facilitaron la comparación de las variables financieras, culturales, estratégicas, etc. Para esto, se recolectó información de cada una de las empresas de acuerdo a los factores necesarios a través de las siguientes fuentes:

- ADIDAS. 2019 Annual Report ADIDAS
- AMAZON. 2019 Amazon Annual Report
- APPLE. ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR
- Berkshire Hathaway. Berkshire Hathaway Inc. 2019
- LEGO Group. The LEGO Foundation Corporate Social Responsibility Report 2019
- Microsoft. Annual Report 2019 Microsoft.
- The Hour Glass. Annual Report 2019
- The Walt Disney. Fiscal Year 2019 Annual Financial Report

## Resultados

Basados en la información pública de cada una de las compañías, analizaremos cómo los principales factores para el posicionamiento de marca dentro de los parámetros de reputación son aplicados de forma estratégica y que los han llevado a su éxito.

## LEGO

**Innovación y creación de valor:** Compañía familiar, danesa, fundada en 1932, su nombre se origina en el vocablo danés de jugar bien, durante su trayectoria, se ha desarrollado en la premisa “Inspirando y desarrollando la construcción del mañana” (Lego Company, 2019), buscando inspirar y desarrollar en los niños un pensamiento creativo y un razonamiento sistemático.

El verdadero meollo de la estrategia es el estratega.

Max McKeown.

En la preparación para la batalla he encontrado que los planes son inútiles, pero la planificación indispensable.

*Dwight D. Eisenhower*

**Productos:** La compañía ha desarrollado desde sus inicios sus tradicionales productos de bloques, pero ha incursionado y se ha posicionado con productos diversos entre ellos video juegos, libros y revistas, películas y televisión, juegos de mesa y ropa, siempre manteniendo unos muy altos estándares de calidad en sus productos, base fundamental de su filosofía. (Lego Company, 2019).

**Fuerza Financiera:** Según el annual report de Lego, los aspectos financieros que resaltaron en el 2019 mostraron ingresos de \$8,430 mil millones de dólares en el 2016, lo que significa que fue mayor al 2018 de \$8,039 mil millones de dólares. (LEGO, 2019)

Ahora bien, también se muestra que los ingresos y los gastos financieros comprenden estos mismos por sus intereses. Aquí en el 2019 se aplicaron sobre las ganancias y pérdidas realizadas y no realizadas sobre cuentas por pagar, cuentas por cobrar y transacciones en moneda extranjera. (LEGO, 2019)

**Empleados e imagen pública:** Se preocupa por reclutar y retener personal que entienda la filosofía de un mundo globalizado, por ello tiene múltiples nacionalidades trabajando, lo que implica también amplia diversidad cultural, por ello garantizan entornos de trabajo inclusivo con igualdad de condiciones y oportunidades, tanto para los empleados dentro como fuera de Dinamarca. (Lego Company, 2019).

**Responsabilidades intangibles:** Dentro de los programas de Lego, resaltan la de políticas de protección de los derechos humano, manejo de personal, medio ambiente, política anticorrupción. (Lego Foundation, 2019).

**Relaciones externas:** Actualmente la compañía trabaja con socios en países de todo el mundo, lo que lo enfrenta a distintos puntos de vista sobre temas como los derechos de los niños, las mujeres y las minorías, con el objeto de establecer a nivel global sus políticas de responsabilidad, realiza un riguroso esquema de evaluación de cada uno de sus socios potenciales que incluyen tanto la evaluación de antecedentes, como la situación jurídica y las políticas con relación a la protección de los niños y los empleados antes de establecer un contrato con ellos, adicionalmente realiza auditorías continuas a todas sus relaciones externas, (Lego, 2019).

## MICROSOFT

**Innovación y creación de valor:** Empresa estadounidense fundada en 1975 por Bill Gates que busca hacer la vida de las personas más cómoda y avanzada mediante herramientas tecnológicas en los computadores. Tiene como objetivo "contribuir a un mundo más luminoso en lo grande y lo pequeño" (Bhasin H, 2018).

**Productos:** Es una empresa que desarrolla licencias y proporciona servicios de soporte para los productos y servicios que ofrece, entre ellos están los sistemas operativos como Windows 7 y Windows 2010, Skype, teléfonos móviles, Xbox, Microsoft Office, etc, también hacen parte de la línea de productos de la empresa; todo esto es lo que ha hecho que la empresa consiga una importante ventaja. (Bhasin H, 2018).

**Fuerza Financiera:** Según el annual report de Microsoft, lo que resalta de la parte financiera para esta compañía en el 2019 es todo aquello relacionado con ingresos, margen bruto utilidad operativa, utilidad neta, utilidad diluida por acción, dividendos en efectivo declarados por acción, efectivo, equivalentes de efectivo e inversiones a corto plazo para un total de activos de \$286,556 millones de dólares en el 2019. (MICROSOFT, 2019)

Dentro de estos activos está lo relacionado al negocio de telefonía, de operaciones, ventas, marketing, contabilidad que garantizan la solidez de sus estados financieros (MICROSOFT, 2019)

**Empleados e imagen pública:** Es una empresa que involucra en los valores la diversidad de las voces, las experiencias, las fortalezas y todos los puntos de vista de cada uno de los empleados y clientes para así desafiar el conocimiento y poder expandirse a nuevos retos. Además, es importante resaltar que las mujeres representan el 28,6% de la fuerza laboral global de Microsoft, las personas afroamericanas, hispanas y latinas tienen más oportunidades que antes y todo esto demuestra el compromiso de la empresa. (Microsoft, 2021).

**Responsabilidades intangibles:** Dentro de las responsabilidades que Microsoft tiene como empresa, se evidencia la importancia de generar confianza en el mercado y promover un futuro sostenible en el que todas las personas tengan derecho y acceso a estas oportunidades tecnológicas, "Marketing con propósito" (Sirich S, 2020).

**Relaciones externas:** La empresa se asocia con varias entidades que apoyen los programas de ayuda a la comunidad como por ejemplo Siebert Williams Shank Bank, que fue una de las sociedades que estableció Microsoft para crear oportunidades y apoyar al crecimiento de pequeñas y medianas empresas, con enfoque en las minorías. También hubo una asociación muy importante con las Universidades y los Colegios Históricamente Negros (HBCU) para crear programas que ayuden a los profesores de HBCU en temas de datos e informática y así facilitar su trabajo. (McIntyre L, 2020)

## ROLEX

**Innovación y creación de valor:** Empresa Suiza, fundada en 1905, que tenía el sueño de crear un reloj que se usara en la muñeca porque generaba un

Mostrar a todos los competidores lo que se está haciendo. Ellos aprenden muy pronto de todos modos. Eso sí, no les digas lo que estás pensando.

*Bill Hewlett (fundador de Hewlett Packard)*

Deje siempre una salida,  
a menos que usted quiera  
saber realmente lo duro  
que un hombre es capaz  
de luchar cuando no tiene  
nada que perder.

*Robert Jordan.*

estilo mucho más elegante y fiable. La empresa es un símbolo de “precisión y calidad de los movimientos”. (Simconblog, 2015)

**Productos:** Los productos de esta reconocida empresa se acogen a tres marcas importantes que abarcan todos los relojes, estos son la colección Oyster, la colección Oyster Professional y la colección Cellini. Y estos relojes tienen materiales que garantizan la calidad del producto como diamantes, oro y pieles especializadas. (Simconblog, 2015)

**Fuerza Financiera:** Según el annual report de The Hour Glass, que es donde pertenece Rolex, los ingresos fueron de \$720,925 millones de dólares, los impuestos de \$71,404 millones de dólares y el valor liquidado de \$560,244 millones de dólares en el 2019 (The Hour Glass, 2019)

Además, los estados financieros consolidados por este grupo permiten atender a todas las obligaciones que tenga en cuenta a deudas y demás

**Empleados e imagen pública:** Rolex se encarga de tener en cuenta la opinión de los miembros de la empresa, tanto de ejecutivos como de trabajadores y para esto, crea encuestas y foros en el que todos puedan participar. El objetivo de la empresa es garantizar un entorno inclusivo y accesible para todos a través del cumplimiento de las obligaciones. (Relojes de Suiza, 2021).

**Responsabilidades intangibles:** Se busca ofrecer un alto nivel en servicio al cliente a través expertos bien entrenados, también mantener un catálogo en donde cada uno de los productos esté respaldado por tecnología de vanguardia y marketing audaz e impactante. (Annual Report and Accounts, 2020). La política de esta marca de relojes se fundamenta en colegas, cadena de suministro, medio ambiente y comunidades.

**Relaciones externas:** El enfoque de la empresa es apoyar proyectos comunitarios locales y organizaciones benéficas en cada uno de los países donde se encuentra Rolex, es decir Estados Unidos y Reino Unido. (Relojes de Suiza, 2021).

## THE WALT DISNEY

**Innovación y creación de valor:** Empresa fundada en la década de 1920 en Chicago por Walter Elias Disney, conocido mundialmente como Walt Disney. La empresa se convirtió en un símbolo de la cultura norteamericana y continúa con el legado de “crear historias y experiencias de clase mundial para cada miembro de la familia”. (Gavalda, J, 2019)

**Productos:** The Walt Disney inicia con una creación emblemática que hasta el día de hoy lo sigue siendo y es el ratón Mickey Mouse y con el transcurso del tiempo, la línea de productos se ha ampliado de manera monumental, pues ahora cuenta con redes de medios, parques y centros turísticos, Stu-

dio Entertainment, productos de consumo, y medios interactivos; cada uno de estos tienen un impacto muy grande en la sociedad. (Williams A, 2019).

**Fuerza Financiera:** Según el annual report de The Walt Disney, se muestra que el total de activos fue de \$193,984 millones de dólares en el 2019, dentro de esto se encuentra todo lo de ingresos, operaciones, de los parques, todo lo atribuido a Disney, dividendos y acciones que según el reporte han contribuido al crecimiento de esta compañía, haciendo una comparación con los años anteriores, los activos habían sido menores a \$100,000 millones de dólares. (The Walt Disney, 2019)

**Empleados e imagen pública:** Es una empresa que promueve la seguridad, la inclusión y el respeto en los lugares de trabajo, además tiene una estrategia de voluntariado para generar un impacto positivo en las comunidades. (The Walt Disney Company, 2018).

**Responsabilidades intangibles:** The Walt Disney es una empresa que reconoce la importancia del marketing para poder llegar a muchos más lugares y por eso tiene bien definidas las herramientas para afianzar el crecimiento exponencial que tiene la compañía. Adicionalmente, tiene compromisos con el medio ambiente, con la vida saludable de los consumidores, voluntariado, reducción de emisiones y mantener el consumo de agua potable en cada una de las ubicaciones físicas. (The Walt Disney Company, 2018).

**Relaciones externas:** La empresa tiene asociaciones con otras compañías reconocidas lo que le ha permitido ampliar su línea de productos y su impacto en el mercado internacional como por ejemplo, Marvel Studios, 20th television, hulu originals, National Geographic, ESPN, etc. (Disney, 2021)

## ADIDAS

**Innovación y creación de valor:** Empresa fundada por Adi Dassler en 1949 con el deseo de ayudar a los deportistas en su rendimiento y se mantiene con el propósito de "a través del deporte, tenemos el poder de cambiar vidas" (Adidas, 2020b).

**Productos:** La línea de productos de Adidas se basa principalmente en todo lo relacionado al mundo deportivo y se segmentan en Performance, Originals, Style y Neo y esto se debe a que la empresa ofrece diferentes productos para satisfacer cada una de las necesidades de los consumidores. "Los clientes con estatus social alto, tienden a comprar productos más caros y los clientes con estatus social más bajos, compran artículos más asequibles para ellos". (Eduzaurus, 2021).

**Fuerza Financiera:** Según el annual report de Adidas, el resultado financiero de Adidas AG en 2019 mejoró en un 26% con respecto al año anterior, es decir €1,938; este incremento se le atribuye a los ingresos de los divi-

Los buques de gran tamaño pueden aventurarse lejos de la costa, pero los buques pequeños han de permanecer cerca de la playa.

*Benjamín Franklin.*

Con demasiada frecuencia, un modelo exitoso de nuevos negocios se convierte en el paradigma a seguir de empresas que no son lo suficientemente creativas para inventar el suyo propio.

*Gary Hamel.*

dendos que vienen un poco de las transferencias de las utilidades por parte de empresas asociadas en virtud de acuerdos de transferencia de pérdidas y ganancias. (ADIDAS, 2019)

Según los datos que muestra el annual report con respecto a los últimos 2 años, el total de activos de Adidas ha sido de €15,612 en 2018 y €20,680 millones en 2019 lo que implica un crecimiento del 32.5% (ADIDAS, 2019)

**Empleados e imagen pública:** Adidas tiene un compromiso con sus empleados en el que se fundamenta la diversidad y la exclusión. Busca un ambiente laboral con igualdad de condiciones para que así sea mucho más efectivo aprovechar oportunidades, crecer y retener talento; todo esto bajo el foco central de la empresa que es el consumidor y es el centro de todo lo que realiza la empresa. (Adidas, 2021).

**Responsabilidades intangibles:** Es una empresa que tiene establecidas obligaciones para con los consumidores y se compromete a brindarles calidad y a generar impacto positivo en la sociedad y es por eso que, mantiene una cartera de conceptos innovadora donde le da vida a nuevas tecnologías mediante inversiones en sostenibilidad y en la exploración de las posibilidades de digitalización. (Informe Anual, 2020)

**Relaciones externas:** Se relaciona con Global Brands que se encarga de supervisar la innovación, el diseño, el desarrollo, el marketing de las ofertas deportivas existentes y el estilo de vida de la empresa para así lograr productos deseables por los clientes y generar experiencias únicas, todo esto con el fin de que Adidas crezca cada vez más en la industria de artículos deportivos. (Adidas, 2020c)

## AMAZON

**Innovación y creación de valor:** Empresa fundada en 1994 por Jeff Bezos con el objetivo de cambiar vidas mediante la tecnología. Inició como una librería online y hoy en día Amazon es considerado como el rey del e-commerce. (NextU, 2021).

**Productos:** Amazon ofrece una gran cantidad de productos y servicios que han posicionado a la marca en un lugar muy importante en los rankings más relevantes como el de reputación. En el catálogo se encuentran productos en diferentes áreas como la televisión, streaming, comida, electrodomésticos, accesorios, música, etc. (NextU, 2021)

**Fuerza Financiera:** Según el annual report de Amazon, el total de activos para el 2019 fue de \$225,248 millones de dólares, lo que mostró un crecimiento considerable con respecto a los años anteriores que no llegaban a \$200,000 millones de dólares; dentro de esto se evidencia un aumento en las ventas y en las acciones gracias al auge que ha conseguido esta compañía en el mercado y a las demás compañías que ha adquirido en su trayectoria. (Amazon, 2019)

**Empleados e imagen pública:** En cuanto a la situación laboral, Amazon es una empresa consciente de la importancia de condiciones laborales justas y para ello, sus políticas de trabajo garantizan los derechos humanos, lugares de trabajo seguros e inclusivos, libre elección del trabajo (no forzar a nadie a hacer algo que no quiera), empoderamiento de la mujer y salarios justos, (Amazon, 2021)

**Responsabilidades intangibles:** Es una empresa comprometida con la ética y la legalidad, asimismo busca la transparencia en la fabricación de sus productos, respetando los derechos humanos y el medio ambiente. (Amazon, 2021).

**Relaciones externas:** La empresa cuenta con expertos del sector para regular sus prácticas frente a los estándares que se reconocen a nivel internacional y las que se recomiendan para esta industria; algunos de estos colaboradores son Nest, Business for Social Responsibility, Impact Limited y Verité. (Amazon, 2021).

## APPLE

**Innovación y creación de valor:** Empresa estadounidense, fundada en 1976 por Steve Jobs y Steve Wozniak, que tenía como fin producir computadoras y cada vez fe ampliando su ingenio y capacidad de complacer el mercado. La empresa se fundamenta en el lema "Think different" que significa piensa diferente. (Sierra S, 2018).

**Productos:** Apple es una empresa con un catálogo impresionante que garantiza calidad en sus productos y asimismo ofrece la posibilidad de tener la última tecnología al alcance de las manos. Dentro del catálogo se caracterizan los iPhone, iPod, Mac, iPad, Apple TV, Apple Watch y software. (Sierra S, 2018)

**Fuerza Financiera:** Según el annual report de Apple, en el 2019 las ventas decrecieron un 2%, es decir \$5,4 mil millones menos con respecto al 2018 debido a menos ventas de iPhone debido a que hubo más ventas de teléfonos usables y además la debilidad de las monedas extranjeras que han tenido mucho impacto en las ventas del 2019 (APPLE, 2019). Dentro de este aspecto se encuentran productos como iPhone, Mac, iPad, Usables, hogar y accesorios y finalmente servicios.

**Empleados e imagen pública:** Es una empresa comprometida con las condiciones de sus trabajadores y por esta razón, asegura las condiciones laborales sean justas, que los empleados sean tratados con respeto y dignidad, además de asegurar un espacio inclusivo y digno. (Compromiso Empresarial, 2012).

**Responsabilidades intangibles:** Apple tiene el compromiso de reducir el impacto negativo en el medio ambiente y para eso ha diseñado estrategias que disminuyen ese daño como el uso de materiales y procesos con bajas emisiones de carbono y también utilizar empaques reciclados y renovables. (Apple, 2020).

Un hombre puede plantar un árbol por un sinnúmero de razones. Tal vez a él le gusten los árboles; tal vez quiere un refugio; o tal vez él sabe que algún día necesitará leña.

*Joanne Harris.*



Nuestro conocimiento de las circunstancias se ha incrementado, pero nuestra incertidumbre, en lugar de haber disminuido, ha aumentado. La razón de esto es que no ganamos todas nuestras experiencias a la vez sino poco a poco.

*Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz.*

**Relaciones externas:** La empresa se asocia para apoyar los proyectos sociales y también para complementar sus productos como lo fue Apple Maps en compañía de google para mostrar las ubicaciones de vacunación del Covid-19, también el gasto en bonos verdes para contribuir en la energía limpia. (Apple Inc., 2021)

## BERKSHIRE HATHAWAY

**Innovación y creación de valor:** Es una empresa fundada por Oliver Chace y dirigida por Warren Buffett, tiene sus inicios en la fábrica textil en 1839. Berkshire es una sociedad que administra acciones de varios grupos empresariales y es la primera empresa no tecnológica más capitalizada del mundo. (CMC Markets, 2018).

**Productos:** Es una empresa que se ha expandido notablemente y tiene posicionamiento en diferentes industrias como seguros, reaseguros, inversiones, joyería, fabricación de ladrillos, etc. (CMC Markets, 2018).

**Fuerza Financiera:** Según el annual report de Berkshire Hathaway, las ganancias que se obtuvieron del negocio de ferrocarril incrementaron un 5% en 2019 con respecto al año anterior, en cuanto al negocio de energía, las ganancias incrementaron un 8,4% en el 2019, para el negocio de manufacturas, servicios y de venta al por menor, las ganancias no presentaron gran cambio en el 2019 debido a diferentes factores que afectaron negativamente estos sectores y no generaron un mayor crecimiento. (Berkshire Hathaway, 2019).

Por el lado de la inversión, se observaron ganancias y pérdidas gracias a los cambios del precio del mercado en los valores de cartera de la compañía. En el 2019, las ganancias de la inversión fueron de \$1,0 mil millones y las pérdidas fueron de \$1,4 mil millones en 2018. (Berkshire Hathaway, 2019).

**Empleados e imagen pública:** Luego de pasar situaciones difíciles por la falta de cumplimiento de los derechos humanos y de que la fuerza laboral luchara por el cumplimiento de estos; la empresa se comprometió a asegurar condiciones laborales dignas y justas. (Vilvanathan D, 2020)

**Responsabilidades intangibles:** Tiene el compromiso de mantener la innovación, brillantez y determinación para llevar a cabo las ideas que se proponen, así como también la responsabilidad que tiene para con las personas que confían en la empresa como fuente de inversión y así generar más dinero. (Vilvanathan D, 2020)

**Relaciones externas:** Berkshire Hathaway tiene establecidas relaciones con cada uno de los grupos empresariales que tienen sus acciones ahí para que se las administren, es decir que es una lista muy larga que incluyen varias seguros financieros y varias industrias. (CMC Markets, 2018). (Vilvanathan D, 2020)

## Discusión

Ahora bien, es importante resaltar los aspectos más significativos de la cultura organizacional de cada una de las empresas que se han venido investigando, así que en el caso de Adidas, hay que destacar que es una empresa que se caracteriza por su compromiso con el medio ambiente, en el último año, se ha utilizado 50% de poliéster reciclado en sus productos en pro de contribuir al entorno, también generó por primera vez un bono de sostenibilidad y marca un punto importante en la historia de la compañía debido a que las ganancias que se obtendrán a partir de esto “ayudarán a financiar iniciativas ambientales y sociales en Adidas, ya que estamos comprometidos a seguir construyendo nuestro liderazgo en la industria en el área de la sostenibilidad” (Adidas, 2020a).

Por el lado de Amazon, es importante añadir que tiene un compromiso enorme en generar un impacto en la comunidad, ya sea de forma económica, empoderando a pequeñas empresas o contribuyendo en la solución de problemas sociales como la falta de vivienda, el hambre y los desastres. Además de esto, en cuanto al medio ambiente tiene programas de sostenibilidad, implementa empaques amigables con el ambiente, programas eficaces que no afecten negativamente el aire y por último tiene un propósito para el 2040 y es apostarle a ser una compañía que no utilice carbón, puesto que su compromiso con el medio ambiente es fundamental. (Amazon, 2020).

Apple es una empresa que ha logrado mantener su posición número uno en tecnología por mucho tiempo y es por eso que su cultura organizacional se basa en el liderazgo y todo eso está fundamentado en seis valores fundamentales que aseguran el buen funcionamiento de la empresa y el compromiso que tienen para con las personas, estos son: accesibilidad, educación, ambiente, inclusión y diversidad, intimidad y responsabilidad del profesor. Además de esto, Apple está implementando una política de ayuda al medio ambiente, reduciendo el plástico de sus productos, quitando los audífonos y el bloque transformador de corriente a sus celulares desde el 30 de octubre del 2020. (Apple, 2020)

En cuanto a Berkshire Hathaway, se evidencia que es una empresa que tiene como propósito ir por el camino que señalan sus valores, esto se puede evidenciar en cada una de las interacciones y transacciones que realiza la empresa y este código de conducta ético se fundamenta en 4 variables muy importantes que son: enfatizar el compromiso de la compañía para con la ética y el cumplimiento de la ley, establecer estándares básicos de comportamiento ético y legal, proporcionar mecanismos de denuncia para casos conocidos o que tengan sospechas de violaciones éticas o legales, y por último ayudar a prevenir y detectar irregularidades. (Berkshire Hathaway Inc., 2021). De acuerdo a estas variables es que se establecen las políticas corporativas de la empresa.

La verdadera medida del valor de cualquier líder y gerente es el rendimiento.

*Brian Tracy.*

Cada paso en la vida no es más que parte de un juego.

Cada pieza es necesaria, pero si usted no sabe controlar el juego, entonces usted se convierte en una de las piezas que han de ser sacrificadas.

*Lionel Suggs.*

Por el lado de LEGO, se afirma que es una empresa que busca apoyar una sociedad más creativa y resiliente, así como también tiene como objetivo inspirar y desarrollar a los constructores del mañana mediante estos juegos que liberan el potencial de los niños y al mismo tiempo tiene un impacto positivo en el desarrollo de cada uno de ellos. Adicionalmente, Lego busca impactar tanto en el desarrollo de las habilidades de los niños, como en el medio ambiente y es por esto que tiene una campaña para el 2030 de fabricar productos a partir de materiales sostenibles y de utilizar envases sostenibles que aporten al reciclaje. (The Lego Group, 2021)

Siguiendo con Microsoft, esta es una empresa que tiene la capacidad de reorganizarse y adaptarse a los cambios del mercado y del mundo en general; es por esto que tiene diferentes herramientas y programas que facilitan la conectividad y el rendimiento de los aparatos electrónicos como los computadores. En este caso, Microsoft ha diseñado herramientas como Microsoft Edge, Microsoft One Drive, One Note, Microsoft Teams, etc; gracias a estas innovaciones Microsoft ha tenido acogida y se ha mantenido fuerte en el mercado. (Microsoft, 2021).

Rolex es una marca dentro de la empresa The Hour Glass que ha tenido un impacto muy grande a nivel internacional y esto se debe a la calidad que les ofrece a sus consumidores. Los productos Rolex se identifican en cualquier parte por su imagen y lo que inspira en cada una de las personas. Cada uno de estos relojes están expuestos a pruebas extremas “desde las aguas abisales de los océanos más profundos hasta las cumbres de las montañas más altas; desde el aire hasta las pistas de carreras” (Rolex, 2021). Esto garantiza calidad para los clientes y asimismo permite plantear estrategias medioambientales, culturales y financieras.

Por último, The Walt Disney es una de las empresas que ha conseguido penetrar mercados internacionales y que también se ha adaptado a los requerimientos del mercado, gracias a esto es que la compañía tiene una responsabilidad social con la sociedad y se enfoca en diferentes áreas como hospitales infantiles, inversión en la juventud, donaciones para la caridad, voluntariados y sostenibilidad del medio ambiente; estos factores fundamentan el compromiso que Walt Disney tiene con la comunidad. (Disney, 2021).

## Conclusiones

Finalmente, los ranking de reputación y de admiración han sido un pilar importante para las empresas que hoy en día están ahí posicionadas y esto se debe, a que llegar a ser parte de algo significativo se convierte en un propósito para cada una de las compañías de alcance global, que esperan resaltar entre cientos que también son merecedoras de pertenecer a la lista.

A lo largo del tiempo, Apple y Rolex han sido empresas exitosas que han conquistado mercados importantes y han logrado innovar para atender las necesidades de los clientes, de esta manera, han conseguido posicionarse en los rankings más importantes como lo son el de admiración y el de reputación. Sin embargo, no todo ha sido fácil, en el camino se han encontrado con obstáculos que han retrasado el éxito, pero que no impidieron que continuaran su travesía por conseguir reconocimiento y ganar un lugar significativo en el mercado.

Por ejemplo, Apple es una empresa que hoy en día está posicionada en el ranking de admiración de la revista Fortune 500, en el lugar N°1; no obstante, en su tiempo cometió errores que frenaron el camino hacia el éxito, algunos de estos fracasos se deben a inventos que creó la compañía con el fin de ampliar su catálogo y atender más necesidades, pero a los clientes no les gustó este nuevo enfoque que Apple estaba implementando y por esta razón es que los inventos como “Newton, Pippin, Mouse Hockey Puck, Lisa y Apple III fueron un fracaso para la compañía de tecnología”. (Jaimovich D, 2017). Después de todo esto, la empresa decidió dejar a un lado inventos llamativos que no les funcionaba, sino que por el contrario, les hacían perder credibilidad.

Rolex, hoy en día posicionada en el ranking de reputación de la revista Forbes, en la posición N°1, también ha cometido errores que si no hubiera sido por el ingenio y la astucia de los ejecutivos en esa época, Rolex no habría superado ese pequeño fracaso tan rápido; cuando la empresa sacó al mercado los relojes Daytona, el diseño de los primeros no causó aceptación en el mercado y fue un fracaso en ventas debido a las tipografías y colores que llevaban los productos; sin embargo, gracias a Paul Newman, estos relojes se convirtieron en productos potenciales para los coleccionistas, lo que generó ventas de más de 17 millones de dólares. (El Loft, 2020)

Gracias a las repercusiones que han tenido estas empresas, hoy en día están en los primeros lugares. No es un camino fácil que se consigue de la noche a la mañana, sino que lleva una trayectoria con altibajos, que solo las empresas que saben afrontar estos inconvenientes logran superar, llegando a niveles altos en el mercado; eso fue lo que ocurrió con Apple y Rolex que en el pasado atravesaron obstáculos y los superaron, para actualmente pertenecer a los ranking de admiración y reputación en la posición N°1.

## Referencias

Abril, L. (noviembre 28 de 2003). La reputación corporativa como concepto. *El País*. [https://elpais.com/diario/2003/11/29/economia/1070060414\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2003/11/29/economia/1070060414_850215.html)

ADIDAS. (2019). 2019 Annual Report ADIDAS. [PDF]. Adidas Group.

Con demasiada frecuencia, un modelo exitoso de nuevos negocios se convierte en el paradigma a seguir de empresas que no son lo suficientemente creativas para inventar el suyo propio.

Gary Hamel.

La estrategia de mi entrenador y mía, consistió en tomar la mejor parte de todos los saltadores del mundo y crear un atleta que nunca hubiera existido. A continuación, empezar a trabajar en ser esa persona.

*Sergei Bubka.*

- ADIDAS. (2020a). Adidas successfully places its first sustainability bond. <https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2020/adidas-successfully-places-its-first-sustainability-bond/>
- ADIDAS. (2020b). La historia de Adidas: Desde 1949 hasta hoy. <https://www.adidas.co/blog/392942>
- ADIDAS. (2020c). Informe Anual. <https://report.adidas-group.com/2020/en/group-management-report-our-company/global-brands.html>
- ADIDAS. (2021). Compañía Estrategia. <https://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/>
- AMAZON. (2019). 2019 Amazon Annual Report. [PDF]. Amazon.com INC
- Amazon. (2020). Amazon's Impact. <https://www.aboutamazon.com/impact>
- Amazon. (2021). Cadena de Suministro. <https://sostenibilidad.aboutamazon.es/personas/cadena-de-suministro?workerCount=true&engagementProgram=true&productCategory=true>
- Annual Report and Accounts. (2020). Delivering on our plans for growth. The Watches of Switzerland Group. [PDF]
- APPLE. (2019). ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 APPLE 2019. [PDF] Apple INC
- Apple. (2020). Un plan del tamaño del planeta. <https://www.apple.com/environment/>
- Apple Inc. (2021). Actualizaciones para inversores. [https://investor.apple.com/investor-relations/default.aspx#tabs\\_content--2021](https://investor.apple.com/investor-relations/default.aspx#tabs_content--2021)
- Bhasin H. (2018). Estrategia de Marketing de Microsoft – estrategia de Microsoft. <https://www.marketing91.com/marketing-strategy-of-microsoft/>
- Berkshire Hathaway. (2019). Berkshire Hathaway Inc 2019 Annual Report. [PDF]. Berkshire Hathaway INC.
- Berkshire Hathaway Inc. (2021). CODE OF BUSINESS CONDUCT AND ETHICS. (PDF)
- CMC Markets. (2018). Los orígenes de Berkshire Hathaway. <https://www.cmcmarkets.com/es-es/noticias-analisis-mercado/los-origenes-de-berkshire-hathaway>
- Compromiso Empresarial. (2012). Apple y sus proveedores. Cuando gestionar con responsabilidad no es suficiente. <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2012/05/apple-y-sus-proveedores-cuando-gestionar-con-responsabilidad-no-es-suficiente/#:~:text=%C2%ABApple%20se%20compromete%20a%20asegurar,responsables%20con%20el%20medio%20ambiente.>

- Disney. (2021). Responsabilidad social. <https://thewaltdisneycompany.com/>
- Eduzaurus. (2021). Segmentación, orientación, y posicionamiento del mercado de Adidas. <https://eduzaurus.com/free-essay-samples/adidas-market-segmentation-targeting-and-positioning/>
- El Loft. (2020). Rolex Daytona: Breve historia del ícono. <https://www.elloft.cl/rolex-daytona-breve-historia-del-icono/>
- FORTUNE. (2020). Metodología para las empresas más admiradas del mundo (2020). FORTUNE. <https://fortune.com/franchise-list-page/worlds-most-admired-companies-2020-methodology>
- Fortune. (2020). Ranking de las compañías más admiradas del mundo. <https://www.fortuneenespanol.com/leadership/ranking-companias-mas-admiradas-del-mundo-2020/>
- Gavalda J. (2019). Walt Disney, el padre de la “fábrica de los sueños”. [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/walt-disney-padre-fabrica-suenos\\_15017](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/walt-disney-padre-fabrica-suenos_15017)
- IMF. Business School. (2019). ¿Qué es la reputación corporativa y cómo se mide?. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/reputacion-corporativa/>
- Jaimovich D. (2017). Los 5 grandes fracasos de Apple. <https://www.infobae.com/tecno/2017/08/15/los-5-grandes-fracasos-de-apple/>
- Korn Ferry. (2020). Compromiso de los empleados. <https://www.kornferry.com/es/solutions/organizational-strategy/employee-engagement>
- Korn Ferry. (2020). Digital. <https://www.kornferry.com/es/functions/digital>
- Korn Ferry. (2020). Evaluación de liderazgo. <https://www.kornferry.com/es/solutions/assessment-and-succession/leadership-assessment>
- LEGO. (2019). The LEGO Group Annual Report 2019. [PDF]. LEGO Group.
- LEGO Group. (2019). The LEGO Foundation Corporate Social Responsibility Report 2019
- Lego Foundation. (2019). Sustainability Report 2019. [PDF]. LEGO Group
- Lego Company. (2019). Marketing Strategy of Lego Company. <https://es.sli-deshare.net/UmurMutlu/marketing-strategy-of-lego-company-159374932>
- Martinez, I., y Olmedo I. (2006). Relación entre cultura organizativa y reputación de una empresa. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Politécnica de Cartagena. [https://www.researchgate.net/publication/39745632\\_Relacion\\_entre\\_cultura\\_organizativa\\_y\\_reputacion\\_de\\_una\\_empresa](https://www.researchgate.net/publication/39745632_Relacion_entre_cultura_organizativa_y_reputacion_de_una_empresa)

Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no necesitas temer el resultado de cien batallas. Si te conoces a ti mismo, pero no a tu enemigo, por cada victoria te espera una derrota.

Sun Tzu.

- Microsoft. (2019). Annual Report 2019 Microsoft. [PDF]. Microsoft Corporation
- Microsoft. (2021). Todo Microsoft. <https://www.microsoft.com/es-co>
- Microsoft. (2021). Different Perspectives help USA ll to achieve more. <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/default.aspx>
- McIntyre L. (2020). Informe de diversidad e inclusión 2020 de Microsoft: Un compromiso para acelerar el progreso en medio del cambio global. <https://blogs.microsoft.com/blog/2020/10/21/microsofts-2020-diversity-inclusion-report-a-commitment-to-accelerate-progress-amidst-global-change/>
- Moreno A. (2018). 5 consejos para mejorar la reputación de tu empresa. FORBES. <https://forbes.es/empresas/44818/5-consejos-para-mejorar-la-reputacion-de-tu-empresa/>
- NextU. (2021). Cómo Amazon se convirtió en el rey de E-COMMERCE?- <https://www.nextu.com/blog/historia-de-amazon/#:~:text=%C2%BFC%C3%93MO%20NACI%C3%93%20AMAZON%3F,para%20empezar%20el%20proceso%20formal.>
- Relojes de Suiza. (2021). Responsabilidad Social Empresarial. <https://www.watchesofswitzerland.com/corporate-social-responsibility>
- RepTrak, (2020). The Most Reputable Companies of 2020. <https://www.reptrak.com/blog/2020-global-reptrak-infographic/>
- Rolex. (2021). Los relojes Rolex son creados con escrupulosa minuciosidad. <https://www.rolex.com/es>
- Sevillano M. (2019). Mantener identidad y reputación corporativa. FORBES. <https://www.forbes.com.mx/mantener-identidad-y-reputacion-corporativa/>
- Sierra S. (2018). Historia de marca Apple. <https://www.expertosenmarca.com/historia-de-marca-apple/#:~:text=El%20primero%20de%20abril%20de,papel%20para%20tratar%20de%20optimizarlos.>
- Simconblog. (2015). Rolex Brand Analysis. <https://simconblog.wordpress.com/2015/09/14/rolex-brand-analysis/>
- Sirich S. (2020). El marketing con propósito marca la diferencia. <https://about.ads.microsoft.com/en-us/blog/post/march-2020/marketing-with-purpose-makes-a-difference>
- The Hour Glass. (2019). Annual Report 2019. [PDF]. The Hour Glass
- The Lego Group. (2021). Sustentabilidad. <https://www.lego.com/en-us/about/sustainability/environment/>



The Walt Disney. (2019). Fiscal Year 2019 Annual Financial Report. [PDF]. The Walt Disney Company

The Walt Disney Company. (2018). Informe de Responsabilidad Social Corporativa. [PDF]

Valet V. (2019). The world 's most reputable companies 2019. FORBES. <https://www.forbes.com/sites/vickyvalet/2019/03/07/the-worlds-most-reputable-companies-2019/#908b67513b67>

Vilvanathan D. (2020). Responsabilidad social corporativa – ética y rendición de cuentas. <https://medium.com/e-cell-vit/corporate-social-responsibility-ethics-and-accountability-93c7e66d82fb>

Williams A. (2019). Análisis de la mezcla de Marketing (4p) de Walt Disney Company. <http://panmore.com/walt-disney-company-marketing-mix-4ps-analysis>



Academia y conocimiento

## Tendencias de las corrientes de liderazgo establecidas a través de personajes de ficción

*Yuri Paola Cifuentes Sánchez y Keidys Paola Torres Cassiani<sup>1</sup>  
Marcela Góngora Botero<sup>2</sup>*

### Resumen

El propósito de este artículo es realizar un estudio comparativo de las características de dos personajes representativos de los comics, Capitán América y Iron Man, partiendo del análisis conceptual sobre liderazgo adaptativo y resonante. La metodología cualitativa con enfoque biográfico fue seleccionada teniendo en cuenta los dos tipos de liderazgo a estudiar y relacionar, con los dos personajes de ficción. La película "Capitán América: Civil War" Russo, J., & Russo, A. (director). (2016)., fue el instrumento utilizado para este análisis comparativo pues se permite evidenciar las dos tendencias de las corrientes de liderazgo. Como resultados se identificaron características de Liderazgo Resonante en el personaje de Capitán América, ya que su forma de liderar está basada desde la inteligencia emocional, por otro lado, Iron Man fue el personaje elegido para representar el Liderazgo Adaptativo debido a la manera como se adecua ante los problemas presentados. Finalmente, se concluye que es posible establecer a través de personajes de ficción una clara tendencia de las corrientes de liderazgo.

**Palabras Claves:** Liderazgo Adaptativo, Liderazgo Resonante, Iron Man, Capitán América.

### Introducción

El liderazgo es un término que está en un proceso de pasar de ser una habilidad individual a situarse en un determinante dentro de las empresas. Es considerado una responsabilidad individual de cada uno de los miembros de la empresa y se define según su grado de influencia. A causa de la constante evolución que existe en este campo de la gestión, los líderes tienden a inclinarse hacia los procesos y hacia las relaciones generando nuevas tendencias de liderazgo, entre las cuales se encuentran el Liderazgo Resonante y el Liderazgo Adaptativo.

Se puede definir como Liderazgo Resonante, aquel tipo de liderazgo que resalta las emociones, proporcionando un clima positivo y mediante esto influyendo para lograr el mejor desempeño de los objetivos del grupo. El Liderazgo Adaptativo, nos muestra más un enfoque en donde, partiendo de situa-

---

<sup>1</sup> Estudiantes Semillero Liderazgo y Organizaciones

<sup>2</sup> Profesora Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad El Bosque. Líder Semillero Liderazgo y Organizaciones.

ciones de desafío, el líder logra encaminar al grupo mediante la adaptación, utilizándola como herramienta para la obtención de resultados.

Los super héroes son personajes de ficción que suelen representar una serie de capacidades sobrenaturales impactando a los seres humanos con sus características. La autenticidad, apariencia, consistencia, originalidad, empatía y actitud son algunas de las cualidades que caracterizan a los super héroes y que influyen en la sociedad creando reflexiones y análisis con el propósito de representar de manera más dinámica escenarios aplicados a la vida cotidiana, en este caso en líderes y organizaciones.

La película “Capitán América: Civil War”, está enfocada en un grupo de héroes llamados los Vengadores donde su objetivo principal es proteger a la humanidad, debido a esto se ocasionan varios incidentes que resultan en daños colaterales y muerte de personas inocentes, es así que se ha exigido que el gobierno supervise y dirija el grupo para así poder tener un control sobre sus acciones. Las nuevas reglas hacen que los Vengadores se separen en dos grupos diferentes, uno liderado por Capitán América que desea y defiende la libertad de los Vengadores y otro por Tony Stark quien apoya la decisión de la supervisión por parte del gobierno.

Debido a la división del grupo de los Vengadores cada líder toma posturas diferentes, que son de suma importancia, ya que permiten la identificación y el análisis de los dos tipos de liderazgo que se analizan en este artículo. Es por esta razón que la película “Capitán América: Civil War” permite hacer un análisis de los liderazgos resonante y adaptativo, donde Capitán América se caracteriza por ser un líder resonante y Tony Stark como un líder adaptativo.

## Pregunta de Investigación

¿Pueden los personajes de ficción, representar estilos de liderazgo que se puedan asociar a tendencias teóricas?

## Marco Teórico

Uno de los campos más activos en las ciencias de la gestión es el liderazgo, por lo cual existen múltiples investigaciones que hablan sobre el desarrollo de esta habilidad. La mayoría de las definiciones mencionan que el objetivo principal del liderazgo es ejercer una influencia sobre las personas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos (Yukl, 2010).

A lo largo de la historia el liderazgo es un tema que es de gran importancia para las organizaciones que a su vez va evolucionando, trayendo consigo nuevas e ingeniosas tendencias en las corrientes del liderazgo, entre las cuales encontramos los liderazgos resonante y adaptativo.

El hallazgo afortunado de un buen libro puede cambiar el destino de un alma. El único verdadero viaje de descubrimiento consiste no en buscar nuevos paisajes, sino en mirar con nuevos ojos.

*Marcel Proust*

## Liderazgo Resonante

Es un concepto desarrollado por Daniel Goleman, psicólogo y periodista estadounidense, quien resalta la importancia de las emociones en las características y habilidades que deben desarrollar los líderes, esto en comparación a gerencias anteriores, en las cuales el líder mantenía una postura dura, inflexible, humanamente insensible, egoísta y no comprensible.

Se define como un tipo de liderazgo en el que los sentimientos son clave importante y donde la empatía es un concepto esencial en la relación del líder y los seguidores (Cardeño, Buitrago et al. 2018), con este valor se logra transmitir al grupo seguridad consiguiendo resultados positivos que se ven reflejados en los objetivos de las organizaciones.

El liderazgo resonante facilita la relación y creación de vínculos entre las emociones de las personas y, la productividad y eficacia de las organizaciones, es por esto por lo que un líder necesita ser resonante, para así lograr conectar con sus subordinados y mantener una comunicación y relación sólida.

La base en la cual se fundamenta la mayoría de las habilidades emocionales es la capacidad de percibir los sentimientos tanto propios como de su grupo. Es aquella habilidad que permite al individuo reconocer sus emociones, entenderlas, aceptarlas y buscar lo mejor de estas con el fin de crear una nueva herramienta para mantenerse constante durante el objetivo; esto se denomina inteligencia emocional (Torres, 2008).

Además, es importante que todo líder tenga autocontrol sobre sus emociones, esto permite el desarrollo de mecanismos para el perfecto manejo en momentos como confusión, estrés, ira y presión; lo anterior con el fin de que la comunicación del líder con sus subordinados sea clara y así, transmitir confianza y seguridad a su equipo.

## Resonancia y Disonancia

Se ha conceptualizado la resonancia como la capacidad que desarrolla el ser humano donde se visualiza como un ser carismático; es la esencia de crear relaciones desde la inteligencia emocional de una forma dinámica. La resonancia, además, se considera que es la manera de relación que se tiene con el mundo de una forma específica, pues es necesario de que exista un individuo con características opuestas para que se pueda identificar claramente (Rosa, 2019). Un caso de una relación resonante es aquel donde con solo una expresión entre los dos individuos ya genera en ellos una comunicación en la cual ambos se escuchan y expresan su conmoción.

Por otro lado, está la característica donde los individuos tienden a tomar distancia en las relaciones con las demás personas, transmitiendo una sensación negativa; esta característica se conoce comúnmente como Disonancia. Una

persona líder con esta característica puede llegar a crear un entorno donde prevalezca la frustración, estrés y rencor. Como resultado genera en sus subordinados el sentimiento de estar siempre a la defensiva, evadiendo responsabilidades, esto causa en las empresas un mal clima organizacional y resultados negativos.

### Dominios del Liderazgo Resonante

Según lo expuesto por Goleman (1998) el Liderazgo Resonante se caracteriza por cuatro dominios en los cuales están asociados a dieciocho competencias emocionales, las cuales se mencionan a continuación.

1. **Dominio Conciencia de uno mismo**, consiste en la comprensión profunda de las emociones propias de este líder, así como de sus fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones. Está conformado por las competencias emocionales de conciencia emocional de uno mismo, valoración adecuada de uno mismo y confianza en uno mismo.
2. **Dominio Autogestión**, se refiere a la capacidad de manejar efectivamente las emociones, sentimientos e impulsos, además, de no perder la concentración cuando son sometidos a presión. Las competencias emocionales asociadas a este dominio son: autocontrol, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa y optimismo.
3. **Dominio Conciencia Social**, es la capacidad que tiene el individuo de entender las emociones de otras personas y actuar en consonancia con ellos. Como competencias emocionales se tienen la empatía, conciencia organizativa y el servicio.
4. **Dominio Gestión de las Relaciones**, es una habilidad que contribuye a la adecuada gestión de las emociones de los demás. Está conformado por la inspiración, influencia, desarrollo personal de los demás, catalizar el cambio, gestión de los conflictos, trabajo en equipo y colaboración.

Se entiende como líder resonante aquel que ha logrado su inteligencia emocional y con ello transmite y genera en sus subordinados emociones positivas, teniendo en cuenta tres factores que son: *conciencia, esperanza y compasión*.

1. **Conciencia:** Tiene en cuenta a las demás personas, a su sociedad, a su entorno y sobre todo a sí mismo.
2. **Esperanza:** Factor importante para dar frente a las incertidumbres. Inspira confianza para poder hacer las metas realidad gracias a que mantiene una visión clara, optimista y profunda.
3. **Compasión:** Sentimiento que se desarrolla hacia las personas que guía en diversos desafíos y posibilidades.

Ellos no están funcionando de forma sincronizada. Trabajar sobre la misma cosa al mismo tiempo no es tan eficaz como hacerlo juntos, al tiempo y con la misma estrategia.

*Reggie Joinner.*

Arrinconarse en una esquina es una pésima estrategia porque no deja lugar para correr. Pero es genial porque nos obliga a luchar.

*Jarod Kintz.*

## Características claves en el Liderazgo Resonante

Para hacer más fácil el proceso para identificar un líder resonante en las organizaciones, Chirinos et al. (s.f.) cita en una su investigación a Goleman y menciona que existen unas características propias de este tipo de liderazgo.

- **Ser consciente de sí mismo:** Cualquier tipo de líder sabe que tiene múltiples responsabilidades, como lo es generar estrategias eficientes y ponerlas en práctica junto con sus colaboradores y/o subordinados, para lograr un mejor desempeño. Es por esto que un líder resonante deber ser consciente de la posición que ha adquirido, puesto que de sus decisiones y acciones dependen el éxito de la organización y el éxito personal.
- **Autogestión emocional:** Cuando su principal habilidad es la empatía y el manejo de las relaciones, el líder no debe perder el enfoque y control de sus propias emociones ya que un episodio de ira o estrés puede ocasionar un entorno negativo afectando a sus subordinados y con ello la productividad.
- **Conciencia de su entorno:** Para tener resultados excelentes dentro de la organización el líder resonante creara un entorno positivo con ayuda de sus emociones y a su vez con las de sus seguidores. Algunas de las actitudes positivas que se recomiendan son la coordinación, la alegría y la creatividad.
- **Gestión de relaciones:** Es importante que el líder resonante cree relaciones solidas con su equipo de trabajo, así podrá identificar las personalidades individuales y con base en esto tomar decisiones al momento de conformar subgrupos de trabajo.
- **Alta Inteligencia Emocional:** Esta es una de las características más importantes en los lideres resonante ya que con esta consiguen tener un impacto sobre sus subordinados. Los componentes que se logran adquirir al desarrollar esta característica son la autoconfianza, la persistencia, el autocontrol, el dominio de las relaciones y la empatía.

## Estilos usados por el Liderazgo Resonante

Así como existen características que ayudan a identificar a un líder resonante también hay estilos relacionados con este tipo de liderazgo.

**Estilo Visionario:** Es aquel cuya característica principal es el carisma, a su vez enfatiza en la motivación de su grupo desde la inteligencia emocional estableciendo objetivos para una mejor productividad. La claridad al momento de dar las indicaciones mejora la efectividad, los seguidores entienden la importancia de su labor y a su vez mejora la estrategia de la organización.

Un ejemplo desde la película “Capitán América: Civil War”, donde se evidencia el estilo visionario es cuando el Capitán América no está conforme con los acuerdos de Sokovia y decide en compañía de otros compañeros no firmar los acuerdos y derrotar sin autorización de la ONU a Heinrich Zemo el villano de la película. Capitán América decide tomar el liderazgo, que se ha identificado como resonante, con esto él está pendiente de que su grupo este siempre motivado para lograr el objetivo propuesto.

*“Los Acuerdos de Sokovia. Aprobados por 117 países, los cuales manifiestan que los Vengadores dejarán de ser una organización privada, y desde ahora van a operar bajo la supervisión de un panel de las Naciones Unidas, y sólo cuando y si ese panel lo considera necesario.” como lo manifiesta en la película el personaje de Thaddeus Ross, secretario de Estado de Estados Unidos.*

Es así como este estilo, hace que el líder visualice en su totalidad los objetivos a cumplir y pueda delegar tareas específicas a cada uno de los seguidores dando espacio para que ellos también evalúen las posibles soluciones desarrollando la libertad de experimentar, innovar y toma de decisiones desde el punto de vista que el líder ha planteado principalmente.

**Estilo Coaching:** Este tipo de estilo pertenece a aquellos líderes los cuales su principal habilidad está en fortalecer los vínculos personales con sus subordinados. Fortaleciendo los puntos débiles y las habilidades de los seguidores es como un líder resonante ayuda a sus subordinados.

Continuando con la película tomada como referencia, la escena que representa este el estilo coaching es aquella cuando Capitán América se encuentra capturando al Soldado de Inverno y es notorio que él tiene la intención de salvarlo, puesto que el Capitán y el Soldado de Invierno son buenos amigos y él reconoce que esa no es la forma en la que el Soldado suele actuar y determina que ha sido controlado. Es por esta razón que se identifica que hay la necesidad de fortalecer el vínculo que hay entre los dos personajes mencionados.

La delegación de tareas permite que los seguidores propongan sus propios objetivos en diferentes periodos de plazo generando la creación de un plan hacia el objetivo principal. En este estilo también es muy importante la comunicación, ya que una vez teniendo las propuestas de cada uno de los individuos se procede a establecer un acuerdo respetando las ideas, cargos y responsabilidades de cada persona.

**Estilo Afiliativo:** La unión y la cohesión son aspectos que sobresalen en este estilo, gracias a estos factores es posible crear una identidad grupal. Se enfoca en el valor que aporta la persona en el grupo donde las emociones son primordiales sobre los objetivos y las funciones.

“In life and in business there are two capital sins: the first is to act hastily without thinking, and the second is not to act at all”

Carl Icahn

La superioridad numérica no tiene ninguna importancia. En la batalla la victoria será para el mejor estratega.

*Robert Lynn Asprin.*

En todo momento se evidencia que el grupo liderado por el Capitán América permanece en constante unión debido al objetivo que los motiva a seguir adelante. Gracias a esto es posible identificar que es un grupo que actual desde la Inteligencia Emocional puesto que todas sus acciones son tomadas desde las emociones de cada uno de los integrantes. Capitán América es un líder que se esfuerza porque todos los integrantes de su equipo estén con la mejor actitud.

Gracias a este estilo la comunicación dentro del grupo se hace más fácil y fluida, pues se genera un entorno de confianza lo cual permite que cada uno de los seguidores pueda hablar y expresar sus ideas de manera cómoda. Por otro lado, produce un crecimiento en cada uno de los seguidores y a su vez de todo el grupo aumentando la flexibilidad, donde los hábitos de innovación y toma de decisiones se desarrollen plenamente.

**Democrático:** Este estilo ayuda al aumento del compromiso de cada integrante, pues pone en cada uno una responsabilidad para que sean participantes en la toma de decisiones. A su vez, también incrementa la flexibilidad en el grupo ya que cada integrante tiene voz y voto frente a los objetivos por cumplir y también en la forma como pueden ejecutar sus funciones.

Con este estilo se evidencian varios ejemplos en la película menciona, ya que cuando llega el momento de enfrentarse con el grupo opositor, Capitán América designa a cada uno de sus seguidores una responsabilidad para combatirlos, haciendo que ellos participen en la lucha, así mismo el Capitán América es un líder que se encarga de escuchar a cada integrante de su equipo porque para él, es importante mantener la moral del equipo alta.

Con el ejemplo anterior se evidencia que un líder que escucha las preocupaciones de sus seguidores y fomenta la participación con herramientas democráticas como lo es el voto, genera un entorno participativo donde los seguidores suelen tener una visión realista sobre lo que ellos pueden lograr para llevar a cabo la realización de sus objetivos.

## Liderazgo Adaptativo

El liderazgo adaptativo es una tendencia relativamente nueva, se ha promovido a través de conferencias como la realizada por Ignacio Martín Maruri en la sesión académica ESADE del 8 de enero de 2009 (Martín, 2009) y programas como el de la Universidad Adolfo Ibañez en su Centro de Liderazgo Estratégico *liderazgo Inside Out*, (Centro de Liderazgo Estratégico, 2011) y el programa Executive Máster en Liderazgo y Coaching. (EAE Business School, 2021).

Como lo menciona Heifetz, en su obra la “práctica del liderazgo adaptativo”, los conceptos claves a tener en cuenta en este estilo son: adaptación, desafío técnico, desafío adaptativo y zona de desequilibrio productivo.

Él define la adaptación como el cambio al cual se ven sometidos los valores fundamentales de la persona, así como sus creencias y conductas. Este se da cuando el individuo no está satisfecho con estas cualidades, o cuando no logra llegar a su objetivo a través de ellas. Por su parte, el desafío técnico se da cuando los problemas ya han surgido anteriormente y por ello, se tiene conocimiento de cómo afrontarlos. Cuando habla de un desafío adaptativo, se refiere a un problema que no se ha presentado anteriormente, por lo cual se debe ser recursivo para solucionarlo. Por último, la zona de desequilibrio es cuando a través de situaciones de incomodidad, se logra que los integrantes de un grupo utilicen la creatividad para la resolución de algún problema o conflicto (Heifetz et al., 2012).

De acuerdo con sus autores, el liderazgo adaptativo es la capacidad de una persona para resolver problemas complejos que se presentan en las organizaciones. Este tipo de liderazgo requiere habilidades de improvisación, capacidad de procesar información con rapidez y una visión para experimentar con prudencia entre las variantes que convergen en las organizaciones de cualquier tipo (Heifetz et al., 2012), dado que son estas variables las que servirán para aclarar los dos tipos de problemas que son identificados por el liderazgo adaptativo: 1) problemas técnicos, que básicamente son dificultades que se presentan constantemente y en consecuencia las soluciones son conocidas y aplicadas por las personas a las que les competen estas tareas; 2) problemas adaptativos los cuales requieren de innovación para solucionarlos puesto que son problemas que no se manifiestan de manera frecuente y que su solución no es fácil de identificar.

También Heifetz establece en su obra que, el liderazgo adaptativo busca aportar herramientas para resolver desafíos colectivos que se presentan en cualquier faceta de la vida de las personas, tales como profesional, familiar, comunidad. Este tipo de liderazgo expone que las soluciones a estos desafíos pueden encontrarse en varios lugares; por lo tanto, es importante que las personas desarrollen la capacidad de adaptarse a la variedad de entornos.

Con respecto a esto, Contreras y Castro (2013), plantean que el liderazgo adaptativo es concebido como un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia:

- Facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones.
- Promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros.
- Potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares.

La cultura corporativa importa. Cómo elige la administración tratar a su gente impacta en todo-para bien o para peor.

*Simon Sinek.*



Cuando sabemos que  
nuestro enemigo es  
invencible, es mejor  
correr y esconderse...o  
intentar hacer negocios  
con él.

Toba Beta.

- Generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza. Contreras, F. V., Castro, G. A. (2013).

En busca de los objetivos, el líder no solo establece unas tareas a desarrollar, también se integra con la motivación y por medio de esta, consigue que su grupo tenga éxito.

### VUCA en el Liderazgo Adaptativo

Torner (2020. p 4), en relación con la sigla VUCA señala que:

*VUCA es un acrónimo inglés que reúne las características cada vez más impredecibles del mundo actual: Volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad en inglés (Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity) y que se adaptó al entorno organizacional a partir de la crisis económica surgida entre 2007 y 2008 para dar respuesta a los cambios rápidos en las condiciones de los mercados económicos a escala global que crean dinámicas disruptivas a las que hay que dar respuesta de una forma poco burocratizada y ágil. (Torner, C. 2020. p 4)*

A su vez, Corem Comunicaciones, nos relaciona cada uno de los términos de acuerdo con su siglas en inglés con su importancia en el liderazgo, "Volatilidad" (*volatility*) por el hecho de estar sujetos a cambios frecuentes, rápidos y significativos; "Incertidumbre" (*uncertainty*) por el carácter impredecible de los acontecimientos, "Complejidad" (*complexity*) por la multitud de factores que pueden verse interconectados y, por último, "Ambigüedad" (*ambiguity*) a causa de la dificultad que pueden presentar las diferentes situaciones a la hora de ser entendidas" (Corem Comunicación, 2020)

En el caso del líder adaptativo el concepto VUCA abarca los cuatro términos anteriores con el fin de ponerlos en orden, de acuerdo con las escenas encontradas en la película "Capitán América: Civil War" se destacan los puntos en el que Iron Man toma decisiones en las que se ve reflejado los cuatro conceptos, este concepto será desarrollado más ampliamente en la discusión de este artículo.

### Metodología

Estudio cualitativo con enfoque biográfico, en donde a partir de los dos personajes de ficción se establece como el liderazgo, dependiendo del enfoque el cual se identifique puede tener diferentes tendencias estructuradas a partir de las características de cada uno de los individuos estudiados.

Como instrumentos de análisis se utilizó la observación y el análisis documental, basados en las películas de la Saga Avengers, enfocándose en la película Capitán América: Civil War. (Russo, J., & Russo, A. 2016)., en la cual

los dos personajes estudiados demuestran dos tendencias claras de liderazgo en grupos de acción; el liderazgo resonante y el liderazgo adaptativo, que, a pesar de tener un objetivo común el cual es la defensa de la raza humana, emplean corrientes muy discrepantes para lograr el mantenimiento de la estructura de un grupo de súper héroes autonombrados Avengers.

## Discusión

Como se ha mencionado uno de los propósitos que tiene este artículo es identificar las razones por las cuales el Capitán América es considerado como líder Resonante y Iron Man caracterizado por ser un líder Adaptativo. La escena en la que se puede evidenciar el tipo de líder que es Capitán América y Iron Man, es aquella donde todos los Vengadores se encuentran reunidos discutiendo cual será el futuro de la organización denominada Vengadores; debido a las múltiples muertes que han causado al momento de derrotar a los "villanos" y es por esta razón que los gobiernos han decidido crear unos acuerdos en los cuales los Vengadores ayuden al mundo de una manera distinta; cada uno de los líderes establece posiciones distintas, pero manteniendo el mismo objetivo continuar defendiendo a la humanidad.

Iron Man decide firmar y está de acuerdo con las condiciones impuestas por la ONU, por lo tanto, se evidencia la principal característica de un líder adaptativo, ya que él se acomoda a la nueva decisión que se ha tomado en la asociación. Por otro lado, el Capitán América no está conforme con estos acuerdos y decide en compañía de otros Vengadores no firmar los acuerdos. Capitán América decide tomar el liderazgo, durante toda la película resaltando el apoyo emocional que brinda a los Vengadores que decidieron estar con él, lo cual se caracteriza por ser un líder resonante.

Tanto Iron Man y Capitán América tienen un objetivo en común dentro de la asociación de los Vengadores, el cual es proteger y salvar al mundo, pero independientemente de esta meta, cada uno de estos personajes se caracterizan por ser líderes diferentes, sin embargo, finalmente ambos liderando de manera distinta consiguen alcanzar y cumplir su objetivo más importante, derrotar a Heinrich Zemo.

### Capitán América como Líder Resonante

Steve Rogers, El Capitán América, es un chico de Brooklyn, su principal característica es que no se rinde frente a la adversidad; a pesar de no ser apto para entrar en el ejército, no dejó su sueño bajo ninguna condición, hasta lograr su aceptación, para un programa especial de super soldados, escogido más por su espíritu y bondad que por su habilidad física. Así se convirtió en símbolo de lo que es un héroe americano que lucha por sus creencias y defiende al más débil.

La administración es la eficiencia en escalar la ladera del éxito; el liderazgo determina si la ladera está apoyada en la pared correcta.

*Stephen Covey.*

“Pienso que está bien el  
querer que se me pague al  
igual que mis compañeros  
hombres”

*Emma Watson*

Como se ha mencionado, un líder resonante es aquel que resalta la importancia de la inteligencia emocional; es así como el Capitán América cumple con la característica fundamental de este tipo de liderazgo, ya que él, sin importar las decisiones que se han tomado por parte de los distintos gobiernos sabe que lo mejor para los Vengadores es seguir como un grupo libre e independiente.

Entre las características que un líder resonante presenta esta la “Gestión de Relaciones”, donde la motivación es la acción principal que toma el Capitán América para demostrar ser este tipo de líder. A lo largo de la película se puede identificar como, él está al pendiente de su equipo, lo que hace que se esfuerce por ser fuente de inspiración e influencia para las personas que lo rodean. El Capitán América está buscando constantemente que su equipo se sienta motivado, reconociendo las buenas acciones y siendo exigente en el momento que se requiera.

Wanda Maximoff personaje que representa a la bruja escarlata, es la persona que más recibe motivación por parte del Capitán América, ya que ella es la más afectada emocionalmente frente a las muertes que provocó al momento de salvar al Capitán de una bomba explosiva en Lagos – Nigeria durante un enfrentamiento con un grupo de Hydra, decidiendo alejarse y no ocasionar más daños y muertes. El Capitán América como líder resonante se acerca a ella con el fin de ofrecerle su apoyo y hacerle entender que el principal motivo de ellos es tratar de salvar la mayor cantidad de personas posibles, aunque eso no signifique que todos puedan salvarse, sin embargo, le dice que, bajo la supervisión de los acuerdos, las posibilidades de ayudar a la humanidad son pocas y lo más probable es que ninguna persona se pueda salvar.

Por otro lado, en la escena en la cual se evidencia que el Soldado de Invierno es el principal sospechoso del atentado hacia los integrantes que defienden los acuerdos de Sokovia, el Capitán América quien ha sido un buen amigo del Soldado de Invierno decide investigar por su cuenta y descubre que el Soldado de Invierno está siendo controlado; es aquí donde se puede identificar la característica de la “Inteligencia Emocional” en el Capitán América, pues al haber tenido una relación de amistad con el Soldado de Invierno puede reconocer que no está actuando bajo su voluntad y es por esto que el Capitán América controla sus emociones y opta por no atacarlo y defenderlo hasta demostrar que su amigo ha sido controlado.

Durante varias escenas de la película Capitán América ofrece un constante apoyo a su equipo, trata de generar conciencia sobre la libertad del actuar para así poder de una u otra manera defender y proteger a la humanidad, creando un ambiente positivo transmitiendo seguridad y confianza con el fin de obtener buenos resultados al momento del enfrentamiento con el grupo de Iron Man; a su vez para el Capitán América es importante tener en cuenta

la unión como grupo de los Vengadores, ya que gracias a este grupo se han creado fuertes amistades que permiten brindar paz a la humanidad, razón por la cual para él no es opción trabajar bajo el mandato de la ONU.

En relación con el análisis expuesto, Capitán América es un buen ejemplo de un líder resonante, ya que trabaja bajo el aspecto emocional de él y su grupo de héroes, pues sabe que es lo mejor no solo para él sino para su equipo y para el resto de la humanidad. Como líder busca que todo su equipo se sienta motivado, está pendiente a las emociones de cada uno de sus compañeros y se esfuerza por crear fuertes relaciones entre el grupo. Debido a la confianza que transmite no solo es líder de este grupo que ha sido dividido, él es el líder de un grupo de héroes que buscan el bien y el orden de toda una humanidad, él es el líder principal de los Vengadores, y es por esto que el Capitán América adquiere la responsabilidad de tomar las decisiones más difíciles del equipo y a su vez también está dispuesto a darlo todo por defender sus ideales, la humanidad y por supuesto a sus amigos.

### Iron Man, condiciones de un líder adaptativo en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA)

Anthony Edward Stark, o Tony Stark, se define a sí mismo en la película *The Avengers (2012)* como un “genio, millonario, playboy, filántropo”. Al ser el hijo del renombrado científico Howard Stark, hereda el interés por la empresa de su padre, Industrias Stark, la cual crea armas para el ejército estadounidense. A la edad de 15 años ingresa al MIT y obtiene un título en ingeniería mecánica y posteriormente maestrías en ingeniería eléctrica y física. En una muestra de su nuevo invento, un arma de destrucción masiva es secuestrado y herido en el pecho y debe construir un dispositivo que aleje la metralla de su corazón para no fallecer; con los mínimos recursos logra mantenerse con vida y escapar de sus captores, demostrando así, su gran capacidad recursiva y adaptativa a cualquier situación que enfrente. En el caso que estamos analizando en la película “Capitán América: Civil War” mantiene una posición de firma de los acuerdos, ya que piensa que la organización Avengers requiere que un organismo superior establezca en cuales momentos es necesario que empleen sus servicios y bajo que lineamientos se realizará, afirma que esto no interfiere en el objetivo de la organización sino en su funcionamiento y por ello se presenta el enfrentamiento con el Capitán América.

Las principales características de un líder adaptativo para poder moverse en un entorno VUCA están clasificadas en las siguientes condiciones:

**Prever y responder interpretando la condición de los cambios y con la misma celeridad de estos mismos:** La diversidad multicultural del liderazgo mediante los 2 personajes principales de la película, demuestra que el liderazgo es cambiante hacia cualquier tipo de situaciones que vayan pasando dentro de

Deje siempre una salida,  
a menos que usted quiera  
saber realmente lo duro  
que un hombre es capaz  
de luchar cuando no tiene  
nada que perder.

*Robert Jordan.*

una organización u equipo de trabajo. En el momento en el que se deba tomar una decisión es cuando se observa que tipo de líder se crea, y lo ideal es que sea un camino correcto, en el cual las personas involucradas en este caso los ciudadanos de diferentes partes del mundo estaban siendo lastimados, había muertes y construcciones por los enfrentamientos que se ocasionaban entre los vengadores y los villanos. Tony Stark interpreta estas condiciones como una falta de control y por ello es necesario establecer nuevos lineamientos para el grupo.

**Ser resolutivo sin tener el control sobre todos los posibles riesgos:** Iron Man, como reconoció primero la situación en la que se presentaron tantas muertes en los diferentes enfrentamientos y las consecuencias que llevaron sus actos al momento de combatir, quiso ser parte de la resolución a la problemática presentada y les dio la opción de trabajar bajo el mandato de los gobernantes de 117 países, la segunda etapa era la intervención estructural, quienes decidían si querían participar en los acuerdos seguirían en el grupo y quienes no se retirarían. Aquí empezó la división, comenzó el cambio y la separación del equipo. Iron Man fue un líder totalmente adaptativo al momento de tomar esta decisión, ya que busca adecuarse bajo las nuevas reglas.

A su vez, también se ve esta característica en múltiples escenas de la película en donde al presentarse algún tipo de problema, él está en capacidad de resolverlo rápidamente con la aplicación de la tecnología y su preparación como ingeniero con altas capacidades creativas, una de ellas es cuando desactiva los sistemas de seguridad, para que Falcon le diga en donde puede encontrar al Capitán América y a el soldado del invierno y apoyarlos para atrapar a Heinrich Zemo evitando que este active el ejército de soldados del invierno.

**Ser eficaz a pesar de lo imprevisto:** El Soldado de Invierno, es el detonante para las diferencias que se presentan entre Iron Man y el Capitán América, al haber sido inculgado de los actos terroristas en la reunión de las Naciones Unidas y teniendo en cuenta sus antecedentes, fue el primero en tratar de capturarlo para llevarlo a la justicia, pero al ver que no fue el responsable de la bomba en la reunión de las Naciones Unidas en Berlín, reconoció su error y trato de ayudar a rescatarlo utilizando todos los recursos de que dispone hasta llegar a la base militar en Siberia. También se evidencia esta característica al utilizar a Visión como guardián de Wanda, cuando es confinada a las instalaciones de los Avengers, para que no pueda causar más daños y al reclutar a Spiderman para que haga parte de su grupo en la lucha contra los seguidores del Capitán América.

**Considerar al cliente interno y externo como foco en la toma de decisiones:** La escena en la cual los Vengadores se encuentran reunidos discutiendo sobre los acuerdos impuestos por los gobiernos, Iron Man menciona el caso del niño que murió a causa de la caída del edificio en Sokovia provocada por ellos, dice que lo mejor será apoyar los nuevos acuerdos y el control gubernamental

y no seguir “destruyendo” vidas inocentes. En esta acción es evidente como Tony Stark se adapta a los cambios que están surgiendo dentro de la Asociación de los Vengadores, pensando mas alla de los intereses del grupo y mas en el bien común y quienes son realmente los favorecidos con sus actuaciones. A su vez, al realizar generosas donaciones al MIT, para el desarrollo de investigación, también demuestra como su fortuna puede ayudar a la comunidad y a la investigación, caracterizándolo como líder adaptativo.

**Construir y asentar el cambio desde una posición preponderante, asumiendo su rol:** Tony Stark, como dueño de Industrias Stark, tiene una posición de poder, se da cuenta que sus desarrollos tecnológicos no han sido suficientes y que por el contrario han causado mayor daño y por ende se requería un cambio. Ese fue el momento en el que Iron Man empezó a adaptarse a las circunstancias que se estaban presentando, dominó y tomó su rol principal como líder. A lo largo de su trayectoria en la saga Avengers esta característica se refleja desde su primera película en donde toma la decisión de no seguir fabricando armas bajo los contratos gubernamentales, así esta decisión ocasionó fuertes pérdidas para su compañía a nivel financiero.

**Establecer su vida como un proceso de mejora continua:** El proceso de Iron Man durante las películas de Marvel Avengers, ha demostrado sus cambios y como al momento de presentarse los inconvenientes demuestra las aptitudes de un líder confiado, un líder que se adapta a los cambios para obtener resultados que ayuden a mejorar y sobrepasar los estándares establecidos dentro del equipo, principalmente su rol lo ha llevado a permanecer en una mejora continua. Una característica principal de un líder adaptativo se encuentra en la personalidad del Señor Stark, una adaptación que lo ha llevado a tener una visión clara acerca de lo que quiere lograr siendo un as de la tecnología, empresario y super héroe.

La doble vida que lleva como super héroe y empresario, genera una presión social, su manera de actuar queda expuesta delante del mundo, de las personas a quien dirige tanto en su empresa, como su equipo de héroes, todos estos procesos han conllevado a la creación de un líder adaptativo que está en constante cambio, el futuro esperado para él siempre está tomado de ser un representante a fin de generar un cambio, en este caso positivo para el mundo.

**Ser un referente por su capacidad de innovar y afrontar cualquier desafío:** Industrias Stark, en cabeza de Tony Stark, es un referente como empresa innovadora, está a la vanguardia de la tecnología y desarrolla las principales armas utilizadas por los miembros de Avengers, dedica gran parte de su esfuerzo a la investigación científica y desarrollo, en campos de ingeniería, transporte, electrónica y generación de energía.

## Conclusiones

A través del análisis del liderazgo resonante y adaptativo, se puede concluir que la personalidad de cada individuo, así como su cultura y su entorno determinan qué tipo de líder puede llegar a ser. Las cualidades que muestra la persona a través del tiempo y en distintas situaciones, la pueden clasificar en uno de estos tipos de liderazgo, como se puede notar en la película *Civil War*, cuando los Vengadores se debaten si deben firmar los Acuerdos de Sokovia. Así mismo, se puede establecer que ser un líder va más allá de las habilidades físicas, o en este caso superpoderes, sino que tiene que ver con la habilidad de guiar a un grupo a cumplir un objetivo en común.

Iron Man quien es el líder del grupo de los Avengers, mostró durante la película el rol como autoridad frente a los problemas que iban ocurriendo, en los cuales él debía intervenir y cumplir con las expectativas puestas por su equipo, los gobernantes y en este caso la humanidad quienes confiaban en él para encontrar una solución y salvar el mundo. Pero, al momento de los enfrentamientos el cual el único plan de ellos era guardar y proteger a las personas que estaban en peligro por los villanos, terminaban siempre en catástrofes. Por lo cual él quiere encontrar una forma de que, al salvarlo hubiera el menor daño colateral posible.

El liderazgo de Iron Man lleva a una resolución de conflictos, de modo que, al adaptarse y acoger el cambio, se pueda mejorar la forma en que los Vengadores salvan el mundo e intentar que haya la menor cantidad de daños y vidas perdidas en el proceso. De esta manera, se piensa más en el bien de los ciudadanos que en la libertad de la Asociación Vengadores y se busca que cada vez vaya mejorando, así como lo hace Tony Stark a lo largo de su vida. Sin embargo, algunos de los integrantes de los Vengadores no están de acuerdo con esta decisión.

El liderazgo resonante se enfoca principalmente en las emociones del grupo y como ejemplo de esta tendencia tenemos al liderazgo ejercido por Capitán América, donde se evidencia su constante influencia hacia los miembros de su equipo teniendo en cuenta factores como la motivación, el apoyo y la comunicación asertiva. Esto hace que se genere un ambiente de fácil comunicación y un buen entorno laboral dentro del equipo y a su vez en la organización.

Desarrollar la habilidad para ser un líder resonante no solo ofrece beneficios a nivel personal, por lo contrario, presenta múltiples ventajas para toda la organización pues con este tipo de liderazgo las emociones de todos y cada uno de los miembros son tomadas en cuenta antes de planear y ejecutar algún plan de acción. Así mismo se produce un sistema de democracia donde las opiniones de cada uno de los individuos son valoradas y tomadas en cuenta para el cumplimiento de los objetivos de la organización.



Capitán América desde el liderazgo resonante aporta en la construcción y el fortalecimiento de la responsabilidad en la organización debido a que su objetivo principal está en liderar sin pasar por encima de las emociones de los miembros de su equipo. Con lo mencionado anteriormente se observa que el liderazgo resonante se encarga de generar líderes que actúen más allá de la gestión básica, logrando a su vez un aumento en la efectividad de la organización.

Finalmente, se evidencia una clara relación entre los conceptos teóricos sobre los liderazgos adaptativo y resonante y los roles que interpretan los dos líderes principales en la película Civil War, Iron Man y Capitán América respectivamente, deduciendo con esto que es posible establecer las nuevas tendencias de las corrientes de liderazgo no solo en personajes de ficción sino también en diversos materiales cinematográficos, ya que se ejemplifica de manera aplicada los conceptos teóricos ayudando a la comprensión de los mismos.

## Referencias

- Cardeño, E., Buitrago, R., & Hernández, P. (2018). Liderazgo resonante como elemento potenciador de la responsabilidad social en organizaciones del sector público. *Espacios*, 39 (8). 28. ISSN: 0798 1015.
- Centro de Liderazgo Estratégico (2011). Programa InsideOut. Universidad Adolfo Ibañez. Santiago, Chile.
- Chirinos, Y., Rojas D. & Barbera, N. (Ed.). (s.f.). Influencia del liderazgo resonante en el desempeño laboral para crear organizaciones saludables. Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica.
- Contreras, F. V., Castro, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76.
- EAE Business Shcool . (junio de 2021). [https://www.eae.es/landing/master-en-liderazgo-coaching/g1?c=11S4N0R2P00&gclid=Cj0KCQjwqKuKBh-CxARIsACf4XuELxHQDg16UG0--DNq79GKMo1xbfV2KjuzgLTNuDuHiHLCr-pfcHfdMaAunwEALw\\_wcB](https://www.eae.es/landing/master-en-liderazgo-coaching/g1?c=11S4N0R2P00&gclid=Cj0KCQjwqKuKBh-CxARIsACf4XuELxHQDg16UG0--DNq79GKMo1xbfV2KjuzgLTNuDuHiHLCr-pfcHfdMaAunwEALw_wcB)
- Goleman D.; Boyatzis R. y McKee A. (2004). El Líder Resonante crea más. El poder de la Inteligencia Emocional. *Plaza & Janes Editores, S.A.* (1ª Edición). Barcelona, España.
- Goleman, D. (1995). La Inteligencia Emocional. Porqué es más importante que el cociente intelectual. *Javier Vergara Editor*. Buenos Aires, Argentina.
- Goleman, D. (1998). La Inteligencia Emocional en las Empresas. *Ediciones B, Argentina, S.A.* Buenos Aires, Argentina.



- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La Practica del Liderazgo Adaptativo*. Boston Massachusetts, EEUU: Harvard Business Press.
- Martín Maruri, I. (2009) *Liderazgo Adaptativo y Autoridad*. Cátedra Liderazgo y Gobernanza Democrática, Cuadernos de Liderazgo No 19. Barcelona, España. [http://itemsweb.esade.es/wi/research/catedra\\_liderazgos/Catedra\\_Lideratge/Publicacions/catedra19\\_cast\\_baja.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/catedra_liderazgos/Catedra_Lideratge/Publicacions/catedra19_cast_baja.pdf)
- Rosa, H. (2019). La “Resonancia” como concepto fundamental de una sociología de la relación con el mundo. *Revista Diferencias*, 7, 72-81.
- Russo, J., & Russo, A. (2016). *Captain America: Civil War*. Walt Disney Studios Motion Pictures.
- Russo, J., Russo, A., Whedon, J (2012). *The Avengers*. Walt Marvel Studios Studios.
- Torner, C.S. (2020). Pandemia Covid 19 y liderazgo adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 16(31).



## Programa de Administración de Empresas\*

### Información:

Carrera 7 B Bis No. 132 - 38 Casa A3 - W3  
 Edificio Bosque del Condado  
 Teléfonos: (57+1) 274 84 34 - (57+1) 648 90 21  
 Fax: (57+1) 648 90 07  
 Correo: secretaria.administracion@unbosque.edu.co  
 Bogotá, D.C. Colombia

### Misión

El Programa de Administración de Empresas de El Bosque construye conocimiento administrativo conjunto entre profesores y estudiantes, dándole prioridad a la vida, al individuo y a la cultura del grupo social en que trabaja.

### Visión

Ser en el mediano plazo uno de los Programas más destacados, llevando a sus egresados a ocupar espacios importantes en el país, por medio del aporte desde sus propias empresas o desde la organización a la que se encuentren vinculados ya sea de carácter público o privada.

### Objetivo General

Construir conocimiento con los estudiantes de la facultad, utilizando para ello los referentes históricos, filosóficos y epistemológicos de la administración, con el fin de alcanzar estándares de desempeño profesional acorde con las necesidades que el entorno de los negocios exige a los Administradores de Empresas, dándole prioridad a la vida y a la cultura del grupo social en que trabaja.

### Objetivos específicos

El Programa de Administración de Empresas de la Universidad El Bosque persigue los siguientes objetivos:

- Incorporar en el proceso formativo de los estudiantes, los valores y principios de la Universidad, en su enfoque bio-psico-social y cultural, y que estos se vean reflejados en el desarrollo de la profesión del egresado.
- Desarrollar en los estudiantes la capacidad analítica y crítica del entorno y la realidad del país y el mundo, de tal forma que puedan actuar y tomar decisiones en la búsqueda del beneficio común, alcanzando estándares de desempeño profesional acorde con las necesidades que el entorno de los negocios exige a los Administradores de Empresas.
- Preparar a los estudiantes para que se desempeñen en los sectores público y privado, desde la perspectiva de la alta gerencia, creando empresas y desarrollando actividades de consultoría e investigación.
- Fortalecer los vínculos actuales con universidades del exterior y establecer otros, para el aprovechamiento mutuo de estudiantes, profesores y egresados de la Facultad.
- Trabajar ligados a la realidad empresarial, investigando continuamente las necesidades del mercado y de esta forma garantizar el fácil acceso de nuestros egresados al medio laboral.