UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
BARRANQUILLA Y CÚCUTA - COLOMBIA | VIGILADA MINEDUCACIÓN

EL MINSITERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL ACREDITA INSTITUCIONALMENTE A LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016

FACULTAD DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

COMPETENCIAS ONTOLÓGICAS Y AXIOLÓGICAS QUE REQUIEREN LOS CARGOS DIRECTIVOS EN LA CIUDAD DE BARRAQUILLA RETOS ORGANIZACIONALES EN LA ERA DIGITAL

Presenta:

Cicelys del Rosario Sánchez Thomas.

Tutor:

Mg. Eduardo José Salazar Araujo

Proyecto de grado como parte de los requisitos para optar al título de:

Magister Scientiarium en Gerencia del Talento Humano

BARRANQUILLA

Junio de 2021

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Barranquilla, Junio 8 de 2021

DEDICATORIA

“A mis padres, a mis hermanos y a toda mi familia, a Eduardo Salazar y mis hijas, sólo puedo expresar mi amor y mi sincero agradecimiento por apoyarme durante este sueño llamado Maestría que hoy termina.”

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios por permitirme cumplir este sueño, a la virgen por interceder siempre por mi. A mi madre por impulsarme a llegar hasta la meta, a mi padre por sus oraciones, a mis hermanas Jillys y Cielo por estar siempre para mi, a mi hermano Leonel por hacerme reír cuando más tensión tenía y motivarme con sus bromas; a Eduardo Salazar por ser mi más grande apoyo para llevar a cabo este proyecto y a mis hijas por su comprensión.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS 8

LISTA DE FIGURAS 9

RESUMEN 11

ABSTRACT 12

INTRODUCCIÓN 13

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15

1.1. El problema de investigación 16

1.1.1. Descripción del Problema 16

1.1.2. Pregunta Problema 21

1.1.3. Preguntas secundarias. 22

1.2. Objetivos 22

1.2.1. Objetivo general. 22

1.2.2. Objetivos Específicos 22

1.3. Justificación. 23

1.4. Delimitación: 29

1.5. Mapa de la Investigación 30

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 31

2.1. Estado del Arte. 32

2.2. Marco Teórico 35

2.2.1. La teoría organizacional.....35

2.2.2. La dirección como función administrativa 36

2.2.3. El rol del directivo 37

2.2.4. Competencias del directivo.....38

2.2.5. Selección por competencias.....48

2.2.6. Era Digital.....54

3. METODOLOGÍA 57

3.1. Tipo de investigación 58

3.2. Método 60

3.3. Herramientas y estrategias metodológicas. 63

3.3.1. Fuentes. 63

3.3.2. Estrategias metodológicas.....64

3.3.3. Técnicas metodológicas 65

3.3.4. Herramientas de procesamiento de datos.....67

3.4. Validación de instrumentos.....68

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 70

4.1. Análisis de los perfiles de ofertas laborales para cargos directivos en la ciudad de Barranquilla. 71

4.2. Análisis de comparativo de contenido del grupo focal. 74

4.3. Perfil de competencias ontológicas y axiológicas que se requieren para desempeñar cargos directivos en las empresas de la ciudad de Barranquilla. 83

4.4. Definición de competencias ontológicas y axiológicas que se requieren para desempeñar cargos directivos en las empresas de la ciudad de Barranquilla. 89

4.4.1. Comunicación asertiva. 90

4.4.2. Adaptación al cambio 91

4.4.3. Comportamiento integral. 92

4.4.4. Inteligencia emocional. 93

4.4.5. Trabajo en equipo. 94

4.4.6. Manejo de conflictos.....95

4.4.7. Manejo del tiempo 96

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 98

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de frecuencia de principales Palabras clave de Publicaciones en Scopus en la temática “Digital Age”+”Management”. 28

Tabla 2. Principales enfoques gerenciales sobre las competencias humanas del nivel directivo según autores representativos. 33

Tabla 3. Habilidades o capacidades que deben tener los directivos. 40

Tabla 4. Competencias genéricas y específicas propuestas por el proyecto Tuning América Latina para los profesionales de Administración y Negocios. 48

Tabla 5. Mecanismos de evaluación de personal y sus principales propósitos. 51

Tabla 6. Pasos para la elaboración del grupo focal 65

Tabla 7. Competencias de selección. 80

Tabla 8. Promedio ponderado de Puntuaciones otorgadas por los informantes a las competencias propuestas. 84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Publicaciones en Scopus en la temática “Digital Age”+”Management” por área de conocimiento. 24

Figura 2. Publicaciones en Scopus en la temática “Digital Age”+”Management” en el área de conocimiento de Negocios, Administración y Contabilidad por año de publicación. 25

Figura 3. Publicaciones en Scopus en la temática “Digital Age”+”Management” en el área de conocimiento de Negocios, Administración y Contabilidad por país de origen. 26

Figura 4. Nube de palabras de las palabras clave de Publicaciones en Scopus en la temática “Digital Age”+”Management”. 27

Figura 5. Mapa de la investigación 30

Figura 6. Directorio de competencias. 50

Figura 7. Tipo de investigación. 60

Figura 8. Fases de la investigación. 63

Figura 9. Competencias más frecuentes publicadas en los portales de empleo en los perfiles para cargos directivos. 73

Figura 10. Puntuaciones otorgadas por los informantes a las competencias propuestas. 83

Figura 11. Nube de palabras claves relacionada con las competencias del directivo. . 85

Figura 12. Perfil de competencias ontológicas y axiológicas del directivo. 86

Figura 13. Mapa de Influencias directas entre las competencias ontológicas y axiológicas del directivo. 87

Figura 14. Matriz de Influencia de dependencia de las competencias ontológicas y axiológicas del directivo. 88

Figura 15. Modelo de selección por competencias para directivos. 89

RESUMEN

El medio en el cual se desenvuelven actualmente las organizaciones requiere equipos directivos diferenciales, capaces de interpretar grandes volúmenes de información para tomar decisiones adaptadas al contexto y la realidad de la empresa, la velocidad y magnitud de los cambios en el mundo moderno obligan a las organizaciones a renovar sus capacidades para estar en sincronía con el entorno cambiante. El objetivo de este estudio es determinar las competencias ontológicas y axiológicas requeridas en los procesos de selección de cargos directivos en la ciudad de Barranquilla frente a los retos organizacionales que plantea la era digital, incrementando su capacidad de gestión, más allá de la experiencia, la habilidad estratégica o la formación académica, con el fin de emplear su máximo potencial para responder rápidamente a los desafíos generados en el contexto empresarial. Este estudio cualitativo de corte transversal se propone determinar las competencias ontológicas y axiológicas que requieren los cargos directivos en la ciudad de Barranquilla frente a los retos organizacionales que plantea la era digital.

Palabras Claves: Competencias Gerenciales; Era Digital; Nivel Directivo

ABSTRACT

The environment in which organizations currently operate requires differential management teams, capable of interpreting large volumes of information to make decisions adapted to the context and reality of the company. The speed and magnitude of changes in the modern world force organizations To renew their capacities to be in sync with the changing environment. This study focuses on the ontological and axiological competencies that people who occupy management positions in the organizations of the city of Barranquilla must develop, increasing their management capacity, beyond the experience, strategic ability or academic training, in order to use their full potential to respond quickly to the challenges generated in the business context. This qualitative cross-sectional study aims to determine the ontological and axiological competencies that managerial positions in the city of Barranquilla require in the face of the organizational challenges posed by the digital age.

Keywords: Management Competencies; Digital age; Directive Level

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, como sistemas sociales abiertos, están en permanente interacción con su entorno, dentro de un contexto de complejidad e incertidumbre, en este escenario las empresas deben esforzarse por desarrollar un capital humano capaz de conjugar sus capacidades individuales para construir el talento organizativo. Innovar en los principios y procesos de gestión puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva perdurable, capaz de generar cambios drásticos en la posición competitiva (Hamel, 2006), una estrategia competitiva de diferenciación permite prescindir de los costos y constituye el principal objetivo estratégico de cualquier organización (Porter, 2005). Por consiguiente, las estructuras organizacionales modernas deben considerar el factor humano como el eje central de una estrategia competitiva sostenible y difícil de imitar.

Se evidencia de esta forma la necesidad de formular e implementar estrategias organizativas que potencialicen la capacidad creadora de las personas como elemento crítico en el proceso de construcción organizacional. Por tal motivo los directivos y ejecutivos deben asumir la responsabilidad de involucrarse en la construcción y el empoderamiento de equipos de trabajo competente y comprometido. Desde la perspectiva sistémica la función principal de un gerente es orientar y dirigir acciones a partir de su esquema racional de decisión, al interior de la organización, las personas según sus competencias, motivaciones y entendimiento ejecutan las instrucciones, estableciendo rutinas y procesos, que conforman los modelos mentales que sustentan la cultura organizacional (Vázquez, 2007).

Por tanto, es necesario analizar la gerencia desde una óptica humanista; se comprenda que más allá de los números y las estadísticas, el buen desempeño en cargos gerenciales, también es producto de muchas y pequeñas decisiones relativas a las personas, por ello el

presente trabajo se propone caracterizar las competencias ontológicas y axiológicas deseables en los directivos empresariales, para convertirse en líderes transformadores de la cultura organizacional, partiendo de la premisa que el liderazgo en las organizaciones debe ir mucho más allá de la formación académica y de la capacidad estratégica de sus dirigentes.

El presente trabajo de investigación se divide en cuatro capítulos, en el primero de ellos se realiza el planteamiento del problema, evidenciando la necesidad de realizar un análisis concienzudo acerca del rol del gerente o directivo empresarial ubicado en el contexto socio-económico de la ciudad de Barranquilla (Colombia), frente a los cambios que impone la era digital a las organizaciones. El segundo capítulo desarrolla el marco conceptual que sustenta la presente investigación, detallando el estado del arte del objeto de estudio, el tercer capítulo presenta el enfoque metodológico a través del cual se ha conducido la investigación, el cuarto capítulo presenta el informe de resultados, producto del análisis de la información obtenida a partir del desarrollo de los métodos, procedimientos e instrumentos empleados y finalmente se presenta un apartado con las principales conclusiones a las cuales se ha llegado en la elaboración del estudio.

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. El problema de investigación

1.1.1. Descripción del Problema

Las constantes transformaciones en la dinámica socioeconómica producto de la evolución humana han impulsado a las organizaciones a desarrollar procesos adaptativos constantes para sobrevivir en entornos cambiantes, sin embargo, el auge del modelo neoliberal con una tendencia hacia mercados globales desregularizados, el rápido avance de la ciencia y la tecnología, y las nuevas herramientas de información y comunicación han ocasionado que estos cambios ocurran a un ritmo más acelerado, de tal forma que exige a las organizaciones contar con personal más flexible, capaz de adaptarse a los nuevos contextos laborales.

En este sentido, es indiscutible el aporte que ejercen las empresas en la economía de una nación, aun así, a lo largo de la historia han existido serios cuestionamientos sobre la falta de humanismo en la gestión organizacional, la hegemonía del modelo neoliberal no es la excepción, especialmente desde la concepción de empresa como una organización cuyo fin social se limita a generar el máximo beneficio para los accionistas; bajo este enfoque, el éxito de un directivo se vincula únicamente a los resultados económicos obtenidos, de acuerdo con Canals (2009). Esta forma pragmática de concebir la empresa se ha convertido en el paradigma dominante desplazando ideales más elevados en el mundo empresarial.

Si bien es cierto que los resultados económicos son importantes para la sostenibilidad de la organización no se puede desconocer que el factor humano es un elemento fundamental para el logro de los objetivos propuestos por los directivos, por ello es preciso que el líder pueda entender la complejidad de dirigir personal con una diversidad de intereses,

sentimientos y emociones, con el propósito de alinear los objetivos y metas individuales con los objetivos organizacionales, consolidando equipos de trabajo de alto rendimiento, motivados e identificados con la visión propuesta, considerando que los sistemas de producción dependen cada vez en mayor grado del trabajo en equipo entre los miembros de una empresa (Tobón, 2015), dando como resultado estructuras organizacionales más planas.

Considerando lo anterior, surgen los siguientes interrogantes, ¿el paradigma de medir la eficiencia de un directivo a partir de su capacidad para alcanzar los objetivos económicos es sostenible en el tiempo frente a los cambios del contexto empresarial contemporáneo?, ¿es posible lograr un estilo de dirección que deje de lado está marcada inclinación hacia los fines, siendo capaz de conciliar los objetivos organizacionales con las expectativas de los *stakeholders?,* posiblemente un directivo que desarrolle esta habilidad será capaz de transformar su relación con los diferentes grupos de interés en una poderosa ventaja competitiva difícil de imitar.

En Colombia, una práctica frecuente en el proceso de selección del personal directivo, se sustenta principalmente en la experiencia, incluso en algunos casos solo se tiene en cuenta la institución educativa de donde el individuo fuera egresado, sin embargo, esta nueva era apunta a procesos más rigurosos, que indagan más allá de las competencias duras de en la selección de cargos directivos, optando para dichos cargos por aquellas personas que logren evidenciar habilidades diferenciales, sustentadas en sus competencias ontológicas y axiológicas (Zapata, 2009).

Los directivos organizacionales que no posean estas competencias relacionadas con el ser y el actuar, pueden propender a orientar su proceso de toma de decisiones hacia los fines,

desconociendo los medios; de esta forma, es probable que logre consolidar resultados en el corto plazo, no obstante, el impacto generado a largo plazo en el clima organizacional puede poner en riesgo la sostenibilidad de la empresa. Algunos de los efectos que se pueden generar cuando un directivo minimiza o desconoce la importancia de las competencias ontológicas y axiológicas son los siguientes:

No asumir su rol de líder: un directivo con esta característica evadirá toda responsabilidad cargando la culpa de los errores e imprevistos sobre sus colaboradores, será incapaz de admitir sus faltas, asumirá una posición defensiva excusándose en los demás, exponiendo a sus subordinados a llamados de atención en público, lo cual generará temor y desconfianza en el equipo de trabajo. Cabe resaltar que la responsabilidad de un directivo sobre los resultados es indelegable.

Desconocer la diversidad de su equipo de trabajo: Un directivo de este tipo es incapaz de apreciar las características distintivas de los individuos y de los grupos, lo cual le impide aprovechar las fortalezas de sus colaboradores y emplear las particularidades individuales para construir ventajas competitivas, usualmente este estilo de dirección conlleva a intercambiar poca información con el personal generando limitantes para el desarrollo del trabajo en equipo. Es importante que los directivos demuestren respeto por la diversidad en el lugar de trabajo.

Emplear un estilo de liderazgo manipulador: Un directivo con estas características será incapaz de reconocer los méritos a sus colaboradores, muestra baja capacidad de organización y usualmente sus palabras y acciones no son coherentes. Suele ser muy emocional con tendencia a herir la autoestima de las personas que conforman su equipo de

trabajo, mostrando poca empatía. Es importante que los directivos gestionen bajo principios de justicia y equidad, reconociendo el aporte de cada integrante de su equipo de trabajo, convirtiéndose en un guía que promueva la búsqueda de soluciones.

Sumado a lo anterior, existen numerosos estudios que realizan un análisis prospectivo acerca de los profundos cambios que producirán los avances tecnológicos que ha introducido el nuevo milenio en las formas de producción, organización y consumo en el contexto socio-económico mundial; Friebel (2018) sostiene que la velocidad de procesamiento de las computadoras, igualará la capacidad del cerebro humano en el año 2027, lo cual impactará sin lugar a dudas las estructuras organizacionales de las empresas, los sistemas económicos mundiales y en las relaciones humanas, previendo que la humanidad cambiará más en los próximos 20 años que en los 300 años anteriores.

En este sentido, Openhaimer (2018), realiza un análisis acerca del futuro del trabajo, basado en un estudio realizado por Frey & Osborne (2017) del St. Martin Institute de Oxford, acerca de las ocupaciones que se encuentran en riesgo de desaparecer en los próximos veinte (20) años Si bien el autor plantea que muchas profesiones tienen una probabilidad muy alta de ser realizadas por robots en los próximos veinte (20) años, entre las cuales resalta la medicina, el derecho o la labor educativa. Enfatiza que la desaparición de modelos de negocio, tareas, u horas de trabajo, no significa la obsolescencia de los profesionales ni las personas, pues surgirán nuevas profesiones y ocupaciones, que sustituirán los antiguos y decadentes roles sociales.

Las organizaciones están experimentando un periodo de transformación hacia la digitalización de sus procesos, estos cambios se han acelerado exponencialmente a partir del

año 2020 debido a los efectos socioeconómicos generados por la pandemia de coronavirus. Algunos analistas consideran que el impacto es tan fuerte, que las actividades humanas no volverán a ser iguales, pues esto ha desencadenado profundos cambios en el comportamiento social, modificando entre otros aspectos, la forma de trabajar, los hábitos de consumo y la manera de hacer negocios. De acuerdo con Glatt (2021), el mundo siempre está en transformación, adaptación y renovación, una vez que el ser humano evoluciona no hay retorno, dentro de las principales tendencias previstas por el autor se destacan el incremento del trabajo a distancia, con hogares cada vez más dotados de tecnología y adaptados para el trabajo. Así mismo los viajes, congresos o reuniones de trabajo irán mermando, al tiempo que proliferan los asistentes digitales para mejorar la eficiencia en el trabajo.

Del mismo modo ya no serán necesarios grandes edificios e instalaciones como símbolo de poder económico, de tal forma que un alto porcentaje de oficinas y locales comerciales desaparecerán, se invertirá menos en infraestructura y más en tecnología, los lanzamientos de productos se realizarán de forma digital empleando tecnologías disruptivas y las actividades que requieran presencialidad se desarrollarán en espacios de co-working; por otra parte la inteligencia artificial reemplazará muchos puestos de trabajo reduciendo la fuerza laboral, incluyendo las funciones de supervisión, la estructura organizacional será más plana, dando paso a plataformas digitales que ayudan a medir los resultados.

También se producirán cambios en la forma de contratar personal, el concepto de aldea global toma fuerza y para una organización será indiferente contratar personal local o extranjero. El autor concluye que la innovación, la tecnología, lo natural y el pensamiento lateral son la base de la nueva realidad, por tanto, los líderes organizacionales deben ser

capaces de interpretar los desafíos que plantea la era digital para determinar las estrategias que garanticen la sostenibilidad de las organizaciones.

De acuerdo con Hualde (2019) este ritmo de innovaciones no se detendrá, por el contrario, alcanzará nuevas fronteras en los últimos años. Por ello no es de extrañar que las transformaciones en curso hayan dado lugar a una gran cantidad de análisis relacionados con varias dimensiones del fenómeno entre las cuales el presente y el futuro del trabajo y del empleo tienen un papel muy relevante, pues se pronostican riesgos inminentes en estos ámbitos de la acción social. Frente a esta realidad, se hace evidente la necesidad de prepararse para desarrollar las competencias y habilidades que demandará la era digital en la actividad humana, de hecho, Frey y Osborne (2017) plantean que la originalidad y la inteligencia social son las dos facultades humanas más difíciles de automatizar. Por todo lo anterior, este trabajo pretende abordar el rol directivo desde la perspectiva del ser, resaltando la importancia de desarrollar competencias ontológicas y axiológicas como elementos distintivos que justifican la continuidad del nivel gerencial dentro de la estructura organizacional a pesar de los cambios previstos en el nuevo escenario socioeconómico que promueve la era digital. Si bien las habilidades técnicas y conceptuales son importantes para ejercer un cargo directivo, vale la pena preguntarse si estas serán suficientes para ser competitivos en el contexto empresarial que se vislumbra.

1.1.2. **Pregunta Problema**

Ante la realidad expuesta anteriormente, es preciso preguntarse: ¿Cuáles son las competencias ontológicas y axiológicas que requieren los cargos directivos en la ciudad de Barranquilla frente a los retos organizacionales que plantea la era digital?

1.1.3. **Preguntas secundarias.**

¿Cuáles son las competencias ontológicas y axiológicas que se tienen en cuenta en los procesos de selección del personal directivo en las empresas de la ciudad de Barranquilla?

¿Existe una relación entre los fundamentos teóricos relacionados con las competencias ontológicas y axiológicas del directivo y los perfiles organizacionales requeridos en los procesos de selección de cargos directivos en la ciudad de Barranquilla?

¿Es posible definir un perfil de competencias ontológicas y axiológicas para los procesos de selección de cargos directivos de las empresas localizadas en la ciudad de Barranquilla?

1.2. Objetivos

1.2.1. **Objetivo general.**

Determinar las competencias ontológicas y axiológicas requeridas en los procesos de selección de cargos directivos en la ciudad de Barranquilla frente a los retos organizacionales que plantea la era digital.

1.2.2. **Objetivos Específicos.**

Identificar cuáles son las competencias ontológicas y axiológicas que requieren los procesos de selección de cargos directivos en la ciudad de Barranquilla.

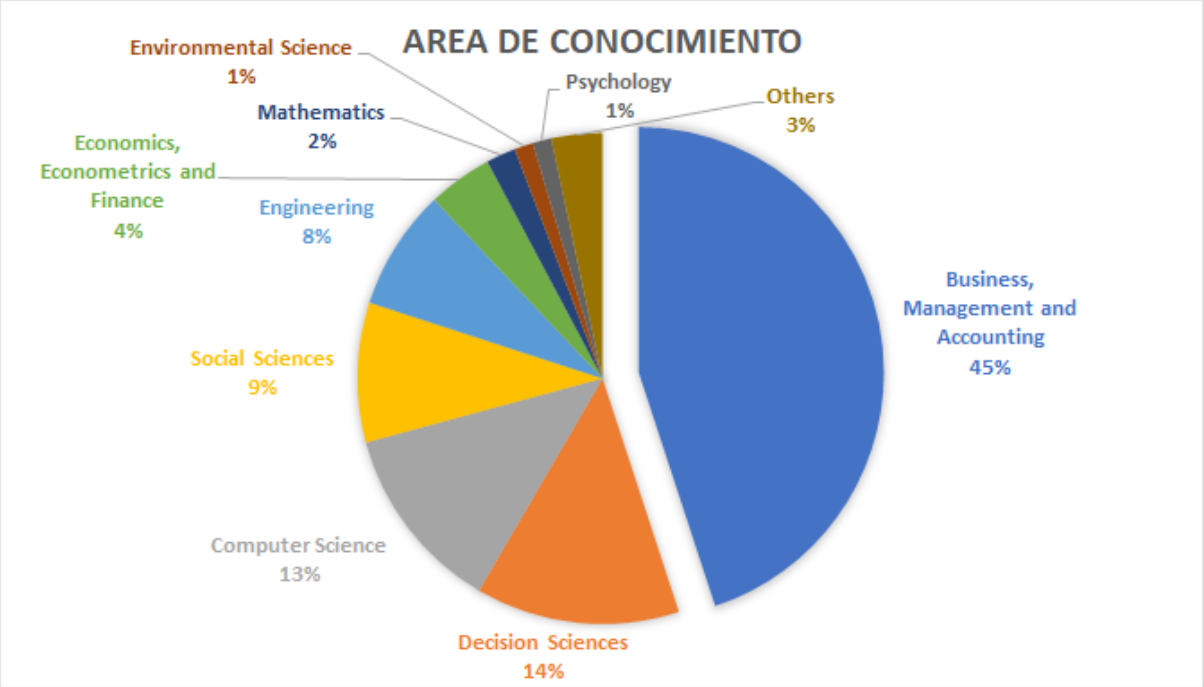
Comparar la fundamentación teórica de las competencias ontológicas y axiológicas con los perfiles organizacionales requeridos en los procesos de selección de cargos directivos en la ciudad de Barranquilla.

Perfilar las competencias ontológicas y axiológicas que se requieren para desempeñar cargos directivos en las empresas de la ciudad de Barranquilla.

1.3. Justificación.

La masificación del uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación han generado cambios en los hábitos y el comportamiento de las personas, el impacto que estas herramientas tecnológicas están generando en la sociedad, han despertado el interés de la comunidad científica y particularmente en el campo organizacional,, el número de estudios que pretenden abordar esta temática se incrementa exponencialmente, solo en la base de datos *Scopus* la consulta de la palabra "Digital era" arroja 4018 resultados, el 62.8% de ellos publicados en los últimos 5 años (Scopus, 2021) y el 15% de ellos corresponde al área de Negocios, Administración y Contabilidad, al afinar la búsqueda, asociando las palabras "Digital Era+Management" aparecen en los resultados un total de 565 documentos, de los cuales 255, corresponden al área de Negocios, Administración y Contabilidad, esto equivale al 45% del total de publicaciones, tal como se muestra a continuación en el siguiente gráfico .

Figura 1. ***Publicaciones en Scopus en la temática "Digital Age"+"Management" por área de conocimiento.***



Fuente: Scopus (Abril, 2021)

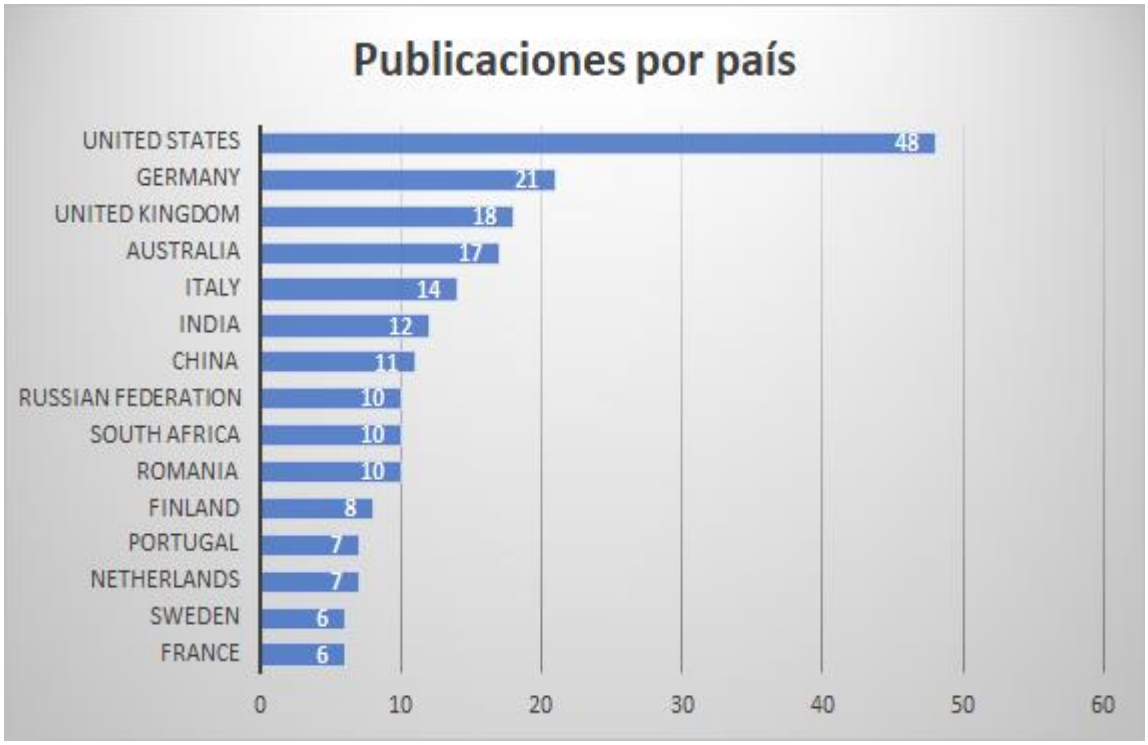
Las ciencias administrativas y contables no han escapado del interés por estudiar la incidencia que la digitalización tendrá en la gestión organizacional, de los 255 artículos publicados en scopus, la primera referencia aparece bajo el título "Vigilancia aérea de oleoductos en la 'era de la información" (Gallacher 1996), a partir de ese momento las publicaciones relacionadas con este tema han incrementado exponencialmente, hasta el punto que en los últimos cinco años se ha publicado en scopus el 58.8% de los artículos que hacen referencia a esta temática en el área de conocimiento de Negocios, Administración y Contabilidad, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Figura 2. ***Publicaciones en Scopus en la temática "Digital Age"+"Management" en el área de conocimiento de Negocios, Administración y Contabilidad por año de publicación.***

Fuente Scopus (Abril, 2021)

En cuanto a las publicaciones por país, Estados unidos presenta el mayor número de publicaciones en esta temática con 48 documentos, seguido de Alemania (21) y reino unido (17), un total de 15 países agrupan el 80.3% de las publicaciones, ninguno de ellos de América Latina o de habla hispana, tal como se evidencia en el siguiente gráfico.

Figura 3. ***Publicaciones en Scopus en la temática "Digital Age"+"Management" en el área de conocimiento de Negocios, Administración y Contabilidad por país de origen.***



Fuente: Scopus 2021.

Estos documentos resaltan un total de 824 palabras clave las cuales se presentan a continuación en la nube de palabras que se presenta a continuación.

Figura 4. ***Nube de palabras de las palabras clave de Publicaciones en Scopus en la temática "Digital Age"+"Management".***

Fuente: Elaboración propia con la aplicación N- vivo y Word Art (2021)

Dentro de las palabras clave empleadas con mayor frecuencia se encuentran las siguientes Comunicación organizacional con (27) repeticiones, Gestión de la Información (20), Big Data (16), Sistemas de Información (16), Tecnologías de la Información y la Comunicación (16) Era Digital (15) y Gestión Organizacional (15), la tabla que se presenta a continuación muestra las 20 palabras clave con mayor frecuencia.

Tabla 1. ***Distribución de frecuencia de principales Palabras clave de Publicaciones en Scopus en la temática "Digital Age"+"Management".***

Palabras Claves	**Frecuencia**
Gestión de la información	20
Comunicación organizacional	17
Big data	16
sistemas de información	16
Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC)	16
Era digital	15
Gestión organizacional	15
Comercio electrónico	14
Digitalización	14
Educación	13
Gestión del talento humano	13
Innovación	12
Investigación	12
Toma de decisiones	12
Transformación digital	12
estrategia corporativa	11
Internet	11
Márketing	11
Planificación	11
Industria 4.0	10

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Scopus (2021)

Es comprensible el interés que despierta esta temática, puesto que la era digital viene transformado la dinámica que envuelve el entorno empresarial, generando cambios en los hábitos y preferencias de consumo, así como también en el comportamiento organizacional, emergen nuevas formas de hacer negocios, igualmente surgen nuevas formas de empleo, a Frente a esta situación, este estudio se pregunta: ¿Están los directivos empresariales preparados para enfrentar este escenario?, ¿Cuál es el rol del directivo empresarial en la era digital?, ¿Qué competencias deben desarrollar las personas que aspiran a ocupar cargos directivos?

La relevancia de este proyecto radica en la velocidad y magnitud de los cambios organizacionales, lo cual requiere de la Adaptabilidad y la flexibilidad organizacional, frente a los retos que impone la era digital a los directivos organizacionales, por ello se hace necesario desarrollar nuevas competencias gerenciales, que puedan garantizar una gestión exitosa que garantice la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

El estudio es factible debido a que existe acceso a las fuentes de información y a las herramientas de procesamiento de datos, además, existe disponibilidad de recursos financieros para su desarrollo.

1.4. Delimitación:

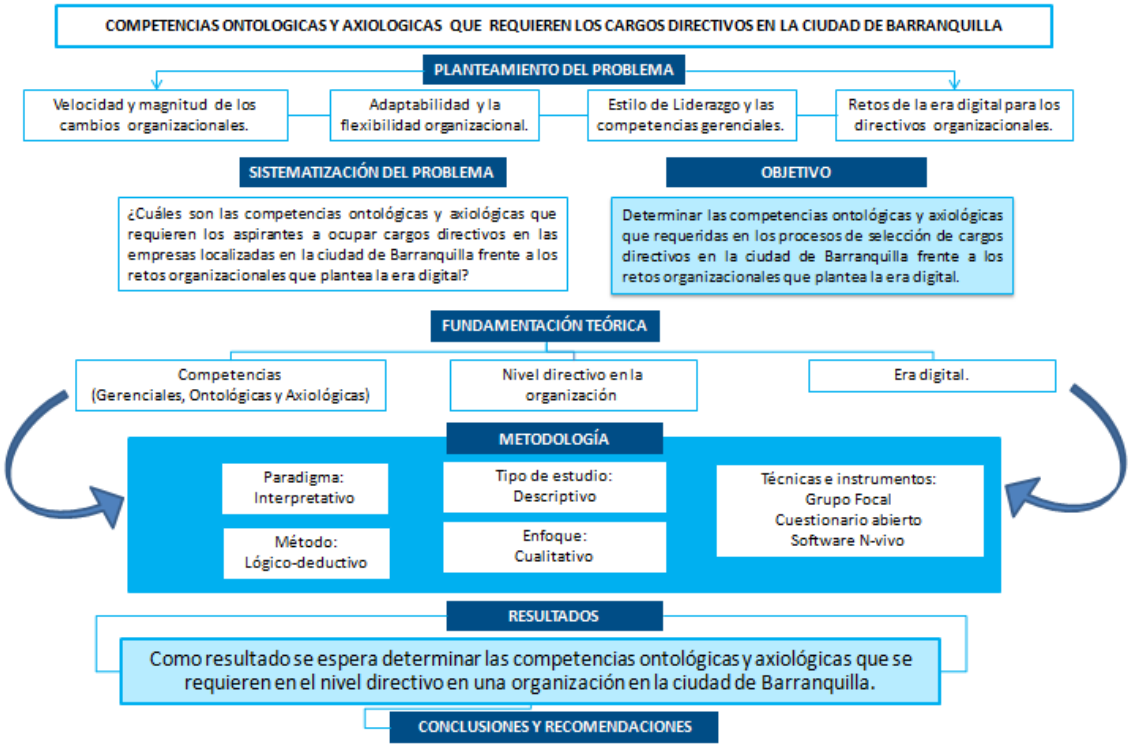
Este estudio, de tipo transversal, se enmarca en la línea de investigación de Capital Humano / Prácticas de la Gerencia del Talento Humano, enfocado en las competencias ontológicas y axiológicas y el nivel directivo en la era digital. El límite temporal y espacial de la investigación se circunscribe al año 2020, en la ciudad de Barranquilla, las

unidades de observación son las grandes empresas y los sujetos de estudio son los gerentes de talento humano.

1.5. Mapa de la Investigación.

El siguiente diagrama resume los aspectos fundamentales del desarrollo de la investigación.

Figura 5. ***Mapa de la investigación***



Fuente: Elaboración propia 2020.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Estado del Arte.

Redefinir el rol de la dirección en las organizaciones es un tema de análisis en el cual las escuelas de negocios están llamadas a realizar grandes aportes, sin embargo, algunos críticos de esta ciencia subrayan la falta de relevancia en la investigación existiendo lagunas en la formación ética o la falta de atención en el impacto que la dirección tiene en las personas (Canals, 2009). Eficacia no siempre equivale a excelencia, las nuevas teorías organizacionales deben inclinarse hacia una ontología convencionalista que visualice la organización como un ente socialmente construido y con metodologías de abordaje que estén abiertas a cambios y revisiones (Sastre 2016), propendiendo a un estilo de liderazgo participativo, cimentado en principios éticos, capaz de reconocer errores, sobreponerse a la adversidad y visualizar un horizonte de crecimiento y desarrollo a largo plazo, en lugar de esperar resultados inmediatos.

La teoría organizacional ha abordado el tema de las competencias gerenciales desde múltiples enfoques siendo uno de los principales aportes el realizado por Mintzberg (1973), quien identificó tres tipos de competencias que deben poseer lo directivos: En primer lugar habilidades conceptuales, relacionadas con la capacidad para analizar y diagnosticar situaciones complejas; habilidades técnicas relacionadas con la capacidad de aplicar conocimientos o experiencia especializada; y finalmente habilidades humanas relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, comprender y motivar tanto al individuo como al grupo.

A continuación, se destacan los enfoques más relevantes relacionados con las competencias que deben poseer las personas que se desempeñan en el rol directivo,

entendidas como el conjunto de habilidades humanas a través de las cuales es posible caracterizar un estilo de liderazgo que permite influenciar positivamente la organización, promoviendo su desarrollo y sostenibilidad. Estos planteamientos constituyen la base sobre la cual se fundamenta esta investigación y la relación existente entre ellos se resume en la siguiente tabla.

Tabla 2. ***Principales enfoques gerenciales sobre las competencias humanas del nivel directivo según autores representativos.***

Autores	**Competencias Propuestas**						
	Comunicación asertiva	**Manejo del tiempo**	**Inteligencia Emocional**	**Trabajo en Equipo**	**Manejo de conflictos**	**Comportamiento integral**	**Adaptación al cambio**
Senge (1991)	Visión compartida	Pensamiento Sistémico.	Dominio personal	Aprendizaje en equipo		Modelos mentales	Aprendizaje organizacional
Goleman (1995)	Empatía		Dominio propio,	Autoconocimiento		Automotivación,	
Drucker (1999, 2002)	Comunicación	Gestión del tiempo Proactividad		Trabajo en Equipo Desarrollo de los demás Sinergia		Autodesarrollo	Gestión del cambio
Covey (1999)	Empatía	Planificación Manejo del		Sinergia	Mentalidad de abundancia	Orientación a la	Proactividad

		tiempo				acción	
Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002)	Manejo de la comunicación		Manejo propio	Manejo de equipos	Manejo de la diversidad Manejo transcultural	Manejo de la ética	Manejo del cambio
Castro & Loreto (2005)	Comunicación Eficaz:		Gerenciamiento de la Motivación del Personal	Conducción de Grupos de Trabajo		orientar la acción	Gestión del Cambio
Arroyo (2012)	Habilidades de comunicación	Administración del tiempo manejo efectivo de las reuniones	Gestión de las emociones Habilidad para relacionarse	Trabajo en equipo Desarrollo del potencial humano Empoderamiento	Manejo asertivo del poder Resolución de problemas	Inteligencia competitiva	Creatividad Innovación
Sastre (2016)	Estilo de Comunicación	Administración del tiempo		Estilo de liderazgo		Toma de decisiones	Capacidad de innovación Capacidad de Aprendizaje
Oppenhaimer (2019)			Empoderamiento	Co-Working .00		Aprendizaje autónomo	Habilidades tecnológicas Innovación

Whetten & Cameron (2012)	Comunicación de apoyo	Facultamiento y delegación	Manejo del stress Autoconocimiento	Poder e influencia Formación de equipos	Manejo del Conflicto	Solución analítica y creativa de problemas	Orientación al cambio positivo
Márquez (2015)	Actitud positiva	Determinación	Automotivación Autodesarrollo	Pensar en grande Visión - Aspiración	Resiliencia	Excelencia Autoevaluación	Innovación
Harari (2018)			Equilibrio Mental Autoconocimiento	Manejo del stress	Resiliencia	Aprendizaje Continuo	Reinventarse Administración del cambio
Goldsmith (2016)	Comunicación Asertiva	Orientación a la Acción	Enfoque	Co-Working Interacción		Desarrollo de nuevas habilidades	Agente de cambio

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados con N-vivo (2020)

2.2. Marco Teórico

2.2.1. **La teoría organizacional**

Esta teoría aborda la dirección, como una función administrativa a través de la cual se toman las decisiones que orientan la ejecución, coordinación y control de todas aquellas actividades que conlleven al buen funcionamiento operativo-administrativo de la organización. Comprender el concepto de la dirección en el proceso administrativo, así como el rol del directivo en el desempeño de sus funciones es esencial para sentar las bases de la presente investigación. Entendiendo que el estilo de dirección arroja resultados diferenciales de acuerdo con el tipo de empresa, tamaño, ubicación geográfica, sector económico, entre

otros factores intrínsecos y extrínsecos, es preciso desarrollar una conceptualización que facilite al lector una visión más amplia del objeto de estudio, la cual se presenta a continuación.

2.2.2. **La dirección como función administrativa**

La dirección es considerada la tercera función administrativa o la tercera fase del proceso administrativo, sigue a los procesos de planeación y organización y antecede al control. La dirección se encarga de poner en marcha las actividades y dinamizar la situación de la empresa (Pacheco-Trujillo, 2018).

Esta función administrativa está directamente relacionada con la acción, es decir, con la ejecución de planes y la guía de los colaboradores, en este sentido podemos decir que en la dirección se encuentra en la fase dinámica del proceso administrativo junto con el control; con la exposición del talento humano en la organización debido a que las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas, y motivadas, para poder alcanzar los resultados esperados.

Asimismo, la dirección está asociada con la forma en cómo se orienta la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar los objetivos; podemos decir que dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ejecutarlos para lograrlos, ¿cuáles planes? los que se realizaron en la fase de planeación del proceso administrativo.

Hay un término que está muy involucrado en la noción de dirección y es la autoridad, la cual podemos definir como la capacidad formal de impartir una orden y que esta sea

cumplida, es decir, la autoridad la da el cargo, en este caso nos referimos a cargos de tipo directivos: gerencia, supervisores, directores, presidentes, por lo cual es importante tener en cuenta que la autoridad es donde más se refleja el proceso de dirección porque es la capacidad formal; solamente aquellos que tengan el cargo son los que tienen la competencia de impartir una orden y que sea cumplida.

2.2.3. **El rol del directivo**

El directivo es responsable por el desempeño y la evaluación de sus empleados. Debe poseer la visión para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático, determinando los criterios para asignar medios y recursos que permitan alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2011). Algunos autores consideran que los cargos directivos requieren gerentes integrales, Sallenave (2004) afirma que un directivo integral reúne tres competencias que lo definen, estas son: estratega, organizador y líder. Según el autor un directivo estratega es aquel que se atreve a pensar en el futuro de la empresa y su entorno, luego realiza diseños de mejoramiento y aplica las alternativas prediciendo la empresa en un mañana.

La implementación de sus estrategias debe ser flexible y adaptable en el tiempo, puesto que en la medida en que el entorno empresarial va evolucionando, estos planes se ven afectados por nuevas situaciones, de orden económico, político, sociocultural o tecnológico entre otros factores. Sin embargo, resolver situaciones no es la única ocupación de un directivo, también debe dedicar tiempo a encontrar oportunidades que le den efectividad y cumplimiento a sus metas. En un contexto empresarial altamente competitivo los aciertos de unos se convierten en desaciertos de otros, en otras palabras, las buenas estrategias son aquellas que conducen a resultados ganadores, el directivo estratega es un gran competidor y sus decisiones lo convierten en un ganador.

Por otra parte, el directivo organizador es capaz de brindar a sus colaboradores todas las herramientas necesarias para que realicen efectivamente sus funciones, así mismo diseña esquemas de autoridad y responsabilidad, su rol va mucho más allá de ser un controlador.

La conformación de las organizaciones está condicionada en dos estructuras, la estructura formal donde se debe contar con un organigrama, objetivos y sistema de información, toma de decisiones y un plan de incentivos. Y la estructura social que incluye a los colaboradores que pertenecen a la empresa; y el análisis de los comportamientos y expectativas de cada miembro. Si el directivo no posee esta competencia de organización su gestión estará en riesgo de perder el enfoque.

Desde una perspectiva teórica la estructura organizacional determina el perfil y las funciones asignadas al rol directivo, sin embargo, en la práctica el directivo asume diferentes estilos de gestión adaptando la organización a las circunstancias que lo rodean. (Sastre, 2016) En ese orden, un directivo líder debe socializar de una manera clara sus estrategias procurando que el equipo reciba la información necesaria para lograr los objetivos.

El liderazgo de un directivo proviene de dos fuentes: Equilibrio en el manejo de las emociones y sensibilidad a las necesidades de su equipo de trabajo.

Se concluye de lo anterior que los directivos deben poseer competencias que les permitan ser integrales en su modelo de dirección, existiendo una dimensión clave en la alta dirección relacionada con competencias ontológicas y axiológicas.

2.2.4. **Competencias del directivo**

De acuerdo con los planteamientos de Alles, (2016) es preciso diferenciar entre las competencias laborales, que hacen foco en el individuo, orientadas a los niveles operativos y

las competencias conductuales, concebidas como un modelo de gestión, que hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Otros de los términos relacionados con el objeto de estudio de los cuales es necesario precisar, son el conocimiento, entendido como un conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina y la experiencia, producto de la práctica prolongada de una actividad que permite incrementar la eficiencia en la aplicación del conocimiento

En ese sentido se distinguen las competencias de punto inicial, que corresponden a características esenciales (conocimientos y habilidades) que se necesitan en un empleo para desempeñarse adecuadamente, por ejemplo el conocimiento del portafolio de servicios, el manejo de un software específico o el dominio de una lengua extranjera; por otra parte están las competencias diferenciales, que consisten en habilidades intrapersonales e interpersonales que distinguen a las personas en capacidad de desempeñarse en niveles superiores. Por ejemplo, la orientación al logro, la inteligencia emocional o la habilidad para la resolución de conflictos.

En concordancia con lo anterior, Sastre (2016) argumenta que de los profesionales dedicados a gobernar o dirigir sus empresas se espera un desempeño exitoso en todos los casos, por ello existe una gran responsabilidad para desarrollar un estilo de liderazgo que los conduzca a los resultados esperados por la organización. Por ende, los directivos deben desarrollar dos tipos de habilidades, en primer lugar, habilidades intrínsecas, que comprenden competencias relacionadas con la dimensión Intrapersonal y en segundo lugar habilidades

extrínsecas, relacionadas con la dimensión Interpersonal. A continuación, la siguiente tabla detalla las habilidades propuestas por la autora.

Tabla 3. ***Habilidades o capacidades que deben tener los directivos.***

Habilidades Intrínsecas:	Capacidad innovadora: esto debido a que los motivos empresariales giran en torno al sueño y la voluntad de encontrar un reino privado; la voluntad de tener éxito y finalmente el placer de crear y que los proyectos se concreten. Se requiere que los directivos tengan y desarrollen la capacidad de observar la realidad desde diferentes perspectivas y transgrediendo el orden establecido, proponer su punto de vista como lo define Christensen "innovaciones disruptivas" (Christensen, 2020)
	Capacidad de aprendizaje: desarrollar un ambiente organizacional que facilita el aprendizaje de todos sus miembros, este proceso es clave para la innovación. (Lorente, Gómez & Cabrera, 2005). La socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización son las cuatro formas que construyen el proceso de creación del conocimiento. (Polanyi, 1974).
	Administración del tiempo: Es imprescindible que el directivo utilice inteligentemente su tiempo para lograr resultados mediante el planeamiento, el autor sostiene que los gerentes que utilizan bien su tiempo están dispuestos a pensar antes que actuar. (Drucker, 1999).
Habilidades Extrínsecas:	Estilo de Liderazgo: es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específico, (Maxwell, 2017) en el rol directivo existen personas con habilidades para la gestión, pero no todos tienen la capacidad de liderar, (Kotter, 2017)
	Estilo de comunicación: las competencias comunicativas de una empresa determinan en un alto grado su éxito o su fracaso, el éxito o fracaso de un directivo es función directa de su competencia organizacional (De Castro, 2017)
	Toma de Decisiones: esta es una de las competencias más importantes del directivo, las habilidades que intervienen en este

	proceso son razonamiento, planeación y pensamiento crítico. Salazar-Araújo, & Limas (2019)

Fuente: Elaboración propia basado en Sastre, (2016)

El mundo empresarial actual empieza a equiparar la importancia que tienen las competencias conceptuales y técnicas, también denominadas competencias ordinales, con las competencias humanas o competencias blandas. De acuerdo con Senge (1991), sólo aquellas organizaciones que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización, pueden garantizar su permanencia en el mercado.

El rol de los directivos es variado y complejo, su labor engloba todos los aspectos de una organización, liderar equipos de trabajo requiere la ejecución de un conjunto de tareas en las cuales confluyen competencias ordinales y humanas, que constituyen la clave para alcanzar la sostenibilidad corporativa. En consecuencia, la gestión será exitosa en la medida en que logre enfocarse en lo importante: modelar el ambiente de trabajo, fijar la estrategia, asignar recursos, formar gerentes, crear la organización y supervisar las operaciones, (Pearson, 1989).

Para efectos de este estudio, la ontología es aquella que confiere a la persona un marco general de referencia, un telón de fondo metafísico o filosófico, un marco conceptual de naturaleza general que procura los principios fundadores que permiten explicar el orden de las cosas tales como ellas existen en la realidad fenomenológica (Brenad, 2003). Comprende un conjunto de habilidades intrapersonales que determinan el ser. La ontología determina entonces, los principios generales fundadores y los grandes marcos de referencia que orientan el pensamiento y la acción. Ella representa una tentativa de comprensión cualitativa de la

realidad que se extiende a las grandes cuestiones que constituyen los núcleos de la problematización propia de la cultura.

Por otra parte, la axiología circunscribe el campo de los valores individuales y colectivos, es decir, los principios éticos enmarcados en la conducta, acción humana y los principios morales, abarcando las costumbres, los hábitos, las reglas de conducta admitidas y practicadas en una sociedad (Brenad, 2003). La axiología puede definirse como aquella parte de la filosofía práctica, que tiene por objeto los principios de la lógica del corazón y de la emoción (Zapata, 2009). Comprende un conjunto de habilidades interpersonales que determinan el actuar.

Por consiguiente, las Escuelas de Negocios deben generar en sus egresados las competencias aptas para desarrollar organizaciones inteligentes, capaces de responder a las exigencias del mercado laboral. integrando al conocimiento puramente académico, elementos transversales en el proceso formativo, que faciliten el desarrollo de habilidades interpersonales e intrapersonales, relacionadas con aptitudes, rasgos de personalidad y valores. Es importante resaltar que tanto las competencias duras como las blandas son complementarias, además los departamentos de gestión humana suelen valorar ambos aspectos en los procesos de selección de personal, así mismo es importante que el mundo académico se concientice de la necesidad de que sus egresados desarrollen habilidades transversales más allá del conocimiento puro.

Retomando el planteamiento de Senge (1991), las organizaciones inteligentes son posibles porque considera que los seres humanos somos eternos aprendices, en lugar de establecer un conjunto de prácticas gerenciales, el autor presenta una manera de comprender

las influencias e interacciones dentro y fuera de la organización, describiendo cómo las empresas pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles, a partir de cinco disciplinas que practicadas en conjunto, crean las condiciones necesarias para una organización que aprende.

En este sentido la primera de ellas es el dominio personal, esta disciplina permite concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente; la segunda disciplina es trabajar sobre modelos mentales, estos son supuestos arraigados en nuestra mente que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar, cada organización tiene sus propios modelos mentales deben ser sacados a la luz y evaluados para garantizar que evolucionen en el tiempo; la visión compartida es la tercera disciplina, se considera que ejerce poderosa influencia motivadora en los individuos, consiste en compartir una imagen del futuro que se procura crear, al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que imponer una visión puede ser contraproducente; aprendizaje en equipo.

La cuarta disciplina inicia con el diálogo, desarrollando la capacidad de los miembros del equipo para dejar de lado los supuestos e involucrarse en el pensamiento conjunto, fomenta la colaboración y facilita el desarrollo de las capacidades de todos los miembros de la organización, a la vez permite que los equipos desarrollen aptitudes extraordinarias para la acción coordinada; finalmente la quinta disciplina, aquella que las integra todas, el pensamiento sistémico, es la habilidad de comprender que todo se encuentra absolutamente interconectado, la organización inteligente, no se puede concebir separada del mundo, más bien se visiona conectada con el mundo, bajo este paradigma la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla (Senge, 1991).

Siguiendo la misma línea de pensamiento, Goleman (1995) hace distinción entre la mente racional, relacionada con la capacidad de emitir pensamientos de manera lógica y analítica, en contraste con la mente emocional, encargada de generar impulsos y emociones; cuando existe equilibrio entre la razón y la emoción, el ser humano es capaz de tomar mejores decisiones y tener comportamientos más asertivos. Contrario a lo establecido en el paradigma dominante, aprender a controlar la mente emocional es un factor de éxito en muchos aspectos de la vida humana, por lo tanto, esta perspectiva propone que la mente racional, asociada al coeficiente intelectual, no es el único factor determinante de éxitos futuros, ya que la inteligencia emocional puede incluso generar un mayor impacto.

Esta dimensión de la mente humana abarca cinco pilares fundamentales: autoconocimiento, dominio propio, automotivación, empatía y gestión de las relaciones, definida esta última como el arte social o la habilidad de conocer los sentimientos de los demás y de hacer algo para transformarlos. De acuerdo con este autor, la inteligencia emocional puede considerarse una súper habilidad que determina el grado de destreza que se puede alcanzar en el dominio de las demás facultades humanas, incluyendo el intelecto puro (Goleman, 1995).

Posteriormente, Drucker (1999) propone que, para alcanzar la efectividad gerencial, entendida como la capacidad de incrementar la productividad en forma sostenida, los directivos deben desarrollar competencias humanas para gestionar personas, destacando cuatro elementos fundamentales para lograrlo, estos son: Comunicación, Trabajo en Equipo, Autodesarrollo y Desarrollo de los demás. Adicional a estos elementos, el autor confiere un valor especial al manejo del tiempo en la organización, por tanto puede considerarse la

gestión del tiempo como un quinto elemento fundamental que deben desarrollar los ejecutivos para alcanzar la efectividad gerencial. En este sentido, es importante planificar, establecer prioridades, evitar reuniones improductivas y eliminar actividades que no aportan valor, estos cuatro aspectos permiten al gerente proteger el tiempo en la organización. Finalmente existe un sexto elemento fundamental en el desempeño gerencial que señala Drucker (2002), argumentando que la gestión del cambio constituye uno de los principales desafíos para los gerentes del Siglo XXI; frente a la realidad de que la única constante es el cambio un gerente eficaz debe ser capaz de interpretar el cambio como una oportunidad, encontrando métodos sistemáticos que le permitan anticipar los cambios y establecer políticas para forjar el futuro y finalmente encontrar formas apropiadas para introducir el cambio organizacional.

Por otro lado Covey (1999) propone siete hábitos que pueden generar cambios en las actitudes y estructuras mentales, transformando el comportamiento de los individuos, de tal forma que se conviertan en seres humanos altamente eficientes; el primer hábito es la proactividad, para ello es preciso centrarse en aquellas cosas que ejercen una influencia directa en el campo de acción del sujeto y actuar sobre ese círculo de influencia, el segundo hábito está relacionado con tener un fin en mente, es decir conocer exactamente a donde se pretende llegar y establecer un camino apropiado para lograrlo, el tercer hábito coincide con la visión de Drucker y se relaciona con el manejo del tiempo, estableciendo cronogramas, identificando lo urgente versus lo importante y estableciendo prioridades para cada una de las actividades que deben ejecutarse. Estos tres primeros hábitos generan independencia en el ser.

El cuarto hábito es desarrollar una mentalidad de abundancia, considerar siempre que cada trato o negocio debe generar beneficios para cada una de las partes que intervienen, en una relación ganar - ganar, el quinto hábito está relacionado con la empatía, ver las cosas desde la perspectiva de los demás, asumir una actitud de escucha y proponer soluciones a partir de una visión compartida; el sexto hábito es la sinergia, esto se logra cuando un directivo o ejecutivo es capaz de valorar los conocimientos y habilidades de cada uno de los miembros de su equipo permitiendo que cada uno aporte desde su campo de acción, valorando la diversidad de perspectivas y opiniones; estos tres hábitos anteriores establecen los principios de la interdependencia y generan habilidades para relacionarse apropiadamente con los demás, pueden considerarse pilares fundamentales del trabajo en equipo. Finalmente, el séptimo hábito denominado afilar la sierra, hace referencia a prepararse física, mental y espiritualmente para alcanzar las metas propuestas, este hábito guarda relación con la capacidad de autodesarrollo propuesta por Drucker.

En concordancia con lo anterior Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002), consideran que existe un conjunto interrelacionado de competencias, conductas, actitudes y conocimientos que necesita un individuo para ser eficaz en la mayoría de los cargos profesionales y gerenciales, definiendo así siete competencias de la efectividad gerencial, en primer lugar el manejo propio, entendido como la habilidad de evaluar sus propias fortalezas y debilidades, establecer y buscar metas profesionales y personales, equilibrar el trabajo y la vida personal.

Así mismo, los autores argumentan que el manejo de la comunicación, entendida como la competencia de usar todos los modos de transmitir, comprender y recibir ideas,

pensamientos y sentimientos, coincide en este aspecto con la visión de Drucker (1999); en tercer lugar una competencia fundamental para la dirección es el manejo de la diversidad o habilidad para apreciar las características distintivas de los individuos y de los grupos, adoptar tales características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional, y apreciar la peculiaridad de cada individuo.

En cuarto lugar Hellriegel, Jackson & Slocum, (2002) hacen referencia al manejo transcultural, entendida como la habilidad de reconocer y adoptar similitudes y diferencias entre naciones y culturas, los dos aspectos antes mencionados pueden relacionarse con el hábito de empatía planteado por Covey; como quinto aspecto considera el manejo de equipos, definida como la habilidad de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para alcanzar metas organizacionales; seguidamente el manejo del cambio o habilidad para reconocer e implantar las adaptaciones necesarias o transformaciones en los procesos organizacionales, coincidiendo nuevamente con Drucker en los dos planteamientos anteriores; finalmente y tal vez el más importante en el séptimo lugar, el manejo de la ética, es decir, la habilidad de incorporar valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones.

Por otra parte el proyecto Tuning América Latina (2013), identificó las competencias genéricas y específicas que debe desarrollar un profesional del área de conocimiento de administración y negocios, este estudio es un proyecto independiente impulsado y coordinado por universidades latinoamericanas y europeas, enfocado en contribuir a la construcción de un espacio de educación superior en América Latina a través de la convergencia curricular, desarrollando perfiles de egreso conectados con las nuevas demandas y necesidades sociales,

con el ánimo de incorporar procesos e iniciativas probadas en otros contextos para la construcción de marcos disciplinares y sectoriales para América Latina y promover la construcción conjunta de estrategias metodológicas para desarrollar y evaluar la formación de competencias; el resultado de la investigación arrojó las competencias que se presentan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 4. ***Competencias genéricas y específicas propuestas por el proyecto Tuning América Latina para los profesionales de Administración y Negocios.***

Competencias Genéricas	Competencias Específicas
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis Aplicación del conocimiento gestión del tiempo Responsabilidad social, ambiental y cívica Capacidad de comunicación oral y escrita Capacidad de comunicación en un segundo idioma Capacidad de investigación Actualización y aprendizaje permanentemente Pensamiento crítico Adaptación al cambio Creatividad Resolución de problemas Trabajo en equipo Autonomía Habilidad para trabajar en contextos internacionales	Planeación. Administración del riesgo. Optimización de procesos Gestión logística integral. Control administrativo. Coordinación. Formulación y Gestión de proyectos Interpretación de información Toma de decisiones racionales Liderazgo Desarrollo del talento humano. Ética Respeto por la diversidad y multiculturalidad Innovación Identificación de oportunidades Competencias en Tic Gestión tecnológica

Fuente: Elaboración propia basado en Tuning A.L. (2013)

2.2.5. **Selección por competencias**

La selección de personas será siempre un tema vigente en la teoría organizacional, las buenas prácticas de talento humano indican que se debe contar con procedimientos y

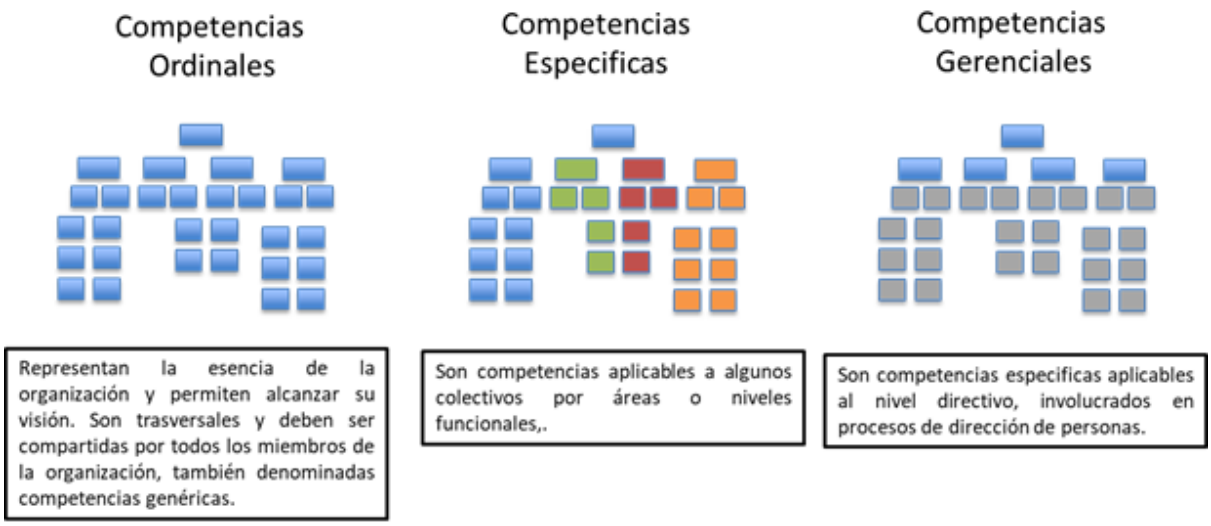
herramientas para cubrir las diferentes problemáticas organizacionales. El factor humano es, incluso en la era digital, uno de los mayores desafíos que enfrentan los líderes y la aplicación de un buen modelo de selección, permite no solo aumentar la retención de personal sino también minimizar riesgos y evitar problemas futuros (Alles, 2016). Las claves de éxito del proceso están en definir una serie de pasos sencillos y breves que aborden de manera eficiente los requisitos de la búsqueda, además que el equipo de trabajo que forma parte del proceso desempeñe su rol apegado a los procedimientos, minimizando los sesgos que se puedan presentar.

Cuando se habla de Gestión por competencias se hace referencia a un modelo gerencial que permite alinear a las personas que integran una organización, en todos los niveles (directivos, ejecutivos y operativos) hacia el logro de los objetivos estratégicos. Si el modelo se implementa apropiadamente, puede generar una ventaja competitiva que tenga efectos en el desarrollo de la organización y en las personas que la conforman. Este modelo debe abordarse con un enfoque sistémico integrando todos los niveles y áreas de la organización.

Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional. Estas competencias deben estar definidas en función de la misión, visión y los objetivos estratégicos de la organización. En otras palabras, el modelo de competencias se puede definir como el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas con los objetivos organizacionales o empresariales (Alles, 2016). La implementación de este modelo requiere establecer el

directorio de competencias tomando en consideración los elementos que se ilustran a continuación en la siguiente imagen.

Figura 6. ***Directorio de competencias.***



Fuente: Modelo de competencias Alles (2016).

El modelo de competencias no se diseña exclusivamente para el personal del área de talento humano o para el uso del personal directivo, por el contrario, debe convertirse en una herramienta de trabajo de todo el personal. Por consiguiente, debe ser difundido hasta lograr su apropiación e integración a la cultura organizacional, definiendo acciones de comunicación para que la organización conozca el significado e importancia del modelo en el logro de los objetivos organizacionales.

Al momento que surge la necesidad de cubrir una vacante, se activa el proceso de selección a partir de la solicitud de personal; usualmente cada organización cuenta con un procedimiento establecido para este requerimiento, sin embargo, no todas las organizaciones

cuentan con descriptivos de puestos, en esos casos el responsable del proceso de selección deberá recolectar información sobre el perfil, lo cual genera dificultades en cualquier proceso de selección. Las buenas prácticas en el proceso de selección por competencias implican mantener actualizados los perfiles, con la siguiente información: La denominación del cargo; el nivel jerárquico; la asignación salarial; la descripción del puesto con las principales responsabilidades y tareas que corresponden a ese trabajo específico; y los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito, como el conocimiento, la experiencia y las competencias.

Este documento descriptivo de puestos constituye la base de todos los procesos del área de talento humano, es la guía que orienta la selección, evaluación, asignación salarial, formación, desarrollo y promoción de los colaboradores; también se convierte en una garantía de equidad y trasparencia en el proceso, siendo el componente ético uno de los elementos más cuestionados en los procesos de selección, particularmente en lo relacionado a los prejuicios y la discriminación. Allí radica la importancia de contar con descriptivos de puestos actualizados y alineados con la estrategia organizacional.

Finalmente en la siguiente tabla se listan algunos de los mecanismos de evaluación empleados en los procesos de selección, así como también los propósitos que persigue cada una de ellos.

Tabla 5. ***Mecanismos de evaluación de personal y sus principales propósitos.***

Evaluación	Competencias	Personalidad	Potencial	Conocimientos	Experiencia
Cuestionarios de pre entrevista				x	X

Cuestionarios de preselección,				x	X
Entrevista Corta				x	X
Entrevista		x		x	X
Entrevista grupal		x		x	X
Entrevista por competencias	x				
Behavioral Event Interview - BEI	x				
Pruebas psicotécnicas		x			
Evaluaciones Psicológicas Grupales		x			
Evaluaciones de potencial			x		
Assessment Center Method - ACM	x				
Pruebas de conocimiento específico (incluyen idiomas y Tics)				x	
Entrevista jefe directo				x	X

Fuente: Alles (2016)

El assessment center es una metodología integral de evaluación de potenciales, de actitudes y de competencias en general, suele involucrar una medición individual de habilidades, una entrevista de incidentes críticos; pero lo más importante del *assessment* es que es una dinámica grupal donde los participantes son sometidos a un grupo de ejercicios o

reactivos con el objetivo de ponerse de acuerdo en dar una sola respuesta ante un reto específico que se le plantea. En una entrevista se pone en evidencia todo cuanto define una persona: su formación, sus creencias, sus valores, su actitud; revela en sí cómo es la persona, y es por eso que es tan valiosa esa sesión para tener una idea clara del perfil que se está evaluando.

Los *assessment center* pueden usarse con cualquier nivel de la organización, sin embargo su uso suele estar vinculado a la identificación de competencias para perfiles de dirección mandos medios y específicamente perfiles de corte comercial. Los informantes coinciden en que esta metodología en la actualidad está teniendo un repunte importante para la identificación de competencias de perfiles. Indican qu las pruebas psicométricas arrojan un diagnóstico de la persona, hablan de coeficiente intelectual, hablan de rasgos obsesivos por ejemplo, pero no dicen la dimensión de la conducta específica, no da un ejemplo en vivo de la persona y eso es lo que aporta la dinámica grupal del assessment center; en ella se puede ver claramente cómo un individuo logra poner en evidencia su estilo frecuente de acción frente a un equipo de trabajo. Un candidato puede entrenar técnicas para dar una mejor entrevista de trabajo, puede tener muy claramente organizado sus ejemplos asociados a sus competencias, puede incluso buscar en la web cómo dar respuesta a determinadas pruebas psicométricas, incluso proyectivas; lo que no puede hacer es ensayar y tener previamente estructurado su comportamiento ante una situación desconocida en la que tiene que ponerse de acuerdo con un grupo de cinco u ocho personas desconocidas.

Para llevar a cabo un assessment center se hace necesario en primer lugar un modelo de competencia, o al menos la identificación de las principales conductas que permitirían a

estos candidatos ser exitosos dentro de la organización; esto es muy importante debido a que el modelo de competencias, o las competencias, son el marco de observación de la sesión, de manera que ayuda a definir objetivos, e incluso los ejercicios que se van a realizar. En segundo lugar, un grupo de candidatos internos o externos dependiendo del objetivo si se quiere seleccionar, o se desea hacer planes de carrera o desarrollo, por ejemplo. En tercer lugar los ejercicios o reactivos que estén diseñados o seleccionados en función de las competencias que se quieran medir dentro de la sesión, finalmente se necesita un moderador y un grupo de observadores entrenados en la metodología de manera que puedan ver las competencias y registrar el comportamiento de los candidatos.

2.2.6. **Era Digital**

Es trascendental concebir que la tecnología ha impactado todo ámbito de nuestras vidas, incluso ha estado presente los cambios dentro de las organizaciones. Su principal objetivo, los colaboradores.

Las nociones de la era digital fueron concebidas por McLuhan en el año 1962 cuando casi dos décadas antes de su aparición pronosticó un manejo abierto y masivo de la información en la sociedad, con la teoría que las herramientas de cómputo volverían anticuadas las investigaciones y búsquedas de información en libros impresos, debido a la capacidad de estas nuevas herramientas de almacenar de forma más precisa el manejo de la información. Esta forma visionaria cambiaba la perspectiva de caracterizar a las personas de forma global y convertirlas en un mercado personalizado enfocado de forma rápida gracias a la tecnología.

Posteriormente McLuhan (1964), describió cómo la aparición de los "medios electrónicos" cambiarían radicalmente la sociedad, liberándonos del mundo impreso, afirmando que los nuevos medios de comunicación se extenderían a través del planeta, conformando una única aldea global. Esta era de la información, Castell (2010) la define como la sociedad red. El eje central de esta sociedad del nuevo milenio se encuentra en la revolución de las tecnologías de la información, cuyo principal carácter no es la acumulación de conocimiento e información, sino la combinación de estos dos elementos en un proceso de retroalimentación para la innovación continua, por tanto estas nuevas tecnologías son más que simples herramientas y se han convertido en procesos de desarrollo, de tal forma que no es posible distinguir entre los usuarios y creadores de contenidos, de esta forma, los ordenadores, los sistemas de comunicación y demás tecnologías informacionales son verdaderas ampliaciones de la mente humana y lo que ésta piensa se convierte en bienes, servicios, producciones materiales e intelectuales de uso diverso en la educación, la industria, la salud y el entretenimiento. (Castells, 2010).

El desarrollo simbólico y el manejo de información son los responsables de este efecto acumulativo y exponencial de la evolución de los seres humanos. La fuerza física humana fue sustituida por la fuerza física animal, ésta a su vez por la energía y ésta por la gestión digital de la información como fuentes de satisfacción de necesidades, desarrollo, supervivencia y poder (Pérez-Gómez, 2017). Este espacio se caracteriza por la velocidad de las comunicaciones que ha transformado el entorno social en el que vivimos, hasta nuestra forma de interactuar. Es debido al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que se suelen acuñar y difundir nuevos conceptos, algunos de los cuales simplemente se les añade el calificativo de digital. Carvajal, (2017).

De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2020), las industrias están incorporando las nuevas tecnologías en todos sus procesos, por esto es denominada esta época como 'La Cuarta Revolución Industrial' o Industria 4.0. Las compañías, ante este panorama, están eliminando puestos de trabajo, pero también creando unos nuevos. Las personas con altos niveles de habilidades o estudios estarán bien equipadas para moverse hacia los nuevos trabajos que surjan en los próximos años, mientras que los que están menos capacitados serán los que corren más riesgo de ser reemplazados por completo, (Openhaimer, 2017)

Un estudio realizado por Wrede, Velamuri & Dauth, (2020). Describe la naturaleza multifacética de los directivos empresariales durante los procesos de transformación digital de las empresas. El impacto de la transformación digital es perceptible a diferentes niveles de la organización y se manifiesta de diversas maneras. el estudio afirma que los directivos empresariales requieren desarrollar una visión holística de la organización para comprender las implicaciones que tiene la digitalización para la propia empresa, antes de tomar decisiones que afecten tanto su estructura como su cultura organizacional; En segundo lugar, deben tomar en consideración la complejidad de implementar y asimilar el cambio organizacional al momento encarar el proceso de transformación digital, haciendo frente a las contradicciones estratégicas relacionadas con equilibrar las actividades de exploración y explotación de la empresa para sostener el desempeño corporativo, ya que el entorno digital en rápida evolución requiere que las empresas se adapten e integren aspectos de digitalización en sus negocios existentes.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación se enmarca en el paradigma interpretativo, a través de esta vía, es posible comprender las razones o motivos de los individuos, así como explicar sus acciones en un sentido cotidiano. (Berger y Luckman; 1979). La perspectiva interpretativa surge en el siglo XIX, como una alternativa emergente al paradigma positivista, siendo algunos de los autores más representativos Heidegger, quien considera fundamental estudiar las interpretaciones y significados que le otorgan las personas a la realidad cuando interactúan con esta.

Por otra parte, Husserl (1997) afirma que la realidad que experimentan los seres humanos está mediada por la forma en la que la interpretamos, tomando como premisa los fenómenos sociales, se fundamenta en el actor social y trata de comprender su punto de vista, (Blanco y Pirela, 2016) confiriendo un especial interés a los significados que, otorgados a las cosas a partir de la conciencia y la comprensión de los fenómenos mentales de los seres humanos, este tipo de investigación es válida en las ciencias sociales, especialmente en ciencias como la sociología, la psicología y la antropología (De Camacho, 2016). En este orden de ideas contribuye con el desarrollo de la gestión del talento humano al dimensionar la dinámica y convencía de los seres humanos en las organizaciones.

El paradigma interpretativo concibe la realidad como algo cambiante y dinámico, a su vez considera que cualquier investigación está influenciada por los valores y los puntos de vista de la persona que la realiza, por lo cual es opuesta al paradigma positivista que plantea comprender la realidad para luego formular modelos de la realidad.

En este tipo de investigaciones el conocimiento surge de la interacción entre el investigador y el objeto de estudio, su objeto no es encontrar explicaciones generales para fenómenos a partir de casos concretos, más bien busca comprender en profundidad el objeto de estudio, a partir de la observación de la realidad; es así, que en este estudio se emplea la técnica del grupo focal como herramienta principal de recolección de datos, siendo este unos de los métodos de investigación usuales dentro del paradigma interpretativo.

Desde la perspectiva académica, Alles (2016) considera que los conceptos puramente teóricos hacen alusión a elementos no probados, mientras que las organizaciones se interesan por acciones y conceptos que han sido experimentados y demostrados eficientemente en la práctica, por lo tanto acompañar la teoría y la investigación académica con la experiencia práctica en el ámbito organizacional permite brindar métodos de trabajo fiables que instituciones y empresas de todo tipo puedan implementar.

El estudio tiene un diseño de corte transversal, no experimental, con un enfoque investigativo cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), de carácter descriptivo empleando como técnica de recolección de datos, el grupo focal, para ello se convocaron ocho gerentes de talento humano de grandes empresas de la ciudad de Barranquilla, a quienes se les aplicó un cuestionario abierto, para que a partir de su conocimiento y experiencia ayudaran a identificar, caracterizar y correlacionar las competencias ontológicas y axiológicas requeridas en los procesos de selección para el desempeño de cargos directivos en la ciudad de Barranquilla. A continuación, la siguiente figura presenta el resumen metodológico de la investigación.

Figura 7. ***Tipo de investigación.***

Fuente: Elaboración Propia (2020)

3.2. Método

De acuerdo con lo expresado anteriormente, se sustenta el empleo de un enfoque investigativo cualitativo enmarcando los supuestos del fenómeno, estudiado en un contexto teórico e ideológico que sustenta los juicios, para luego proceder a verificarlos a través de un diseño metodológico (Hernández et al, 2014). Adicionalmente Del Canto & Silva, (2013) consideran que en el campo de las ciencias sociales y humanas donde la realidad es cambiante e incierta, el enfoque cualitativo ofrece una vía para que el investigador pueda acercarse a su objeto de estudio inmerso en un contexto cambiante, como lo es el entorno empresarial.

A diferencia de la investigación cuantitativa, cuyo proceso de investigación tiene un carácter secuencial y distributivo, la investigación cualitativa se caracteriza por una relación de diálogo paulatino con el objeto de estudio. (Flecha, Vargas y Dávila, 2004). El diseño

estratégico del enfoque cualitativo considera el punto de partida como una tarea más entre las otras que contribuyen al proceso de investigación. Así, todas ellas son corresponsables de su desarrollo, siendo el inicio y la formulación del diseño, uno de los tantos momentos de la indagación.

El método de la presente investigación se apoya en la teoría fundamentada, a través de la cual el investigador contrasta contenidos de diversos episodios de observación o entrevistas con los conceptos teóricos preexistentes, identificando así los aspectos fundamentales (Barnes, 1996). Este método se considera válido en fenómenos sociales, caracterizados por relaciones complejas entre los actores, estableciendo categorías teóricas que pueden ayudar a comprender el fenómeno de estudio, particularmente cuando el fenómeno no ha sido ampliamente estudiado y por consiguiente, no existen explicaciones suficientes y satisfactorias (Páramo, 2015).

En lo que respecta al objeto de estudio de la presente investigación, existen diversos estudios y constructos teóricos que abordan la temática, sin embargo, la mayoría de estos han sido concebidos en economías en pleno desarrollo, existiendo pocos estudios que analicen el fenómeno en el contexto económico colombiano y particularmente de la ciudad de Barranquilla, de esta forma, la teoría fundamentada se convierte en una herramienta útil para determinar qué competencias ontológicas y axiológicas se requieren para desempeñar cargos directivos y hacer frente a los retos organizacionales que propone la era digital.

Hay que resaltar que este diseño metodológico ha sido utilizado y avalado por diversos autores, evidenciando una diversidad de aplicaciones de la teoría fundamentada dentro de las ciencias administrativas, entre las cuales se resaltan modelos sobre cómo las

organizaciones realizan su transición hacia la desaparición. De acuerdo con Sutton (1987), Leonard y Mcadam, (2002) propusieron un modelo de excelencia empresarial en la toma de decisiones operativa y estratégica en las organizaciones. Hindle (2002) la empleó para desarrollar una teoría acerca de la enseñanza del emprendimiento a partir de juegos de simulación gerencial; Bakir y Bakir (2006) emplearon la teoría fundamentada para descubrir la complejidad de la estrategia en las organizaciones de entretenimiento, culturales y además, Joannides y Berland, (2008) describieron los usos de la teoría fundamentada en investigaciones en control de gestión.

El diseño metodológico de la investigación se compone de ocho fases, la primera fase de la investigación tuvo un carácter exploratorio, durante esta fase se realizó una revisión bibliográfica, con el propósito de identificar los principales enfoques teóricos que sustentan la necesidad del desarrollo de competencias ontológicas y axiológicas para ejercer cargos directivos en las organizaciones, a partir de allí se procedió a realizar el planteamiento y formulación del problema de investigación.

Seguidamente, se analizaron 150 perfiles de cargos directivos publicados en portales de empleos públicos y privados con amplio reconocimiento a nivel nacional como lo son SENA (servicio nacional de aprendizaje), computrabajo, el empleo, CNSC (comisión nacional del servicio civil, así como también los perfiles propuestos en el proyecto tuning y en el observatorio laboral y ocupacional colombiano, con el propósito de identificar las principales competencias ontológicas y axiológicas que debe tener un directivo en la era digital en la ciudad de Barranquilla, y cuáles de ellas están buscando las empresas de la ciudad.

A partir de esta indagación preliminar se estructuró el diseño metodológico, de manera consecuente; en la fase siguiente se realizó la elaboración y validación del instrumento de recolección de datos.

Posteriormente se procedió a la aplicación del instrumento, a través de la técnica del grupo focal; con la información obtenida se realizó el análisis e interpretación de datos, apoyado en herramientas tecnológicas para el análisis cualitativo. Finalmente se procedió a la realización del informe presentando resultados obtenidos. A continuación, la siguiente figura resume las diferentes fases de la investigación.

Figura 8. ***Fases de la investigación.***

Fuente: Elaboración propia basado en Salazar-Araujo (2021)

3.3. Herramientas y estrategias metodológicas.

3.3.1. **Fuentes.**

Para la realización del presente estudio se emplearon fuentes primarias y secundarias, las fuentes primarias se componen de un grupo de ocho informantes, quienes actualmente

desempeñan el cargo de gerentes de talento humano, o su equivalente, en grandes empresas de la ciudad de Barranquilla, las fuentes secundarias se componen de artículos científicos, obtenidos de bases de datos como Scopus, Scielo y Redalyc, así como también de libros de texto, portales de empleo, documentales y reportajes periodísticos publicados en medios de comunicación con reconocido prestigio a nivel nacional e internacional.

3.3.2. **Estrategias metodológicas.**

La estrategia metodológica utilizada en esta investigación es el grupo focal, técnica sugerida por Aingeren (2002), la cual permite la recolección de información de un objeto de estudio cualitativo. Los grupos focales poseen la ventaja de combinar dos de las herramientas cualitativas para recoger información, como son la observación participativa y las entrevistas en profundidad (Yépez, Montes, Álvarez & Ardila, 2018), permitiendo obtener múltiples opiniones y procesos emocionales dentro de un contexto social (Morgan y Krueger, 1998). La pertinencia de esta técnica se sustenta en que posibilita la recolección de la información a partir de diferentes puntos de vista, percepciones y expectativas de una diversidad de individuos de forma sistemática y simultánea (Bostan, 2015).

El grupo focal realizado en esta investigación estuvo conformados por ocho gerentes de talento humano de grandes empresas ubicadas en la ciudad de Barranquilla, responsables por el reclutamiento, selección, desarrollo y evaluación de las personas en las organizaciones que representan, dentro de las cuales se resaltan empresas como: Adecco, Brasilia, Gases del Caribe, Jamar, Lactalis de Colombia, TCC, Tecnoglass, Triple A.

Mediante estos grupos focales los participantes compartieron e intercambiaron sus opiniones en torno a las competencias ontológicas y axiológicas que deben tener los

directivos organizacionales, permitiendo de esta manera que el investigador, en su rol de observador, obtuviera información valiosa sobre el objeto de estudio, que lo faculta para dar respuesta a los objetivos específicos de esta investigación apoyado en la teoría fundamentada de Strauss & Corvin (1998).

3.3.3. **Técnicas metodológicas**

La técnica empleada para desarrollar el grupo focal será la indagación apreciativa (*aprecietiveinqurity*); este enfoque de desarrollo organizacional surge del pensamiento de construcción social, partiendo de un modelo sistémico y disciplinado de indagación, que ofrece el potencial de explorar posibilidades, fomentar la imaginación colectiva y comprometerse con el diseño y construcción de nuevos caminos (Cooperrider & Srivastva, 1987). En este estudio se ha empleado una adaptación del modelo de Cooperrider & Srivastva, realizada por Salazar-Araujo (2020). cuyos pasos se describen a continuación en la tabla 6.

Tabla 6. ***Pasos para la elaboración del grupo focal.***

Pasos	Descripción	Actividades
1. Planear	En este punto se define el diseño y la logística del grupo focal, de acuerdo a los objetivos propuestos en la investigación y sus diferentes tópicos, se elabora el guion de trabajo y se determinará el medio de registro de la información, se establece la cantidad, el perfil de los invitados a participar, así como también el rol que desempeña cada uno dentro de la actividad, de acuerdo con Aigneren (2002) para	Diseñar el instrumento de recolección de información. Elaborar guion de trabajo. Seleccionar participantes del grupo focal. Planificar sesiones de trabajo.

	establecer la selección de los informantes no se requieren criterios estadísticos. Para finalizar este paso se procede a programar las sesiones de trabajo. Para el desarrollo de la planeación se estima un tiempo entre 4 a 6 semanas.	
2. Descubrir	Este punto comprende la ejecución del grupo focal, siguiendo el guion diseñado para esta actividad. Este punto requiere la habilidad del investigador de identificar e interpretar los elementos significativos explícitos o tácitos, durante el desarrollo del grupo focal.	Aplicar instrumentos de acuerdo con el guion establecido. Fomentar la construcción Cooperativa. Identificar aspectos claves. Prever Resultados.
3. Reflexionar	Durante este punto el investigador procede a realizar un análisis crítico de la información recopilada, descartando así connotaciones aparentes o sesgos que surjan como resultado de una lectura superficial de los datos.	Valorar y validar la Información.
4. Desarrollar	Finalmente, luego de validada la información, el investigador procede a procesarla a través de la herramienta tecnológica de análisis de datos N-vivo, con el fin de generar resultados y conclusiones en torno al tema de investigación.	Procesar información. Analizar resultados. Proponer cursos de acción.

Fuente: Adaptación del modelo de Cooperrider y Srivastva, realizada por Salazar-Araujo (2020).

Esta investigación empleó la técnica de análisis de contenidos, la cual resulta útil para el estudio de las ciencias sociales, especialmente aquellos que surgen como resultado de la interacción humana. Según Abela (2011) esta técnica de interpretación de contenidos que

pueden encontrarse en textos, audios, videos, entrevistas o cualquier otra forma en la que puedan registrarse datos que puedan ser analizados e interpretados adecuadamente para generar conocimientos de diversos aspectos y fenómenos de la vida social, para la aplicación de esta técnica se empleó el software N-Vivo V.12.

Así mismo se empleó la técnica de análisis estructural; este método se realiza a partir de un instrumento de reflexión colectiva estructurado, que permite describir un sistema a partir de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos (Cuador & Quintero, 2018), con el objetivo de identificar las variables esenciales del modelo a partir de la relación de influencia dependencia, la información para alimentar el modelo es suministrado por un grupo focal, compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, para la aplicación de esta técnica se empleó el software Micmac V 6.1.2.

3.3.4. **Herramientas de procesamiento de datos.**

Para el procesamiento de los datos se empleó el software N-Vivo, herramienta que permite el desarrollo de las tres modalidades de análisis cualitativo desarrolladas en la presente investigación, el análisis temático que permitió identificar la presencia de conceptos o palabras claves empleadas por los informantes para construir la estructura de nodos, el análisis semántico a través del cual se logró determinar relaciones e identificar las ocurrencias asociadas a esta estructura y finalmente el estudio de correlación de elementos y sus proximidades o distancias.

El N-Vivo 11 es un programa avanzado para el tratamiento del análisis de datos cualitativos en proyectos de investigación procedentes de la transcripción de las notas de

campo, las entrevistas cualitativas, los grupos de discusión y otras técnicas cualitativas. (Valdemoros, Ponce de León & Sanz, 2011).

La aplicación Micmac 6.1.2 es un software de análisis prospectivo para el análisis de estructural de datos cualitativos, a partir de la construcción de una matriz de influencia dependencia, creada por Godet y Bourse (2004) las entrevistas cualitativas, los grupos de discusión y otras técnicas cualitativas.

3.4. Validación de instrumentos

En cuanto al proceso de elaboración del instrumento, se partió de la clarificación del marco teórico referencial, tomando en consideración la información recabada a partir de la revisión documental realizada en la fase uno, para el diseño del cuestionario se tomaron en cuenta las recomendaciones de Tejada (1997) con respecto a los pasos que debían cumplirse para la elaboración de instrumentos: establecimiento de indicadores a partir de las variables de estudio; formulación de ítems en relación con los distintos indicadores; selección de un número determinado de ítems que abarquen el objeto de estudio, aplicación de la prueba piloto; análisis y establecimiento de la validez y confiabilidad iniciales; revisión de validez y confiabilidad; y por último, prueba definitiva.

Para evitar ambigüedades o sesgos en las preguntas, asegurar que las mismas sean de fácil comprensión para cualquier informante y que además estén en concordancia con los objetivos de la investigación, se han tomado en cuenta los principios de multivariedad y triangulación instrumental, integrando y conjugando evidencias en la recogida de información, incluyendo en esta dimensión instrumental el nivel de precisión. Por ello el

instrumento propuesto es amplio y multivariado, garantizando validez, confiabilidad, flexibilidad e imparcialidad (Tejada, 2011).

Para certificar estos principios de validez, confiabilidad y flexibilidad del instrumento se empleó el juicio de expertos, técnica que según Escobar-Pérez, (2008), es una práctica generalizada que requiere interpretar y aplicarse de manera acertada, eficiente y con toda la rigurosidad metodológica para permitir que la evaluación basada en la información obtenida de la prueba pueda ser utilizada con los propósitos para la cual fue diseñada. El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones. En este estudio fueron consultados tres investigadores expertos en la temática, con estudios de postgrados, los cuales cumplen los criterios de selección propuestos por Skjong y Wentworht (2000) como son: (a) Experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basada en evidencia o experticia (grados, investigaciones, publicaciones, posición, experiencia y premios entre otras), (b) reputación en la comunidad, (c) disponibilidad y motivación para participar, y (d) imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad. Para cumplir el propósito se les solicitó valorar el grado de congruencia entre el indicador y cada uno de los ítems, a partir de una escala likert que abarcaba los criterios de pertinencia y coherencia.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de los perfiles de ofertas laborales para cargos directivos en la ciudad de Barranquilla.

Como resultado del análisis de 150 ofertas laborales de procesos de selección de cargos directivos en empresas de la ciudad de Barranquilla, las cuales fueron publicadas en internet entre el 02 y el 22 de febrero de 2021, en portales de empleo públicos y privados, como son la Agencia Pública de Empleo del SENA, La Comisión Nacional del Servicio Civil, Portal "el Empleo" y Portal "Computrabajo", se identificaron las competencias ontológicas y axiológicas que se declaran con más frecuencia en el perfil que debe poseer el aspirante al cargo. Es importante resaltar que un alto porcentaje de las ofertas laborales analizadas no registra información detallada del perfil del aspirante y únicamente se limitan a proporcionar información básica sobre el cargo, el nivel de formación requerido y el rango de asignación salarial.

Los 150 perfiles obtenidos fueron procesados con el software de análisis Cualitativo N-vivo versión 12, a partir del cual se identificaron las siguientes coincidencias en cuanto a las competencias requeridas para el ejercicio del cargo seleccionado:

Habilidad para trabajar en equipo: esta competencia aparece en el 82.6% de las ofertas laborales analizadas y consiste en la capacidad que tiene el directivo para generar espacios de trabajo colaborativo, orientando los esfuerzos del equipo de trabajo hacia el logro de objetivos organizacionales, proponiendo soluciones creativas.

Comunicación Asertiva: Esta competencia es mencionada en el 74.6% de las ofertas laborales analizadas y consiste en la capacidad de comunicarse de forma clara y directa, pero adecuada, evitando herir u ofender a las personas.

Habilidad para trabajar bajo presión: Esta competencia es mencionada en el 68.6% de las ofertas laborales analizadas y se define como la capacidad para ejecutar labores de manera eficiente en condiciones desfavorables, es una de las habilidades blandas más deseables por las empresas para los cargos directivos, considerando los niveles de stress laboral que deben enfrentar al responder por el cumplimiento de las metas organizacionales a corto plazo, en entornos altamente competitivos y cambiantes, esta competencia hace parte de una competencia macro, como es la inteligencia emocional.

Toma de decisiones racionales: esta competencia es mencionada en 62.6% de las ofertas laborales analizadas y comprende la habilidad de elegir entre un conjunto de alternativas a través de un proceso sistemático, interpretando la información disponible para determinar un curso de acción. A medida que la era digital ha evolucionado se han desarrollado un sin número de herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones, por lo cual, el manejo de estas aplicaciones constituye un elemento imprescindible para desempeñar cargos directivos.

Orientación al logro: esta competencia estuvo presente en 58% de los perfiles analizados, y se define como la habilidad para enfocarse en los objetivos y prioridades fijadas; implica establecer metas altas y generar una fuerte motivación para cumplir sus exigencias, monitoreando constantemente la evolución y definiendo cursos de acción ante eventuales desviaciones, esta competencia hace parte de una competencia macro, como es el trabajo en equipo.

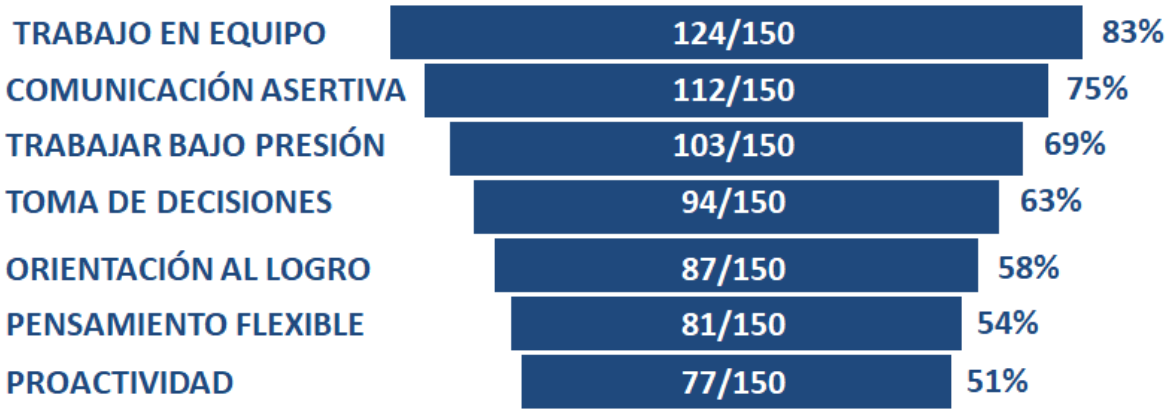
Pensamiento Flexible: esta competencia fue mencionada en un 54% de las ofertas laborales analizadas y es fundamental para la gestión en contextos de incertidumbre, se puede definir como la habilidad de cambiar de enfoque rápidamente, encontrando nuevas

alternativas de solución que pueden ser aplicadas en escenarios cambiantes, así como la absorción de conocimientos a partir de la experiencia; esta competencia hace parte de una competencia macro, como es la adaptación al cambio.

Proactividad: Esta competencia estuvo presente en el 51.3% de los perfiles analizados y se puede definir como la actitud perseverante para generar un contexto favorable que propicie el logro de los objetivos organizacionales, anticipándose a situaciones problemáticas a partir de la previsión de diversos escenarios, proponiendo soluciones creativas e identificando oportunidades en cada uno de ellos; esta competencia hace parte de una competencia macro, como lo es el manejo del tiempo.

Se presentan a continuación los resultados del análisis de los perfiles publicados en los portales de empleo, consolidados en el siguiente gráfico.

Figura 9. ***Competencias más frecuentes publicadas en los portales de empleo en los perfiles para cargos directivos.***



Fuente: Elaboración propia (2021)

4.2. Análisis de comparativo de contenido del grupo focal.

Se procede a continuación el análisis comparativo de contenido, tomando como fundamento los datos suministrados por los informantes durante la realización del grupo focal, así como los resultados del análisis de los perfiles anteriormente descritos el constructo teórico producto de la revisión documental, acerca de las competencias ontológicas y axiológicas del directivo en la era digital; y aplicando la teoría fundamentada para conocer los perfiles organizacionales requeridos en los procesos de selección de cargos directivos en la ciudad de Barranquilla.

El grupo focal estuvo dividido en dos sesiones, conformadas por cuatro informantes cada uno, a los cuales se les aplicó un cuestionario abierto, previamente validado por expertos, compuesto por diez preguntas abiertas. La información obtenida fue procesada con el software de procesamiento de datos N-vivo versión 12 y a continuación se presentan los principales hallazgos:

En primer lugar se tomaron en consideración las competencias gerenciales que debe poseer un profesional del área de las ciencias administrativas, económicas y contables, para ejercer cargos directivos, por ello se consultó a los informantes acerca de las competencias fundamentales que se requieren para desempeñar un cargo directivo dentro de una organización en la ciudad de Barranquilla, coincidiendo en que un directivo debe poseer conocimiento y habilidades sociales, indicando que al momento de seleccionar un directivo es tan importante la aptitud como la actitud, resaltando además que la integridad y la ética profesional son características fundamentales para ejercer cargos directivos.

Dentro de las competencias mencionadas con mayor frecuencia por los informantes se encuentran las siguientes: Comunicación Asertiva (6), Liderazgo (4), Flexibilidad y

Adaptabilidad (5), Trabajo en equipo (4), Negociación y resolución de conflictos (3), inteligencia emocional (3), Toma de decisiones (2), resiliencia (2), Innovación y creatividad (2), otras habilidades consideradas por los informantes que se pueden resaltar son: visión estratégica, proactividad, pensamiento crítico y orientación al servicio.

Las condiciones cambiantes del entorno obligan a las organizaciones a generar respuestas rápidas y acertadas, frente a esta situación, se consultó a los informantes de qué forma la capacidad de sobreponerse a situaciones complejas puede determinar la competencia de un líder para proponer soluciones a problemas organizacionales.

Frente a este cuestionamiento, los informantes coinciden en que los líderes organizacionales son responsables por el éxito o fracaso de la organización, enfrentando constantemente situaciones cambiantes y entornos adversos, por lo tanto estarán expuestos a la presión por el logro de resultados, la inteligencia emocional y la capacidad de ser resiliente son competencias necesarias para persistir en su tarea y sacar adelante la organización, incluso en los momentos más difíciles.

Así mismo los informantes resaltan que esta competencia le permite al directivo analizar situaciones complejas desde diferentes perspectivas, valorando el riesgo y convirtiéndose en agente transformador, capaz de encontrar oportunidades y plantear soluciones creativas en momentos de crisis.

En este momento histórico, resalta un informante. la capacidad de adaptación se ha vuelto determinante para la sostenibilidad de las empresas, pues la pandemia de Covid 19 generó un escenario económico imprevisto e incierto al que las organizaciones jamás se habían enfrentado, por lo tanto un directivo con inteligencia emocional, capaz de

sobreponerse a situaciones complejas estará facultado para guiar a su equipo hacia el logro de los objetivos, incluso en entornos adversos; en contraposición si el directivo se intimida frente a los obstáculos, será incapaz de tomar decisiones acertadas.

Teniendo en cuenta que la teoría de las organizaciones considera la comunicación organizacional como uno de los elementos más relevantes en la dirección de empresas, así mismo, es una de las competencias más buscadas en los perfiles laborales de selección de cargos directivos en la ciudad de Barranquilla y considerado por los integrantes del grupo focal como uno de los elementos fundamentales para el éxito en la dirección de empresas, se consultó a los informantes acerca de la incidencia que tiene el manejo de una comunicación asertiva en el logro de los objetivos organizacionales.

Al respecto, los informantes argumentan que la comunicación es la madre de todas las competencias, un directivo puede tener todo el conocimiento y los recursos a su disposición, pero si no es capaz de transmitir sus ideas con claridad, escuchar las necesidades de sus clientes y equipo de trabajo e interpretar las señales del entorno, no podrá ejecutar ningún plan de acción de manera eficiente, la mayoría de las personas asume la comunicación como el simple acto de transmitir un mensaje, olvidan que este concepto abarca mucho más que eso, puesto que la escucha activa y la retroalimentación también hacen parte de esta competencia. Esta competencia es clave para la selección de un directivo.

Se resalta a su vez la importancia de verificar que la información que se está transmitiendo sea entendida a cabalidad, es decir que el flujo de la información circule de forma clara, directa, segura y empática, de tal manera que pueda influir en el pensamiento y en la conducta de los miembros de la organización, permitiendo alinear los objetivos personales con los organizacionales.

La comunicación no solo complementa todas las demás habilidades sociales, sino que también le permite llevarlas al siguiente nivel, una buena comunicación incrementa nuestra influencia en cada situación, nos permite conectar con las personas, tocar corazones, abrir mentes, mover masas. La vida es comunicación y la asertividad hace parte de la inteligencia emocional, permitiendo entenderse para entender.

La comunicación asertiva es crucial para el logro de los objetivos organizacionales, acompañada de un estilo de liderazgo transformador, que estimule la gestión del cambio en las personas y los procesos. Esta es la base de cualquier organización y su buen uso favorece a un clima laboral adecuado.

Algunos estilos gerenciales consideran que los directivos de una organización deben actuar de forma racional en sus decisiones, aplicando todo su conocimiento y experiencia para centrarse en los resultados más que en las personas; en ese sentido se consultó a los informantes su opinión acerca de esta línea de pensamiento. Los resultados muestran posiciones encontradas que se detallan a continuación:

Un grupo de informantes argumenta que el rol de un directivo es fundamentalmente tomar decisiones, las cuales pueden ser rutinarias, eventuales o estratégicas con diversos niveles de complejidad, por ello, resulta fundamental garantizar que estas decisiones obedezcan a criterios racionales y que no se vean influenciadas por elementos irracionales propios de nuestra condición humana. Sostienen además que los resultados de la organización están por encima de los intereses personales, de tal forma que pueda ser sostenible, por tal motivo las decisiones deben estar respaldadas por procesos racionales y sistemáticos.

En contraposición, otro grupo de informantes se muestra en desacuerdo, manifestando que esta es una línea de pensamiento obsoleta, puesto que existen estudios que demuestran

que las decisiones humanas incluyen un componente emocional, incluso existen muchos sesgos cognitivos que pueden poner en duda la racionalidad de algunas decisiones, por lo tanto el control sobre nuestras decisiones es solo una ilusión. Visto de esta forma, la toma de decisiones gerenciales en la organización no debe excluir o estar en discordancia con el factor humano, más aún cuando las organizaciones se preocupan por crear un clima laboral que favorezca la productividad. Esto requiere procesos de decisión empáticos que consideren y valoren el impacto en el activo más valioso de la organización, el talento humano.

Finalmente el grupo concuerda en que sin duda el conocimiento y la experiencia son fundamentales en un directivo, estas características pueden ayudar en gran medida a alcanzar los objetivos de la organización, por lo tanto las decisiones deben obedecer a procesos racionales y sistemáticos, sin caer en un modelo de gestión utilitarista que desconozca o relegue a las personas a un segundo nivel.

Considerando lo anteriormente expuesto, acerca del equilibro que debe tener un líder organizacional entre lo racional y lo emocional, se preguntó a los informantes si dentro de los procesos de selección tienen en cuenta elementos para valorar la inteligencia emocional de los aspirantes a cargos directivos.

El dominio propio es fundamental para los cargos directivos al permitirles tomar decisiones ecuánimes. Esta competencia adquiere cada vez mayor relevancia en el logro de los objetivos de una organización, Un directivo que carezca de dominio propio impacta negativamente el desempeño de su equipo de trabajo y en consecuencia el de la organización.

Si una persona es incapaz de liderar su propia vida, será incapaz de liderar una organización, las emociones en los seres humanos inciden en gran medida en la forma como se toman las decisiones, hay muchos ejemplos en el mundo empresarial, de crisis

organizacionales generadas en momentos en los cuales el líder ha recibido golpes emocionales muy fuertes, por tanto mantener un equilibrio entre lo racional y lo emocional es una competencia muy importante para el ejercicio de cargos directivos.

El tiempo comprende uno de los recursos más valorados por las organizaciones, así como también es útil para establecer indicadores de logro, en este sentido se preguntó a los informantes cuáles son sus recomendaciones para un profesional que aspira a un cargo directivo con relación al manejo del tiempo en las organizaciones, al respecto, los informantes coinciden en que el manejo del tiempo es una de las competencias primordiales para los directivos, pues el buen uso de este recurso tiene un impacto positivo en las organizaciones, citando numerosos estudios y teorías organizacionales que se centran en el tiempo, por ejemplo el Just in Time, los estudios de métodos y tiempo y la teoría de colas, entre otras.

Dentro de las principales recomendaciones para la gestión del tiempo en las organizaciones encontramos la importancia de una buena planificación de las actividades en el tiempo, asignando tiempos adecuados para el desarrollo de las tareas, también es importante establecer prioridades, separando lo urgente de lo importante.

Otro aspecto importante considerado por los informantes es tener la habilidad de dividir el tiempo y separar los momentos, un líder con la habilidad de planificar las actividades en el tiempo, puede mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, puesto que se evita realizar actividades laborales en momentos de descanso, de esta forma contribuye a mejorar el clima organizacional, incrementando la motivación y con ello la productividad de su equipo.

Adicionalmente, los informantes recomiendan establecer un tiempo para celebrar con su equipo los logros alcanzados, esto aumenta la cohesión del grupo, fortalece el trabajo colaborativo y genera un clima organizacional propicio para alcanzar metas más altas. Concluyendo que la base para el uso eficiente del tiempo es la planeación, si un directivo no tiene esta competencia pierde la capacidad para ser proactivo y tendrá dificultades para alcanzar los objetivos organizacionales.

De acuerdo a la experiencias en los procesos de selección que han realizado los informantes en su rol de gerentes de talento humano, se consultó cuáles son las competencias más frecuentes que poseen los aspirantes y cuáles son las más difíciles de encontrar, igualmente se les consultó acerca de las competencias que para ellos son indispensables para ejercer un cargo directivo, los resultados se resumen a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 7. ***Competencias de selección.***

Frecuentes	Indispensables	Escasas
creatividad (2), Experiencia (2) Liderazgo (3) Enfoque al resultado	Comunicación asertiva Adaptación al cambio comportamiento integral Inteligencia emocional Manejo del tiempo	Honestidad Comunicación asertiva (2) Bilingüismo Inteligencia emocional (2) Empatía Flexibilidad Cognitiva Innovación Manejo del tiempo

Fuente: Elaboración propia (2021)

Considerando las diferencias que existen en el contexto global, local y regional, se consultó a los informantes si consideran que existen particularidades entre las competencias que se requieren para desempeñar cargos directivos en la ciudad de Barranquilla con relación a otros lugares, en este sentido un grupo de los informantes argumenta que las competencias son universales, por lo tanto no deben existir diferencias, puesto que en este tiempo se requieren personas que puedan desempeñarse en cualquier contexto, sea global o local incluso, cuando se aspira a una vacante de una empresa de orden nacional o multinacional los procesos de selección se encuentran estandarizados; además, los mecanismos y herramientas empleadas por las organizaciones en Colombia son basados en modelos diseñados por economías desarrolladas y en algunos casos con adaptaciones para América Latina.

En contraposición otro grupo opina que en todo proceso de selección se debe considerar el contexto dentro del cual opera la organización, puesto que existen variables económicas, sociales y culturales que requieren estilos de liderazgo flexibles, especialmente en un país como Colombia, donde existen marcadas diferencias entre regiones, particularmente en la ciudad de Barranquilla uno de los retos más grandes que debe enfrentar el directivo es la gestión del tiempo.

Finalmente el grupo concluye que a pesar de las diferencias existentes dependiendo del tipo de organización, sector económico o ubicación geográfica, las competencias del líder deben ser las mismas en cualquier escenario, la particularidad está en el grado de adaptabilidad que se requiere, siendo esta una de las competencias fundamentales del directivo.

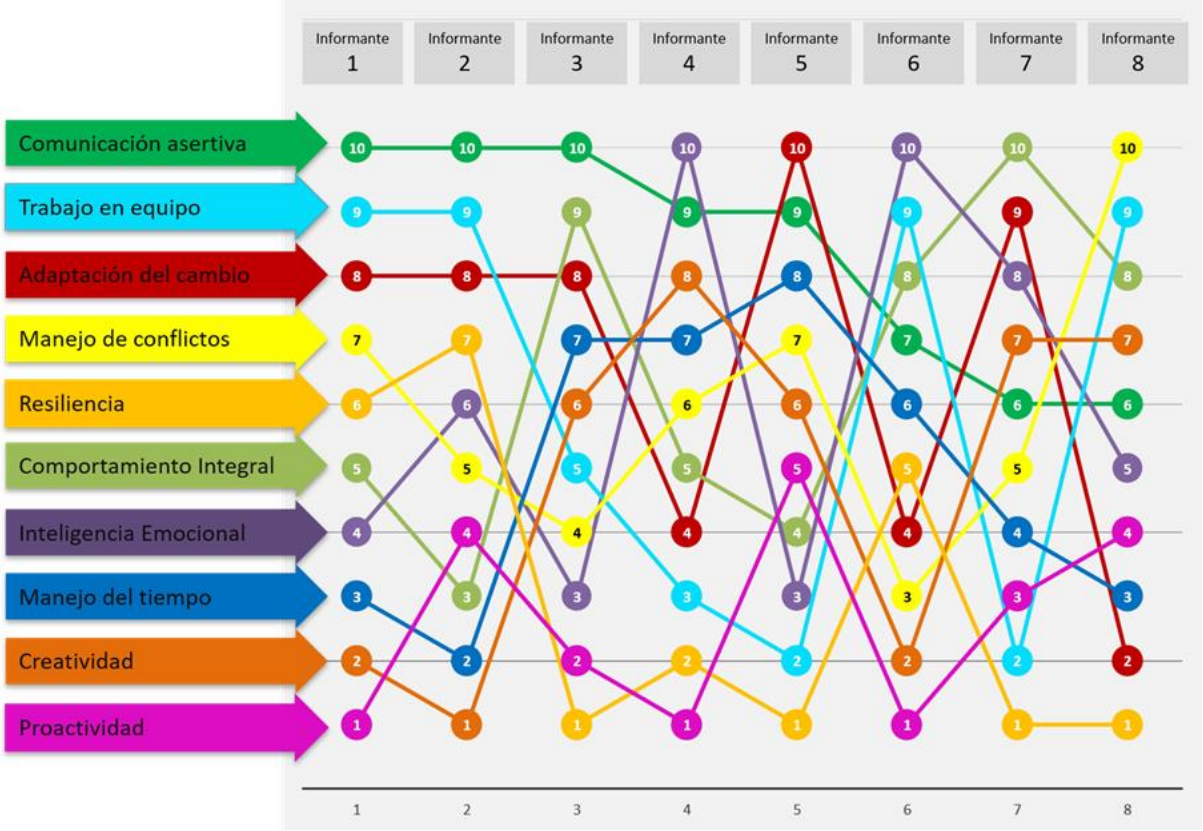
Frente a los cambios que ha traído la digitalización de procesos organizacionales, se consultó a los informantes acerca de las nuevas competencias que deben desarrollar los aspirantes a cargos directivos, obteniendo como respuesta lo siguiente:

Todo lo que corresponde al manejo de herramientas Tics, particularmente herramientas ofimáticas, sistemas de información gerencial y herramientas de analítica de datos y big data, las competencias tecnológicas son fundamentales para un directivo en la era digital, en la cual las tecnologías de la información y la comunicación han permeado todas las esferas de la vida humana, por lo tanto un líder organizacional debe al menos manejar herramientas ofimáticas, herramientas de comunicación y herramientas de analítica de datos.

Esto concuerda con los hallazgos realizados en los perfiles obtenidos de los portales de empleo donde se evidencia que a medida que la era digital ha evolucionado se han desarrollado un sin número de herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones, por lo cual, el manejo de estas aplicaciones constituye un elemento imprescindible para desempeñar cargos directivos.

Finalmente se solicitó a los informantes ordenar una lista de diez (10) competencias ontológicas y axiológicas, otorgando diez (10) puntos, a lo que a su criterio es más relevante; continuar en orden descendente asignando un (1) punto a la menos relevante. A continuación en la siguiente ilustración se muestran las puntuaciones dadas por los informantes a cada una de las competencias propuestas.

Figura 10. ***Puntuaciones otorgadas por los informantes a las competencias propuestas.***



Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados con N-vivo (2021)

4.3. Perfil de competencias ontológicas y axiológicas que se requieren para desempeñar cargos directivos en las empresas de la ciudad de Barranquilla.

A partir de las puntuaciones obtenidas, se calculó el promedio ponderado para determinar las siete competencias ontológicas y axiológicas que dé acuerdo al resultado de esta investigación, debe poseer una persona que desea aspirar a un cargo directivo en una gran empresa de la ciudad de Barranquilla, los resultados se presentan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 8. ***Promedio ponderado de Puntuaciones otorgadas por los informantes a las competencias propuestas.***

Competencias	**Informante**								**Promedio**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	
Comunicación asertiva	10	10	10	9	9	7	6	6	8.4
Adaptación al cambio	8	8	8	4	10	4	9	2	6.6
comportamiento integral	5	3	9	5	4	8	10	8	6.5
Inteligencia emocional	4	6	3	10	3	10	8	5	6.1
trabajo en equipo	9	9	5	3	2	9	2	9	6.0
Manejo de conflictos	7	5	4	6	7	3	5	10	5.9
Manejo del tiempo	3	2	7	7	8	6	4	3	5.0
Creatividad	2	1	6	8	6	2	7	7	4.9
Resiliencia	6	7	1	2	1	5	1	1	3.0
Proactividad	1	4	2	1	5	1	3	4	2.6

Fuente: Elaboración propia (2021)

Como resultado de la información obtenida a partir del análisis de los 150 perfiles publicados en portales de empleo para cargos directivos en la ciudad de Barranquilla, y de las respuestas suministradas por los gerentes de talento humano que participaron en el grupo focal, se destacan a continuación en la siguiente nube de palabras, los conceptos más

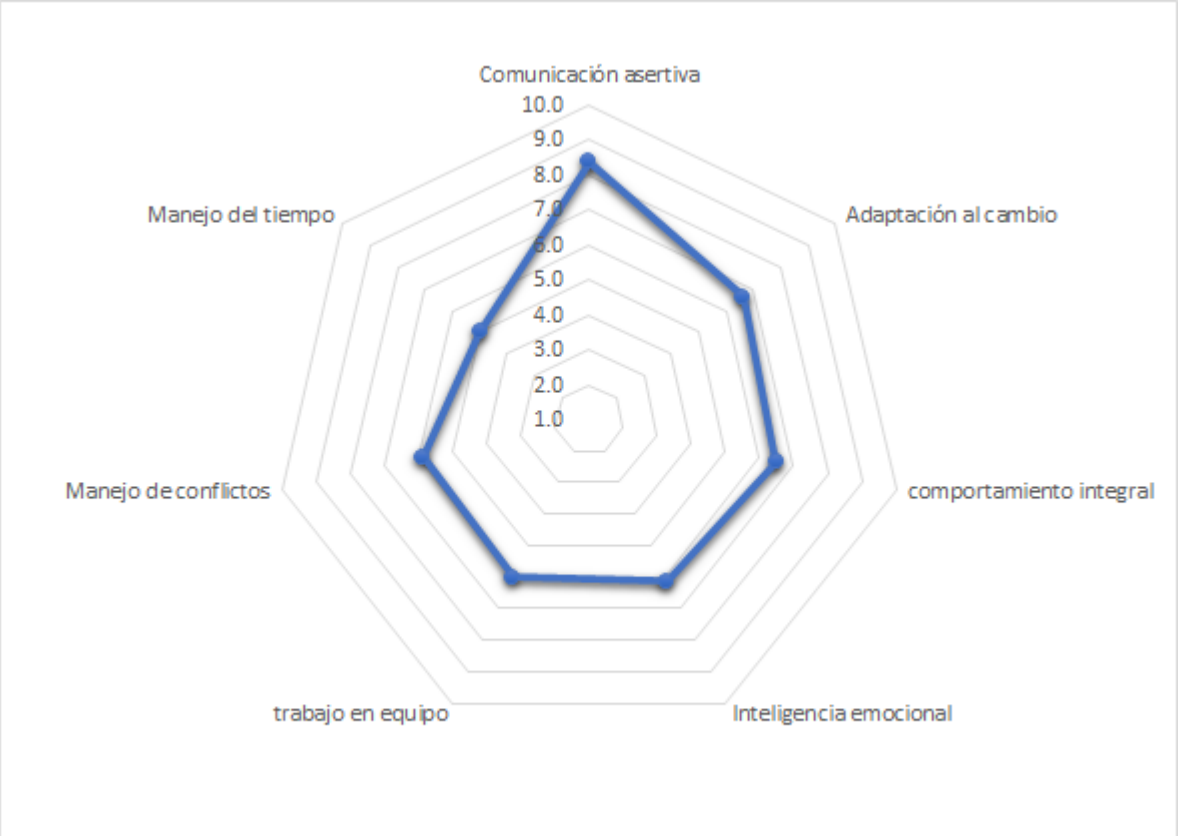
relevantes relacionados con las competencias del directivo en la era digital, resaltando en azul las palabras más mencionadas.

Figura 11. ***Nube de palabras claves relacionada con las competencias del directivo.***

Fuente: Elaboración propia procesado con N-vivo y Wordart (2021)

A continuación, se presenta en la siguiente ilustración, el perfil del directivo con las 7 competencias ontológicas y axiológicas propuestas en esta investigación, de acuerdo a la ponderación realizada por los informantes durante el grupo focal.

Figura 12. ***Perfil de competencias ontológicas y axiológicas del directivo.***

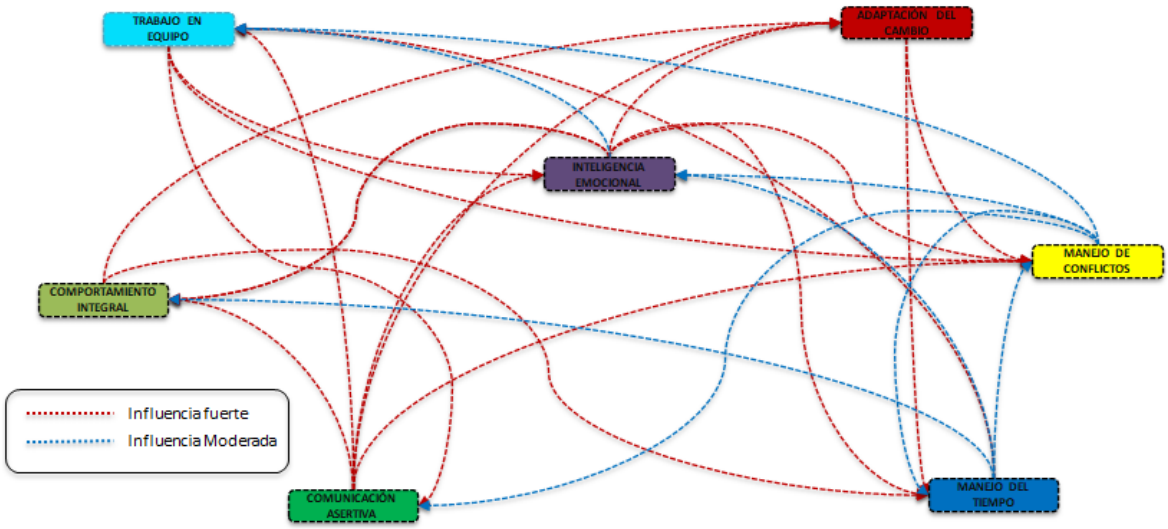


Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados con N-vivo (2021).

A partir de las valoraciones obtenidas como resultado del grupo focal, se realizó una matriz de influencia - dependencia, procesada con el software de analítica de datos Micmac, esta herramienta permitió identificar las influencias e interacciones que existen entre las siete competencias ontológicas y axiológicas del directivo, siendo la competencia más influyentes la comunicación asertiva con cinco influencias fuertes y la inteligencia emocional, con cuatro influencias fuertes y una moderada, seguidas de el trabajo en equipo con tres

influencias directas fuertes, posteriormente la adaptación al cambio y el comportamiento integral con dos influencias fuertes cada uno; a continuación el manejo del tiempo con una influencia fuerte y dos moderadas y finalmente el manejo de conflictos con 4 influencias moderadas, el mapa de influencias directas se ilustra a continuación en el siguiente gráfico.

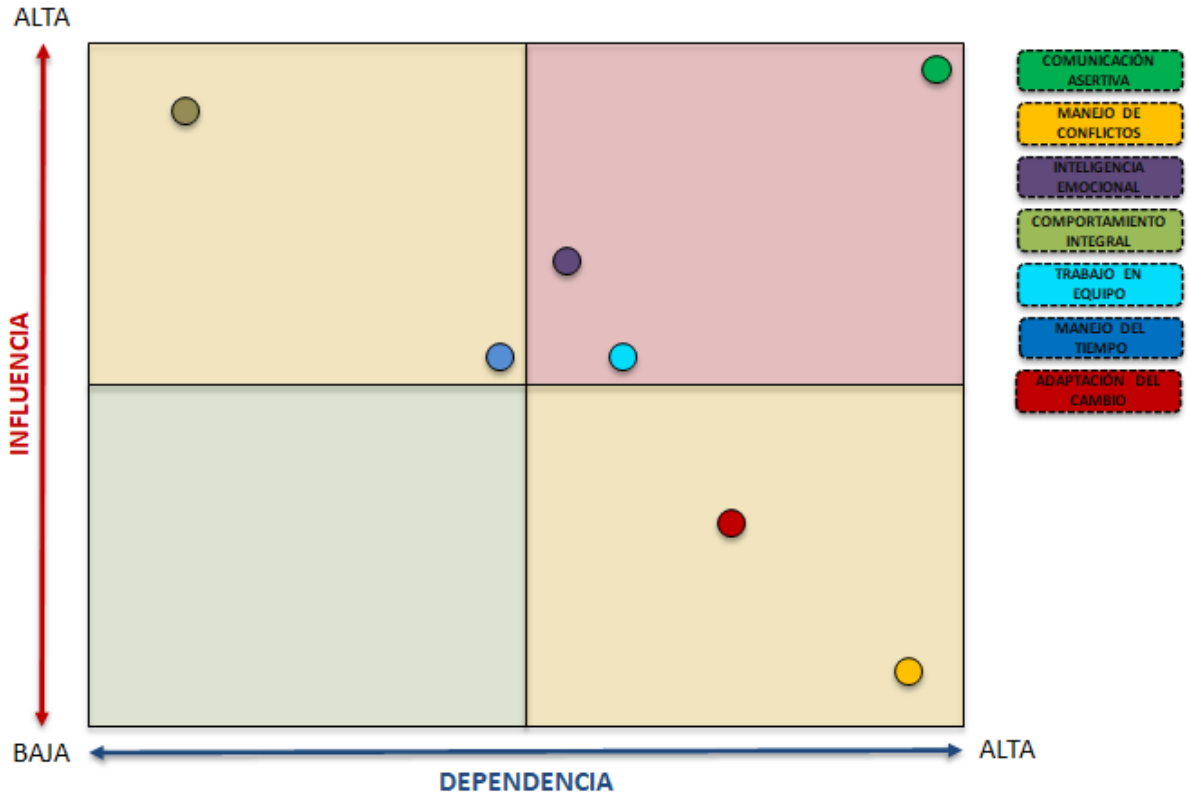
Figura 13. ***Mapa de Influencias directas entre las competencias ontológicas y axiológicas del directivo.***



Fuente: Elaboración propia con datos procesados en micmac V.6.1 (2021)

Seguidamente se procedió a realizar la matriz de influencia-dependencia, con esta técnica se busca describir el modelo de competencias ontológicas y axiológicas del directivo a partir de una matriz que conecta los componentes del sistema, reduciendo su complejidad a puntos concretos, identificando el niveles de influencia que tiene el líder sobre el equipo de trabajo y el nivel de dependencia sobre el logro de los resultados organizacionales.

Figura 14. ***Matriz de Influencia de dependencia de las competencias ontológicas y axiológicas del directivo.***



Fuente: Elaboración propia con datos procesados en micmac V.6.1 (2021)

De lo anterior, se deduce que las competencias que se encuentran ubicadas dentro del cuadrante rojo son las de mayor relevancia para ejercer cargos directivos en la era digital, dado que ejercen una alta influencia y una alta dependencia sobre el modelo; las que se encuentran dentro del cuadrante amarillo superior representan una alta influencia sobre el modelo y las que se encuentran dentro del cuadrante amarillo inferior ejercen una alta dependencia sobre el modelo.

Los resultados de esta investigación evidencian la importancia que tienen las competencias ontológicas y axiológicas en los procesos de selección de cargos directivos, y en el logro de los objetivos organizacionales, resaltando la importancia de los procesos de

selección fundamentados en el modelo de selección de competencias, destacando el *assessment center* como una de las herramientas que marca una tendencia en los procesos de selección de cargos directivos en las organizaciones.

Como resultado del desarrollo de esta investigación se propone a continuación el modelo de selección por competencias para cargos directivos, detallando las competencias que debe poseer el aspirante y los pasos que se deben desarrollar para implementar el modelo. Este modelo se presenta a continuación en la siguiente ilustración.

Figura 15. ***Modelo de selección por competencias para directivos.***

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de selección por competencias de Alles (2021)

4.4. Definición de competencias ontológicas y axiológicas que se requieren para desempeñar cargos directivos en las empresas de la ciudad de Barranquilla.

Se procede a continuación a definir las siete competencias ontológicas y axiológicas que buscan las organizaciones en los procesos de selección de cargos directivos en la ciudad de Barranquilla, identificadas a partir de la teoría fundamentada y la triangulación de la información obtenida en el grupo focal. Estas competencias se describen a continuación:

4.4.1. **Comunicación asertiva.**

Los informantes coincidieron que la comunicación asertiva es un factor clave para el éxito de un líder en la organización, afirmaron que una de las cualidades más valoradas, es el poder de influencia dentro del equipo de trabajo, que se incrementa cuando el líder mejora su habilidad para comunicar con seguridad y confianza. Resaltan que un directivo asertivo es capaz de demostrar congruencia, además el saber retroalimentar denota equilibrio y madurez, destacando que al igual que otras competencias ésta puede ser aprendida y entrenada.

Dentro de la comunicación asertiva se puede destacar la escucha activa como la habilidad más importante, pero a la vez la más difícil de dominar, teniendo en cuenta que las personas tienden a escuchar para responder, no para comprender. Sin embargo, esta habilidad es primordial dentro de la comunicación asertiva en la organización.

Otra de las habilidades que enmarcan la comunicación asertiva es la empatía; en la era digital se hace necesario que el líder se coloque en el lugar de sus colaboradores, con humildad, entusiasmo, confianza y conocimiento, buscando entenderlo desde el punto de vista del otro y de esta manera le da forma en sí a los elementos diferenciadores dentro de la compañía beneficiándose ambas partes.

Esta competencia dentro de la organización, fomenta los valores personales e individuales, el trabajo en equipo, clima laboral positivo, motiva a la consecución de objetivos organizacionales en el menor tiempo, y evita posibles conflictos.

4.4.2. **Adaptación al cambio**

Respecto a esta competencia los informantes coinciden en que los líderes organizacionales, deben ser flexibles y capaces de adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno; que en la era digital, caracterizada por la acelerada evolución tecnológica y la globalización, exige respuestas más rápidas.

La gran mayoría los cambios que se producen alrededor de las organizaciones, están fuera de control de los directivos, lo que sí pueden controlar es lo rápido o lento que se adaptan a ellos; todo esto conlleva a distintas habilidades, una de ellas es la flexibilidad, capacidad de adaptarse a las circunstancias, los tiempos y las personas, modificando nuestras actitudes, puntos de vista o comportamientos. Un directivo flexible es capaz de crecer, de ver las cosas como son, y no como creería que fuera, pueden adaptarse a circunstancias cambiantes.

Resaltan, que el conocimiento no pierde validez dentro de las habilidades directivas, pero no es estático, por lo tanto un directivo sin capacidad de adaptación, pierde su enfoque con el transcurrir del tiempo; de acuerdo con el paradigma dominante hasta el momento en el contexto local, la experticia y el conocimiento son supremamente valorados, pero en este momento histórico en el cual los saberes evolucionan rápidamente, la capacidad de adaptarse a las nuevas tendencias es fundamental para no quedar rezagado. Uno de los retos que puso a prueba la utilidad de esta competencia fue la situación vivida a partir del año 2020 como consecuencia de la pandemia generada por el Covid-19.

Aceptar que algunos de esos cambios algunas veces estarán acompañados de inestabilidad, miedo y ansiedad, pero el líder deberá mantener comunicación abierta con todos a su alrededor, y adoptar una mentalidad positiva que permita ver y aprovechar las oportunidades que se están presentando en el entorno.

Existen organizaciones que valoran más la actitud de aprendizaje y la capacidad de adaptarse rápidamente al entorno al que se encuentran, sin restarle importancia a la experiencia y el conocimiento. Las causas más comunes de resistencia al cambio pueden ser por desinformación, zona de confort, temor, desacuerdo, o resistencia sistemática al cambio.

En conclusión, la resistencia al cambio impide la evolución no solo del individuo, sino también de la organización. Un estilo de liderazgo coercitivo puede lograr que se cumplan los objetivos organizacionales, inclusive generando un clima organizacional aceptable, sin embargo, se corre el riesgo de quedarse estancados en una estrategia estática y repetitiva. Se requiere un estilo de liderazgo participativo que permita explorar nuevos caminos que garanticen el desarrollo de la organización; El líder de la era digital conecta inteligencias implicando y haciendo responsables a todos en el cambio, porque entiende que sólo con la participación de todos se logrará el éxito.

4.4.3. **Comportamiento integral.**

Los informantes califican esta competencia como una de las que más aporta valor a la organización, teniendo en cuenta que un directivo debe tener valores éticos y morales, con un sentido de vida con visión a nivel personal y dentro de la organización.

El comportamiento integral implica visualizar siempre el panorama general. Todas las decisiones que toma un líder organizacional desencadenan una serie de efectos que pueden tener consecuencias positivas o negativas sobre la organización o sobre los diferentes grupos de interés.

Abordar las decisiones con integridad implica ser honesto y apegarse a sus principios éticos, haciendo lo que es correcto, sin tener que arrepentirse de las consecuencias de sus

decisiones. El líder organizacional basa sus decisiones en un código moral, actuando de manera auténtica y confiable, sin estar dispuesto a comprometer los objetivos organizacionales buscando satisfacer las expectativas de los demás o el deseo de obtener beneficios a corto plazo.

Un directivo integral le aportará bienestar laboral y principios a la organización, debido a su correcto desempeño se lograrán las metas propuestas. Una organización con personal con comportamiento integral, nunca se verá involucrada en actividades ilícitas y por el contrario siempre será responsable con sus colaboradores y el medio ambiente.

4.4.4. **Inteligencia emocional.**

La inteligencia emocional guarda relación con las habilidades intrínsecas, se centra en cómo te manejas a ti mismo y tus relaciones; se compone de cuatro partes, la primera es la conciencia de uno mismo, es decir saber lo que sientes, por qué lo sientes, lo que determina sus consecuencias y lo que puedes hacer bien o mal; la segunda es gestionarse a uno mismo, ser capaz de cumplir metas propias, ser positivo ante los contratiempos (resiliencia), controlar las emociones perturbadoras, para que estas no impidan hacer lo que se quiera hacer; en tercer lugar la empatía, entender cómo se sienten los demás, comprender el lenguaje no verbal, ser capaz de entender el punto de vista del otro, y utilizando eso, saber que sucede con la otra persona; por último, manejar bien las relaciones, colaborar, trabajar en equipo, resolver conflictos, influenciar de manera positiva en otros, persuadir, comunicar, escuchar, todo este grupo de habilidades comprende la inteligencia emocional.

Con relación a este tema los informantes argumentan que el ser humano está lleno de sentimientos y emociones, es importante que el líder de la organización tenga conciencia de esto, puesto que si el ser humano no está equilibrado se desenfoca la organización. Esta

competencia tiene un alto impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo ya que esta es una súper habilidad que determina el grado de destreza que se puede alcanzar en el dominio de las demás facultades humanas, incluyendo el intelecto.

Si observamos los estudios que hacen las empresas para identificar los mejores líderes, concluyen que lo que caracteriza a los grandes colaboradores, es su inteligencia emocional. Para ser un alto directivo se debe tener un alto coeficiente intelectual, lo que técnicamente se llama una desviación estándar sobre lo normal, aun así el coeficiente intelectual no marca la diferencia, algunos estudios han encontrado que no hay relación entre éxito profesional y coeficiente intelectual. Uno de los elementos del éxito profesional es ser capaces de enfrentarse y recuperarse de un fracaso o un contratiempo, un directivo que cumpla sus objetivos no permitirá que lo detengan los obstáculos, lo que será de gran valor para las organizaciones.

4.4.5. **Trabajo en equipo.**

Cuando se habla de trabajo en equipo se hace referencia a un grupo de personas trabajando por un objetivo común; una de las claves de éxito es tener objetivos específicos para cada uno de los miembros del equipo, y cuando se logran alcanzar los objetivos individuales claramente definidos, al reunirlos todos pueden llevar al equipo a la obtención de la meta final.

El trabajo en equipo implica coordinación, comunicación, confianza, fusión, respeto, pasión, voluntad, fuerza, flexibilidad, y compromiso. Conlleva a unir las fortalezas de cada miembro del grupo para cumplir los objetivos propuestos, lo anterior se puede resumir como sinergia.

Una de las frases que representa el trabajo en equipo es: la unión hace la fuerza; en este sentido cada uno de sus integrantes tiene un rol, y tareas específicas que cumplir de manera responsable, individual y de mutuo acuerdo con el resto de los participantes del grupo de trabajo, con la finalidad de lograr metas en beneficio de la organización.

De acuerdo con lo enunciado por los informantes, un líder organizacional debe comprender que para lograr resultados depende de sus colaboradores, asumiendo sus compromisos con responsabilidad, motivando a su equipo a adoptar los mismos rasgos con el propósito de resolver situaciones de manera colaborativa, rápida y eficientemente. Así mismo el trabajo en equipo desde la perspectiva del líder implica enseñar a otros a perfeccionar o desarrollar nuevas habilidades.

Teniendo en cuenta que trabajando en equipo se comparte tiempo, conocimiento y experiencia, esto genera para la organización mayor productividad, aumentando el enriquecimiento profesional de cada individuo que lo integra. Además, podemos decir que el trabajo en equipo aumenta la motivación, se obtienen mejores ideas, decisiones más claras, competencia sana entre sus miembros, se incrementa la voluntad de ayudar a otros, dejando atrás el reconocimiento individual y se obtienen mejores resultados y mayor calidad en la gestión; fomentando la colaboración, confianza y la solidaridad en el grupo. Podemos concluir de esta competencia que la información compartida genera mayor aprendizaje en todos los campos, aumentando el entendimiento de las perspectivas de los otros, debido a que existe un involucramiento de todos los integrantes durante el proceso.

4.4.6. **Manejo de conflictos**

La era digital ha venido introduciendo cambios estructurales en las organizaciones, particularmente en los mecanismos de producción y comunicación, modificando incluso la

forma en la cual se interrelacionan las personas, generando nuevas formas de conflicto organizacional que deben ser gestionados por los líderes, a través de su capacidad de negociación e influencia sobre el equipo de trabajo; es por ello que el manejo de conflictos se convierte en una competencia esencial en cargos directivos, permitiendo resolver con éxito las contingencias del entorno. Es de resaltar que esta competencia guarda una relación directa con la competencia de comunicación asertiva, debido a que una negociación eficiente requiere una comunicación efectiva entre las partes.

De acuerdo con los informantes, los directivos de una organización deben fortalecer las habilidades gerenciales dirigidas a la gestión de conflictos, con el propósito de conservar las relaciones internas y externas de la organización, alcanzando acuerdos inteligentes que satisfagan las necesidades de los diferentes grupos de interés. En este sentido, Ruiz (2004) recomienda cuatro actitudes que pueden contribuir a gestionar los conflictos de manera eficiente, en primer lugar actuar de buena fe; en segundo lugar, honrar las palabras, esto implica el cumplimento y respeto por los acuerdos, así como la coherencia entre la comunicación y la acción; un tercer elemento es no tomarse las cosas de manera personal, esto concuerda con lo manifestado por Fisher (2017) en que la solución del conflicto debe enfocarse en la situación, no en las personas; finalmente, no dejar nada por supuesto, un líder organizacional siempre debe verificar la información que recibe, para evitar malas interpretaciones que conlleven a decisiones equivocadas.

4.4.7. **Manejo del tiempo**

Esta competencia consiste en la habilidad que tiene una persona para alcanzar las metas dentro de los plazos establecidos, frente a esto, los informantes consideran que un líder incapaz de administrar bien el tiempo dentro de la organización difícilmente logrará que sus

colaboradores lo hagan. Cabe resaltar que las organizaciones remuneran por las actividades que puedan desarrollar las personas dentro de un tiempo, por lo tanto, es considerado un recurso valioso.

Una apreciación importante a tener en cuenta, de acuerdo con los informantes, es que este recurso no se puede gestionar, lo que se gestiona son las actividades dentro de un tiempo, por lo tanto, se considera que el términos gestión del tiempo ha sido empleado de manera incorrecta en la teoría organizacional, puesto que ninguna persona tiene el poder de añadir más minutos a las horas.

En conclusión, un líder que tiene la habilidad de manejar apropiadamente el tiempo contribuye a lograr objetivos a nivel técnico, estratégico y operativo y a que estos mismos se cumplan de manera eficiente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de analizar los enfoques teóricos y las tendencias del mercado en los procesos de selección de personal directivo en las organizaciones, se evidencia que los enfoques teóricos desarrollados en el siglo XX acerca de las competencias gerenciales del directivo pueden considerarse criterios válidos aún en el contexto actual. La evolución y reformulación de algunos de esos conceptos conducen a proposiciones fundamentadas teóricamente que permitirán responder también a los problemas organizacionales de la era digital propuestos al inicio de esta investigación como son: complejidad e incertidumbre, volatilidad, rápido avance de la ciencia y la tecnología, digitalización y automatización de procesos organizacionales, una marcada tendencia hacia mercados globales desregularizados y profundos cambios en los paradigmas laborales.

Considerando la brecha digital existente entre países y tomando en cuenta el ciclo dentro del cual se encuentran las organizaciones en Colombia y específicamente en la ciudad de Barranquilla, es necesario que los gerentes desarrollen nuevas habilidades que les permitan comprender profundamente cómo la avalancha de datos digitales se procesan, filtran y seleccionan dentro de las organizaciones para obtener, a partir de la analítica de datos y la gestión del conocimiento, información de apoyo en la toma de decisiones, que posibilite cerrar la brecha digital. Por consiguiente, es fundamental que los directivos desarrollen habilidades en las tecnologías de la información y la comunicación.

Se valida además la tendencia a valorar las competencias ontológicas y axiológicas en los procesos de selección de cargos directivos en las grandes empresas de la ciudad de Barranquilla, a través de metodologías como el *Assessment Center*, tomando en

consideración no sólo el logos y la praxis, sino también que el aspirante evidencie competencias humanas que lo facultan para liderar equipos de trabajo altamente competitivos.

A través de este estudio se determinó que las competencias ontológicas y axiológicas requeridas en los procesos de selección de cargos directivos en la ciudad de Barranquilla frente a los retos organizacionales que plantea la era digital son: comunicación asertiva, adaptación al cambio, comportamiento integral, inteligencia emocional, trabajo en equipo, manejo de conflictos, manejo del tiempo.

A partir de este estudio pueden surgir nuevas investigaciones encaminadas a desarrollar perfiles de cargos, que contengan la identificación y descripción de las competencias que deben acreditar o desarrollar quienes estén vinculados a las organizaciones, de frente a la dinámica que exija cada era.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abela, J. A. (2011). El análisis multinivel: Una revisión actualizada en el ámbito sociológico. Metodología de encuestas, 13(1), 161-176.

Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Ediciones Granica.

Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, *20*(2), 410-421.

Barnes, D. M. (1996). An analysis of the grounded theory method and the concept of culture. *QualitativeHealthResearch*, *6*(3), 429-441.

Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. 1-El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-minister*, (3), 68-88.

Berger, P. y Luckmann, T. (1979) *La construcción social de la realidad*. Amorrortu

Blanco, N., & Pirela, J. (2016). La complementariedad metodológica : Estrategia de integración de enfoques en la investigación social. *Espacios Públicos*, *19*, 97–111.

Canals, J. (2009). Redescubrir el papel de las escuelas de dirección. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, *12*(6), 50-54.

Carlopio, J., Andrewartha, G., Whetten, D., & Cameron, K. (2012). *Develop management skills*. Pearson Higher Education AU.

Carreras, A. B. L., Arroyo, J. C., & Blanco, J. E. E. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's. *Contaduría y Administración*, *63*(3), 9-10.

Carvajal, E. (2017) Reflexiones en torno a la “ciudadanía digital” Revista Doxa Vol. 7, No. 13.

Castells, M. (2010). Comunicación y poder. N.P.: Alianza Editorial.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Christensen, C. M. (2020). *El dilema de los innovadores*. Ediciones Granica SA.

Comisión Nacional del Servicio Civil. (2021) Convocatorias en Desarrollo, Recuperado de: https://www.cnsc.gov.co/index.php/convocatorias/en-desarrollo. 02/02/2021.

Covey, S. (1999). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.

Cuador-Gil, J. Q., & Quintero-Silverio, A. (2018). Análisis estructural: punto de partida de todo estudio geo estadístico. Minería y Geología, 16(3), 16-22.

De Camacho, P. L. (2016). La teoría fundamentada: precisiones epistemológicas, teórico-conceptuales, metodológicas y aportes a las ciencias. *Cumbres*, *2*(1), 101-114.

De Castro, A. (2017). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Editorial Verbum.

Del Canto, E., & Silva-Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. Revista de Ciencias Sociales (Cr), 3(141).

Domínguez, Á. Z. (2009). El modo de ser cínico de los dirigentes. *Cuadernos de administración*, *25*(41), 81-92.

Drucker, P. (2000). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma.

Echeverría, R. (2001) “Ontología del lenguaje”, Ediciones Granica SA.

El Empleo. (2021) Ofertas Laborales. Recuperado de: https://www.elempleo.com/

Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, *6*(1), 27-36.

Flecha, R., Vargas, J., & Dávila, A. (2004). Metodología comunicativa crítica en la investigación en ciencias sociales: la investigación Workaló. *Lan Harremanak-Revista de Relaciones Laborales*, (11).

Freiberg, K., & Freiberg, J. (2009). *¡ Bum!: 7 decisiones para volar las puertas del negocio-como-de-costumbre*. Grupo Nelson.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2018). Automation and the future of work–understanding the numbers. *News Opinion, Oxford Martin School, Oxford*.

Friebel, J.L. (2018). La Transformación del Data Center en la Era del Icloud. Datacenter Dynamics.

Gallacher, A. (1996). Aerial pipeline surveillance in the information age. *Pipes & pipelines international (1965)*, *41*(1), 22-24.

Garcia-Carbonell, N., Martin-Alcazar, F., & Sanchez-Gardey, G. (2016). An empirical analysis of the required management skills in the core employees' identification. *Cuadernos de Gestión*, *16*(1), 109-124.

Glatt, M., Kölsch, P., Siedler, C., Langlotz, P., Ehmsen, S., & Aurich, J. C. (2021). Edge-based Digital Twin to trace and ensure sustainability in cross-company production networks. *Procedia CIRP*, *98*, 276-281.

Goldsmith, M. (2016). The circle of engagement. *Leader to Leader*, *2016*(81), 31-35.

Goleman, D. (1995) *Inteligencia Emocional*. Kairos

Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, *84*(2), 72.

Harari, Y. N. (2018). *21 Lessons for the 21st Century*. Random House.

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, W. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Thomson Learning,

Hernández Lara, A. B., Serradell-Lopez, E., &FitóBertran, M. À. (2018). Do business games foster skills? A cross-cultural study from learners' views. *Intangible Capital*, *14*(2), 315-331.

Hualde, A. (2019). El trabajo y el empleo en la era digital: ¿una nueva ola de precarización?. El Colegio de la Frontera Norte – México. Disponible en: http://www.relats.org/documentos/ED.Hualde.feb.pdf

Jiménez, A., Palmero-Cámara, C., González-Santos, M. J., González-Bernal, J., & Jiménez-Eguizábal, J. A. (2015). The impact of educational levels on formal and informal entrepreneurship. *BRQ Business ResearchQuarterly*, *18*(3), 204-212.

Joannides, V., & Berland, N. (2008). Reactions to reading “Remaining consistent with method? An analysis of grounded theory research in accounting”: A comment on Gurd. *Qualitative Research in Accounting & Management*.

Kotter, J. P. (2017). What leaders really do. In *Leadership Perspectives* (pp. 7-15). Routledge.

Lorente, J. C., Gómez, P. J., & Cabrera, R. V. (2005). Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (24), 29-55.

Maxwell, J. (2017). Leadership Is Influence: Nothing More, Nothing Less.”. *Christianity Today*.

McKay, E., &Mohamad, M. B. (2018). Big data management skills: accurate measurement. *Research and practice in technology enhanced learning*, *13*(1), 1-24.

McLuhan, M. (1962). The Gutenberg Galaxy. *New York: Signet*.

McLuhan, M. (1964). The medium is the message. New York: Signet.

Mintzberg, H. (1973). *La naturaleza del trabajo directivo*. *Ariel*.

Nagy Z. (2019) The Importance of Soft Skills. In: Soft Skills to Advance Your Developer Career. Apress, Berkeley, CA. https://ezproxy.unisimon.edu.co:2102/10.1007/978-1-4842-5092-1_1

Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano (2021). Informe de tendencia de las ocupaciones, Recuperado de: https://observatorio.sena.edu.co/Tendencia/Informes

Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda!: El futuro del trabajo en la era de la automatización*. Vintage Espanol.

Páramo Morales, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. Pensamiento & Gestión, (39), 1-7.

Pearson, A. (1989). Six basics for general managers. *Harvard Business Review*, *67*(4), 94-101.

Pérez, F. J. P., Guzmán, T. L. G., & Santa Cruz, F. G. (2014). Management skills as competitive advantage. The case of public sector in Córdoba (Spain). *Intangible Capital*, *10*(3), 528-561.

Perez-Gómez, Á. (2017). Educar en la era digital. *COMPARTIR*, *23*, 10.

Podmetina, D., Soderquist, K. E., Petraite, M., &Teplov, R. (2018). Developing a competency model for open innovation. *Management Decision*.

Polanyi, M. (1974). Scientific thought and social reality: Essays by Michael Polanyi. *Psychological issues*.

Polanyi,M. (1974). Knowledge Towards a Post-Critical Philosophy. *Michael Polanyi, UniversityOf Chicago Press*

Porter, M. E. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto.

Salazar-Araújo (2020). *Internacionalización de Pyme's La inserción de PYMES del departamento del Atlántico (Colombia) en los mercados internacionales*. ESEADE.

Salazar-Araújo, & Limas (2019). *Procesos de decisión organizacional.* Estudios en las organizaciones públicas, privadas y sociales en América Latina y el Caribe: Un enfoque inter y transdisciplinario Tomo II. Universidad Simón Bolívar

Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial norma.

Senge, P. (1991). *La quinta disciplina, El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Garnica.

Servicio Público de Empleo. (2021) Búsqueda de empleo. SENA. https://www.serviciodeempleo.gov.co/busca-empleo.

Siepel, J., Camerani, R., &Masucci, M. (2019). Skills combinations and firm performance. *Small Business Economics*, 1-23.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory.

Tejada, J. (2011). La evaluación de las competencias en contextos no formales: dispositivos e instrumentos de evaluación. *Revista de educación*, (354), 341-342.

Tejada. J. (1997). *El proceso de Investigación científica*. Barcelona-España, Editorial FUND. Caixa de Pensions.

Tobón, S. T. (2015). *Formación integral y competencias*. Editorial Macro.

Tuning América Latina (2013). Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Recuperado de: http://www.tuningal.org/ 04/03/2020,

Valdemoros, M., Ponce A., Sanz, E. (2011) Fundamentos en el manejo del Nvivo 9 como herramienta al servicio de estudios cualitativos. *Contextos educativos*, nº 14, pp. 11-29.

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, xe baby boomers. *REGE-Revista de Gestão*, *23*(2), 88-98.

World Economic Forum (2020) *Mapping TradeTech: Trade in the Fourth Industrial Revolution,* Recuperado de:http://www3.weforum.org/docs/WEF_Mapping_TradeTech_2020.pdf 08/12/2020.

Wrede, M., Velamuri, V. K., &Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*, *41*(8), 1549-1567.

Zapata, M. (2009). Objetos de aprendizaje generativos, competencias individuales, agrupamientos de competencias y adaptatividad. *Revista de Educación a Distancia (RED)*.