

PROFESIONALIZACIÓN GERENCIAL

Oportunidad para liderar y dirigir empresas

Enrique Melamed-Varela
María Carolina Vergara-Vanegas
Ana Beatriz Blanco-Ariza
Adriana Cáceres-Martelo
Hilda Estrada-López



CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
JUNTOS LOGRAMOS MÁS



UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR
BARRANQUILLA Y COCUTÁ, COLOMBIA | VIGILADA MINEDUCACIÓN

50
AÑOS
DESDE 1964

PROFESIONALIZACIÓN
GERENCIAL

Oportunidad para liderar y dirigir empresas

Enrique Melamed-Varela
María Carolina Vergara-Vanegas
Ana Beatriz Blanco-Ariza
Adriana Cáceres-Martelo
Hilda Estrada-López

**PROFESIONALIZACIÓN GERENCIAL.
OPORTUNIDAD PARA LIDERAR Y DIRIGIR EMPRESAS**

<http://doi.org/10.17081/r.book.2022.08.10372>

© Enrique Melamed-Varela - María Carolina Vergara-Vanegas - Ana Beatriz Blanco-Ariza -
Adriana Cáceres-Martelo - Hilda Estrada-López

Semilleros de investigación e Innovación

Alberto Álvarez-Fontalvo - Laura Guerrero-Navarro - Luz Enir Pedroza-Roperó -
Saray Rojas-García

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: Abril 2022

Evaluación de propuesta de obra: Marzo 2022

Evaluación de contenidos: Abril 2022

Correcciones de autor: Mayo 2022

Aprobación: Mayo 2022



CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
JUNTOS LOGRAMOS MÁS

UNIVERSIDAD
Simón Bolívar
SIMÓN BOLÍVAR
BARRANCOBILVA Y COCUTA - COLOMBIA | MELAMÉD-VARELA

50
años
DESDE 1971

PROFESIONALIZACIÓN GERENCIAL

Oportunidad para liderar y dirigir empresas

Enrique Melamed-Varela
María Carolina Vergara-Vanegas
Ana Beatriz Blanco-Ariza
Adriana Cáceres-Martelo
Hilda Estrada-López

Semilleros de Investigación e Innovación:

Alberto Álvarez-Fontalvo • Laura Guerrero-Navarro
Luz Enir Pedroza-Roperó • Saray Rojas-García

EDICIONES
UNIVERSIDAD
Simón Bolívar
SIMÓN BOLÍVAR



Profesionalización gerencial. Oportunidad para liderar y dirigir empresas / Enrique Melamed-Varela [y otros 4] -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2022.

108 páginas; gráficas a color

ISBN: 978-628-7533-09-7 (Versión electrónica)

1. Liderazgo 2. Direccionamiento estratégico 3. Planificación estratégica I. Melamed-Varela, Enrique II. Vergara-Vanegas, María Carolina III. Blanco-Ariza, Ana Beatriz IV. Cáceres-Martelo, Adriana V. Estrada-López, Hilda VI. Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE)

658.42 P964 2022 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 22ª. edición
Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

Impreso en Barranquilla, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

©Ediciones Universidad Simón Bolívar

Carrera 54 No. 59-102

[http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/
dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co](http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co)

Barranquilla - Cúcuta

©Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE)

Carrera 15 No. 88-21 Oficina 803

Torre Unika - Virrey

<http://www.cpae.gov.co>

promocionydivulgacion@cpae.gov.co

juridica@cpae.gov.co

Bogotá, Colombia

Producción Editorial

Editorial Mejoras

Calle 58 No. 70-30

info@editorialmejoras.co

www.editorialmejoras.co

Junio de 2022

Barranquilla

Made in Colombia

Cómo citar este libro:

Melamed-Varela, E., Vergara-Vanegas, M. C., Blanco-Ariza, A. B., Cáceres-Martelo, A. y Estrada-López, H. (2022). *Profesionalización gerencial. Oportunidad para liderar y dirigir empresas*. Ediciones Universidad Simón Bolívar.

AGRADECIMIENTOS

Esta obra es fruto del proyecto de investigación titulado “Nivel de profesionalización gerencial en propietarios de pymes y estadio de desarrollo de la empresa para el fomento de buenas prácticas organizacionales”, que ha sido posible gracias al Consejo Profesional de Administración de Empresas, entidad que ha apalancado e impulsado el aporte al desarrollo de la ciencia y la investigación en administración para presentar los resultados en esta publicación, contribuyendo una vez más con la generación de nuevo conocimiento para la comunidad académica y empresarial del país.

También se hace extensivo este agradecimiento a todos los propietarios de las pymes ubicadas en la ciudad de Barranquilla, Colombia, y a los profesionales de administración de empresas y denominaciones afines quienes consideraron un espacio de su tiempo para contribuir y participar en la construcción colectiva de los objetivos propuestos en el marco del desarrollo del proyecto.

Un agradecimiento especial a los pares evaluadores del libro, quienes con sus valiosos aportes aseguran el mejoramiento del resultado del proyecto; igualmente una mención distinguida a la Vicerrectoría de Investigación, Extensión e Innovación de la Universidad Simón Bolívar y al Departamento de Publicaciones, editores y profesionales quienes, con su apoyo y labor editorial, empeño y dedicación garantizan un libro con altos estándares de calidad.

Finalmente, un agradecimiento a los semilleros de investigación e innovación de la Universidad Simón Bolívar, quienes con su conocimiento y valioso aporte favorecen la labor científica coherente con la actividad de formar vocaciones que aporten a la ciencia, la tecnología e innovación y afiancen sus competencias investigativas en este proceso de crecimiento profesional.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	5
GLOSARIO	15
PRÓLOGO	17
INTRODUCCIÓN	19
PARTE 1	
ESQUEMA DE LA PROFESIONALIZACIÓN GERENCIAL	25
Acerca de la Profesionalización Gerencial.....	25
Gerencia: un enfoque desde las competencias gerenciales..	30
Profesionalización gerencial: resultados y discusiones	34
Discusiones sobre la profesionalización gerencial.....	44
El futuro de la profesionalización gerencial.....	45
PARTE 2	
DINÁMICAS DEL LIDERAZGO	52
Acerca del liderazgo	52
¿Qué características tienen los líderes empresariales y profesionales de Administración de empresas y afines?	60
Liderazgos Flexibles Vs Liderazgos Basados en la Autoridad: Discusiones	69

PARTE 3

PANORAMA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	74
Acerca del Direccionamiento estratégico:	
Historia, teorías y modelos de medición	75
Análisis situacional de pymes.....	84
Resultados obtenidos en materia de Direccionamiento estratégico	87
Oportunidades para direccionar estratégicamente.....	95
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 97
 ACERCA DE LOS AUTORES	 106

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Inventario de competencias gerenciales	32
Tabla 2.	Nivel de competencias gerenciales para empresarios...	35
Tabla 3.	Nivel de competencias gerenciales para profesionales de administración de empresas y afines.	40
Tabla 4.	Estilos de Liderazgo.....	57
Tabla 5.	Categorías de Liderazgos Flexibles	62
Tabla 6.	Categorías de Liderazgos basados en la autoridad.....	63
Tabla 7.	Años de Graduados Profesionales de la Administración y Afines	65
Tabla 8.	Categorías de Liderazgos Flexibles	67
Tabla 9.	Liderazgos basados en la autoridad	68
Tabla 10.	Comparativo Categorías de Liderazgo	68
Tabla 11.	Cuadro comparativo de las teorías de direccionamiento estratégico	79
Tabla 12.	Esquema de la matriz DAFO	82
Tabla 13.	Variables de Planeación y Estrategia.....	89
Tabla 14.	Variable principios de planeación	90
Tabla 15.	Variable sistema de finalidades.....	91
Tabla 16.	Variable valores corporativos	92
Tabla 17.	Variable: Estrategias	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Momentos en la administración como profesión	27
Figura 2.	Metáforas organizacionales.....	29
Figura 3.	Esquema de elementos para la profesionalización gerencial.....	47
Figura 4.	Elementos para un Liderazgo Eficaz	54
Figura 5.	Atributos de un liderazgo efectivo	56
Figura 6.	Otros tipos de liderazgo.....	59
Figura 7.	Tamaño de las Empresas	61
Figura 8.	Niveles de la Estructura Organizacional	66
Figura 9.	Ruta de lectura del direccionamiento estratégico.....	74
Figura 10.	Línea de tiempo de planificación estratégica.....	76
Figura 11.	Metodología de planificación estratégica.....	81
Figura 12.	Perspectivas del CMI.....	84

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1.	Nivel de competencias gerenciales para empresarios	37
Gráfica 2.	Nivel por dimensiones de las competencias gerenciales de empresarios	38
Gráfica 3.	Nivel de competencias gerenciales para profesionales de administración de empresas y afines	41
Gráfica 4.	Nivel por dimensiones de las competencias gerenciales en profesionales de administración de empresas y afines.....	42
Gráfica 5.	Liderazgo en Empresarios.....	62
Gráfica 6.	Liderazgo en Profesionales de la Administración.....	67
Gráfica 7.	Planeación y Estrategia	88
Gráfica 8.	Número de empresas por estadios de la variable de planeación y estrategia.....	89
Gráfica 9.	Variable Principios de planeación.....	91
Gráfica 10.	Variable: Sistema de finalidades	92
Gráfica 11.	Variable: Valores corporativos	93
Gráfica 12.	Variable: Estrategias	94

GLOSARIO

- **Administración de empresas:** profesión reconocida en Colombia mediante la Ley 60 de 1981, que reúne los saberes relacionados con la planeación, organización, dirección y control de los procesos en las organizaciones y empresas, gestionando los diversos recursos de forma efectiva.
- **Autoevaluación para un inventario de competencias gerenciales:** Herramienta propuesta por Hellriegel et al., (2017) para conocer las competencias gerenciales de un individuo a partir de sus capacidades en: Comunicación, Planeación y Administración, Trabajo en Equipo, Acción Estratégica, Conciencia Global y Manejo Personal.
- **Buenas prácticas organizacionales:** conjunto de técnicas y estrategias que propician eficacia y eficiencia en los procesos organizacionales e impulsan a las organizaciones a mejores resultados en su desempeño.
- **Competencias gerenciales:** son los diversos saberes, habilidades, actitudes y conductas con las que un gerente cuenta para direccionar los procesos y administrar los recursos en una organización.
- **Direccionamiento estratégico:** representa los propósitos y las finalidades de una organización, así como la hoja de ruta para su consecución, formando parte de la planeación estratégica de las organizaciones y orientando el rumbo de estas.
- **Liderazgo:** capacidades de los individuos de asumir la dirección de los procesos en equipos de trabajo, fomentando la colaboración y compromiso para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización.

- **Modelo MMGO:** herramienta de evaluación de la modernización en la gestión de organizaciones propuesta por Pérez et al. (2009) que busca el análisis situacional para el mejoramiento de pequeñas y medianas empresas, a partir de un enfoque integral que permita definir una ruta de mejoramiento.
- **Profesionalización gerencial:** se ha dimensionado como el campo de conocimiento que plantea herramientas y estrategias que permitan ejercer la gerencia de empresas desde un enfoque basado en los saberes, alineado a los objetivos de la organización para su sostenibilidad y en el posicionamiento de la gerencia como profesión.
- **Pymes:** abreviación empleada para hacer referencia a pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con las normativas de ley para establecer el tamaño de las empresas según su número de trabajadores o activos totales.

PRÓLOGO

En el contexto empresarial contemporáneo, las dinámicas en las organizaciones se han transformado de acuerdo con las nuevas tendencias que se han originado a raíz del mundo globalizado, la agenda mundial para el desarrollo sostenible, las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones, el surgimiento de nuevos modelos de negocio y demás dinámicas que constituyen el escenario moderno de los negocios, así como un perfil de gerentes emprendedores e innovadores que sean parte de estas nuevas dinámicas para las empresas.

Considerando el caso colombiano, la administración de empresas y sus demás denominaciones afines, se ha ido consolidado como una profesión relativamente joven, considerando su ratificación mediante la Ley 60 de 1981, lo que representa cuatro décadas desde su reglamentación y reconocimiento de la profesión administrativa y las actividades que se desempeñan en el ámbito de los negocios. Acorde con este origen, han sido muchas las dinámicas que han matizado el ejercicio gerencial en las escuelas de negocios y facultades de administración a nivel nacional, consolidando el conocimiento pertinente que propicie el avance de la disciplina administrativa como forma de pensamiento científico y permita avanzar en la construcción de mejores empresas que fortalezcan el sector productivo.

Desde esta trayectoria, se vislumbra un escenario de una gerencia basada en el conocimiento, en el ejercicio de la administración desde el pensamiento administrativo y prácticas organizacionales sustentadas en los saberes que se han construido desde las escuelas de negocio, por ello, resulta pertinente consolidar la profesionalización gerencial, desde los aportes en conocimiento científico y la misma experiencia de los empresarios que a partir de su historia y vivencias generación

a generación, han consolidado en sus organizaciones; generando dos miradas que enriquezcan los saberes de la disciplina y contribuyan con la formación de nuevos administradores, gerentes y profesionales en el área de negocios y management.

Esta obra, que en sus diferentes capítulos reseña y propicia un marco de conocimiento científico desde la mirada de empresarios y egresados de administración, presentando conocimiento a los diversos actores de las comunidades científica y empresarial, permitiendo comprender desde las miradas de la profesionalización gerencial el liderazgo y el direccionamiento estratégico, formas y oportunidades que facilite generar y construir acciones para el fomento de mejores prácticas organizacionales, modelos gerenciales acordes con las nuevas expectativas y retos que el entorno empresarial y de negocios presenta, y consolidar aún más la función de la administración de empresas como parte fundamental de la gestión de organizaciones en la sociedad.

OLGA PARRA VILLAMIL

Directora Ejecutiva

Consejo Profesional de Administración de Empresas

INTRODUCCIÓN

Los estudios gerenciales en Colombia y la investigación en administración en las escuelas de negocio han consolidado el ejercicio de la gerencia como profesión desde hace aproximadamente cuatro décadas mediante la Ley 60 de 1981; este hecho ha conllevado al permanente debate y discusión sobre aspectos relacionados con el objeto de estudio de la disciplina, el carácter técnico de la administración, el ejercicio de un gerente, entre otros aspectos que determinan la profesionalización de la gerencia como un campo de investigación en desarrollo, a partir de los estudios y avances en la administración.

En orden de este contexto que forma parte del conocimiento en la disciplina de la administración y negocios, este libro se desarrolla con el propósito de presentar la experiencia investigativa relacionada con la profesionalización gerencial desde un enfoque de competencias gerenciales, liderazgo y direccionamiento estratégico, con el fin de impulsar las buenas prácticas organizacionales y fortalecer las capacidades de las empresas del sector productivo.

Para ello el diseño metodológico se fundamentó en el tipo de investigación descriptiva con enfoque cuantitativo para caracterizar las dimensiones y aspectos relacionados con las variables: profesionalización gerencial, liderazgo y direccionamiento estratégico. Para evaluar estos aspectos se recurrió a los instrumentos: autoevaluación para un inventario de competencias gerenciales (Hellriegel et al., 2017) y estilos de liderazgo, así como el componente de direccionamiento estratégico del Modelo de Modernización de Gestión de Organizaciones (MMGO).

Esta serie de instrumentos para la recolección de datos se aplicó a una población diana de 72 empresarios de Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) y a 72 profesionales de administración de empresas y

denominaciones afines; participantes que cumplen con características gerenciales que desde la experiencia y el conocimiento se requieren para gestionar la planeación, organización, dirección y control de las empresas. De la misma forma, la información secundaria se recopiló de circuitos de la ciencia reconocidos que dieran garantía de la confiabilidad y validez de la información.

A partir de los datos recopilados se sistematizó la información pertinente que permitiera contextualizar las competencias gerenciales, los estilos de liderazgo y los componentes del direccionamiento estratégico de acuerdo con los principios teóricos y se interpretan los resultados mediante análisis estadístico descriptivo y su discusión frente a las perspectivas teóricas que representó el marco de referencia de cada variable. Dicha información se presenta en el libro en su estructura compuesta por tres partes principales. En la primera parte se presenta el esquema de la profesionalización gerencial, que contempla los referentes relacionados con el desarrollo de la disciplina de la administración y de la consolidación de un ejercicio gerencial, evaluando las competencias gerenciales de: Comunicación, Planeación y Administración, Trabajo en Equipo, Acción Estratégica, Conciencia Global y Manejo Personal. A partir de un proceso de autoevaluación realizado por empresarios de pymes y profesionales de administración de empresas y denominaciones afines, se presentan los resultados por competencias y dimensiones, reflexionando frente al conocimiento y aprendizaje del gerente frente a los nuevos contextos de las empresas y el entorno de negocios.

La segunda parte del libro reseña las dinámicas del liderazgo en las organizaciones, proponiendo las consideraciones y aspectos de cada estilo para liderar, especial énfasis en el liderazgo: transformacional, burocrático, participativo, *Laissez-Faire*, transaccional y autocrático; estilos que se desarrollan en la diversidad de las organizaciones y formas de gestión, logrando igualmente la participación de empresarios de pymes y profesionales de administración de empresas y denominaciones afines; proponiendo para cada población participante una caracterización sobre los estilos de liderazgo y la proporción frente a formas flexibles o basadas en la autoridad.

Finalmente, la tercera parte del libro reseña el panorama del direccionamiento estratégico a partir de la experiencia en las empresas pymes participantes en la investigación, considerando los descriptores del Modelo MMGO que agrupa las características de la gerencia en cuatro

estadios según su nivel de desarrollo y madurez en los procesos; esta identificación de aspectos permite conocer en profundidad la planeación estratégica de los participantes e invita a la reflexión en torno a la necesidad de fortalecer la planeación de las empresas y su vinculación con la conceptualización de una gerencia profesional.

En síntesis, en este libro se presentan elementos que desde la discusión académica en las escuelas de negocio invitan a la reflexión y argumentación de las competencias de un gerente frente a los nuevos retos y tendencias del entorno de negocios, a la complejidad de las organizaciones a la luz de la transformación digital y tecnológica, entre otras diversas dinámicas que conllevan a dimensionar la profesionalización gerencial como una oportunidad para liderar y dirigir empresas mediante el fomento de buenas prácticas organizacionales.

P A R T E 1

ESQUEMA DE LA PROFESIONALIZACIÓN GERENCIAL

ESQUEMA DE LA PROFESIONALIZACIÓN GERENCIAL

ACERCA DE LA PROFESIONALIZACIÓN GERENCIAL

Antecedentes

El desarrollo de las teorías de la administración y las organizaciones han evolucionado en el tiempo según los fundamentos de la epistemología de la administración y la gerencia (Mendoza, 2018), involucrando los aspectos que condicionan las decisiones organizacionales, como parte del ejercicio del gerente y su desempeño. Este punto de referencia guarda sintonía con el rumbo de la excelencia en los negocios y una gestión gerencial eficiente frente a escenarios complejos, inciertos, complejos y ambiguos del entorno (Saleh & Watson, 2017).

Esto se origina, de acuerdo con Jurado (2017), dada la falta de un conjunto de prácticas formales del ejercicio gerencial, pues antes de la revolución industrial solo se disponía de directrices generales para gestionar los recursos, más que un lineamiento para la gerencia; todo ello ha repercutido en el desarrollo de acciones y decisiones en las pymes, puesto que los líderes se guían por prácticas empíricas y carecen del conocimiento técnico de la disciplina administrativa, a diferencia de quienes han estado inmersos en estudios profesionales de la gerencia, marcándose contrastes en liderazgo y direccionamiento de estas organizaciones. Naranjo (2015) expresa que, en un entorno global y dinámico, la gerencia debe propender por habilidades relacionadas con el liderazgo, el direccionamiento estratégico y el manejo adecuado de las condiciones, de esta forma persiste el requerimiento continuo de aprendizaje y crecimiento como parte de la gerencia de organizaciones.

En este orden de ideas, ejes temáticos como la profesionalización gerencial acorde con Raza (2019), se han ido desarrollando a partir

de diversas formas y escuelas de la administración, los negocios y las organizaciones, en donde como parte de la gestión empresarial se ha categorizado como una temática pertinente desde la década de los 80. En el caso de Colombia referente a la profesionalización de la administración y gerencia, según Malaver & López (2016) se han presentado diferentes ópticas a partir de la investigación en esta área como disciplina y los avances en la generación de nuevos conocimientos, destacándose la formación de alto nivel y los debates de las organizaciones como objeto de estudio de la administración.

Esta serie de avances en esta materia han sido constructo de los aportes académicos desde las facultades colombianas de administración y negocios, consolidándose avances desde los enfoques interdisciplinarios para el desarrollo de la investigación y la profesionalización en las escuelas de negocios (Malaver & López, 2016); consolidando la oferta educativa para la formación profesional desde las universidades, facilitando el desarrollo de programas doctorales en el área, contribuyendo con el impulso de los estudios disciplinares en administración, negocios y gerencia (Sanabria, Saavedra & Smida, 2014).

Complementa Marín (2019) este panorama, reafirmando la necesidad de articulación académica con el sector productivo, como oportunidad de redimensionar la formación gerencial desde iniciativas constructivistas, estimulando el desempeño del ejercicio de la administración en Colombia con fundamento en las teorías y enfoques clásicos, considerando a la vez las necesidades, retos y desafíos situacionales de las organizaciones y se responda adecuadamente a las demandas del sector empresarial.

De esta forma, la profesionalización gerencial ha resultado ser determinante en el campo académico-científico de la administración y negocios, debido a la pertinencia que este eje temático representa para el desarrollo de las organizaciones; en Colombia las primeras oportunidades para la preparación de gerentes representaron la consolidación de la administración como profesión, aproximadamente en los inicios del siglo XX posterior conformación de la Escuela de Minas en Medellín (Pérez Gómez, 2005). Con el tiempo surgieron nuevas ofertas educativas para la formación gerencial, hasta el establecimiento formal de programas en administración, reconociéndose la profesión la administración de empresas mediante la Ley 60 de 1981, por la cual se determina el ejercicio administrativo como la implementación de los elementos para la planeación, organización, dirección y control de las organizaciones para la producción de bienes y la prestación de servicios.

Ante este escenario, se reconoce la trayectoria de 40 años de la profesionalización de la Administración de empresas en Colombia, como parte de la gerencia como ejercicio profesional; de la misma forma, Pérez Gómez (2010) afirma que este desarrollo se ha consolidado gracias al trabajo mancomunado con las empresas regionales del sector público y privado. Igualmente, el trabajo interdisciplinar con las ciencias jurídicas, sociales, económicas o las ingenierías, entre otras; con planes de estudio que incluyeron profundidad en áreas de la empresa tales como: marketing, contabilidad, finanzas, producción y operaciones, y organizacional. De esta forma, la formación de los administradores requiere incluir y articular diferentes ramas de los saberes que integran la disciplina, con el propósito de fortalecer su acción mediante diferentes diagnósticos, análisis y propuestas de sentido interdisciplinar (Bernal Campos, 2019).

Toda esta serie de consideraciones han conllevado a la construcción de la filosofía de la administración y la gerencia, estableciendo un marco de referencia para el futuro del ejercicio y la profesión, que de acuerdo con Blok (2020) guía y orienta las prácticas en las organizaciones, proponiendo seis dimensiones de la administración: 1. Control de gestión, 2. Gestión humana, 3. Gestión de recursos y acción emprendedora, 4. Gestión como participación, 5. Gestión como acción de respuesta, y 6. Gestión como significado constitución; dimensiones y ópticas que propician la reflexión continua de la administración desde los diversos enfoques que se han determinado en la vigencia de la gerencia como disciplina y práctica.

Considerando los diferentes antecedentes que han permitido identificar el desarrollo de la administración y la gerencia a partir del contexto internacional y nacional, a continuación, la figura 1 presenta una aproximación a los momentos clave que se han establecido en el marco del desarrollo de la administración como profesión.

Figura 1. Momentos en la administración como profesión



Fuente: Elaboración propia (2022)

A partir de este marco que permite contextualizar la pertinencia de la profesionalización de la gerencia y la relevancia de la formación administrativa a la luz de las nuevas tendencias y lógicas que desde el entorno de negocios se generan para las organizaciones (Boitier & Rivière, 2016), determinando según Leicht (2016) mayor vinculación de los procesos con el conocimiento, en el marco del avance y fortalecimiento de la filosofía de la gerencia y los nuevos retos que se establecen para la gestión de organizaciones.

Teorías sobre Profesionalización Gerencial

La administración y las organizaciones se han caracterizado por su trascendencia en las esferas de la sociedad, formando parte de la dinámica de la satisfacción de necesidades y la prestación de servicios para el crecimiento y desarrollo de los territorios (Heath, 2018); en este sentido, para el sector productivo se ha requerido el impulso de las prácticas gerenciales en un mayor alcance, definiéndose la profesionalización gerencial como parte del enfoque social según Reed (2018) como el proceso de fortalecer habilidades y competencias profesionales, para el mejor desempeño de los gerentes en su ocupación.

Este punto de partida incentiva a continuamente ampliar los conocimientos e impulsar las competencias gerenciales para las organizaciones en sus diversas modalidades (Heath, 2018); así como fortalecer continuamente los distintos saberes técnicos, prácticos, éticos y humanos para una adecuada gestión de organizaciones. De esta forma, el desarrollo de la formación y aprendizaje de la práctica gerencial facilita la toma de decisiones y la solución de problemas requeridos no solo en el ejercicio profesional, sino también en el ámbito personal (Campbell, Kuncel & Kostal, 2018).

Desde la teoría de las prácticas organizacionales, como parte de los paradigmas emergentes se han contemplado diversas ópticas para comprender la toma de decisiones, la gobernanza en las empresas y los estilos de gerencia, pues las distintas dinámicas del entorno han transformado continuamente las estrategias y acciones implementadas para el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones (Ramachandran, Joshi & Bhatnagar, 2016). En este sentido, Ganhão (1997) con base en las dinámicas y complejidades de las organizaciones propone tres metáforas de las organizaciones: máquina, ser vivo y cultura, como parte de la evolución natural de los sistemas según su énfasis en el sistema, las personas y la identidad organizacional respectivamente.

Esta teoría de Ganhão (1997), corresponde con el devenir de los sistemas productivos, que complementa Blazek (2021) al considerar el marco de la industria 4.0, que integra la incidencia del cambio tecnológico, la interconectividad y las nuevas herramientas digitales para la gestión de organizaciones, conllevando a nuevas dinámicas en las formas de gerenciar y redimensionando las habilidades y competencias en el marco de la diversidad de esquemas y estructuras (Morgan, 2011); por ello Modliński & Gladden (2021) argumentan la metáfora de la organización como cyborg, la cual relaciona la realidad emergente y la transformación digital de los procesos en las organizaciones. Con base en estas consideraciones, a continuación, la figura 2 presenta un resumen esquemático de las principales metáforas organizacionales y sus énfasis.

Figura 2. Metáforas organizacionales



Fuente: Elaboración propia a partir de Ganhão (1997) & Modliński & Gladden (2021)

Acorde con este constructo teórico que se ha formado en la gestión de organizaciones con base en las teorías y enfoques de la administración (Mendoza, 2018), el desempeño y desarrollo de la gerencia ha incorporado una necesidad continua de fortalecimiento y mejoramiento, alineando las políticas de las empresas a tendencias y oportunidades como parte de la interacción y ejercicio de su actividad económica (Guo-can & Guan-yu, 2011) consolidando un principio de definir estrategias que están relacionadas al aprendizaje y crecimiento de la gerencia como parte de un proceso de formación continua y actualización de saberes y habilidades relacionadas con el direccionamiento de la organización.

En este sentido para la teoría de la gerencia de organizaciones, existe un antecedente sobre cómo la evolución social y las dinámicas sectoriales del mercado han representado la necesidad de conocer el entorno y los diferentes actores que lo integran, exigiendo gerentes con un nivel adecuado de conocimiento y formación que permita

analizar e interpretar el comportamiento de las diferentes variables que interactúan y modelan la forma que genera valor al negocio (Quiroz, 2020). Esta pertinencia de la profesionalización gerencial ha conllevado a las organizaciones a asumir un rol de inteligencia empresarial y a posicionarse como un sistema que aprende y mejora con el pasar del tiempo, como parte de un proceso de aprendizaje para el gerente (Easterby-Smith & Lyles, 2011).

De esta forma para la administración de empresas y en general la gerencia de organizaciones se destaca la pertinencia de la búsqueda de consolidar competencias profesionales y un continuo mejoramiento, que desde una perspectiva holística e integradora soportada con el conocimiento y los saberes disciplinares permita conocer los requerimientos y tendencias para afrontar los retos y desafíos de los entornos de negocios (Ramos, Otero, Heredia & Sotomayor, 2021).

Teniendo esta serie de consideraciones, la profesionalización gerencial representa una oportunidad de desarrollo teórico, que reafirma la pertinencia del aprendizaje, formación y apropiación del conocimiento administrativo como piezas clave para fortalecer y desarrollar competencias relacionadas con la gestión de las organizaciones.

Todo lo expuesto conlleva a reafirmar que el ejercicio de la profesión del administrador, como la de gerenciar una empresa, representan una actividad que exige de parte de quien la asuma, un compromiso real y disciplinado con las tareas y funciones que son asignadas en la gestión de organizaciones. Es por ello que también se requiere que quienes acepten y se comprometan con asumir esta labor sean profesionales capacitados y enfocados en el conocimiento, para continuamente fortalecer las habilidades y competencias que permitan estar a la vanguardia de las nuevas exigencias del entorno de negocios contemporáneos.

GERENCIA: UN ENFOQUE DESDE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

¿Qué representa para las organizaciones un gerente? Hellriegel et al. (2017) lo definen como el responsable de la planeación, organización, dirección y control de los recursos de la organización en función del cumplimiento de sus objetivos; de esta forma y en orden a los retos y desafíos del pensamiento gerencial, se requiere de la formación y calificación en competencias que propicien el marco de trabajo adecuado para el logro de los mejores resultados.

El pensamiento gerencial en las organizaciones ha representado un eje fundamental para la teoría de la gerencia empresarial moderna, dimensionado de acuerdo con Mendoza de Carmona (2018) aportes que datan desde los sistemas industriales, la mecanización y estandarización de los procesos productivos y la eficiencia administrativa en el uso de recursos, que en su momento representaron estrategias organizacionales que permitieron la optimización empresarial, la evolución y el devenir de la gerencia y el reconocimiento de las habilidades humanas ha determinado un antes y un después frente al papel de las competencias de las personas en el interior de las organizaciones, posicionándose como el elemento clave que genera, moviliza y permite la capitalización de la propuesta de valor de las empresas desde su actividad económica.

Las competencias gerenciales representan el conjunto de: conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en los distintos cargos y responsabilidades, así como en distintos tipos de organizaciones (Alles, 2018). Continuamente los saberes y conocimientos para el desempeño en su ejercicio profesional, no solo es evaluado por sus conocimientos, sino también por su capacidad de autogestión, liderazgo, direccionamiento y control. Lo que a la luz de las dinámicas organizacionales ha conllevado que el desarrollo y permanencia del talento humano en las organizaciones, este relacionado con la formación, capacitación y fortalecimiento de sus competencias y, en este orden de ideas, exista un compromiso con la educación y formación como parte de su gestión y desempeño (Hellriegel et al., 2017).

Complementa que para la profesionalización gerencial y la gestión de las organizaciones, de acuerdo con Casillas, Díaz, & Vásquez (2005), además de los saberes y conocimientos técnicos, se requiere de la identidad con los principios y valores declarados por la empresa, la comprensión del diseño organizacional y el tipo de estructura, la funcionalidad de los cargos y responsabilidades en la organizaciones de acuerdo con su orientación de formación, capacitación profesional, aptitudes y actitudes; así como el sentido de pertenencia y compromiso con el direccionamiento estratégico de la organización.

Esta serie de aspectos evidencian que en la gestión de las organizaciones y quienes desempeñan la labor de liderar y gerenciar requieren dimensionar los saberes técnicos, el enfoque al talento humano y la capacidad de resolución de problemas a través del diseño de estrategias y toma de decisiones (Blandez, 2014). En este sentido, Hellriegel et al. (2017) proponen autoevaluar en la gerencia un inventario de

competencias gerenciales que se relacionan con la capacidad de gestionar procesos administrativos, la toma de decisiones y la acción en la organización frente a sus distintos escenarios y situaciones. Esta serie de competencias se detallan a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Inventario de competencias gerenciales

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN
Comunicación	Representa la transferencia de información y su significado entre un grupo de personas a través de los diferentes canales y formas disponibles (Chiavenato, 2011).	Comunicación informal
		Comunicación formal
		Negociación
Planeación y Administración	Etapas de la gerencia que determina los objetivos, metas y propósitos, así como las estrategias y acciones a seguir para su cumplimiento (Reyes, 2007)	Recopilación de información, análisis y resolución de problemas
		Planeación y organización de proyectos
		Administración del tiempo
		Administración presupuestaria y financiera
Trabajo en Equipo	Esfuerzos por la integración y colaboración de los equipos de trabajo para trabajar por la consecución de los objetivos de la organización (Ayoví-Caicedo, 2019)	Diseño del equipo
		Creación de un entorno de apoyo
		Manejo de la dinámica del equipo
Acción Estratégica	Habilidad para emprender acciones asociadas para el cumplimiento de los objetivos, promoviendo los principios de eficacia, eficiencia y calidad como parte de la estrategia de la organización (Torres, 2014).	Conocimiento de la industria
		Conocimiento de la organización
		Acciones estratégicas
Conciencia Global	Reconocimiento y comprensión de las dinámicas en un mundo interconectado, diverso y complejo en sus diferentes formas sociales y culturales (Tavizón, 2010)	Conocimiento y comprensión cultural
		Apertura y sensibilidad cultural
Manejo Personal	Considera la autogestión del gerente a partir de sus principios éticos y humanos para dirigir su gestión y orientar sus esfuerzos en los diferentes ámbitos de acción en la organización (Hellriegel et al., 2017)	Integridad y conducta ética
		Dinamismo y capacidad de resistencia
		Equilibrio entre las exigencias laborales y de la vida
		Conocimiento personal y desarrollo

Fuente: Elaboración propia a partir de Hellriegel et al. (2017)

Complementa esta óptica, Ortol (2004) expresando que, como parte de las competencias de los colaboradores en las organizaciones, también resulta pertinente dimensionar la competencia informacional, misma que proporciona las habilidades y los conocimientos necesarios para interactuar de forma efectiva con la información y que las distintas maneras de interactuar con el mundo de la información convierten a dicha competencia en un elemento esencial. De esta forma, el uso de la información acorde con la estrategia corporativa y el conocimiento organizacional, así como su metodología de gestión, este proceso es determinante en la dirección estratégica y la administración de los sistemas generadores de conocimiento y las tecnologías de apoyo (Valhondo, 2010), todo ello como parte del soporte al direccionamiento de la organización y la gestión gerencial.

Esta perspectiva es coherente con el principio que como parte de la profesionalización gerencial, es relevante el aprendizaje continuo orientado al propósito de establecer un marco de acción que permita desde el ejercicio gerencial, que la organización apropie y aplique los conocimientos con los que cuenta, de tal forma que la estructura se adapte a las condiciones específicas del tiempo y los resultados sean satisfactorios, a la par que se consideran alternativas de respuesta en el marco de una ruta de mejoramiento. Todo ello teniendo en cuenta la diversidad de estilos de liderazgo, desarrollo de competencias gerenciales y elementos de la capacidad de gestión en la organización como: el sistema de administración del conocimiento, la cultura adaptable al cambio y las condiciones del entorno, ello con el fin de garantizar la adecuada capacidad de la organización de generar capacidades y apropiar la metáfora de la organización que aprende continuamente.

Mencionado lo anterior, cabe resaltar cómo actualmente los avances e incidencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, han cambiado las formas y dinámicas de cómo se administran y gerencian las organizaciones (Cano, 2018), lo que ha motivado desde los modelos organizacionales a la adaptación y cambio en los procesos operativos. Entre estos casos, se pueden mencionar los escenarios de trabajo remoto y flexible a través del uso y apropiación de las herramientas tecnológicas, en el marco de este contexto que involucra la denominada industria 4.0, que avanza a la transformación digital de los entornos organizacionales y que involucra el desarrollo de habilidades y competencias tecnológicas (Blazek, 2021).

Es por ello que no se debe desconocer la incidencia de la tecnología en los modelos gerenciales, ya que ha generado un cambio de paradigma en las organizaciones, y conllevando una necesidad de replantear el abordaje de temas en la administración y gerencia como lo han sido: los tipos de trabajo, las nuevas competencias laborales, la productividad, la innovación, la calidad de vida, las políticas para disminuir el desempleo y la inclusión de los grupos vulnerables, entre otros (Beltrán et al., 2020), aspectos que requieren del avance en la formación y desarrollo de la profesionalización de la gerencia y la administración, con el de continuar en una dinámica que permita el impulso de las competencias y habilidades requeridas ante las nuevas formas de gestión de organizaciones y los cambios constantes que se presentan en el entorno empresarial.

PROFESIONALIZACIÓN GERENCIAL: RESULTADOS Y DISCUSIONES

A partir del esquema de teorías y enfoques relacionados con la profesionalización gerencial y con la finalidad de identificar el nivel de profesionalización gerencial de los propietarios de pymes y profesionales de la administración de empresas y afines, mediante un inventario de competencias gerenciales, se propuso un marco metodológico de investigación descriptiva con enfoque cuantitativo, que permita realizar una evaluación de las competencias en dos poblaciones objetivo: empresarios de pymes y profesionales de la administración de empresas y afines, esto se logra con la aplicación del instrumento de autoevaluación para un inventario de competencias gerenciales (Hellriegel et al., 2017), el cual evalúa seis competencias gerenciales: *Comunicación, Planeación y Administración, Trabajo en Equipo, Acción Estratégica, Conciencia Global, Manejo Personal*, a través de la calificación de 95 descriptores en una escala Likert de uno (1) a cinco (5), respectivamente. Esta escala evalúa de menor a mayor el nivel de experiencia y conocimiento para cada una de las competencias gerenciales.

Esta evaluación fue realizada a una población diana de 72 pequeños y medianos empresarios y 72 profesionales de administración de empresas y afines en la ciudad de Barranquilla, con base en los datos recopilados en las poblaciones objetivo de investigación, se realizó un análisis estadístico descriptivo en el software IBM® SPSS Statistics para generar la información disponible para ambas poblaciones y siguiendo los parámetros de análisis y evaluación según la guía del

instrumento, la que incluye dos momentos: consolidación de los datos y cálculo de estadísticas para las dimensiones de las competencias gerenciales. Esta serie de resultados se presenta a continuación para cada población participante.

¿Cuál es el nivel de profesionalización gerencial en empresarios de pymes?

La investigación propone el fin de identificar el nivel de profesionalización gerencial en empresas pymes de la ciudad de Barranquilla, Atlántico. A partir de este propósito, se aplicó la autoevaluación para un inventario de competencias gerenciales a un total de 72 empresarios asociados, de los cuales 41 pertenecen a pequeñas empresas y 31 a medianas empresas. Los datos recopilados para esta población objetivo se sistematizaron según su frecuencia absoluta para calcular el promedio de las calificaciones en las respuestas de los empresarios en cada competencia gerencial y sus respectivas dimensiones; se estima la desviación estándar con el fin de conocer la dispersión de los datos. Esta información se presenta a continuación en la tabla 2.

Tabla 2. Nivel de competencias gerenciales para empresarios

Competencia	Promedio	Desviación estándar	Dimensión	Promedio	Desviación estándar
Comunicación	4,32	0,08	Comunicación informal	4,31	0,07
			Comunicación formal	4,27	0,06
			Negociación	4,37	0,04
Planeación y Administración	4,17	0,16	Recopilación de información, análisis y resolución de problemas	4,30	0,02
			Planeación y organización de proyectos	4,27	0,07
			Administración del tiempo	4,10	0,09
			Administración presupuestaria y financiera	4,00	0,17
Trabajo en Equipo	4,24	0,09	Diseño del equipo	4,25	0,05
			Creación de un entorno de apoyo	4,24	0,04
			Manejo de la dinámica del equipo	4,23	0,08

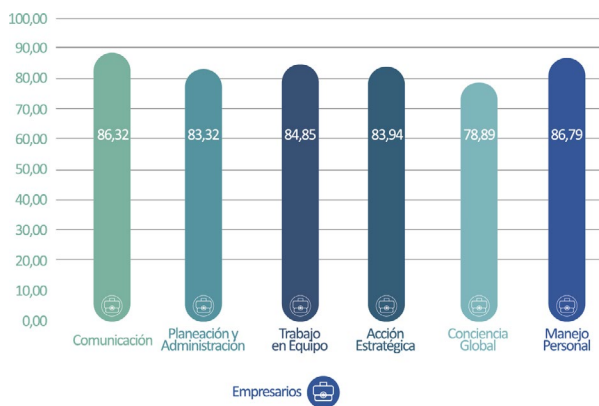
Competencia	Promedio	Desviación estándar	Dimensión	Promedio	Desviación estándar
Acción Estratégica	4,20	0,12	Conocimiento de la industria	4,14	0,09
			Conocimiento de la organización	4,28	0,10
			Acciones estratégicas	4,16	0,11
Conciencia Global	3,94	0,32	Conocimiento y comprensión cultural	3,76	0,14
			Apertura y sensibilidad cultural	4,13	0,15
Manejo Personal	4,34	0,13	Integridad y conducta ética	4,40	0,04
			Dinamismo y capacidad de resistencia	4,38	0,06
			Equilibrio entre las exigencias laborales y de la vida	4,15	0,07
			Conocimiento personal y desarrollo	4,43	0,05

Fuente: Elaboración propia (2022)

Esta serie de datos permite visualizar el promedio de las calificaciones realizadas por los empresarios frente a las dimensiones de las competencias gerenciales propuestas en la autoevaluación, lo que permite identificar en la escala de uno a cinco, que cada competencia gerencial se sitúa en una calificación promedio superior o igual a 3,94, lo que representa una identificación de los empresarios con el desarrollo de cada competencia, pero requiriendo estrategias para ser más eficientes en su ejercicio. De la misma forma, se estima la desviación estándar, con la finalidad de identificar la dispersión de las respuestas de cada empresario respecto al promedio, sobresaliendo que en términos generales los datos recopilados son más homogéneos para cada competencia gerencial evaluada al tener valores cercanos a cero en la desviación estándar.

Por otra parte, con el fin de profundizar en la información, el instrumento de autoevaluación para un inventario de competencias gerenciales (Hellriegel et al., 2017), argumenta en su guía metodológica que la calificación alcanzada en cada competencia debe ser multiplicada por un valor absoluto de 20, con el fin de establecer el puntaje de desarrollo de cada competencia y de esta forma visualizar gráficamente la proporción de desarrollo en cada competencia gerencial sobre un estándar máximo de 100 puntos. Este procedimiento se realizó para la población de empresarios y sus resultados se presentan a continuación en la gráfica 1.

Gráfica 1. Nivel de competencias gerenciales para empresarios



Fuente: Elaboración propia (2022)

Teniendo en cuenta esta información presentada, logra visualizarse un desarrollo satisfactorio en las competencias gerenciales de los empresarios participantes en la investigación, alcanzando una proporción en el total de cada competencia que oscila en un rango entre los 78,89 y los 86,79; siendo la competencia mejor calificada la relacionada con el Manejo Personal, que abarca la autogestión, la toma de decisiones y la conducta del gerente frente a la organización. Esta evaluación que se ha realizado con la población objetivo de empresarios que lideran pymes, permite identificar que desde su actividad gerencial en las empresas, se adquiere un ejercicio apropiado de las prácticas de administración y la gestión, requiriéndose aún estrategias para fortalecer la eficiencia en estas; sobresale de igual forma en la calificación de competencias, la Conciencia Global como la de menor desarrollo y que constituye para este grupo la oportunidad de mejoramiento para los empresarios.

Esta serie de información permite identificar el desarrollo general de las competencias gerenciales propuestas en el proceso de autoevaluación de los empresarios de pymes participantes, y siguiendo la estructura del procedimiento que señala el instrumento, cada una de las competencias gerenciales está conformada por una serie de dimensiones que se relacionan directamente con la práctica gerencial de los empresarios, constituyendo para la gerencia distintas actividades y labores puntuales en el ejercicio de administrar y liderar empresas. Por ello, con la finalidad de profundizar y detallar estos aspectos y siguiendo la escala de calificación de uno a cinco, a continuación, se presenta en la gráfica 2, el esquema de la evaluación por dimensiones de las competencias gerenciales realizadas con los empresarios.

Gráfica 2. Nivel por dimensiones de las competencias gerenciales de empresarios



Fuente: Elaboración propia (2022)

Considerando la gráfica presentada anteriormente en forma de radar por dimensiones de las competencias gerenciales y la forma geométrica que se genera en este esquema, se logra identificar la heterogeneidad de las calificaciones percibidas entre estas, conservándose estos niveles de desarrollo en un rango de puntajes entre 3,76 y 4,40 para cada dimensión. En el caso de los empresarios; se reafirma que su autoevaluación realizada destaca una competencia adecuada en cada dimensión, pero requiriendo ser más eficientes en su desempeño, especialmente las que están relacionadas con el conocimiento y la comprensión cultural, como parte de la visión global de las empresas.

Teniendo en cuenta el consolidado de resultados en el inventario de competencias gerenciales para el caso de los empresarios sobresale un desempeño variado en las distintas dimensiones que constituyen las habilidades de esta población objetivo, lo que conlleva a considerar aspectos como la naturaleza de los empresarios participantes, al ser empresas pymes se constituyen prácticas empresariales en ocasiones empíricas que se construyen y fortalecen desde la experiencia del gerente en su día a día (Jurado, 2017), aspecto que corresponde con la variación presentada en la evaluación de las competencias gerenciales realizadas, aspectos que requieren dimensionar estrategias prácticas para definir una ruta de mejoramiento en la eficiencia de las mismas (Heath, 2018).

Aun cuando persiste esa diversidad de formas de gerenciar dada la naturaleza de las empresas participantes en la investigación y que

son determinantes en competencias gerenciales en muchos casos empíricas, es a partir de esa experiencia y vocación emprendedora del empresario que se construye el conocimiento para gerenciar la empresa, resultado de estas vivencias y aprendizajes que el ejercicio gerencial representa, muchas veces aún sin recibir una formación específica para este tema, lo que conlleva a dicha diversidad en las calificaciones de las competencias y sus dimensiones.

Por otra parte, a partir de este conocimiento empírico que contribuye con las competencias gerenciales en los empresarios, se retoma la propuesta de Blok (2020) quien propone una visión de la administración desde el control gerencial, las decisiones en el talento humano, uso de los recursos, participación, acciones de respuesta y emprender y constituir los negocios, reafirmando un constante avance del conocimiento administrativo y gerencial para las empresas y requiriendo de parte de los empresarios estar en sintonía y formación con esta evolución del entorno empresarial.

¿Cuál es el nivel de profesionalización gerencial en profesionales de Administración de Empresas y afines?

A partir del conocimiento y profundización de las competencias gerenciales, se replica el ejercicio en profesionales de la carrera de administración de empresas y demás denominaciones afines al área de negocios y *management*, pues esta profesión que se reconoce con la expedición de la Ley 60 de 1981, recopila los saberes disciplinares, técnicos y humanos que requiere un gerente para liderar las acciones de las empresas o las bases para emprender su propio negocio; de esta forma, se cuenta con la información para identificar los desarrollos en competencias gerenciales de participantes preparados y cualificados para ejercer la labor gerencial.

Esta población objetivo de profesionales incluye la participación de egresados de las carreras: Administración de Empresas, Administración de Negocios, Administración Financiera y Administración Hotelera y de Turismo, de la misma forma estos profesionales han egresado entre los años 1990 y 2022. Finalmente, la distribución laboral de estos egresados se ubica de la siguiente forma: 17 en el nivel estratégico, 31 en el nivel táctico y 21 en el nivel operativo; tres participantes manifestaron no estar activos laboralmente. Toda esta diversidad de perfiles, enriquece las ópticas de los participantes con relación a la evaluación de competencias gerenciales para las que han recibido formación.

Por ello, también se aplicó la autoevaluación para un inventario de competencias gerenciales (Hellriegel et al., 2017) a una población objetivo de 72 egresados de administración de empresas y afines en la ciudad de Barranquilla, consolidando desde la estadística descriptiva las medidas de tendencia sobre las calificaciones recibidas bajo la guía metodológica de este instrumento. Esta descripción es presentada a continuación en la tabla 3.

Tabla 3. Nivel de competencias gerenciales para profesionales de administración de empresas y afines

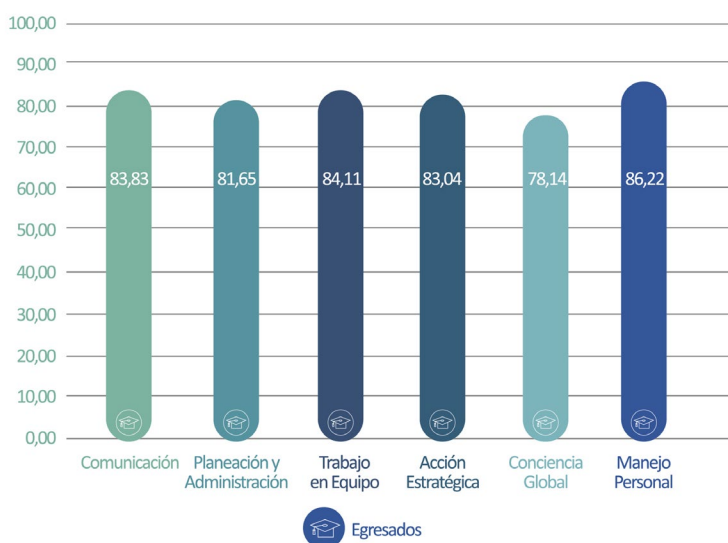
Competencia	Promedio	Desviación Estándar	Dimensión	Promedio	Desviación Estándar
Comunicación	4,19	0,15	Comunicación informal	4,13	0,19
			Comunicación formal	4,19	0,13
			Negociación	4,26	0,05
Planeación y Administración	4,08	0,20	Recopilación de información, análisis y resolución de problemas	4,25	0,05
			Planeación y organización de proyectos	4,16	0,14
			Administración del tiempo	4,10	0,08
			Administración presupuestaria y financiera	3,83	0,19
Trabajo en Equipo	4,21	0,09	Diseño del equipo	4,16	0,04
			Creación de un entorno de apoyo	4,18	0,05
			Manejo de la dinámica del equipo	4,28	0,10
Acción Estratégica	4,15	0,11	Conocimiento de la industria	4,16	0,04
			Conocimiento de la organización	4,27	0,03
			Acciones estratégicas	4,02	0,06
Conciencia Global	3,91	0,33	Conocimiento y comprensión cultural	3,68	0,33
			Apertura y sensibilidad cultural	4,13	0,07
Manejo Personal	4,31	0,11	Integridad y conducta ética	4,31	0,06
			Dinamismo y capacidad de resistencia	4,30	0,07
			Equilibrio entre las exigencias laborales y de la vida	4,22	0,12
			Conocimiento personal y desarrollo	4,42	0,03

Fuente: Elaboración propia (2022)

Teniendo en cuenta esta información estadística descriptiva resultante del promedio de respuestas de los 72 participantes de la población objetivo: profesionales en administración de empresas y afines, se identifica un comportamiento satisfactorio en cada dimensión de las competencias gerenciales, ubicándose sus calificaciones en el rango de 3,91 a 4,31; lo que indica un dominio en la competencia, pero requiriéndose esfuerzos para alcanzar mayor eficiencia en su desarrollo. La competencia de más baja puntuación para esta población está relacionada con la conciencia global, y la dispersión de los datos es homogénea dados los bajos valores de la desviación estándar respecto a la media aritmética de este conjunto de datos.

Con base en esta información y siguiendo la guía metodológica de la autoevaluación para un inventario de competencias gerenciales, se realiza el cálculo de multiplicar los valores de la calificación por cada competencia gerencial y se grafican con el fin de establecer su nivel de desarrollo, ello como parte de la profesionalización gerencial en esta población de profesionales en administración de empresas y afines participantes en el estudio. El resultado de este análisis se presenta a continuación en la gráfica 3.

Gráfica 3. Nivel de competencias gerenciales para profesionales de administración de empresas y afines

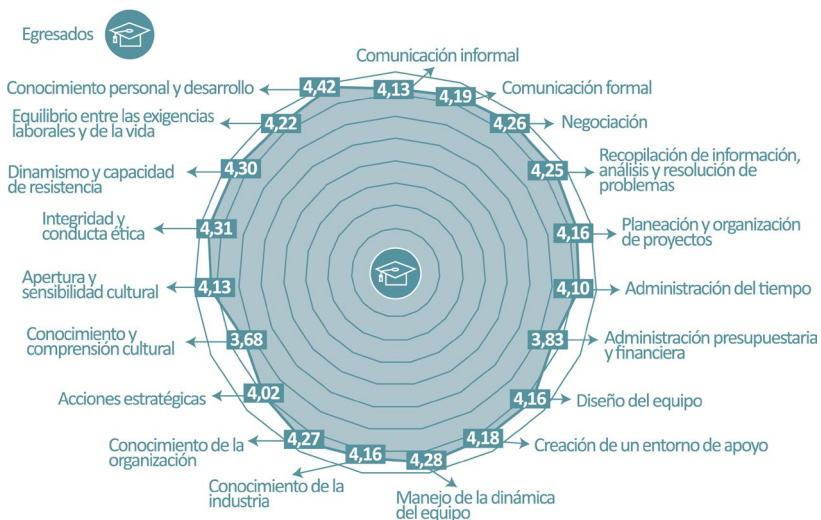


Fuente: Elaboración propia (2022)

Esta información para el caso de los profesionales en administración de empresas y afines, evidencia un balance en el desarrollo de las competencias gerenciales como parte de un proceso de formación constante durante su proceso en educación superior, oscilando la proporción de puntajes en el rango de 78,14 a 86,22. Se identifica la competencia de Manejo Personal como la de mayor calificación en esta población objetivo, lo que se relaciona con un desarrollo satisfactorio en la gestión personal, la conducta ética y las decisiones en los ámbitos laboral y personal. En contraste, la competencia de Conciencia Global representa la de menor calificación entre las competencias gerenciales evaluadas, constituyendo una oportunidad de mejora.

Esta información en el marco de referencia de la profesionalización gerencial, representa un adecuado nivel de desarrollo de las competencias gerenciales, sin embargo, esto requiere profundizarse de acuerdo con las dimensiones agrupadas en cada competencia, pues estas representan las áreas y aspectos puntuales del ejercicio y desempeño de los profesionales de la administración de empresas y afines en su práctica y pensamiento como gerentes; por lo anterior, siguiendo el esquema propuesto se presenta a continuación en la gráfica 4 el detalle por dimensiones de las competencias gerenciales.

Gráfica 4. Nivel por dimensiones de las competencias gerenciales en profesionales de administración de empresas y afines



Fuente: Elaboración propia (2022)

Esta representación gráfica de la valoración de las competencias, permite identificar un balance más equilibrado en las dimensiones de las competencias gerenciales, presentándose sus puntajes entre 3,68 y 4,31; aun cuando se identifican aspectos por mejorar, como es el caso de las dimensiones menor calificadas: administración presupuestaria y financiera o conocimiento y comprensión cultural; sobresale un equilibrio en las calificaciones de los profesionales de la administración de empresas y denominaciones afines, lo que corresponde con el nivel de profesionalización gerencial satisfactorio consolidado de las competencias y que forma parte de un perfil gerencial adecuado, pero que requiere esfuerzos para mejorar su eficiencia.

Todo este panorama resultado de la autoevaluación para un inventario de competencias gerenciales (Hellriegel et al., 2017) en egresados de administración de empresas y afines, permite identificar un desarrollo apropiado de las habilidades y competencias que como profesionales del área se deben desarrollar para la gerencia de las empresas. Sobresale una distribución más homogénea en las calificaciones para los egresados, que puede resultar de la formación y cualificación que reciben los egresados para el desarrollo de sus saberes y la preparación para la vida gerencial en las empresas, pues este objeto es parte del origen de los estudios en administración (Pérez Gómez, 2005).

En este escenario, y aun cuando el reconocimiento de la administración como disciplina mediante la Ley 60 de 1981, lo posiciona como una profesión de aproximadamente 40 años, su consolidación en las áreas de conocimiento ha propiciado una plataforma base de capital humano para impulsar la gestión de la micro, pequeña, mediana y gran empresa con enfoque de mejoramiento continuo, así como la vocación emprendedora en el contexto de negocios (Heath, 2018; Blok, 2020).

De la misma forma, esta identificación de competencias gerenciales desarrolladas en profesionales de la administración de empresas y demás denominaciones afines, conlleva a plantear desde las escuelas de negocios y las facultades de administración, propuestas para la educación y formación del administrador, no solo incluyendo y articulando diferentes disciplinas que permitan visibilizar los conocimientos de manera interdisciplinar (Bernal Campos, 2019); sino también incorporando la pertinencia del desarrollo permanente de las competencias y habilidades que como gerentes se requieren frente a las situaciones cambiantes del entorno de negocios, especialmente las relacionadas

con el cambio tecnológico y la adaptabilidad de las organizaciones (Blazek, 2021).

DISCUSIONES SOBRE LA PROFESIONALIZACIÓN GERENCIAL

Toda la dinámica de las empresas a través de la historia, ha permitido establecer el marco de referencia de teorías y enfoques que constituyen la epistemología de la administración como ciencia (Mendoza, 2018), escuelas de pensamiento que son determinantes en la constitución del estilo de gestión que desarrolla cada gerente, y como parte de ese estilo propio, las competencias gerenciales que profesionalizan y determinan las estrategias, acciones y decisiones que se establecen en la búsqueda del mejor desempeño organizacional.

A través del ejercicio investigativo que se ha presentado, se han podido conocer los resultados de un proceso de autoevaluación realizada por parte de dos poblaciones diana distintas, empresarios de pymes y profesionales de la administración de empresas y afines; dos grupos de interés distintos que comparten que a partir de distintos constructos teóricos y prácticos, han formado y desarrollado sus competencias para gerenciar, las cuales fueron evaluadas en el marco del proceso de investigación.

En una mirada general de los resultados de empresarios y egresados, logra identificarse que ambas poblaciones objetivo coinciden en un desarrollo sustancial de sus competencias gerenciales según el marco de referencia propuesto por Hellriegel et al. (2017), argumentando un dominio sobre estas, pero requiriendo acciones de mejoramiento que permitan fortalecer su eficiencia en el ejercicio gerencial. Como debilidad se establece para las dos poblaciones la Conciencia Global, al ser la de menor calificación en ambos casos.

Por otra parte, se profundiza en el detalle de las competencias a partir de las dimensiones que las integran y surge un hallazgo de interés, al comparar la evaluación por dimensiones según el inventario de competencias gerenciales (Hellriegel et al., 2017), sobresale que en el caso de los profesionales en administración de empresas y afines, la distribución de las competencias es más balanceada frente a la población de empresarios, ello puede encontrar su origen en el aspecto que para los egresados de la disciplina administrativa, la formación de competencias sigue un proceso de desarrollo durante su formación profesional, potenciando habilidades, destrezas y conocimientos desde la

educación en la disciplina; mientras que en el caso del empresario, en ocasiones el aprendizaje se da por la experiencia de gerenciar (Jurado, 2017), desarrollando su conocimiento a partir de la práctica de impulsar su actividad económica, y conllevando a la diversidad en las calificaciones de sus competencias gerenciales.

Ambas perspectivas son válidas e importantes desde el ejercicio de mejorar las competencias gerenciales para la profesionalización gerencial, considerando un entorno cada vez más dinámico, interactivo y volátil, se requiere de formación permanente que brinde el conocimiento técnico y especializado para hacer frente a los retos y tendencias del entorno empresarial; mientras que la experiencia empresarial afianza el conocimiento en la práctica y contribuye con el desarrollo especializado de las competencias gerenciales. Desde esta óptica es importante para la profesionalización de la gerencia, considerar la formación permanente y la práctica en la empresa real, como parte integral para la educación de gerentes y el impulso de las actividades gerenciales eficientes, fortaleciendo las competencias gerenciales como parte de sus conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar con eficiencia la actividad gerencial (Alles, 2018).

Todas estas consideraciones desde un enfoque de competencias gerenciales, corresponde con las reflexiones y debates de mejoramiento de competencias técnicas, humanas y de diseño que requieren los gerentes como parte de su desempeño (Hellriegel et al., 2017), también debe contemplarse y añadirse las nuevas competencias que se requieren frente a nuevas tendencias y retos (Leicht, 2016), como el cambio tecnológico y el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en los escenarios organizacionales (Blazek, 2021); hechos que forman parte del redimensionamiento que las competencias deben tener en el marco de una metáfora organizacional permeada por la tecnología y en constante evolución a partir de la incidencia de las herramientas digitales y la transformación de la estructura de la organización (Morgan, 2011; Modliński & Gladden, 2021).

EL FUTURO DE LA PROFESIONALIZACIÓN GERENCIAL

Fundamentado en el propósito de identificar el de nivel profesionalización gerencial en empresarios de pymes y profesionales de la administración de empresas y sus afines, se ha propuesto un esquema de profesionalización gerencial que ha permitido dimensionar distintas

teorías y ópticas relacionadas con la consolidación del ejercicio de la administración de empresas como profesión, evolucionando en la misma medida que el avance de las organizaciones y posicionándose hasta la actualidad como una profesión reconocida y reglamentada para ejercer en el contexto colombiano.

Como bases teóricas de la profesionalización gerencial se ha identificado su origen desde la teoría de las organizaciones y la comprensión y desarrollo de los conocimientos, habilidades y técnicas que han permitido el desarrollo de estrategias y acciones para el desempeño efectivo de las organizaciones en diversas épocas y momentos en el devenir de las industrias; hechos que han establecido teorías y enfoques de la administración, conocimientos aplicados para el desarrollo de competencias gerenciales.

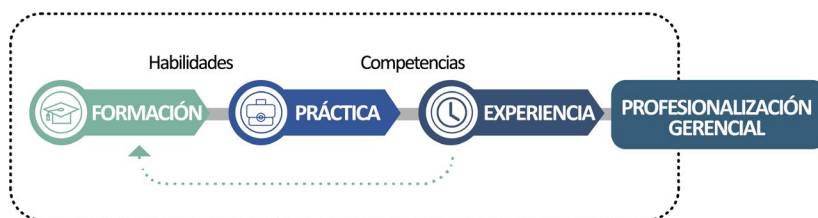
Los resultados de la investigación tanto para empresarios pymes, como para profesionales de la administración de empresas y afines constituyen un marco de referencia que permite retratar los desarrollos en competencias gerenciales, identificándose fortalezas fruto de la experiencia gerencial y de la formación permanente en la disciplina, como parte de una ruta de mejoramiento continuo requerida para buscar la eficiencia administrativa y el mejor desempeño de la organización en su actividad económica, formando parte de la reflexión permanente en torno al posicionamiento de la administración como disciplina y como parte del proyecto de vida para las nuevas generaciones.

En este sentido, la investigación presenta como limitación su enfoque a la ciudad de Barranquilla en Colombia y una población definida sobre la cual se caracterizan los resultados, sin el objetivo de generalizar sino de conocer sus particularidades, siendo una oportunidad para futuras investigaciones de profundizar las competencias gerenciales en empresarios y profesionales de la administración de otros territorios, con el fin de recapitular la experiencia de estos actores en la diversidad de contextos socioeconómicos del país; contribuyendo de esta forma con los debates y discusiones referentes a la profesionalización gerencial.

Como recomendación final y considerando de manera holística el esquema de la profesionalización gerencial que se ha analizado, se identifica la vinculación directa o indirecta del desarrollo de las competencias gerenciales con el conocimiento teórico y práctico de

los participantes en la investigación; un camino que comienza con la formación y termina con la formación, como parte de una ruta de mejoramiento permanente, por ello a continuación la figura 3 presenta una propuesta gráfica que resume elementos clave para el fortalecimiento de las competencias gerenciales.

Figura 3. Esquema de elementos para la profesionalización gerencial



Fuente: Elaboración propia (2022)

Este esquema gráfico reseña que el camino para la profesionalización de la gerencia se integra de formación, práctica y experiencia, elementos que contribuyen desde su naturaleza al desarrollo efectivo de competencias, habilidades y destrezas para el buen desempeño de la actividad gerencial, requiriéndose una necesidad constante de mejoramiento mediante la formación permanente y el aprendizaje continuo como estrategia para la profesionalización gerencial en el contexto de las organizaciones.

Esta reflexión constituye un marco de referencia desde los principios teóricos que identifican a la organización como un sistema que aprende constantemente, representada en este caso por una gerencia profesional que gestiona el conocimiento que se adquiere desde su formación, práctica y experiencia en búsqueda del mejoramiento continuo; integrando a estas discusiones de las organizaciones que aprenden, el componente relacionado con las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, pues esta inclusión ha representado la forma efectiva de facilitar y optimizar procesos derivados del avance científico y tecnológico, de la misma forma estas han representado un elemento que ha dinamizado la forma de conectividad de las personas en la sociedad, este fenómeno no fue ajeno a las organizaciones, que a la par también han integrado las nuevas formas de la tecnología, no solo para gestionar sus procesos internos, sino también para sofisticar sus procesos a nivel interno y las relaciones comerciales en el entorno; apropiando su uso en las dinámicas de la industria 4.0 que permea a las empresas y es detonante de su reto frente a la transformación digital.

Como conclusión de todas las dinámicas integradas a la profesionalización gerencial, sobresale el relacionamiento directo de las competencias gerenciales, las ópticas de la teoría de las organizaciones y los nuevos retos y expectativas que se vislumbran para un entorno de negocios más vinculado con el aprendizaje y el ejercicio profesional de la administración y los negocios; por lo que es menester de las escuelas de negocio continuar en la investigación de la disciplina que propicie un marco de referencia integral para el desarrollo de competencias gerenciales acordes con la realidad empresarial a todo nivel, la gerencia como ejercicio profesional y consolidando los avances y la pertinencia de los estudios en el campo de la administración.

P A R T E 2

DINÁMICAS DE LIDERAZGO

DINÁMICAS DEL LIDERAZGO

ACERCA DEL LIDERAZGO

Antecedentes

El entorno empresarial actual cuenta con unas exigencias diferentes a las de hace unos años atrás, lo que indica que los líderes organizacionales deben atenderlas y adaptar sus estrategias de liderazgo para poder operar bajo estos nuevos modelos de trabajo (Portillo & Buitrago, 2015); es así, como el liderazgo es un factor interno que si no se aplica de forma eficiente desequilibrará el control y manejo sistemático de las actividades empresariales. Pérez (2004) realizó un estudio donde se pudo evidenciar que hay aproximadamente 10 factores que influyen de manera negativa en el desarrollo de las pymes; dentro de estos se encontró la poca realización de estudios de mercado, falta de liderazgo y poca autonomía por parte de los propietarios para el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la empresa, desconocimiento y poca organización y planeación en el área de recursos humanos, poco conocimiento en los temas de la actualidad, entre otros. En este estudio se nota de manera directa que la carencia de liderazgo en la organización no permite un crecimiento sano e integral.

En este orden de ideas, los cambios del entorno exigen también cambiar la forma en que se lideran las organizaciones tal como lo plantea Montes (2019) quien realizó un estudio sobre factores de éxito en liderazgo de equipos virtuales, identificando y analizando herramientas, estrategias, competencias y habilidades que implementan los líderes para conducir y gestionar un equipo de trabajo virtual de forma exitosa, logrando obtener 16 factores de éxito para gestionar este tipo de equipos, entre ellos se pueden mencionar liderazgos democráticos y participativos, toma de decisiones por consenso, la ejecución

de retroalimentaciones positivas de manera constante, participación activa del equipo en la formulación de objetivos, fomento de habilidades blandas, entornos de confianza, y por último, la necesidad constante de reinventarse día a día para dar respuesta a las dinámicas del mercado y cumplir con las expectativas del equipo.

Es de anotar que a lo largo de la historia, el liderazgo ha sido un aspecto fundamental para toda organización. De allí, la controversia entre diferentes escuelas de liderazgo. Calle (2019), en su estudio para conocer los tipos de liderazgo que existían en un grupo de gerentes de los hospitales de la red pública catalana, identificó que la mayor presencia está representada en el liderazgo transformacional en altos directivos y colaboradores directos de diferentes gerencias, evidenciando el cuidado del personal y como aspectos de mejora desarrollar el bienestar y la eficiencia de la organización.

De igual manera, Berman (2015) investigó sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el intraemprendedurismo y cómo este media en la cultura de la organización. Para ello se tomó como referencia profesionales y empresarios de distintas organizaciones a los cuales se les aplicó un cuestionario de preguntas cuyos resultados presentan una relación importante ya que el liderazgo transformacional impacta en la construcción de una cultura organizacional que favorece el intraemprendedurismo por lo que una preocupación por parte de los líderes organizacionales debe ser el papel de la cultura en el desarrollo de los cambios que presenta el entorno.

También sobresalen algunos estudios realizados en el sector educativo como el trabajo realizado por Horn (2013) que evidencia las principales dimensiones del liderazgo que incurren en los resultados de aprendizaje en el contexto chileno. Aquí se evidenció que entre las variables más relevantes relacionadas con el aprendizaje en el desempeño se encuentran: la percepción de compromiso y unidad así como su percepción alrededor del apoyo recibido y la auto-eficacia, todas estas desarrolladas de manera democrática incentivando la participación de todos los grupos de interés.

Teoría de Liderazgo

Actualmente, el liderazgo representa un desafío en la gestión de las organizaciones. Aunque ha sido un tema estudiado por muchos años sigue tomando gran importancia dado el impacto que tiene en el

desarrollo de estas. Es así, que las actitudes de los líderes influyen en el éxito o fracaso para el desempeño de las metas propuestas Moran (2007).

En este sentido, Barrow (1977) expresa el liderazgo como un proceso del comportamiento que pretende influenciar a las personas y los grupos con la finalidad de lograr unos objetivos determinados. En consecuencia, Lupano & Castro (2008) expresan que el liderazgo puede concebirse como un proceso natural de influencia y que puede ser expresado a través de características y conductas del líder además de percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el entorno donde se desenvuelve. Esto lleva a pensar que el liderazgo es una cualidad innata de los individuos, pero es posible que algunas personas sean excelentes líderes en determinadas tareas, mientras que en otras sus desempeños pueden ser muy pobres. Alves (2003). En la figura 4, se plantean elementos que deben ser considerados para un liderazgo eficaz.

Figura 4. Elementos para un Liderazgo Eficaz



Fuente: Elaboración propia (2022).

Estos aspectos que se plantean en la figura, muestran el papel importante que tiene un líder al influenciar en sus seguidores y colaboradores más cercanos, es aquí donde se crea una verdadera sinergia entre las cualidades del líder, las características de los liderados, el estilo de liderazgo y los factores de la situación; para lograr enfrentar los desafíos que se presentan en el ecosistema empresarial y así poder lograr éxito y ventajas competitivas. Boal & Hooijberg (2000).

De acuerdo con este postulado Sánchez & Barraza (2015) indican que el liderazgo es una actividad ejercida por una persona (líder), que posee unas habilidades y cualidades esenciales para desempeñar de forma apropiada esta función: es importante tener en cuenta que entre ellas se consideran la credibilidad y el reconocimiento de parte de sus seguidores. Planteamiento que es reforzado por Loaiza & Pirela (2015), quienes argumentan que el liderazgo también es una habilidad para dirigir un equipo de trabajo hacia una meta u objetivo manteniendo en ellos características como: confianza, eficiencia, productividad y eficacia. Al inicio de la historia, el liderazgo era basado en estructuras para dirigir las sociedades estableciendo las características que permitían diferenciar unas de otras; ante esto se podría concluir que “los líderes nacen, no se hacen”. Sin embargo, los estudios sobre el tema logran identificar que todos los tipos de liderazgo pueden ser aprendidos porque consisten en habilidades para dirigir y la influencia que pueden tener en las personas para lograr el camino al éxito (Daft, 2006).

También es de anotar, que autores como Robbins & Judge (2009) expresan que el liderazgo está relacionado a la capacidad que tiene una persona para llegar a influir en un equipo de trabajo y que este así logre las metas establecidas, donde el rol que juega el líder no está determinado por la posición jerárquica dentro de la organización sino por una serie de habilidades innatas y que dentro de sus funciones está guiar, dirigir y motivar a un grupo de personas para lograr objetivos y metas de forma individual y grupal.

Así mismo, Gómez (2008) afirma que esta mirada implica que en los entornos empresariales actuales se requiera de líderes que cuenten una visión amplia, capaces de aprender, motivar, apropiar cambios y procesos globalizados que generen intercambio de bienes y productos mediados por el desarrollo tecnológico, al mismo ritmo con el que los mercados evolucionan. De allí la necesidad de contar en las organizaciones con estructuras flexibles que permitan dar respuestas rápidas a las contingencias presentadas adaptándose de forma inmediata a lo que los mercados demandan; para ello los líderes organizacionales deberán sustentar un liderazgo acorde con las nuevas condiciones que marca la dinámica económica de una globalización en la cual se encuentra el mundo entero.

Toda esta dinámica conlleva a la construcción del liderazgo efectivo que según Majluf (2019) es un proceso de dominio sobre los seguidores,

que comunica sentido a su trabajo, porque fomenta las condiciones para alcanzar los objetivos personales y además confirma y fortalece el enlace de las personas con la comunidad de trabajo a la cual pertenece. En consecuencia, a este planteamiento, Prieto, León & Palmar, (2010) enuncian que el liderazgo efectivo hay que plantearlo como un proceso de obtener resultados interviniendo con respeto, cuidado y justicia; donde al talento humano se le da la misma importancia que se le aplica al desempeño económico logrando en el desarrollo de los objetivos la satisfacción de las personas que acompañan los procesos al interior de las organizaciones.

En este orden de ideas, la dinámica empresarial permite que las organizaciones puedan reestructurarse en todas sus dimensiones, teniendo en cuenta que el liderazgo debe ser un aspecto fundamental para lograr el éxito. Por esta razón, es importante conocer que dentro de este liderazgo efectivo se deben poseer ciertos atributos que permitan al líder lograr los resultados esperados. En la figura 5 se plantean los atributos que deben ser considerados para un liderazgo eficaz.

Figura 5. Atributos de un liderazgo efectivo



Fuente: Gómez (2008)

Estilos de Liderazgo

El liderazgo es un tema que se ha investigado a fondo y que no deja de ser importante para las organizaciones en general por lo que

esto representa para el desarrollo de actividades en los individuos y que al final permite lograr metas dentro de las organizaciones. Una de las definiciones más representativas es la de Barrow (1977) quien define al liderazgo como un proceso del comportamiento que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados.

Ahora bien, haciendo referencia a definiciones más actualizadas del concepto se encuentran los planteamientos de Noriega (2008), puede abordarse desde dos puntos de vista, la primera como una cualidad personal del líder o la segunda, como una función dentro de una organización, sistema, comunidad o sociedad; teniendo en cuenta que este segundo punto de vista es uno de los más estudiados dado que siempre se considera el beneficio de la organización. No obstante, también se considera un proceso de influencia que ocurre entre líder y seguidores (Lupano & Castro, 2008; Rozo & Abaunza, 2010). No hay una definición universalmente aceptada de lo que es un líder; sin embargo, un punto de acuerdo es que los líderes son personas que tienen seguidores. Los líderes existen en todos los ámbitos y tienen características más o menos distintas que les permiten alcanzar objetivos y metas en concordancia con lo que las empresas determinan (Noriega, 2008), convirtiéndose así el liderazgo en un aspecto importante para que las organizaciones determinen la realización de sus metas estratégicas bajo la coordinación y planificación de sus recursos físicos y humanos. En ese sentido, se presentan al interior de las organizaciones diferentes tipos de liderazgo presentados a continuación en la tabla 4.

Tabla 4. Estilos de Liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO	DESCRIPCIÓN
<p>Liderazgo Transformacional</p>	<p>Las personas que cuentan con este tipo de liderazgo no se limitan a diseñar planes o soluciones puntuales. Un verdadero líder transformacional es líder estratégico y táctico; se concentran en la generación de procesos de cambio dentro de la organización, para mejorar y fortalecer las relaciones entre los integrantes del equipo. Dentro de sus principales características están: Carismáticos, Proactivos y con una alta capacidad de escucha, aludiendo que los cambios dentro de las organizaciones los generan las personas no las empresas. (EAE Business School, s.f.)</p> <p>Es un proceso de liderazgo que se identifica por sus resultados generando un cambio en la cultura y las estrategias, así como por la influencia del líder sobre los subalternos particularmente en empoderarlos para participar en los procesos de transformación de las organizaciones (Yukl,1989)</p>

PROFESIONALIZACIÓN GERENCIAL - Oportunidad para liderar y dirigir empresas

Enrique Melamed-Varela • María Carolina Vergara-Vanegas • Ana Beatriz Blanco-Ariza • Adriana Cáceres-Martelo • Hilda Estrada-López

<p>Liderazgo Burocrático</p>	<p>Este estilo de liderazgo se concibe como esa capacidad de influir y dirigir por medio del poder legitimado proveniente de las reglas, lo que ocasiona que su actuar dentro de las organizaciones se dé de manera relativamente negativa puesto que son las disfunciones las que se presentan en mayor parte en la administración de las mismas. El liderazgo burocrático se encierra dentro de las ideas weberianas de dominación racional propuestas por Weber en su teoría de la burocracia lo que hace difícil de entender por todas las consideraciones que este trae consigo (Huaylupo, 2007).</p>
<p>Liderazgo Autocrático</p>	<p>Para González & Cubillán (2012) el liderazgo autocrático se caracteriza por ser él quien toma las decisiones, especialmente las importantes. Algunas de sus características más comunes son: Su punto de vista siempre prevalece por encima del de las demás personas, toma personalmente todas las decisiones importantes, aparenta que es un experto en todo o, por lo menos, que posee mayor experiencia que cualquiera de sus seguidores, utiliza los premios y los castigos como formas de chantaje, no permite que sus seguidores conozcan sus debilidades y errores</p>
<p>Liderazgo Laissez-Faire</p>	<p>Este estilo de liderazgo está enfocado a los líderes que carecen de compromiso con la organización para la cual trabajan. Para autores como Martínez (2004), el líder <i>laissez-faire</i> es una persona "inactiva", que todo el tiempo evade la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, no se integra dentro del grupo de trabajo y otorga total libertad a sus miembros, entrega todas las herramientas a sus colaboradores para que puedan realizar las tareas asignadas de acuerdo a como ellos lo consideren. Algunos autores como Ayoub (2010), manifiestan que a este tipo de líder no le gusta asumir responsabilidades y entrega todo a sus colaboradores lo que hace que las organizaciones sean menos efectivas.</p>
<p>Liderazgo Participativo</p>	<p>Requiere de cinco habilidades propias que lo identifican: 1. el reto en el proceso, lo que implica buscar oportunidades, experiencias, experimentar y asumir riesgos (cada trabajo es una aventura, asignar comisiones retadoras, liberarse de la rutina, honrar a quienes asumen riesgos, entre otros). 2. Inspirar una visión compartida, que implique visualizar el futuro y listar el apoyo para otros (aprender del pasado, actuar instintivamente, probar los supuestos, conocer a los seguidores, entre otros). 3. Habilitar a otros para actuar, lo que lleva consigo impulsar la colaboración y promover el desarrollo de los demás (hacer lo que se dice que se hará, realizar recorridos por la empresa, ser expresivo, dedicar tiempo a las prioridades, entre otros). 4. Modelar el camino, es decir, establecer el ejemplo y planear pequeños triunfos (hablar siempre en plural, delegar, comunicar, ser accesible, entre otros). 5. Dar valor al corazón, o sea reconocer las contribuciones y celebrar los logros (cultivar el hábito de decir "gracias", amar lo que se hace, crear redes de apoyo social, establecer retroalimentación, entre otros) (Camacho, Arroyo, Cruz & Hernández, 2017).</p>
<p>Liderazgo Transaccional</p>	<p>Este estilo de liderazgo se encuentra enmarcado en los modelos tradicionales, sus pilares son el intercambio o transacción, la persona que actúa como líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico Contreras & Barbosa (2013). Un líder transaccional registra las necesidades de las personas que lo siguen y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y deseos por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder Almiron, Tikhomirova, Trejo & García-Ramírez (2015).</p>

Fuente: Elaboración propia (2021)

Existe una variedad de estilos de liderazgo: Autocrático, participativo, burocrático, transformacional, *Laissez-faire*, transaccional; los cuales se encargan de que el equipo de trabajo en una organización se sienta comprometido, motivado o desmotivado. Estos estilos influirán de manera significativa en el desempeño de una organización y de sus

equipos de trabajo y algunas variables como el clima organizacional, la productividad, el estrés laboral, entre otras. Es importante resaltar que los líderes dentro de las organizaciones tienen la tarea de ajustar sus formas de liderar a los nuevos escenarios del mundo globalizado en el que se encuentran inmersos y hacer uso de factores como la tecnología, el mercado, las tendencias económicas, los competidores; esto indica que las organizaciones seguirán preocupándose por este tipo de aspectos para seguir en la construcción de un ambiente laboral que beneficie los objetivos estratégicos de la organización.

En ese sentido, el liderazgo permea diferentes áreas y procesos que se desarrollan en las organizaciones, autores como Barbosa, Mihi & Noguera (2014) plantean la relación entre los tipos de liderazgo y las fases para la gestión del conocimiento, lo cual es reafirmado por Bryant (2003) quien manifiesta que una persona con estilo de liderazgo transformacional logra obtener mayor eficacia en procesos de creación y transferencia de conocimiento, entre los distintos grupos en la organización, a diferencia de una con estilo transaccional, dado que personas con este tipo de estilo son más eficaces en otro tipo de actividades como las relacionadas con la parte organizacional.

Sin embargo, dentro de la literatura sobre el liderazgo, también se evidencian otros tipos como los planteados por Goleman (2017) entre los que se pueden mencionar: liderazgo coercitivo, democrático, afiliativo, visionario, timotel y coach. En la figura 6, se plantean otros tipos de liderazgo que se desarrollan dentro de las organizaciones.

Figura 6. Otros tipos de liderazgo



Fuente: Elaboración propia (2022)

Dentro de estos estilos de liderazgo se encuentra el liderazgo coercitivo enfocado en centrar las responsabilidades en los colaboradores de una organización y asociados a las disciplinas siempre cuidando que estos cumplan con sus labores de manera eficiente. No obstante, el liderazgo democrático se orienta más a que los colaboradores sean escuchados a la hora de tomar decisiones, muy ligado al liderazgo visionario que permite que la visión del líder pueda ser compartida con sus colaboradores indicando a través de esto la ruta a seguir, esto permite generar confianza entre el equipo para el logro de las metas propuestas.

El liderazgo coach permite al líder enfocarse en las personas con el fin de mejorar capacitar y fortalecer a los miembros de la organización para lograr beneficios específicos. Hay otro tipo de liderazgo que es el afiliativo el cual está encaminado a crear lazos y relaciones entre los colaboradores de tal manera que esto permita crear un ambiente laboral en armonía contribuyendo al trabajo en equipo. Y por último y no menos importante, se encuentra el liderazgo timotel que busca trazar la ruta de trabajo buscando siempre ser reconocido y elogiado llamando siempre la atención dejando claridad que el equipo debe trabajar en su propuesta y no en otras.

¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENEN LOS LÍDERES EMPRESARIALES Y PROFESIONALES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AFINES?

Liderazgo en Empresarios

Desde un punto de vista general, el éxito de una organización depende en gran medida del liderazgo de la alta dirección, esto permite marcar la ruta para el crecimiento de las compañías, obteniendo en ellas una transformación que permite utilizar todas las capacidades de sus miembros alineadas hacia un objetivo común, tomando iniciativas, lazos y relaciones entre los colaboradores de tal manera que esto permita crear un ambiente laboral en armonía contribuyendo al trabajo en equipo sin descuidar los principios y valores que están arraigados en su cultura organizacional (Portillo & Buitrago, 2015).

Sin embargo, liderar o ser líder siempre va a resultar complejo o desafiante debido a que se deben tener en cuenta varios elementos como: los objetivos estratégicos que se deseen alcanzar, los recursos humanos, físicos y financieros con los que se cuente, la cultura organizacional establecida, la empatía del líder con los demás miembros

del equipo, entre otros. En este sentido, como lo menciona Barrow (1977) el liderazgo debe verse como un proceso que incluye un aprendizaje, en la medida que este se apropia dentro de la organización, se pueden lograr mayores niveles de eficiencia siempre que la habilidad de influir en los colaboradores de la organización permita el logro de los objetivos. De esta manera, la forma de liderar se convierte en un reto, pero también en parte de la estrategia que las organizaciones usan para lograr estándares y metas, donde el talento debe tener la misma importancia que se le dedica al desempeño económico permitiendo que en el desarrollo de los objetivos establecidos, las personas que acompañan los procesos al interior de las organizaciones estén satisfechas (Prieto, León, & Palmar, 2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, para el caso particular de este análisis, se tomó como referencia a un grupo de empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia), las cuales están representadas en su gran mayoría por pequeñas y medianas organizaciones. A continuación, en la Figura 7 se presenta la distribución en tamaño de las empresas participantes en el estudio.

Figura 7. Tamaño de las Empresas



Fuente: Elaboración propia (2022)

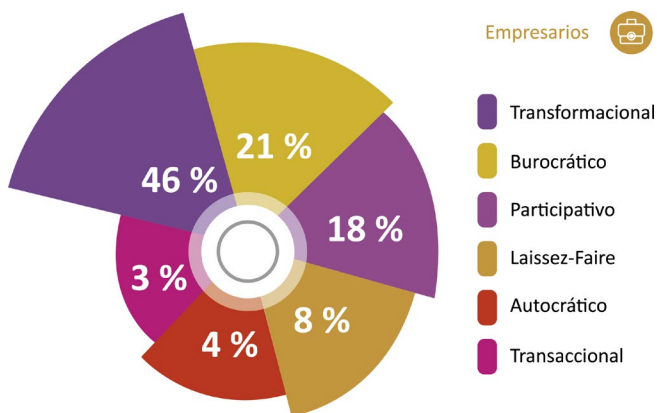
Como se observa en la figura anterior, la población estudiada corresponde a un total de 72 organizaciones, correspondientes a: 41 pequeñas empresas y 31 a medianas empresas de la ciudad de Barranquilla, en las cuales, sus gerentes o administradores contestaron un instrumento para conocer los diferentes estilos de liderazgo que estas presentan.

En este orden de ideas y tomando como referencia la información recopilada a través del cuestionario aplicado a estos empresarios, se puede establecer que el 46 % de los encuestados ejerce un liderazgo transformacional, siendo este el liderazgo más representativo entre todos los estilos estudiados. Seguidamente, se encuentra el liderazgo

burocrático con un 21 %, interpretando que en el estudio los liderazgos: Transformacional y Burocrático; contemplan un 67 % de las respuestas expresadas por los empresarios participantes en la investigación.

No obstante, se presentan otros tipos de liderazgo en los empresarios como: Participativo con un 18 % en tercer lugar; *Laissez-Faire* en un 8 % en cuarto lugar, Autocrático con un 4 % ocupando el quinto lugar, por último y en menor proporción, Transaccional con un 3 %. La representación gráfica de estos porcentajes encontrados se puede detallar en la Gráfica 5.

Gráfica 5. Liderazgo en Empresarios



Fuente: Elaboración propia (2022)

Esta representación indica que para el grupo de empresarios se pueden establecer dos categorías de liderazgo: La primera, basada en un liderazgo flexible que comprende los liderazgos: Transformacional, Participativo y *Laissez-Faire*. En la tabla 5 se pueden observar las Categorías de Liderazgos Flexibles.

Tabla 5. Categorías de Liderazgos Flexibles

LIDERAZGOS FLEXIBLES - EMPRESARIOS	
Transformacional	46 %
Participativo	18 %
Laissez-Faire	8 %
TOTAL	72 %

Fuente: Elaboración propia (2022)

De acuerdo a esta tabla, se puede observar que un 72 % de los gerentes o administradores de estas empresas ejercen un liderazgo flexible donde tiene gran importancia el bienestar de los empleados, generando un ambiente laboral adecuado para el desarrollo óptimo de las tareas asignadas. Así el liderazgo transformacional cuenta con alto grado de flexibilidad y se centraliza en la generación de procesos de cambio dentro de la organización, para mejorar y fortalecer las relaciones entre los integrantes del equipo. Dentro de sus principales características están: carismáticos, proactivos, capacidad de escucha, determinando que los cambios son generados por las personas no por la empresa (EAE Business School, s.f.).

De igual manera, de acuerdo con Camacho, Arroyo, Cruz, & Hernández (2017) el liderazgo participativo permite tomar riesgos, estimula la colaboración, faculta a los miembros del equipo de trabajo para actuar, utiliza siempre un lenguaje grupal donde todos se sienten involucrados al delegar y comunicar. Esto permite mayor espontaneidad e integración de las personas que desarrollan las actividades dentro de la organización, permitiendo que el trabajo sea más dinámico e interactivo.

El liderazgo *Laissez-Faire* también presenta un estilo muy flexible en donde el líder no tiene que dar muchas instrucciones sobre cómo deben hacerse las cosas sino por el contrario solo interviene cuando lo considera extremadamente necesario; Ayoub (2010) manifiesta que a este tipo de líder no le gusta asumir responsabilidades y entrega todo a sus colaboradores lo que hace que las organizaciones sean menos efectivas.

En la segunda categoría, liderazgos basados en la autoridad que comprende los liderazgos: Burocrático, Autoritario y Transaccional, el porcentaje de participación de los gerentes o administradores se evidencia en menor proporción. En la tabla 6 se pueden observar las Categorías de Liderazgos basados en la autoridad.

Tabla 6. Categorías de Liderazgos basados en la autoridad

LIDERAZGOS BASADOS EN AUTORIDAD – EMPRESARIOS	
Burocrático	21 %
Autocrático	4 %
Transaccional	3 %
TOTAL	28 %

Fuente: Elaboración propia (2022)

En esta categoría se puede resaltar que el 28 % de los empresarios encuestados practican un tipo de liderazgo dominante, caracterizado por mantener el poder en la parte estratégica de la organización, a través de la imposición de reglas o normas que deben ser cumplidas por los subordinados. Es así como los líderes que ejercen un liderazgo burocrático tienen la capacidad para “administrar” al equipo de trabajo bajo el poder proveniente de las reglas, esto conlleva a que su forma de proceder sea vista de manera negativa por los miembros de la organización. Huaylupo (2007) manifiesta que este estilo de liderazgo está contemplado bajo los preceptos de la teoría de la burocracia desarrollada por Max Weber y que por lo tanto es difícil habituarse a las consideraciones propuestas por este autor; sin embargo, dentro de la categoría de los liderazgos basados en la autoridad, el liderazgo burocrático es el de mayor preponderancia.

El liderazgo autocrático y transaccional obtuvieron calificaciones menores de 4 % y 3 % respectivamente. En el primer tipo de liderazgo, autocrático, el líder es quien toma las decisiones importantes de la organización, de esta manera se puede inducir que sus ideas siempre están por encima de las opiniones de los demás. De acuerdo a González & Cubillán (2012) el líder en este tipo de dirección considera ser experto o con mayor experiencia que las personas que lo rodean, hace uso de premios y castigos como formas de coerción, incluso oculta sus debilidades y errores para que los demás no las puedan identificar. Mientras que el liderazgo transaccional se basa en modelos tradicionales, se dedica solo a las operaciones normales que se realizan en la organización; según Contreras & Barbosa (2013) este tipo de líder no busca el desarrollo estratégico de la empresa y utiliza recompensas o castigos basados en el rendimiento de los colaboradores.

Es importante indicar que bajo estas premisas este tipo de liderazgo debe ser evaluado en los entornos empresariales actuales, debido a que las dinámicas presentadas son cambiantes, rápidas, con mucha información y generación de conocimiento que conllevan a que los líderes organizacionales deban tener capacidades y habilidades desarrolladas para el trabajo en equipo, la motivación, la empatía, la capacidad de resolución, la comunicación eficaz, pero sobre todo la capacidad de atender la incertidumbre que pueden presentar los mercados, la responsabilidad social y la flexibilidad organizacional que son aspectos o procesos que involucran a los colaboradores de la empresa. De esta manera, se puede indicar que los empresarios o administradores de empresas se identifican con los seis estilos de liderazgos analizados.

Liderazgo en Profesionales de la Administración de Empresas y afines

Un administrador de empresas o cualquier denominación afín a esta área representa un profesional formado en este tipo de programas que se reconoce como profesión en Colombia mediante la Ley 60 de 1981; reuniendo las dimensiones para la planeación, organización, dirección y control de las organizaciones que producen bienes y prestan servicios.

En orden de lo anterior, un factor clave que permite evaluar las cualidades de los profesionales de la administración de empresas y afines es conocer su estilo de liderazgo, debido que a través de sus competencias se puede generar un buen desempeño en cualquiera de los niveles organizacionales de la empresa. De igual manera, en este estudio se analizaron los tipos de liderazgo en 72 profesionales de la administración de empresas y afines, egresados de diferentes universidades de la ciudad de Barranquilla. Con el fin de conocer un poco sobre su fecha de graduación, cantidad de graduados y años de egreso, se identifican estos datos en la tabla 7.

Tabla 7. Años de Graduados Profesionales de la Administración y Afines

Fecha	Cantidad de Graduados	Años de Graduado
1990	1	32
1994	1	28
1995	1	27
1998	1	24
2001	1	21
2002	2	20
2003	1	19
2004	2	18
2006	2	16
2007	2	15
2008	2	14
2014	4	8
2015	13	7
2016	8	6
2017	8	5
2018	6	4
2019	4	3
2020	5	2
2021	6	1
2022	2	0

Fuente: Elaboración propia (2022)

En la tabla 7 se puede apreciar que según los datos analizados el mayor número de profesionales que contestó el instrumento se encuentra en el año 2015 y el profesional con mayor número de años como egresado cuenta con un total de 32 años de haber culminado su carrera profesional. Así mismo, se caracterizó el número de profesionales por niveles de estructura organizacional. En la figura 8 se presentan los diferentes niveles con el número de profesionales.

Figura 8. Niveles de la Estructura Organizacional

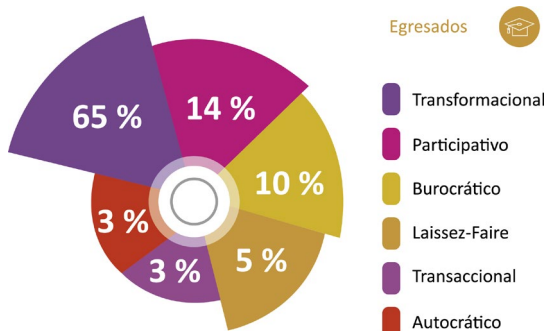


Fuente: Elaboración propia (2022)

De esta manera, se pudo establecer que los 72 profesionales de la administración de empresas participantes del estudio están ubicados en los diferentes niveles estratégicos de la organización, siendo el nivel táctico donde más concurren estos profesionales; solo tres de ellos no laboran.

A través de la información recopilada en el cuestionario aplicado a estos profesionales de la administración, se pudo establecer que el 65 % de los profesionales ejerce un liderazgo transformacional, siendo este el liderazgo más representativo en ambos grupos de individuos estudiados. El liderazgo participativo obtuvo un porcentaje del 14 %, el burocrático un 10 %, *Laissez-Faire* un 5 % y en igual proporción con un 3 % los liderazgos transaccional y autocrático. En la gráfica 6 se muestra el esquema de estos porcentajes.

Gráfica 6. Liderazgo en Profesionales de la Administración



Fuente: Elaboración propia (2022)

En este grupo de profesionales también se puede hacer la clasificación por categorías de liderazgo: La primera, basada en un liderazgo flexible que comprende los liderazgos: Transformacional, Participativo y *Laissez-Faire*. En la tabla 8 se pueden observar las Categorías de Liderazgos Flexibles.

Tabla 8. Categorías de Liderazgos Flexibles

LIDERAZGOS FLEXIBLES - EGRESADOS	
Transformacional	65 %
Participativo	14 %
Laissez-Faire	5 %
TOTAL	84 %

Fuente: Elaboración propia (2022)

Se observa que en este grupo de profesionales predomina en gran manera el liderazgo transformacional, obteniendo un mayor porcentaje de todos los tipos de liderazgo estudiados. Se resalta en este análisis que para ambas poblaciones (Empresarios y Profesionales) domina fuertemente este tipo de liderazgo y esto se debe a que las organizaciones han evolucionado a lo largo de la historia acoplándose a las necesidades del entorno y a las demandas actuales frente a diversas situaciones presentadas, haciendo hoy día que las organizaciones sean dinámicas y no estáticas para poder seguir integrándose a los nuevos cambios que requieren organizaciones flexibles y no burocráticas, dominadas por el exceso de reglas. Además, también influye en

este tipo de liderazgo las características particulares de las nuevas generaciones que se forman en la disciplina de la administración donde prevalece la parte tecnológica, cero reglas impuestas, más motivación para el trabajo, entre otras, (Gómez, 2008). Los estilos de liderazgo participativo y *Laissez-Faire* también son considerados en este tipo de población, pero en una proporción minoritaria con 14 % y 5 % respectivamente.

Tabla 9. Liderazgos basados en la autoridad

LIDERAZGOS BASADOS EN LA AUTORIDAD – EGRESADOS	
Burocrático	10 %
Autoritario	3 %
Transaccional	3 %
TOTAL	16 %

Fuente: Elaboración propia (2022)

En cuanto a los liderazgos basados en la autoridad, es de anotar que solo el 16 % de los participantes se identifica con estilos basados en la dominación, lo que permite indicar en palabras de Huaylupo (2007) que estos tipos de liderazgo se están quedando rezagados u obsoletos bajo los esquemas empresariales actuales y que solo una minoría continúa liderando organizaciones bajo el dominio de las normas y reglas rígidas que a los colaboradores poco motivan. Al igual que en el grupo de empresarios, los profesionales de la administración de empresas y afines se identifican con los seis estilos de liderazgos analizados, marcando una tendencia hacia la transformación en el proceso de dirigir las organizaciones en la ciudad de Barranquilla. En la tabla 10 se muestra el comparativo por categorías de liderazgo en empresarios y profesionales de la administración de empresas ya fines.

Tabla 10. Comparativo Categorías de Liderazgo

LIDERAZGOS FLEXIBLES		LIDERAZGOS BASADOS EN LA AUTORIDAD		TOTAL
Empresarios	72 %	Empresarios	28%	100 %
Egresados	84 %	Egresados	16%	100 %

Fuente: Elaboración propia (2022)

Con base en este análisis, se puede concluir que dentro de las categorías de liderazgo establecidas en el estudio, existe una alta tendencia

de parte de empresarios y profesionales de la Administración de Empresas y afines a liderar las organizaciones bajo una serie de estilos de liderazgos flexibles que les permiten estar acorde a un cumulo de situaciones que el entorno demanda y que para lograr mantenerse y ser competitivos deben todo el tiempo estar ajustando.

LIDERAZGOS FLEXIBLES VS LIDERAZGOS BASADOS EN LA AUTORIDAD: DISCUSIONES

La importancia que genera un tema como el liderazgo debe ser objeto de estudio no solo de las instituciones de educación superior, sino también del sector empresarial, teniendo en cuenta los cambios y dinámicas que se han venido presentado en el entorno interno y externo de las organizaciones. Muchos de esos cambios están marcados por la tecnología que ha venido cobrando un papel fundamental en la mejora de procesos y procedimientos, además por el impulso de las nuevas generaciones que son motivados por aspectos totalmente diferentes a los de hace un tiempo atrás (Moran, 2007).

Lo anterior, se confirma con las palabras de Lupano & Castro (2008) quienes visionan el liderazgo como un proceso natural de influencia, expresado por las conductas del líder y percepciones de quienes lo siguen. Al reflexionar sobre esta posición, se puede considerar que liderar hace referencia a una cualidad innata de las personas que está sujeta a los cambios generacionales.

Esta situación conlleva a que las organizaciones actualmente deben contar con personas que posean una visión amplia, motivados al aprendizaje, con fácil adaptabilidad a los cambios y manejo de procesos globalizados que se pueden llevar a cabo con mayor dinamismo en organizaciones con estructuras flexibles, de acuerdo a Gómez (2008) esto les permitan adaptarse fácilmente para adecuarse a las condiciones que en ese momento se le puedan presentar.

Esto se evidencia en los resultados obtenidos del estudio donde se indica que en los empresarios, así como los profesionales de la administración de empresas y afines se identifican con los seis estilos de liderazgo analizados, tomando un mayor auge los liderazgos flexibles donde el estilo de liderazgo transformacional resalta por poseer características que se ajustan a las necesidades de las organizaciones impactando en los colaboradores a través de un proceso de influencia donde lo más importante es la sinergia entre las cualidades

de las distintas personas y los factores que se deriven del ecosistema empresarial (Boal & Hooijberg, 2000).

Por todo lo anterior, los estilos de liderazgo flexibles cada día toman más prevalencia y pertinencia entre los líderes organizacionales debido a que la tendencia es a dirigir con un enfoque más humanista, donde el talento de las personas debe ser la médula de la organización, desarrollando un enfoque basado en estas como eje central para el desarrollo de objetivos y metas propuestas.

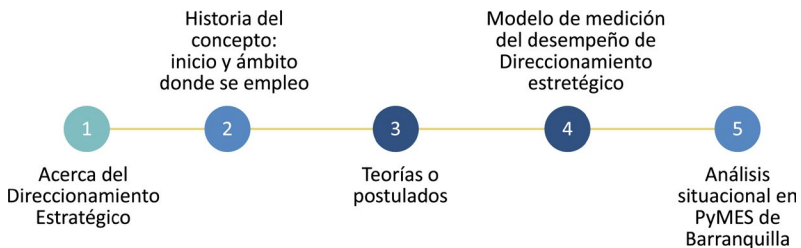
P A R T E 3

PANORAMA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PANORAMA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este apartado del libro usted podrá realizar un recorrido a lo largo del direccionamiento estratégico, conociendo en este camino cómo fueron los inicios de este concepto, en qué ámbito resonó por primera vez este término que hoy por hoy ha cobrado especial importancia en las organizaciones, tanto que es considerado un órgano vital para el funcionamiento de estas. Ahora bien, si continúa usted su paso por este sendero, encontrará diversas teorías o postulados que han surgido de acuerdo a la percepción de diferentes autores con relación al concepto en cuestión, así mismo, hallará diversos modelos útiles para medir el desempeño del direccionamiento estratégico, y finalmente podrá usted visualizar cómo este conocimiento es llevado a la realidad empresarial, mediante el análisis situacional de direccionamiento estratégico en pymes de la ciudad de Barranquilla. La siguiente figura 9 ilustra la ruta por la cual usted transitará.

Figura 9. Ruta de lectura del direccionamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia

Una vez conocida la ruta, es preciso comenzar a transitar por ella; recuerde caminar con detenimiento, porque “la tortuga puede hablar más del camino que la liebre” (Gibran, s.f.).

ACERCA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: HISTORIA, TEORÍAS Y MODELOS DE MEDICIÓN

Así como en el ciclo de la vida todo tiene un inicio, el concepto de direccionamiento estratégico no puede ser la excepción. Hoy día este término resuena en todas las organizaciones sin importar su tamaño o su actividad económica, lo cual denota que es considerado sumamente importante para el desarrollo de estas, sin embargo, no siempre fue así.

Hablemos de historia estratégica

Evocando la historia, el concepto de direccionamiento estratégico también conocido como planificación estratégica tuvo sus orígenes en el ámbito militar, tanto así que la principal aparición de este término se dio en el libro escrito por el chino Sun Tzu, denominado “el arte de la guerra”. Se considera que esta obra se dio a conocer alrededor del año 550 a.C, durante una época de conflictos en China, donde para dirigir un combate al alcance de la victoria era imprescindible conocer las fortalezas del ejército para determinar en qué aspectos eran superiores a los soldados enemigos, y esto según Sun Tzu solo era posible mediante “una labor organizada de inteligencia y una adecuada planeación”, por ello estableció los siguientes postulados “conócete a ti mismo y conoce a tu enemigo” y “toda batalla es ganada antes de ser librada” es allí donde se concibe el término estrategia (Guarín, López & Maldonado, 2011).

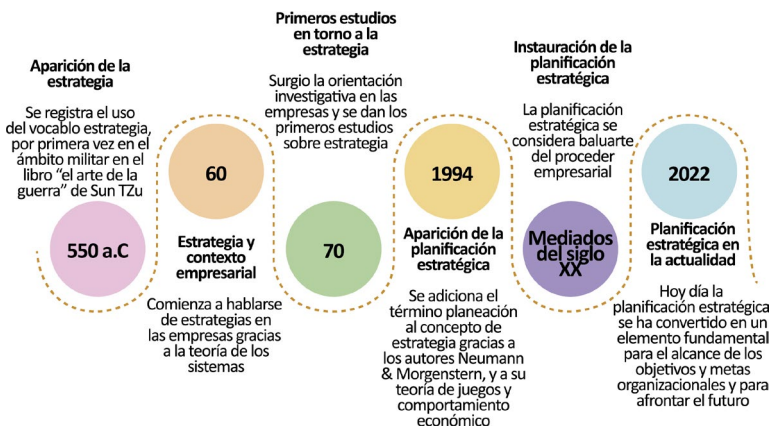
Ahora bien, a nivel de contexto empresarial, autores exponen que el nacimiento de este concepto se dio en la década de los sesenta, pero solo se hablaba de estrategias, gracias a los aportes de la teoría de sistemas, donde las organizaciones comenzaron a ser visualizadas como un organismo integrado por varios subsistemas que necesitan trabajar concatenados para lograr las metas propuestas (Montoya & Montoya, 2003). Sin embargo, el término comenzó a tomar renombre en la década siguiente, dado que en los setenta se volcó la mirada hacia una orientación investigativa en términos empresariales, por consiguiente, surgieron estudios en torno a las estrategias, uno de ellos analizaba cómo estas podían definirse e implementarse y otro se dedicaba a entender la incidencia de estas en el desempeño organizacional (Rumelt, 1994).

Cabe señalar que se otorga la adición del término planeación al concepto de estrategia, a los autores Neumann & Morgenstern a través de su teoría de juegos y comportamiento económico postulada en el año 1994, ya que se estima que fueron ellos los primeros en establecer la necesidad de determinar variables de comportamiento con relación a las estrategias teniendo en cuenta el entorno, allí se concibe como tal el concepto de planeación estratégica (Guerra, 2021).

En este orden de ideas, Guerra señala que a mediados del siglo XX se instauró la planeación estratégica a nivel organizacional, considerándose baluarte del proceder de las organizaciones, siendo pioneros de ello los postulados de Drucker, a quien se le atribuye la concepción de que las prácticas administrativas debían considerarse como una disciplina que merecía ser estudiada al interior de una institución de educación superior, dado que él consideraba que el éxito empresarial está estrechamente relacionado con el conocimiento del entorno y de los factores internos de la organización.

En la actualidad la gestión de planeación estratégica es fundamental para el alcance de los objetivos y metas organizacionales trazadas, asimismo, tiene una incidencia significativa en la capacidad que poseen las organizaciones para sobrevivir ante circunstancias adversas e inciertas que pueden hacer del futuro un mar de oportunidades o un vasto desierto de amenazas. Habiendo transitado en la historia que existe tras este concepto de direccionamiento estratégico, a continuación, podrá observar de manera sintetizada en una línea de tiempo, cómo se concibió y nació la planificación estratégica.

Figura 10. Línea de tiempo de planificación estratégica



Fuente: Elaboración propia (2022)

Una vez conocida la historia existente detrás del direccionamiento estratégico, a continuación, usted encontrará diversas teorías o postulados que han surgido de acuerdo a la percepción de diferentes autores con relación a este concepto.

El direccionamiento estratégico en la visión de diversos autores

El mundo empresarial se encuentra alojado sobre una superficie cambiante, la cual es estremecida por crisis económicas, de salud, fenómenos ambientales y problemáticas sociales, entre otros factores externos que inciden de manera directa en el ámbito empresarial. Por ello en la actualidad es muy común escuchar que las organizaciones día tras día se enfrentan a escenarios de incertidumbre, donde solo aquellas empresas que dedican parte de su tiempo a pensar en el futuro como un hoy eminente son las que se mantienen a la vanguardia, porque consideran fundamental planificar de manera estratégica, siendo conscientes de las fortalezas y debilidades que tienen en su interior, como también de las oportunidades y amenazas que pueden encontrar en su entorno, con el objetivo de potenciar aquellas fortalezas para aprovechar todas las oportunidades y poder sortear aquellas amenazas que intentan irrumpir en las debilidades. Es decir, son organizaciones que le apuestan al futuro, con el direccionamiento estratégico como baluarte.

Ahora bien, desde la visión de los autores Álvarez & Bernal (2017) el direccionamiento estratégico es considerado un proceso sistematizado que posibilita el estudio de los diversos escenarios futuros que las organizaciones deben sortear, como también permite analizar sus capacidades internas, es decir, la dirección estratégica centra su atención en armonizar los planes de actuación de todas las áreas funcionales de la empresa con los factores externos que inciden en ella, con el objetivo de alcanzar el éxito organizacional. A su vez Peralta, et al. (2020) reafirman el postulado anterior, haciendo alusión a la importancia de implementar el direccionamiento estratégico en las organizaciones, ya que a través de este las empresas definen el norte al cual se dirigen, por ende, si se adolece de esta herramienta fundamental para el desarrollo de las organizaciones, no habrá objetivos compartidos y mucho menos sinergia en las áreas de trabajo. En consecuencia, cada trabajador establecerá su camino y trazará sus propios objetivos que quizá se encuentren lejos del alcance de la meta organizacional.

Cabe destacar que al hablar de dirección estratégica se hace alusión a un concepto integral conformado por los principios corporativos, los cuales son fuente de inspiración de la vida empresarial, puesto que son un compendio de valores, creencias y normas que no solo regulan el actuar de la organización, sino, también son considerados un estimulante para el logro de las proyecciones previamente planeadas. En palabras concretas, comprenden el hoy y el mañana que ampliamente son conocidos como misión y visión. Por tal razón estos principios son concebidos como la norma de vida corporativa y la base que sustenta la cultura organizacional, por ello es importante que sean compartidos por todos los que laboran en la empresa (Hernández et al, 2017).

Por otro lado, dada la importancia del direccionamiento estratégico en el desarrollo de las organizaciones, es pertinente conocer el estado en que se encuentra este componente vital en la empresa. Para ello es indispensable el uso de herramientas idóneas que revelen tal situación, cabe mencionar dentro de estas el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), una herramienta que consta de dieciséis componentes y cuatro estadios de desarrollo, mediante la cual es posible identificar la situación en la que se encuentra una pyme en el momento que es aplicada esta matriz. Los estadios de desarrollo van del 1 al 4 y son útiles para establecer las acciones que se deben ejecutar para mejorar o escalar en el contexto organizacional (Pérez et al, 2009).

Una vez conocida de manera somera la definición del MMGO, es posible describir cómo es concebido por esta herramienta el concepto de direccionamiento estratégico, el cual es percibido como un modelo que agrega valor a la organización, el cual para su correcto funcionamiento debe estar acompañado por una estructura organizativa adecuada, por principios corporativos sólidos y un sistema de valores previamente establecidos y compartidos por todos los miembros de la organización, como también deben promover el alineamiento de la estrategia con el sistema de finalidades (Plaza, 2016).

Teniendo en cuenta que el direccionamiento estratégico es precursor de estrategias que coadyuven al buen funcionamiento y a la supervivencia de las organizaciones en el tiempo, es importante mencionar que en la actualidad se debe tener en cuenta la innovación como una estrategia principal, que de manera implícita vaya de la mano con el trabajo mancomunado e inteligencia colectiva, por medio de la conformación de grupos de interés que fortalezcan sus habilidades y

conocimiento internos, y que a su vez fortalezcan sus conocimientos con experiencias externas, adquiridas con la interacción con su entorno de donde finalmente proceden aquellos factores externos que inciden directamente en el desarrollo de la organización (Álvarez & Bernal, 2017).

Siendo conscientes de que la simplificación de la información auspicia una mejor comprensión de los temas tratados, a continuación, usted podrá apreciar un cuadro comparativo que condensa las diversas teorías abordadas anteriormente (ver tabla 11).

Tabla 11. Cuadro comparativo de las teorías de direccionamiento estratégico

Autores	Definición	Enfoque
Álvarez & Bernal (2017)	El direccionamiento estratégico es un proceso sistematizado que posibilita el estudio de los diversos escenarios futuros que las organizaciones deben sortear, como también permite analizar sus capacidades internas; es decir, la dirección estratégica centra su atención en armonizar los planes de actuación de todas las áreas funcionales de la empresa con los factores externos que inciden en ella, con el objetivo de alcanzar el éxito organizacional.	Sistémico
Peralta, Cervantes, Salgado & Espinoza (2020)	Consideran que el direccionamiento estratégico es un proceso fundamental para el desarrollo de las organizaciones, dado que define el norte hacia el cual se dirigen las organizaciones, tanto así que, si se adolece de él no habrá objetivos compartidos y mucho menos sinergia en las áreas de trabajo: en consecuencia, cada trabajador establecerá su camino y trazará sus propios objetivos que quizá se encuentren lejos del alcance de la meta organizacional.	Estratégico
Hernández, Cardona & Del Río (2017)	Al hablar de dirección estratégica se hace alusión a un concepto integral conformado por los principios corporativos, los cuales son fuente de inspiración de la vida empresarial, puesto que son un compendio de valores, creencias y normas que no solo regulan el actuar de la organización, sino, también son considerados un estimulante para el logro de las proyecciones previamente planeadas.	Conductual
Plaza (2016)	Percibe el direccionamiento estratégico como un modelo que agrega valor a la organización, el cual para su correcto funcionamiento debe estar acompañado por una estructura organizativa adecuada, por principios corporativos sólidos y un sistema de valores previamente establecidos y compartidos por todos los miembros de la organización, como también deben promover el alineamiento de la estrategia con el sistema de finalidades.	Sistémico

Fuente: Elaboración propia (2022)

A la luz de la importancia del direccionamiento estratégico en el desarrollo de las organizaciones que develan las teorías expuestas

anteriormente, es pertinente que usted conozca algunos modelos idóneos para determinar el estado en que se encuentra este componente vital en la empresa. En la siguiente sección se encuentran enlistados algunos de estos modelos.

Modelos de medición del desempeño de Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico tiene su base en la planeación estratégica que es un proceso que permite a las organizaciones estructurar su trayectoria desde la base de un estudio profundo de su entorno externo e interno con el fin de reforzar su solidez actual y trazar lineamientos que conduzcan al éxito a mediano y largo plazo.

Ahora bien, la planeación estratégica está conformada por tres fases principales que son: formulación, ejecución y evaluación, cuyo fin principal es poder proporcionar bases para efectuar la toma de decisiones. El desarrollo de estas tres fases conduce a la formulación de estrategias, fijación de metas, diseño de políticas, asignación de recursos y medición del desempeño o progreso planificado.

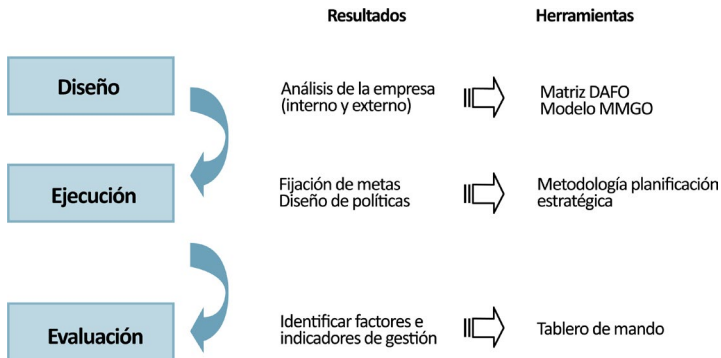
En este orden de ideas, la formulación de estrategias puede definirse como el proceso que conduce al análisis de la organización con base en una investigación detallada del entorno y de los factores claves para esta, mediante auditorías internas y externas, que permiten establecer las debilidades y fortalezas (elementos internos), las amenazas y oportunidades (elementos externos), instituir la misión de la empresa y fijar o reevaluar objetivos y estrategias de la misma.

Por su parte, la ejecución hace énfasis en la fijación de metas y la importancia de instaurar o diseñar políticas y asignar recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en las metas propuestas. Cabe destacar que, las políticas deben guardar estrecha relación con las estrategias previamente trazadas, siendo un aspecto fundamental para el alcance de los objetivos propuestos, motivar a los empleados puesto que ellos son pieza clave en el diseño, puesta en marcha y alcance de las estrategias establecidas con antelación.

Finalmente, la evaluación mide fundamentalmente el desempeño de la organización, comparando el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa con respecto a los logros en las metas y objetivos anteriormente establecidos y así observar los cambios de

mayor significación y con base en esto tomar medidas correctivas (si estas son necesarias) con el fin de mejorar la posición estratégica de la empresa tanto externa como internamente. Estas fases se pueden apreciar en la Figura 11.

Figura 11. Metodología de planificación estratégica



Fuente: Elaboración propia (2022).

Existen diversas herramientas utilizadas para realizar el análisis interno y externo, en materia de direccionamiento estratégico, cada una de ellas posee una serie de características, estructura e incluso un enfoque distinto. Por ello, a la hora de seleccionar alguna en particular, se debe escoger aquella que ofrezca el tipo de información que más se ajusta a la empresa. En esta sección se plantearán cuatro de estas herramientas, para que usted una vez las conozca pueda escoger a la luz de la información suministrada y bajo su criterio la que considere idónea para implementar en su organización. Estas son: Metodología de planeación Estratégica de Fred R. David y Gregory G. Des, el modelo MMGO (Pérez-Uribe et al., 2009), modelo de Katz y Kahn, y cuadro de mando integral.

- Metodología de planeación estratégica de Fred R, David y Gregory G. Des:** La metodología de planeación estratégica presentada por Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica,” incluye varias herramientas para el análisis tanto interno como externo, en la cual se confrontan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, es decir, se evalúan los factores externos e internos, dando lugar a la creación de estrategias viables para el desarrollo de la empresa. El esquema de la matriz DAFO se presenta a continuación:

Tabla 12. Esquema de la matriz DAFO

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	
	Oportunidades	Amenazas
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA

Fuente: Elaboración propia (2022)

Conocido este modelo, es preciso pasar al siguiente para ir estableciendo comparaciones.

- **Modelo MMGO:** El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO) es una herramienta que consta de dieciséis componentes y cuatro estadios de desarrollo, mediante la cual es posible identificar la situación en la que se encuentra una pyme en el momento que es aplicada esta matriz. Los estadios de desarrollo van del 1 al 4 y son útiles para establecer las acciones que se deben ejecutar para mejorar o escalar en el contexto organizacional (Pérez et al, 2009).

Esta herramienta es un modelo de evaluación y plantación desarrollado por la Universidad EAN, que permite de una manera práctica y sencilla al empresario fijar una ruta de modernización en la organización en los aspectos más relevantes de la gerencia, como el direccionamiento estratégico, el mercadeo, las finanzas, la gestión de la innovación, el conocimiento, el medioambiente y las exportaciones e importaciones, entre otras variables esenciales para la productividad y rentabilidad de una organización.

En términos de análisis del componente de: Direccionamiento estratégico, se analizan las variables: Principios de la planeación, Sistema de finalidades, Valores corporativos, y Estrategias.

- **Modelo de Katz y Kahn:** Los autores Katz & Kahn (1966), desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo a través de la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Según su modelo, la

organización debe observarse como un sistema abierto, donde se hacen necesarios los procesos de importación o entrada de insumos del ambiente, para luego transformarlos, exportarlos al ambiente a través de ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación; en los cuales la información es insumo.

Otros de los aspectos que considera esta teoría de la organización como un sistema abierto son los conceptos de entropía negativa, homeostasis, diferenciación, equifinalidad y límites o fronteras.

- **Cuadro de Mando Integral (CMI):** El concepto de cuadro de mando integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero – febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review. Sus autores, Kaplan & Norton (2007), plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

El CMI es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada general de las prestaciones del negocio. De igual manera, esta herramienta muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. También coadyuva a la compañía a definir objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El CMI según Kaplan & Norton (2007) permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro, mediante el uso de medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes,

empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas. Por otra parte, el CMI sugiere que se estudie la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada en la figura 12.

Figura 12. Perspectivas del CMI

Del cliente: ¿Cómo ven los clientes a las empresas?
Interna del Negocio: ¿En que aspectos debe sobresalir la empresa?
Innovación y Aprendizaje: ¿Puede la empresa continuar mejorando y creando valor?
Financiera: ¿Cómo se ve la empresa a los ojos de los accionistas?

Fuente: Elaboración propia (2022)

Luego de conocer las cuatro herramientas idóneas para realizar un análisis interno y externo en las pymes, en lo concerniente a direccionamiento estratégico, podrá usted visualizar cómo este conocimiento es llevado a la realidad empresarial, mediante el análisis situacional de direccionamiento estratégico en pymes de la ciudad de Barranquilla.

ANÁLISIS SITUACIONAL DE PYMES

Previo a incursionar en el análisis situacional de las pymes en Barranquilla, es pertinente detenerse por un momento para contemplar de manera somera el panorama de las pymes en Colombia.

- **Panorama de las pymes en Colombia:** Las pequeñas y medianas empresas en Colombia constituyen un núcleo generador de crecimiento y desarrollo del potencial empresarial por su capacidad de generar empleos productivos, y por constituirse en un sector estratégico para cualquier proceso de transformación social y cultural en el país. Ellas participan en todos los momentos del proceso productivo nacional como proveedores y productores de bienes y/o servicios, y son mayoría en la comunidad empresarial del país, puesto que, hay aproximadamente 200.000 pymes, equivalente al 90 % de esta comunidad.

El Observatorio Económico de las pymes señaló que la fuerte crisis que experimenta la economía colombiana y

sus organizaciones es el resultado de la combinación de dos tipos de factores principales:

1. **Los factores relacionados con la gestión de las organizaciones, tales como:** la carencia de un direccionamiento estratégico, la obsolescencia tecnológica de las plantas, la modalidad gerencial y la cultura empresarial jerárquica y autoritaria; como también, las deficiencias en comunicación, innovación y gestión del conocimiento, los problemas de escasez de capital de trabajo y la iliquidez; asimismo, las deficiencias en la logística y las dificultades para financiar proyectos ambiciosos con riesgo para la creación de empresas y el diseño de nuevos productos y mejora de procesos.
2. **Los factores relacionados con el entorno macroeconómico de las organizaciones, tales como:** la carencia de una agenda de desarrollo interno que promueva el aumento de la competitividad y la productividad, la inexistencia de programas y proyectos para la conformación de cadenas productivas y la disminución de la demanda interna por la pérdida de poder adquisitivo de la población; de igual forma, la repentina apertura comercial con fuerte elevación de las importaciones competitivas de la producción nacional, el lento crecimiento de las exportaciones, la acumulación de un elevado déficit de balanza comercial por más de seis años, el abaratamiento del dólar (revaluación del peso) y la elevación de las tasas de interés.

Esta combinación de factores (debilidades gerenciales en un entorno globalizado altamente competido, con revaluación y elevadas tasas de interés) que al presentarse simultáneamente se complementaron en forma negativa, explican el saldo neto de desaparición de establecimientos de todos los tamaños.

De acuerdo a lo anterior, las empresas requieren conocer aspectos de la teoría administrativa para gestionar de la mejor forma sus recursos y direccionar las organizaciones hacia la consecución de objetivos y metas; sin embargo, estudios como los de Calderón, Magallón & Núñez (2010); Ramírez, Vargas & De la Rosa Alburquerque (2011) y Magallón (2006), muestran la ausencia del uso de

la teoría de la administración en la realidad que viven los empresarios y las dificultades para ajustarse a una situación de cambios constantes, internos y externos que requieren de medidas estratégicas para actualizar y modernizar los procesos con el propósito de preparar la empresa ante estos cambios.

Con relación al direccionamiento estratégico, es un componente que en las pymes ha sido estudiado desde diferentes áreas para buscar su influencia sobre los resultados o el éxito de las empresas (Cheng et al., 2014; Melander et al., 2016; García Guiliany et al., 2017; Papke & Boyer 2017) o bien para optimizar y mejorar la gestión organizacional internamente, a través de métodos para operacionalización o sistematización de las actividades del proceso de planeación estratégica (Li et al., 2016; Vásquez et al., 2018; Batra, et al., 2016). En la actualidad, los frecuentes cambios tecnológicos, las condiciones de mercado y las preferencias de los consumidores, se encuentran en constante transformación, obligando a las organizaciones en crecimiento, a diseñar estratégicas para la supervivencia y el desarrollo empresarial (Arend, Zhao, Song, & Im, 2012).

El análisis situacional de pymes de la ciudad de Barranquilla será evidenciado a continuación, para que usted pueda observar que, los empresarios de pymes necesitan orientar sus esfuerzos hacia la gestión de dirección estratégica. Cabe destacar que, en este análisis, se aborda el componente de direccionamiento estratégico como una variable indispensable para los procesos de cambio y transformación que sufren las empresas según su entorno externo, dado que, en el caso de las pymes, dichas acciones son necesarias para la generación de ventajas competitivas.

- **Análisis situacional en pymes de Barranquilla:** En el presente análisis participaron 72 propietarios de empresas clasificadas en la categoría de pymes ubicadas en la ciudad de Barranquilla y registradas en la base de datos del Premio al Mérito Empresarial que desarrolla la Universidad Simón Bolívar. Asimismo, participaron 72 profesionales de administración de empresas y denominaciones afines.

La muestra (n = 72) de este estudio fue seleccionada entre una población de 522 organizaciones, es decir, en este caso la muestra fue un equivalente del 14 % de la población.

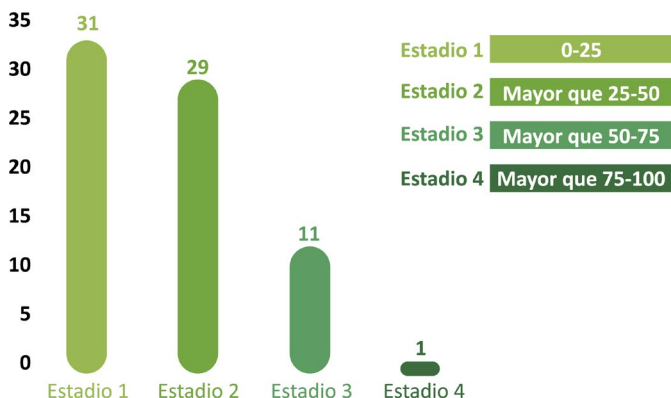
En este caso particular se implementó el modelo MMGO para diagnosticar las 72 organizaciones en estudio en términos del componente de direccionamiento estratégico, donde se midieron las variables: principios de planeación, sistema de finalidades, valores corporativos y estrategias.

A continuación, se exponen los resultados o hallazgos obtenidos en la investigación, los cuales fueron determinados mediante el modelo MMGO. Estos resultados evidencian el estadio de desarrollo en el cual se encuentran estas pymes con relación al componente en cuestión y a cada una de las variables que interfieren en él, y a su vez se brinda un análisis que coadyuva a los empresarios a conocer el trasfondo de cada estadio de desarrollo en el cual se ubican estas organizaciones. Se espera que, estos resultados sean útiles para que usted conozca de manera práctica en qué consiste la gestión de dirección estratégica, como también, tenga un referente de cómo se diagnostica una organización y qué acciones siguen luego de conocer el estado de direccionamiento estratégico de su organización o la que desea diagnosticar.

RESULTADOS OBTENIDOS EN MATERIA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En términos generales, según la aplicación del modelo MMGO con relación al componente de direccionamiento estratégico, conocido también como planeación y estrategia, se encontró que, de las 72 pymes estudiadas, 31 se encuentran en estadio 1; 29 se ubican en estadio 2 de desarrollo, 11 se encuentran en estadio 3; y solo 1 ha logrado estar en el último estadio de desarrollo (estadio 4). La gráfica 7 refleja los resultados expuestos.

Gráfica 7. Planeación y Estrategia



Fuente: Elaboración propia (2022)

El anterior resultado indica que 31 de las organizaciones en estudio ubicadas en estadio de desarrollo 1, pese a tener personal capacitado en planeación, carecen de programas, pronósticos, planes y presupuestos que permitan medir su desempeño para así tomar acciones correctivas y formular escenarios futuros. Asimismo, es notoria la ausencia de visión estructurada, objetivos compartidos, y las estrategias definidas, y todo ello se resume en una evidente informalidad que impide a la gerencia la toma de decisiones asertivas.

En similar situación se encuentran las 29 organizaciones que se sitúan en estadio 2 de desarrollo, dado que, si bien lograron salir del estadio 1, comenzando a crear una identidad en cada uno de los colaboradores de la empresa, mediante la comunicación de los valores corporativos y documentando estrategias con el fin de generar una ventaja competitiva. Por otro lado, los resultados develan que 12 organizaciones han detectado la falacia: “las cosas planificadas no funcionan” y han comenzado a documentar su futuro, desprendiéndose así de la informalidad, lo que les permite tener ventaja competitiva. En este orden de ideas, se encontraron 11 empresas en el estadio de desarrollo No. 3 y a su vez, solo 1 empresa se ubica en el estadio No. 4.

Estadio de desarrollo de las variables del componente planeación y estrategia

En el MMGO cada componente está compuesto por unas variables que facilitan su estudio; en el caso de planeación y estrategia hay cuatro variables que son: principios de planeación, sistemas de finalidades,

valores corporativos y estrategias. La tabla 13. Ilustra los resultados obtenidos por las 72 organizaciones en estudio, en lo concerniente a cada variable.

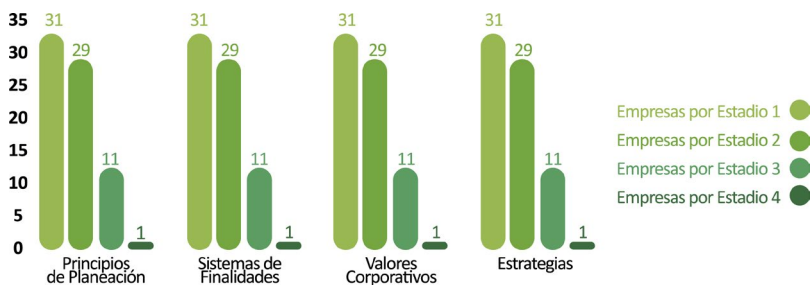
Tabla 13. Variables de Planeación y Estrategia

Variables de Planeación y Estrategia	Empresas por estadio			
	Est. 1	Est. 2	Est. 3	Est. 4
Principios de planeación	31	29	11	1
Sistema de finalidades	31	29	11	1
Valores Corporativos	31	29	11	1
Estrategias	31	29	11	1

Fuente: Elaboración propia (2022)

Es posible inferir que de acuerdo con los resultados obtenidos con relación a las variables de planeación y estrategia resumidos en la tabla 13; se evidencia que en cada una de las variables el número de organizaciones que se encuentran en los estadios de desarrollo uno; dos; tres; y cuatro, corresponde al mismo número de pequeñas y medianas empresas ubicadas en los diversos estadios de desarrollo con relación al componente planeación y estrategia. Estos son presentados a continuación en la gráfica 8.

Gráfica 8. Número de empresas por estadios de la variable de planeación y estrategia



Fuente: Elaboración propia (2022)

En la gráfica anterior se ilustra que, en la variable de principios de planeación, 31 de las organizaciones en estudio se encuentran ubicadas en el estadio de desarrollo 1; 29 se ubican en estadio 2; 11 se sitúan en estadio 3; y solo 1 se encuentra en estadio 4. De igual forma sucede en

las variables sistema de finalidades, valores corporativos y estrategias. Con ello se evidencia que en la mayoría de las organizaciones la gestión de dirección estratégica se está viendo afectada. Luego de conocer los hallazgos generales obtenidos en el componente de planeación y estrategia, se presentan los resultados por cada una de las variables que conforman este componente.

- **Principios de planeación:** En el marco de esta variable se analiza cómo se encuentran las organizaciones en términos de planeación y formulación de escenarios, personal capacitado para la planear, uso de indicadores para evaluar la planeación y sistema de información para el manejo de la misma. Los resultados obtenidos en esta variable se evidencian en la tabla 14.

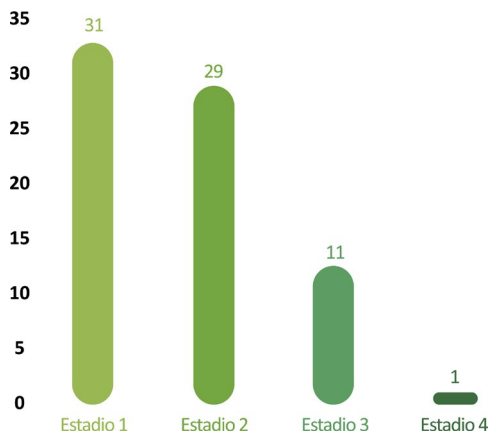
Tabla 14. Variable principios de planeación

Variable Principios de planeación	Empresas por estadio			
	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
Principios de planeación	31	29	11	1

Fuente: Elaboración propia (2022)

Este resultado indica que, de las 72 organizaciones en estudio, 31 se encuentran estadio 1, y 29 están ubicadas en estadio 2, el encontrarse en estos estadios de desarrollo evidencia que, aunque se cuenta con personal capacitado para planificar, no se establecen pronósticos, planes, presupuestos, se carece de un sistema de auditoría e indicadores estratégicos, y se toman no decisiones con base en datos históricos o estadísticos porque no existe un sistema de información formal para ello. Sin embargo, hay 11 organizaciones posicionadas en el estadio 3, donde es notorio que la alta gerencia conoce, está capacitada y ha comenzado a construir su futuro, a través de la medición del desempeño basado en sistemas formalizados de información. Finalmente, solo 1 empresa se ubica en estadio de desarrollo 4, evidenciando que, ella se ha previsto y/o visionado escenarios futuros en el mercado, existe o se está trabajando en el mejoramiento continuo entre los requerimientos de la empresa y sus colaboradores, y se cuenta con sistemas de valoración y sistemas de computarizado integral. La gráfica 9 ilustra los resultados obtenidos en la variable principios de planeación.

Gráfica 9. Variable Principios de planeación



Fuente: Elaboración propia (2022)

Puesta a consideración la primera variable, es pertinente analizar los resultados obtenidos en la variable siguiente, que será presentada posteriormente.

- **Sistema de finalidades:** En el marco de esta variable, se analiza cómo se encuentran las organizaciones en términos de finalidades (misión, visión, objetivos), afinidad del sistema de finalidades y gestión del conocimiento relacionado con ellas. Los resultados de esta variable se ilustran en la tabla 15.

Tabla 15. Variable sistema de finalidades

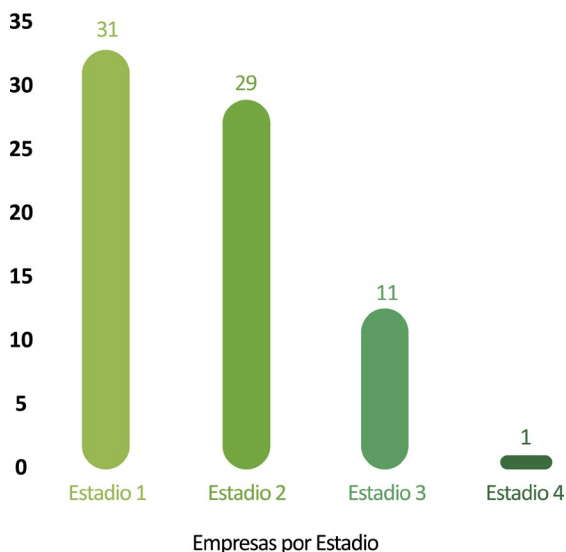
Variable Sistema de Finalidades	Empresas por estadio			
	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
Sistema de finalidades	31	29	11	1

Fuente: Elaboración propia (2022)

Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados obtenidos para la variable corresponden a: 31 empresas en estadio de desarrollo 1, 29 en estadio 2, 11 ubicadas en estadio 3 y 1 empresa en estadio 4, demostrando esto que, de las 72 organizaciones estudiadas, el 83 % no posee o se encuentra en proceso de construcción de su misión, visión y objetivos empresariales. Por ende, es necesario que estas empresas

trabajen en pro de la solidificación de esta variable, puesto que, el mundo empresarial es un vasto mar y las organizaciones que viajan por él sin tener definidas sus finalidades, son un velero sin rumbo fijo que puede ser arrastrado por cualquier ola fuerte de incertidumbre. La gráfica 10. Ilustra estos resultados.

Gráfica 10. Variable: Sistema de finalidades



Fuente: Elaboración propia (2022)

- **Valores corporativos:** Con relación a esta variable se analiza cómo se encuentra la organización en: promulgación de valores, uso de estos como instrumento gerencial, dirección por valores y sistema de información de los mismos. La tabla 16, evidencia los resultados obtenidos en términos de esta variable.

Tabla 16. Variable valores corporativos

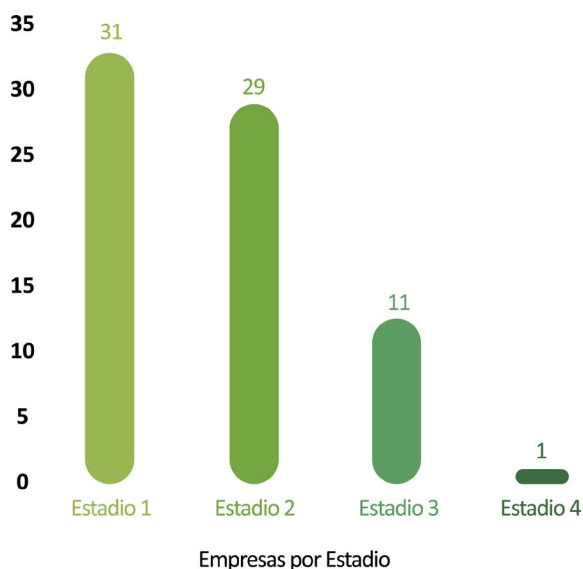
Variable Valores Corporativos	Empresas por estadio			
	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
Valores Corporativos	31	29	11	1

Fuente: Elaboración propia (2022)

Los resultados evidencian que, de las 72 organizaciones en estudio, 31 de ellas se encuentran en estadio 1 de desarrollo, donde se promueven

los valores de manera informal porque no se consideran como parte fundamental de la empresa; 29 se ubican en estadio 2, denotando que, si bien existe un documento sobre los valores, estos se promueven en la organización de manera informal. Por otro lado, hay 11 empresas situadas en estadio 3, donde la gerencia considera fundamental la documentación, promulgación, práctica y evaluación de los valores en todas las áreas de la organización. Tan solo existe 1 organización en donde los valores se proyectan, se utilizan como factor de motivación dentro de los colaboradores de la empresa y se seleccionan de acuerdo al sistema de finalidades y estrategias. La gráfica 11 condensa estos resultados.

Gráfica 11. Variable: Valores corporativos



Fuente: Elaboración propia (2022)

Finalmente se abordarán los resultados obtenidos de la variable Estrategias, a continuación, encontrará el detalle de estos.

Variable Estrategias

Con relación a esta variable se analizan: evaluación de estrategias, estrategias de integración con grupos de interés (*stakeholders*), sistemas de indicadores para medir estrategias, y sistemas de información de estrategias. La tabla 17. Evidencia estos resultados.

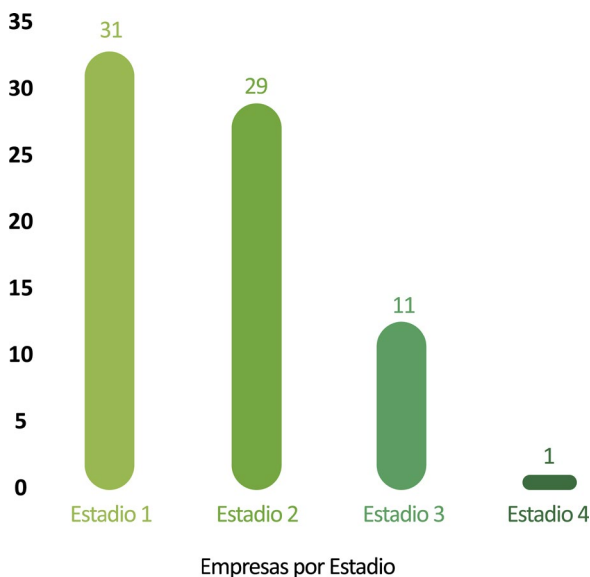
Tabla 17. Variable: Estrategias

Variable Estrategias	Empresas por estadio			
	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
Estrategias	31	29	11	1

Fuente: Elaboración propia (2022)

Para concluir el estudio de las variables de planeación y estrategia, se puede decir que nada ha cambiado, los resultados se mantienen, 31 empresas se encuentran en el estadio 1; 29 en el estadio 2; 11 en el estadio 3; y 1 en el estadio de desarrollo 4. Ello indica que, a nivel general, la mayoría de las gerencias adolecen de un sistema formal para diseñar sus estrategias, y carecen de un sistema de indicadores idóneo para analizar el alcance de la estrategia y su efectividad, por ende, se hace difícil evaluarlas. (ver gráfica 12).

Gráfica 12. Variable: Estrategias



Fuente: Elaboración propia (2022)

Lo anterior demuestra que, aunque el diseño e implementación de estrategias dentro de las organizaciones es cada vez más importante, aún existen organizaciones en las que es poca o nula la implementación de nuevas estrategias.

OPORTUNIDADES PARA DIRECCIONAR ESTRATÉGICAMENTE

A partir de los análisis y discusiones de la realidad de las pymes estudiadas se generen ciertas conclusiones para una posible intervención. La primera es constatar que, en términos de direccionamiento estratégico, en la mayoría de estas empresas la gerencia estratégica se considera poco relevante, dado que según el modelo MMGO de las 72 empresas en estudio, 31 se encuentran en estadio 1 de desarrollo; 29 están ubicadas en estadio 2; 11 se sitúan en estadio 3; y solo 1 ha logrado posicionarse en el estadio 4 de desarrollo. Esta conclusión se contrapone con el postulado de Peralta, et al. (2020) ya que, estos autores ostentan que es de suma importancia la implementación de direccionamiento estratégico en las organizaciones, dado que, a través de él, ellas definen el norte al cual se dirigen.

Asimismo, a la luz de los resultados de esta investigación, también se pudo concluir que la mayoría de las pymes que participaron en el estudio se encuentran situadas en los estadios de desarrollo anteriormente mencionados, porque las variables que conforman el componente de planeación y estrategia, más comúnmente conocido como direccionamiento estratégico, presentan falencias, debido a que se encontró que, en cada una de estas variables el número de organizaciones que se encuentran en los estadios de desarrollo corresponde al mismo número de empresas ubicadas en estadios 1, 2, 3 y 4 de desarrollo con relación al componente planeación y estrategia. Datos que reafirman el postulado de los autores Álvarez y Bernal (2017), ya que ellos plantean que el direccionamiento estratégico es un proceso sistematizado que armoniza los planes de actuación en todas las áreas funcionales de la empresa. Dicho esto, al presentarse falencias en alguno de los componentes que inciden en el sistema, este se verá afectado significativamente.

Tras el análisis a fondo de los resultados de las variables que integra el componente de planeación y estrategia, también se pudo concluir que, 60 de las 72 pymes estudiadas se encuentran ubicadas en estadios de desarrollo 1 y 2, de allí se infiere que, en la mayoría de las organizaciones el concepto de dirección estratégica es considerado de manera parcial. Percepción que se contrapone con lo expresado por los autores Hernández et al (2017) quienes señalan que al hablar de dirección estratégica se alude a un concepto integral conformado por una serie de principios que deben concatenarse para su óptima funcionalidad.

Haber llegado hasta este punto, indica que usted ha culminado el recorrido por la ruta de direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta esto, se espera que la información suministrada en términos de este componente, más los datos relevantes evidenciados en el análisis situacional realizado a las 72 pymes de Barranquilla, le permita a usted conocer la incidencia que tiene la gestión de dirección estratégica en la solidez de una organización. Asimismo, notar cómo elementos que muchas veces se consideran de poca relevancia, como es el caso de definir misión, visión, objetivos y valores organizacionales, para compartirlos con todos los colaboradores, tiene incidencia en todos los sectores de la organización y mayormente en la consecución de las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo, e incluso sus ramificaciones propenden en las estrategias estructuradas para solventar situaciones futuras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aithal, P. S., (2016) Creating Innovators Through Setting Up Organizational Vision, Mission and Core Values: A Strategic Model in Higher Education. *International Journal of Management, IT and Engineering*, Volume 6, Issue 1, pp. 310-324. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2779177>
- Alles, M. (2018). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., & García-Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional.
- Álvarez, E. & Bernal, C. (2017)., Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano, *Revista Información Tecnológica*, Vol. 28, No. 1, Chile pp. 65-76. Doi: 10.4067/S0718- 07642017000100007
- Alves, J. (2003). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 123-133.
- Arend, R. J., Zhao, Y. L., Song, M., & Im, S. (2017). Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1741-1752.
- Ayoub Pérez, J. (2010). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública México. Lulu Enterprises, Inc.
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(10), 58-76.
- Barbosa, D. H., Mihi, A., & Noguera, Á. (2014). Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación. *Diversitas*, 10(1), 57-70. <http://doi.org/10.15332/s1794-9998.2014.0001.04>.

- Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231-251.
- Batra, S., Sharma, S., Dixit, M., & Vohra, N. (2016). Measuring the effectiveness of strategic planning: proposing a second order operationalization. *Measuring Business Excellence*, 20(3), 15-25.
- Beltrán, A. R. P., Bilous, A., Flores, J. C., & Escobar, C. F. B. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 4(1), 326-335.
- Berman, O. S. (2015) *Liderazgo transformacional e intraemprededurismo, una relación mediada por la cultura organizacional*. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España.
- Bernal Campos, H. C. (2019). Desafíos didácticos en la disciplina empresarial. *Panorama Económico*, 27(1), 267-289.
- Blandez, M. G. (2014). *Proceso administrativo*. México: Editorial digital UNID.
- Blazek, L. (2021, November). Management and Administration of Companies Under the Influence of Development Industry 4.0. In: *ECMLG 2021 17th European Conference on Management, Leadership and Governance*, Valletta, Malta, Academic Conferences limited.
- Blok, V. (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19, 173-189 <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Boitier, M., & Rivière, A. (2016). Changing professions? The professionalization of management in universities. In: *Multi-level governance in universities* (pp. 95-113). London, UK: Springer, Cham. [10.1007/978-3-319-32678-8_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-32678-8_5)
- Bryant, S. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 32-44. <http://doi.org/10.1177/107179190300900403>.
- Calderón, G., Magallón, M., & Nuñez, H. (2010). A cien años de la administración científica: Análisis de las aportaciones de Taylor. *Gestión y Estrategia*, (38), 31-48.

- Calle, R. C. (2019). *Análisis del modelo de liderazgo en las organizaciones sanitarias del sector público de catalán*. Tesis Doctoral, Universidad Internacional de Cataluña, Barcelona, España.
- Camacho, I., Arroyo, R., Cruz, V. R., & Hernández, J. M. (2017). Primacía competencial y liderazgo participativo: Un programa de investigación interconductual. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 43(3), 348-368.
- Campbell, J. P., Kuncel, N. R., & Kostal, J. W. (2018). Training and learning in work roles. In: D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Personnel psychology and employee performance* (pp. 533-610). Sage Reference.
- Cano, G. E. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 499-510.
- Casillas Bueno, J. C., Díaz Fernandez, C., & Vásquez Sánchez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid, España: Thompson Editores Spain
- Cheng, W. H., Abdul Kadir, K., & Bohari, A. M. (2014). The strategic planning of SMES in Malaysia: A view of external environmental scanning. *International Journal of Business and Society*, 15(3), 437-446.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- EAE Business School (s.f.). ¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo en tu empresa?. Retos para Ser Directivo. Desafíos para la Gestión Empresarial, (ABR.15), 1-11.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. (2nd ed). Manhattan, USA: Wiley & Sons Inc.
- Ganhão, M. T. (1997). Las metáforas organizacionales. *Papers: Revista de Sociologia*, 51, 183-189.

- García, J. E., Duran, S. E., Cardeño, E., Prieto, R., Garcia, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 16-16.
- Gibrán, (s.f.), *Frases sobre los caminos*. Disponible en mundifrases.com
- Goleman, D. (2017). Leadership that gets results. *Harvard business review classics*. Harvard Business. Boston, USA: Press.
- Gómez, R. (2006.). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa.*, 62-91.
- Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, (24), 157-194.
- González, O. G., & Cubillán, L. G. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12(1), 35-44.
- Guarín, J., López, J., & Maldonado, N., (2011) El arte de la guerra una guía estratégica y administrativa aplicado a la administración de la empresa farmacontrol S.A. Disponible en: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/415/El%20arte%20de%20la%20guerra%20aplicado%20a%20la%20administración.pdf?sequence=1>
- Guerra, F., (2021) Direccionamiento estratégico para DP International Services S.A.S. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10453/GuerraFaviola2021.pdf?sequence=1&isAllowed=1>
- Guo-can, Y. & Guan-yu. Y. (2011). A Study on the Process of the Evolution of Private Enterprise's Managerial Professionalization. *Journal of Jinhua Polytechnic*.
- Heath, R. L. (2018). Issues management. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-15. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesco095>
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2017). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. (12a. ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, Hugo G, Cardona, Diego A, & Del Rio, Jorge L. (2017). Strategic Direction: Projection of Technological Innovation and Administrative Management in Small Enterprises. *Información Tecnológica*, 28(5), 15-22. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>

- Horn, A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- Huaylupo, J. (2007). El liderazgo: un poder relativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 1(15), 103-124
- Jurado, J. C. (2017). *Historia de la administración: escribir las prácticas*. Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 1, 75-85.
- Katz, D. & Khan, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, USA: John Wiley Eds.
- Leicht, K. T. (2016). The professionalization of management. In: *The Routledge Companion to the Professions and Professionalism* (pp. 206-217). Abingdon, UK: Routledge.
- Ley 60. "Por la cual se reconoce la Profesión de Administración de Empresas y se dictan normas sobre su ejercicio en el país." *Congreso de la República*, Bogotá D.C., Colombia, 4 de noviembre de 1981.
- Li, R., Woltjer, J., van den Brink, M., & Li, Y. (2016). How coastal strategic planning reflects interrelationships between ecosystem services: A four-step method. *Marine Policy*, 70, 114-127.
- Loaiza, C., & Pirela, L. (2015) Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(69), 152-171. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29036968009>
- Lupano, M. & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate 6: Psicología, Cultura y Sociedad*, 8, 107-122. <http://www.palermo.edu/cienciasociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Magallón, M. (2006). De la transferencia de los modelos universales a su reapropiación en espacios locales: Una mirada al cambio organizacional desde una perspectiva constructivista. *Gestión y Estrategia*, 29, 9-20.
- Majluf, N. (2019). *Liderazgo Efectivo*. Santiago, Chile: Ediciones El Mercurio.
- Malaver, F., & López, F. (2016). La investigación sobre la administración en Colombia (1965-2015): balance y perspectivas. *Cuadernos de Administración*, 29(52), 141-166.

- Marín, T. A. (2019). Prospectiva del quehacer del administrador de empresas. Una mirada desde la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI - Seccional Caldas. *Trabajo de Grado de Maestría*, Manizales, Colombia, Universidad Nacional de Colombia
- Martínez, M. (2004). *Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. México: Ed. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Melander, A., Löfving, M., Andersson, D., Elgh, F., & Thulin, M. (2016). Introducing the Hoshin Kanri strategic management system in manufacturing SMEs. *Management Decision*, 54(10), 2507-2523.
- Méndez, Carlos., (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Mendoza de Carmona, Y. (2018). La epistemología crítica: Un Enfoque para la Construcción del Pensamiento Gerencial Emergente. *Sapientia Organizacional*, 5(10), 143-165.
- Mendoza, J. M. (2018). Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método. *Pensamiento & Gestión*, (45), 211-238.
- Modliński, A., & Gladden, M. E. (2021). An organizational metaphor for the 4th industrial revolution: the organization as cyborg. *World Futures*, 1-20.
- Montes, P. L. (2019) *Liderazgo de equipos virtuales: factores de éxito*. Trabajo de Maestría, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Montoya Restrepo, I. A., & Montoya Restrepo, L. A. (2003). El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. *Innovar*, 13(21), 81-103.
- Moran, A. (2007). *Liderazgo en la función directiva*. México: McGraw-Hill.
- Moreta, M., (2018), Planeación estratégica en pymes: limitaciones, objetivos y estrategias. UTCiencia Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo, Disponible en: <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/83>
- Morgan, G. (2011). Reflections on images of organization and its implications for organization and environment. *Organization & Environment*, 24(4), 459-478.

- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & gestión*, (38), 119-146.
- Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. USA: Princeton University Press
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29.
- Ortoll, E. (2004). Competencias profesionales y uso de la información en el lugar de trabajo. *El profesional de la información*, 13(5), 338-345.
- Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
- Peralta, P., Cervantes, V., Salgado, R. & Espinoza, A., (2020)., Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla – Colombia., *Revista Venezolana de Gerencia* 25(89), pp. 229-243.
- Pérez Gómez, C. H. (2005). Administración e historia en la formación de administradores. *Revista Universidad y Empresa*, 7(9), 159-169.
- Pérez Gómez, C. H. (2010). La formación en administración en Colombia: una contribución histórica del desarrollo empresarial. *Revista Universidad y Empresa*, 12(18), 117-145.
- Pérez Uribe, R. I., Nieto P., M., Velázquez Contreras, A., Castellanos, G., Garzón Gaitán, M., Vargas, H. A. et al. (2009). MMGO: Modelo de modernización de la gestión para organizaciones. Bogotá: Universidad EAN.
- Pérez, M. (2004). La pyme en el Tolima: características y problemas. *Cuadernos de Investigación*, 7, 37-54.
- Plaza, C., (2016) Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10. *Revista Universidad & Empresa*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/1872/187244133001/html/>
- Portillo, I., & Buitrago, R. (2015). Liderazgo cuántico como estrategia gerencial innovadora en organizaciones del sector privado en Hispanoamérica. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 63-80.
- Prieto, R., León, A., & Palmar, L. (2010). Liderazgo Efectivo: Base para la competitividad en las Organizaciones del siglo XXI. *Revista Innovación y Gerencia*, 3(2), 91-104.


- Quiroz, S. (2020). La función gerencial: un análisis del liderazgo desde la Consejería Profesional. *Gestión y Desarrollo Libre*, 4(7).
- Ramachandran, K., Joshi, S., & Bhatnagar, N. (2016). Emerging paradigms of corporate governance and managerial professionalization in family firms. In: *Handbook of Contemporary Research on Emerging Markets*. (pp. 251-268). India: Edward Elgar Publishing.
- Ramírez, G., Vargas, G. & De la Rosa Alburquerque, A. (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Forum Doctoral*, (3), 7-51.
- Ramos, E. V., Otero, C., Heredia, F. D. & Sotomayor, G. D. (2021). Formación por competencias del profesional en administración: Desde un enfoque contingencial. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 451-466.
- Raza, A. E. (2019). Incidencia de la profesionalización gerencial en el éxito de las empresas de alimentos y bebidas en el DMQ. Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Reed, C. (2018). Professionalizing corporate professions: Professionalization as identity project. *Management Learning*, 49(2), 222-238.
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Editorial Limusa.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*, (13. Edición) México: Pearson Educación.
- Roger, B., (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson Educación., Recuperado de: <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/83>
- Rozo Mogollon, S. M., & Abaunza de Gonzalez, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en Enfermería*, 28(2), 62-72.
- Rumelt, R. (1994). *Strategic Planning*. Boston, USA: University of California Berkeley.
- Saleh, A. & Watson, R. (2017). Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (BEVUCA). *The TQM Journal*, 29(5), 705-724. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2016-0109>
- Sanabria, M., Saavedra J. & Smida, A. (2014). La construcción de sentido de los investigadores en gestión en Colombia acerca de su campo de conocimiento. *Innovar*, 24 (54), 7-24.

- Sánchez-Reyes, J., & Barraza-Barraza, L. (2015) percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161- 170.
- Serrato, A., (2019) Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia., *Revista Pensamiento & Gestión*, 46, 161-186.
- Tavizón, M. (2010). La conciencia global...¿se puede enseñar?. *Praxis Investigativa*, 2(2), 46-55.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. (1a ed.) México: Grupo Editorial Patria.
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento, del mito a la realidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Vásquez, C., Bencherki, N., Cooren, F., & Sergi, V. (2018). From ‘matters of concern’ to ‘matters of authority’: Studying the performativity of strategy from a communicative constitution of organization (CCO) approach. *Long Range Planning*, 51(3), 417-435.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

ACERCA DE LOS AUTORES

Enrique Melamed-Varela


Investigador Asociado, Estudiante del Doctorado en Gestión de la Tecnología y la Innovación. Magister en Administración de Empresas e Innovación, Administrador de empresas. Profesor investigador de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

 Orcid: orcid.org/0000-0001-7519-4450.

Correo electrónico: emelamed@unisimonbolivar.edu.co

María Carolina Vergara-Vanegas


Magister en Marketing, Diseñadora Gráfica. Profesora Investigadora y Coordinadora de Internacionalización de la Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

 Orcid: orcid.org/0000-0002-6137-1740

Correo electrónico: mvergara14@unisimonbolivar.edu.co

Ana Beatriz Blanco-Ariza


Investigadora Sénior, Doctora en Administración, Profesora investigadora y Coordinadora de Investigación, Extensión y Proyección Social de la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

 Orcid: orcid.org/0000-0002-5400-1135.

Correo electrónico: ablanco1@unisimonbolivar.edu.co

Hilda Estrada-López


Investigadora Sénior, Doctora en Administración. Magister en Gestión de Organizaciones. Administración de Empresas. Profesora Investigadora, Universidad Simón Bolívar y Docente Universidad del Atlántico. Barranquilla (Colombia). Coordinadora de la Red Iberoamericana RITMMA.

 Orcid: orcid.org/0000-0001-7439-2658.

Correo electrónico: hestrada@unisimonbolivar.edu.co

Adriana Cáceres-Martelo

Investigadora Junior, Contadora Pública, Magister en Administración y Negocios - MBA, Docente investigador Universidad Sergio Arboleda, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla (Colombia).

 Orcid: [org/0000-0001-5047-4261](https://orcid.org/0000-0001-5047-4261).

Correo electrónico: acaceres4@unisimon.edu.co.

SEMILLEROS DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

Alberto Álvarez-Fontalvo: Administrador de empresas en formación, Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

Correo electrónico: alberto.alvarez@unisimon.edu.co

Laura Guerrero-Navarro: Administradora de empresas en formación, Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

Correo electrónico: laura.guerrero@unisimon.edu.co

Luz Enir Pedroza-Ropero: Administradora de empresas en formación, Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

Correo electrónico: luz.pedroza@unisimon.edu.co

Saray Rojas-García: Administradora de empresas en formación, Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

Correo electrónico: saray.rojas@unisimon.edu.co

SELECCIÓN DE TÍTULOS PUBLICADOS POR LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR Y CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - CPAE



2021



2020



2019



La investigación en Administración en las escuelas de negocios a través del tiempo ha permitido consolidar la gerencia como labor profesional, generando contenidos, conocimientos, teorías y enfoques que propician un marco de referencia para la planeación, organización, dirección y control en la gestión de organizaciones; posicionándose de esta forma la profesionalización gerencial como una oportunidad que fortalece el liderazgo y la dirección en las empresas, énfasis que debe comprenderse desde las habilidades, competencias, destrezas y saberes que se requieren desarrollar para la gerencia empresarial.

Este libro representa una oportunidad de continuar con la discusión frente a los retos y tendencias de la administración en la época contemporánea, presentando en su estructura el esquema de la profesionalización gerencial a partir de la evaluación de competencias gerenciales dinámicas, en los estilos de liderazgo y el panorama de direccionamiento estratégico en empresas; analizando en su narrativa diversas perspectivas frente a la dirección empresarial en una ruta de mejoramiento continuo, representando un referente para futuras investigaciones sobre profesionalización de la gerencia en el campo de Administración y Negocios.

Escaneé el código QR para conocer
más títulos publicados por Ediciones
Universidad Simón Bolívar



EDICIONES
UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR



ISBN 978-628-7533-09-7



9 786287 533097