

EVALUACIÓN DEL ENFOQUE GERENCIAL EN ESTUDIANTES DE UN PROGRAMA DE MAESTRÍA Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Ariel Alfonso Reyes Castro⁵¹

Resumen: La competitividad de los países depende del desempeño de sus líderes, de la capacidad de estos para impulsar el cambio, promover el desarrollo e incentivar procesos de mejora continua a través de acciones de innovación y transferencia de conocimiento. Sin embargo, este proceso requiere de la articulación de distintos enfoques como el enfoque hacia el liderazgo, la gestión de los interesados, el análisis de la estructura organizacional, la propensión a impulsar el cambio entre otros. Para lo cual el propósito del presente documento se enfoca en identificar de una relación de 7 distintos tipos de enfoque gerencial cual incide con mayor énfasis en el ejercicio directivo de alto desempeño en una población de 302 estudiantes de la maestría en administración de organizaciones de la UNAD que se encuentran en la ciudad de Bogotá esto con el fin de establecer elementos que contribuyan a integrar los enfoques faltantes para contribuir así a mejorar la competitividad de las organizaciones con las que estos interactúan, contribuyendo así a mejorar la calidad de sus procesos gerenciales.

Palabras clave: Desarrollo de habilidades, comportamiento económico, competencia profesional

JEL: M14, M53, M54

⁵¹ Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. arielreyesunad@gmail.com

Introducción

La competitividad en las regiones y los países depende en buena medida de la forma en que las personas, los recursos y los factores se integran para aprovechar lo que McGrath R. (2013) denomina como la generación y aprovechamiento de ventajas competitivas transitorias como medio para potenciar el impacto de la estrategia desde la óptica de la innovación y el emprendimiento a través de hacer operativas técnicas que a su vez contribuyan a reducir la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad a través de la utilización de elementos que se relacionan con el hecho de poder desarrollar en los gerentes la capacidad de identificar los puntos de inflexión que les permitan identificar nuevas oportunidades empresariales o en su defecto dado que cada uno de estos puntos puede ser anticipado, comprendido y capitalizado llegar a contribuir en buena medida a establecer acciones que desde la disrupción puedan gestionar riesgos que apoyados en procesos de planeación prescriptiva permitan transformar amenazas en oportunidades.

Esta situación implica para el caso colombiano analizar en primer lugar las variables que afectan nuestro desempeño para establecer los elementos que pueden desde lo que Gunther McGrath & Macmillan (2009) denominan como el “crecimiento impulsado por el descubrimiento” contribuir a potenciar el impacto de quien dirige a las organizaciones en el país. De esta manera es importante identificar que desde lo Meso-económico la gestión de las organizaciones en el país ha tenido según el (Institute for Management Development (IMD) (2019) en su anuario de competitividad sobre 63 economías analizadas una mejora al pasar del puesto 58 en 2018 al 52 en 2019. Soportando este avance en aspectos como la productividad agregada. Presentando a su vez desafíos

en aspectos que previamente el (Departamento Nacional de Planeación, 2018) asocia a aspectos propios de la eficiencia empresarial en términos de practicas gerenciales (asociadas a supervisión de las juntas directivas, credibilidad de los gerentes y ética empresarial) a la par del criterio de actitudes y valores (en términos de actitudes hacia la globalización e inclusión de trabajadores en valores empresariales). Situación que se apoya al revisar los resultados que la misma organización entrega a través del (Institute for Management Development , 2018) en su ranking de talento que mide la predisposición en el país de desarrollar, atraer y retener profesionales con alto nivel de competencia considerando para esto la inversión en formación y desarrollo del RRHH, su preparación y desempeño. En donde el país tiene la posición 60/63 debido en buena medida al deterioro de la movilidad estudiantil, la implementación de aprendizajes, la priorización de la capacitación de los empleados, la fuga de cerebros y la efectividad de la educación gerencial.

Así mismo y dado que una de las competencias clave a desarrollar por parte de los directivos en las firmas en el país tiene que ver con la forma de integrar la gestión y procesamiento de datos para que desde la analítica se pueda pasar del análisis descriptivo al análisis predictivo y de allí al análisis prescriptivo con el fin de tener herramientas para poder realizar mejores procesos decisionales se hace relevante identificar desde la óptica del IMD World Competitiveness Center (2018) cuales son los retos y oportunidades que se pueden potenciar para el caso colombiano. De esta manera se puede establecer que para la vigencia 2018 según el ranking de competitividad digital global el país ocupó la posición 59/63 presentando un descenso sostenido desde 2014 de la posición 49 a la 59. Obteniendo la posición 59/63 en el factor de conocimiento¹, la posición 60/63 en el uso y acceso de tecnología² y la 56/63 en términos de

preparación futura con oportunidades de integración con tecnologías de la información³, pero con desafíos en términos de agilidad de negocios⁴ y capacidad de adaptación frente a nuevas tecnologías que permiten el trabajo y el aprendizaje ubicuo a través de la E-participación.

Con esto en mente y considerando que de acuerdo con Martinez B (2016) a partir de los datos que arroja desde 2001 la encuesta mundial de gerencia como iniciativa del London School of Economics, Stanford University, y Harvard Business School, bajo la premisa de que a “mayor calidad de la gerencia, mejores resultados empresariales y mayor desarrollo económico de los países” se puede obtener información de la forma en que se gerencia en Colombia desde 5 criterios a saber; 1) administración de operaciones, 2) liderazgo, 3) administración del talento, 4) fijación y cumplimiento de objetivos y 5) monitoreo al desempeño. De esta manera lo cual es útil para identificar los aspectos en los que como actores de procesos formativos debemos considerar para potenciar la competitividad del país desde dichos factores. De esta manera de acuerdo con (Matallana, 2018) en un país con grandes brechas subnacionales en las condiciones básicas para la competitividad lo que con desafíos en el manejo del talento en términos del desarrollo de habilidades digitales / tecnológicas y la concentración de conocimiento científico en función a la baja productividad y publicación de resultados de investigación y desarrollo y oportunidades en entrenamiento y educación con el aumento de graduados en ciencias.

Con desafíos en marcos normativos en aspectos como derechos de propiedad intelectual y contratos de transferencia de conocimiento, accesibilidad a servicios financieros y banca de riesgo y marcos tecnológicos asociados a la legislación sobre tecnologías de la comunicación, la libre competencia y la velocidad del ancho de banda.

Considerando aspectos como el gobierno abierto, las políticas frente a piratería de software y la integración de alianzas publico privadas (APP´s)

En términos de la capacidad de usar big Data y analítica, la integración de procesos ágiles de gestión y la transferencia de conocimiento prima es mejorar los resultados que de acuerdo con el (World Bank, 2017) ubican al país con una calificación de la calidad de su gerencia apenas superior a 2,5/3.0 situación que tácitamente nos lleva a la pregunta ¿Cuáles son los enfoques de gerencia que influyen en la mejora de la calidad de la gestión en Colombia y que pueden ser potenciados desde la academia en un programa de formación de maestria, como el desarrollado por la maestria en administración de organizaciones de la UNAD?

Marco Teórico

Revisión de la literatura.

Al integrar los aspectos relacionados con desempeño organizacional, calidad de la gerencia y desarrollo organizacional necesariamente se debe considerar lo que el estudio adelantado por el (Centro Nacional de Consultoría & Confecámaras., 2018) revela y es el hecho de que la productividad de una organización depende de la integración de los siguientes factores:

- La forma en que se gestiona el capital humano en términos de manejo del compromiso, el involucramiento de los colaboradores y la política de estímulos e incentivos.
- La forma en que la organización se enfoca en lograr alianzas con otros actores clave.
- La forma en que la firma prepara a su talento humano para poder desarrollar procesos de desarrollo, incorporación, difusión y transferencia de procesos de innovación fruto de lo que la (OECD., 2015) través de su

manual de Frascatti establece como las condiciones para el desarrollo de procesos de investigación básica, aplicada o de desarrollo experimental.

- La forma en que la firma desarrolla estandarización de procesos. Buscando con esto reducir costos variables para liberar recursos que permitan el desarrollo de procesos de mejoramiento que impulsen el desempeño de los otros tres pilares de productividad organizacional.
- Adicional a lo anterior también tiene dentro de un proceso de administración gerencial competitiva la forma en que se integran aspectos asociados a la transformación y apropiación digital el cual permite una mejora en la toma de decisiones pasando de la analítica descriptiva para determinar lo que ya paso.

Enfocándose en integrar la analítica predictiva para plantear nuevos escenarios. Para finalmente migrar a la analítica prescriptiva para determinar consecuencias, recomendar las mejores acciones y reducir el riesgo de fracaso.

Ahora bien, además de estos factores endógenos iniciales la gerencia de cualquier organización debe además de lograr una adecuada gestión de recursos reconocer el impacto que tiene la gestión de la productividad agregada en términos de: 1) determinar la forma para lograr mejoras en la productividad en el interior de las firmas, 2) integrar mecanismos que faciliten la asignación de recursos⁵ entre empresas y sectores que estén conectados entre sí tal como sucede con la política de Clústeres que tiene la ciudad y 3) por la forma en que entran y salen empresas en determinado sector y la forma en que esto incide en una mejora de la competitividad, el desempeño y la perdurabilidad de la organización.

Esto suponen entonces que existe una clara correlación entre la forma en que se gerencia y los resultados que se obtienen tanto dentro como fuera de la organización así al revisar a autores como: (Vancil & Lorange, 1975), (Mendoza Guerra, 2010), (Hernández Umaña, Espinosa Acuña, & Ramírez, 2013), (Martin R. , 2013), (Tavis & Capelli, 2016), (Martin R. , 2017), (Martin R. , 2017), (Martin & Golsby - Smith, 2017) y (Capelli & Conyon, 2018), entre otros establecen que un aumento en la productividad

empresarial tiene una clara relación con la calidad del desempeño del gerente de la firma en términos de:

- Manejo del capital humano y la forma en que se atrae, retiene, forma y mejora el desempeño de los colaboradores, así como también la forma en que se potencia el involucramiento a través del empoderamiento y la delegación en la toma de decisiones como criterios clave para facilitar procesos de desarrollo organizacional soportados tal como lo mencionan (Senge, 1990) y (Drucker, 1999) en la gestión de la confianza como pilar fundamental para crear credibilidad dentro de la gerencia de una organización.
- Capacidad de innovar, difundir y transferir nuevos saberes con el fin de potenciar el desarrollo de nuevo know how dentro de la organización y el sector en el que esta se relaciona.
- Gestión de alianzas desde lo que (Bourne, 2016) considera como un modelo de madurez administrativa de las relaciones con los interesados (SRMM) a partir de cinco niveles relacionados con: 1) el ensayo y el error, 2) los procedimientos,
- las relaciones, 4) el nivel de integración y 5) la forma en que se puede predecir y gestionar riesgos futuros.
- El desarrollo de acciones que mejoren las practicas gerenciales tal como lo mencionan (Bandiera, Guiso, Prat, & Sadun, 2011), (Lafley, Martin, Rivkin, & Siggelkow, 2012), (Bloom, Sadun, & Van Reenen, 2012), (Lemos, Bloom, & Scur, 2012), (Bloom, Sadun, & Van Reenen, 2016), y (Bennett, Lawrence, & Sadun, 2017) en aspectos como:
 - El fortalecimiento de procesos de supervisión basados en el aseguramiento por medio de la integración de indicadores clave de desempeño. Que muestren:
 - Interconexión entre metas organizacionales.
 - La definición de un horizonte de tiempo.
 - Claridad en lo que se debe lograr.
 - La forma de replicar y aplicar lecciones aprendidas para lograr mejorar el desempeño organizacional.
 - El desarrollo e implementación de procesos y procedimientos relacionados con la forma de optimizar operaciones en las distintas áreas funcionales de la organización.
 - La forma en que los objetivos se articulan a la estrategia y la forma en que esta influye en el desarrollo de procesos ágiles que faciliten la adaptabilidad de la estructura organizacional al logro de la estrategia.
 - La forma en que los distintos estilos de dirección se integran para lograr lo que el (Centre for Economic Performance, 2015) denomina como los criterios centrales de la gerencia perdurable de una organización y que a su vez se relacionan con:
- El desarrollo de operaciones lean. En donde se analiza la forma en la que la dirección integra procesos de operación flexibles.

- La forma en que se gestiona el mejoramiento en la gestión y la forma en que esto se hace tangible a través de la medición, el monitoreo y el desarrollo de acciones que potencien el rendimiento.
- La gestión del talento en donde se analizan aspectos como la planificación de los RRHH, la adquisición de los mismos, el desarrollo de equipos de alto desempeño, la dirección de los equipos y el seguimiento y control del desempeño de estos buscando con esto:
- Mejorar competencias organizacionales
- Disminuir la rotación de personal.
- Mejorar habilidades blandas / duras.
- Aumentar el nivel de colaboración y cooperación.
- Aumentar la cohesión del equipo. A través de adecuados procesos de comunicación organizacional que permitan:
- Planificar las comunicaciones. Estableciendo mecanismos para recolectar, elaborar, distribuir, almacenar, recuperar y retroalimentar.
 - Gestionar las comunicaciones
 - Monitorear su impacto y la forma en que crean valor para la organización.

De allí que se puede pensar en la clara existencia de una relación entre el desempeño directivo de las organizaciones y la definición de un perfil gerencial que integre habilidades y destrezas para mejorar su quehacer a partir del de la identificación de un enfoque directivo específico. El cual de acuerdo con (Reyes Castro A. , 2018) se condiciona en términos del éxito o el fracaso de la gestión directiva en una organización a la forma en que este haga operativa y contribuya al desarrollo de un clima y una cultura organizacional que favorezca el cambio, potencie el desempeño de sus RRHH y contribuya a generar y aprovechar ventajas competitivas, ya que estas son esenciales a partir de lo que mencionan (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003) en la medida de que:

- Si la firma quiere mejorar su rendimiento sus acciones deben enfocarse en el logro de su misión, el involucramiento de sus stakeholders, la adaptabilidad de sus procesos y la consistencia de sus acciones.
- Si la organización desea incrementar ingresos el gerente debe enfocarse en acciones que logren su misión y potencien su adaptabilidad.
- Si la empresa quiere mejorar las percepciones de sus stakeholders frente a la calidad de los productos o servicios se debe trabajar en el involucramiento de los stakeholders y la consistencia como medio para generar credibilidad y potenciar la reputación de la firma.

- Si se habla de innovación dentro de la organización se debe considerar el potenciar el involucramiento de stakeholders y la adaptabilidad potenciando el desarrollo de mejores prácticas de gestión relacionadas con el design thinking o el diseño centrado en el cliente.
- Así mismo, cuando la organización busca mejorar el desempeño de sus colaboradores, así como la satisfacción de sus stakeholders de manera sostenible se deberá desde el punto de vista del desarrollo de una cultura organizacional fuerte considerar el desarrollo de acciones que contribuyan a una articulación entre el involucramiento y la consistencia.

Elementos que a su vez son importantes para poder identificar estilos de comportamiento gerencial que desde la academia pueden considerarse para ser desarrollados con miras a fortalecer el desempeño gerencial desde un programa de formación en maestría en administración de organizaciones como el que se utilizara líneas abajo para lograr dicho fin.

Metodología

Adicional a lo ya expuesto los resultados que se presentaran a continuación surgen del desarrollo de una investigación descriptiva que buscara determinar el nivel de asociación entre variables que inciden en la definición del tipo de estilo gerencial imperante en una muestra de 302 estudiantes del programa de maestría en administración de organizaciones de la UNAD ubicados en la ciudad de Bogotá durante los años 2018-2019 desde el análisis de 7 criterios que pueden llegar a influir en el desarrollo organizacional de las organizaciones con las que interactúan con el fin de poder determinar los elementos pueden ayudar a mejorar el desempeño de la organización empresarial bogotana.

Para determinar tales elementos se utilizaron los elementos que manejan (Elliot & Moller, 2003), (Grouzet, Kasser, Ahuvia, & Fernandez-Dols, 2005) y (Alonso-Tapia, Huertas, & Ruiz, 2010) en términos de la escala MOPI con el fin de identificar de acuerdo con las metas y motivos sociales que

tienen los estudiantes analizados utilizando un cuestionario de 35 preguntas los siguientes criterios de evaluación:

Cuáles son sus metas de logro / poder / afiliación / reconocimiento y como estas influyen a su vez en el desarrollo de 7 criterios clave que influyen en el desarrollo de una actividad directiva de alto desempeño y que surgen en buena medida de consultar los elementos que manejan (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) sobre el particular.

En este punto es importante saber que de acuerdo con (Reyes Castro, Sapuyes Chavez, & Garzon Posada, 2019) en la realización de un estudio previo los estudiantes caracterizados tienen en su mayoría un enfoque hacia el logro lo que les brinda fortalezas hacia la gerencia media y presentan una menor propensión hacia el poder lo que puede afectar su desempeño en la alta gerencia.

De qué manera sus acciones pueden influir en la superación de problemas personales, afectivos o profesionales que puedan influir en su desempeño. Sabiendo que a partir del anterior estudio dichos maestrandos tienen una prelación media al enfoque de afiliación.

De esta manera estos criterios se evaluaron para determinar la mayor propensión de la población analizada en termino de 7 enfoques de gestión a saber:

Tabla 1. Criterios de evaluación de estilos gerenciales según encuesta MOPI. Fuente: el autor.

Área de análisis	Preguntas a analizar para determinar los resultados del instrumento.
Enfoque hacia la gestión de la estructura organizacional .	2,9, 16, 23, 30
Enfoque hacia la gestión por Recompensa	5,12,19, 26, 33
Enfoque hacia la gestión por Liderazgo	3,10,17,24,31
Enfoque hacia el aprovechamiento de mecanismos útiles asociados a la gestión de las restricciones que todo proceso organizacional debe enfrentar ⁶ .	6,13,20,27,34

Enfoque de gestión hacia lo que (Hamel & Prahalad, 2005) denominan como Propósito estratégico .	1, 8, 15, 22, 29
Enfoque de gestión hacia el desarrollo de Relaciones	4,11,18,25,32
Enfoque de gestión hacia la Predisposición al cambio.	7,14,21,28,35

Resultados y discusión.

El desarrollo del análisis de los resultados obtenidos se enfocó en los siguientes criterios:

En primer lugar, en medir la variable que más incide hacia el enfoque directivo de quien fue encuestado obteniendo a través del análisis del alfa de Cronbach los siguientes resultados:

Tabla 2. Resultados del alfa de Cronbach para la herramienta de medición de las tendencias gerenciales basadas en 7 criterios clave de desarrollo organizacional. Fuente: el autor.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,86	0,918	35

- Así mismo desde la óptica del análisis univariado se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3. Tipo de organización encuestada. Fuente: el autor.

Tipo de Organización en la que labora el encuestado/a.	Frecuencia	Porcentaje
Gran Empresa	10	3,3
Mediana Empresa	45	14,9
Microempresa	172	57
Pequeña Empresa	75	24,8
Total	302	100

De acuerdo con lo anterior del total de encuestados se puede afirmar que la mayoría de estudiantes encuestados tienen como campo de acción

dirigir empresas con hasta diez colaboradores seguidos a su vez de aquellas personas que deciden acerca de la forma en que firman con activos entre 501 y 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv) teniendo como referencia que en Colombia dicho salario equivale a US\$252. Posterior a esto vienen los gerentes que administran medianas empresas con rango de activos según el (Congreso de Colombia, 2004) en lo enunciado en el artículo 2 de la ley 905 de 2004 como empresas con activos de entre 100.000 y 610.000 Unidades de valor tributario o UVT la cual en 2019 equivale a COP 34.270. así mismo se establece que el 3,3% de las firmas corresponde a empresas con más de 200 trabajadores. Así mismo para el caso del análisis del sector económico en el que los encuestados laboran se encuentran los siguientes resultados:

Tabla 4. Sector económico en el que el encuestado es directivo o tomador de decisiones. Fuente: el autor.

Sector Económico en el que labora el encuestado/a	Frecuencia	Porcentaje
Comercial	157	52
Servicios	118	39,1
industria	27	8,9
Total	302	100

Para este caso se puede establecer que tal como sucede en la realidad bogotana y nacional que la mayoría de unidades productivas se enfocan en el desarrollo de actividades relacionadas con el comercio (52%) y que en el caso de la industria esta es la que tiene menos participación en el análisis realizado. Desde el análisis del nivel educativo de los encuestados se encuentran los siguientes resultados:

Tabla 5. Nivel educativo del encuestado/a. Fuente: el autor.

Nivel Educativo del encuestado /a	Frecuencia	Porcentaje
Especialización	30	9,9
Profesional	272	90,1
Total	302	100

En términos generales todos los encuestados tienen formación profesional o de licenciatura como se conoce en otros países. Sin embargo, al ser estudiantes del programa de maestría de la universidad nacional abierta y a distancia UNAD también cuentan con especializaciones en áreas afines al campo de estudio como las finanzas, el mercadeo y los sistemas integrados de gestión o la gestión de proyectos. Finalmente es importante mencionar que ninguno de los encuestados cuenta con formación doctoral. Así mismo también se debe mencionar que para el estudio realizado el 39,4% de quienes contribuyeron con el estudio son de sexo femenino.

Así mismo desde el análisis de los datos del estudio realizado en conjunto se tienen los siguientes resultados:

Tabla 6. Resultados clave de variables bajo 7 enfoques de actuación gerencial adaptando los cuestionamientos de la encuesta MOPI. Fuente: el autor.

Enunciado del contexto de análisis. Para usted en su rol de gerente, directivo o gestor del cambio en la organización en la que interactúa se puede decir que ⁷ :	Promedio	Desviación Estándar	Error Estándar de la Media
1. Las metas de esta organización están claramente enunciadas.	6,4	0,59	0,034
2. La división del trabajo de esta organización es flexible.	5,7	1,20	0,069
3. Las directivas de la organización apoyan mis esfuerzos.	6,6	0,58	0,033
4. La relación con las directivas es armoniosa.	6,8	0,38	0,022
5. Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona.	6,4	0,73	0,042

Evaluación del enfoque gerencial en estudiantes de un programa de maestría y su impacto en el desarrollo organizacional.

6. Las directivas tienen ideas que son útiles para mi grupo de trabajo.	2,4	1,89	0,109
7. Esta organización no pone resistencia al cambio.	5,6	1,10	0,063
8. Estoy personalmente de acuerdo con las metas bajo mi responsabilidad.	6,4	0,57	0,033
9. La división del trabajo de esta organización es propicia a que se alcancen sus metas.	6,0	1,18	0,068
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso de desarrollo.	6,3	0,81	0,047
Siempre puedo hablar con alguien del trabajo, si tengo un problema relacionado con mi desempeño.	6,5	0,58	0,033
La escala salarial y las prestaciones de esta organización tratan equitativamente a todos los empleados.	6,4	1,04	0,060
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo.	6,4	0,67	0,038
14. Esta organización no introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos.	2,8	1,33	0,076
15. Comprendo el propósito de esta organización.	6,7	0,46	0,026
16. La manera en que se dividen las tareas de trabajo es lógica.	6,1	0,73	0,042
Los esfuerzos de liderazgo de esta organización hacen que la organización cumpla con sus propósitos.	6,3	0,70	0,041
Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas, lo mismo que profesionales.	6,7	0,55	0,031
19. Existe la oportunidad de ascender en esta organización.	5,7	1,64	0,094
Esta organización tiene mecanismos adecuados para aglutinarse (reunir, agregar, incorporar).	6,2	0,73	0,042
21. Esta organización favorece el cambio.	6,0	0,99	0,057
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados.	6,1	0,63	0,036

23. La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada.	6,5	0,59	0,034
24. Para mí es claro cuando mi jefe trata de guiar mis esfuerzos de trabajo.	6,6	0,49	0,028
25. He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo.	6,5	0,59	0,034
26. El sueldo que recibo es conmensurado con la labor que desempeño.	6,1	0,47	0,027
Otras unidades de trabajo son útiles para mi unidad de trabajo, siempre que se solicite asistencia.	6,0	0,71	0,041
28. Ocasionalmente, me gusta cambiar cosas acerca de mi trabajo.	6,0	1,03	0,059
29. Deseo menos aportes para decidir las metas de mi unidad de trabajo.	3,2	1,53	0,088
30. La división del trabajo de esta organización ayuda a sus esfuerzos para llegar a las metas	6,2	0,85	0,049
Comprendo los esfuerzos de la junta directiva para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo.	6,4	1,08	0,062
32. No hay ninguna evidencia de conflicto no resuelto en esta organización.	5,6	1,53	0,088
33. Todas las tareas que se han de lograr se asocian con incentivos.	4,0	1,79	0,103
Los esfuerzos de planificación y control de esta organización son útiles para su crecimiento y desarrollo.	5,9	1,27	0,073
35. Esta organización tiene la habilidad de cambiar.	6,2	0,81	0,046

Desde el análisis individual de variables aquellas que tienen que ver el desarrollo de mejores enfoques directivos se relacionan con aquellas variables que en general tuvieron menor variabilidad en sus respuestas y en ese orden de ideas se relacionan con:

- El tener relaciones armoniosas con la alta gerencia, la junta directiva o la junta de accionistas según el tipo de organización en la que el directivo encuestado
- trabaje. Aspecto este que a su vez se enfoca en el desarrollo de criterios asociados al fortalecimiento de relaciones.
- Otro punto de convergencia clave para la gestión de una organización se relaciona con la forma en que el directivo comprende o no las acciones que debe desarrollar desde la articulación de procesos clave, estratégicos y de apoyo para el logro de un propósito superior dentro de la organización.
- Así mismo la gestión de las recompensas resulta vital para poder desarrollar procesos directivos exitosos en la medida que al revisar variables por menor varianza se puede establecer que tiene una relación fuerte con el logro de resultados que contribuyan a mejorar el desempeño de la organización.
- Ahora bien, toda acción requiere para ser exitosa de 5 elementos un plan estratégico / táctico u operativo que permita el desarrollo del propósito estratégico de la organización, El contar con recursos suficientes que lo hagan posible, el tener personas que lo hagan operativo, el integrar acciones que lo hagan realidad y contar con un liderazgo que transforme la forma en que se hacen las cosas dentro de la organización.
- Así mismo aquellas variables sobre las cuales el nivel de variabilidad y dispersión en los resultados es mayor para los gerentes consultados tiene que ver con:

Tabla 7. Variables con menor desempeño para el logro de un adecuado desempeño directivo. Fuente: el autor.

Variable De Análisis.	Media	Desv. Desviación
Pregunta 19. Existe La Oportunidad De Ascender En Esta Organización.	5,6921	1,63878

Pregunta 33. Todas Las Tareas Que Se Han De Lograr Se Asocian Con Incentivos.	4,0166	1,78673
Pregunta 6. Las directivas tienen ideas que son útiles para mi grupo de trabajo.	2,3543	1,88638

Aunque en el primer caso la calificación es alta en términos de importancia para quienes fueron analizados la desviación presentada indica alta dispersión en aspectos que tienen que ver con el hecho de que para lograr ascender dentro de la organización no todos tuvieron la percepción de que fuese relevante o posible hacerlo. Quizás porque se trate dada la caracterización de las mismas de organizaciones de firmas familiares en donde se presentan problemas relacionados con gobierno corporativo y en específico de procesos relacionados con la sucesión en la dirección de la organización. Así mismo, aunque se presenta una percepción neutral al hecho de usar los incentivos para el logro de las metas de la organización es claro que no todos piensan que se requieren incentivos siempre para el desarrollo de acciones estratégicas. Sin embargo, de todos los escenarios analizados el más relevante de todos tiene que ver con el ultimo ítem el cual al tener una mayor variación puede indicar tácitamente que existe un problema de comunicación y articulación entre lo que la directiva quiere y lo que el gerente recomienda hacer.

Al revisar los resultados obtenidos de manera global y a partir de la clasificación que establece la tabla 1. Puede establecerse entonces que los criterios que son más relevantes para la población analizada tienen que ver con los siguientes criterios de prioridad por enfoque de gestión:

- Liderazgo con calificación de 6,44 /7
- Relaciones con grupos de interés con una calificación de 6,43/7.
- Impacto en la gestión de la Estructura organizacional y su relación con la estrategia con una evaluación de 6,09/7.
- Gestión con un Propósito estratégico 5,76/7.
- Gestión basada en la Recompensa 5,74 /7.

- Gestión enfocada en el aprovechamiento de Mecanismos útiles 5,37/7.
- Predisposición y enfoque al cambio 5,32/7.

Con estos resultados queda claro que uno de los limitantes de los gerentes que dirigen las firmas analizadas tienen que ver con el hecho de que se tiene que trabajar en el desarrollo de acciones que permitan el fortalecimiento de habilidades blandas, la incorporación de procesos que les permitan el aprovechamiento de nuevas habilidades y en general aquellos elementos que desde la implementación de acciones que promuevan el cambio y favorezcan desde la óptica de la aplicación de elementos asociados a lo que (Marco, 2014), establecen en términos del desarrollo de mejores prácticas de gestión que promuevan el desarrollo de competencias directivas ágiles, participativas y enfocadas en el desarrollo de competencias técnicas, comportamentales y aptitudinales que permitan afrontar con éxito el cambio organizacional.

Conclusiones.

- Sabiendo que las falencias en gestión de los maestrandos analizados se asocian a como integrar desde la gestión de mecanismos útiles procesos asociados a la flexibilidad, la agilidad y la integralidad. Se hace necesario definir acciones que contribuyan a consolidar relaciones que permitan sustentar el desarrollo de estructuras organizativas lo que desde la óptica de (Hintze, 1999) vayan más allá de las tradicionales (funcional, matricial y proyectizadas) e involucren elementos que desde la gestión del clima y la cultura organizacional contribuyan a lo que (Pink, 2010) denomina como el desarrollo de lo que un propósito superior que tenga significado y sea importante y aplicable al desarrollo de nuevos diseños organizacionales como las estructuras hot desk. Esto se puede lograr desde el desarrollo de procesos formativos que fortalezcan procesos de liderazgo que permitan el desarrollo de tres criterios básicos a saber: 1) autonomía como medio para que el aprendiente de directivo pueda desde el desarrollo de procesos de empoderamiento realizar contribuciones decisivas para el desarrollo de la organización, 2) maestría como medio para lograr dominar una disciplina que permita el desarrollo y gestión de ventajas competitivas transitorias dentro de la organización para que articulando 3) la misión y visión con el propósito estratégico de la firma se puedan convertir en agentes de cambio.

- Considerando que uno de los enfoques “débiles” que tienen los maestrandos analizados tiene que ver con la integración de mecanismos útiles que favorezcan el desarrollo de competencias directivas de orden superior sería importante seguir potenciando su quehacer en términos de:
 - Competencias técnicas. Relacionadas con aspectos asociados a: 1) el manejo de los interesados, 2) la gestión de riesgos y oportunidades, 3) la gestión de la calidad, 4) la resolución de conflictos, 5) el poder potenciar el desarrollo de equipos para favorecer el aprendizaje por proyectos, 6) el seguir fortaleciendo el manejo de recursos (RRHH, Financieros, Manejo de costos), 7) el manejo de políticas de aprovisionamiento y contratos, 8)
 - la gestión de las comunicaciones y la 9) gestión de la consecución de fuentes de financiación para 10) el desarrollo de organizaciones cada vez más ágiles y que puedan potenciar una de las competencias clave del gerente del siglo XXI. La gestión por portafolios, programas y proyectos.
 - Competencias contextuales en donde se definen los saberes necesarios para 1) lograr organizaciones sostenibles, 2) aprender a desarrollar procesos de gestión por tareas, el 3) lograr integrar nuevas tecnologías de información y conocimiento (TAC) a los procesos de gestión, el 4) potenciar el desarrollo humano en la organización, el 5) integrar procesos que permitan gestionar de mejor manera las constricciones y restricciones a partir de la integración de elementos asociados a la gestión basada en la evidencia con el fin de dar a la firma un enfoque proactivo para dar respuesta a las contingencias a las que día a día se enfrenta .
 - Competencias comportamentales en las que se identifican variables relacionadas con 1) el desarrollo de mejores condiciones para el ejercicio de un liderazgo transformacional, 2) el desarrollar acciones que impulsen el compromiso y la motivación de los colaboradores, 3) el desarrollo de condiciones que potencien el desarrollo de la autoconfianza, 4) el desarrollo de condiciones que permitan el desarrollo de la gestión enfocada en resultados, 5) el desarrollo de habilidades para poder negociar, 6) el potenciar el desarrollo de acciones que permitan gestionar conflictos y solucionar crisis, 6) el desarrollar acciones que permitan desde la gestión de la cultura organizacional la gestión de lecciones aprendidas y 7) el desarrollo de condiciones que potencien el sentido de la ética dentro y fuera de la organización.

Así mismo desde la óptica de la integración de procesos que promuevan el cambio se debe considerar no solo lo que (McGrath R. , 2019) establece en términos de encontrar influencias disruptivas para crear nuevas oportunidades para la organización sino que también lo que

(Kotter, 2011) establece como los elementos que permiten que ese proceso de cambio se de en la organización y se convierta a su vez a través de procesos de madurez organizacional en un comportamiento institucionalizado.

Dado que por su formación de base el maestrando tiene predisposición al logro desde el currículo se debe fortalecer el desarrollo de competencias que considerando lo que manifiesta (Goleman D. , 2001) pueda ejercer un liderazgo que involucre, motive al cambio y potencie el compromiso de los colaboradores en el logro de un propósito dentro de la organización en la que influye. Esta concepción implica la integración de procesos formativos que generen la transformación de lideres autoritarios, a lideres timonel / afiliativos / democráticos, para transformarlos en lideres coach y finalmente convertirlos en lideres visionarios a través de la integración de procesos de aprendizaje por tareas o por retos. Para transformarlos así en lo que (Goleman, Boyatzis, & McKee, A, 2005) denominan como el líder resonante que pueda “sintonizar los sentimientos de las personas y los encausa en una dirección emocionalmente positiva.”

Así mismo el utilizar las fortalezas del enfoque de liderazgo / gestión multistakeholder y enfoque a la estructura organizacional es importante que los procesos de desarrollo de competencias en el maestrando involucren el desarrollo de condiciones que favorezcan la motivación de las personas con las que estos se relacionan partiendo de que tal como lo menciona (McClelland, 1961) de los con tres criterios clave que condicionan el desarrollo de una persona y que se relacionan con: el enfoque al logro (cumplimiento de metas), el enfoque de afiliación (asociado a lograr la fortaleza en el grupo) y el enfoque hacia el poder. Para lo cual es vital aprovechar experiencias previas a partir de los desarrollos que (Reyes

Castro A. , 2019) logro al caracterizar a los docentes del programa e identificar la ventaja que estos tienen hacia el enfoque al logro como medio para favorecer procesos de cambio en acciones formativas dentro del mismo.

Finalmente, quizás la fuerza más importante a tener en cuenta para lograr el desarrollo de una gerencia que potencie el desempeño de una organización radica en crear una cultura de cambio personal que vaya de lo que propone (Kotter, 2011) hacia el desarrollo de organizaciones Lean. Siendo este último criterio en donde el trabajo en equipo, la integración de Soft y hard Skills, la resolución de problemas, la integración de nuevas tecnologías de aprendizaje y conocimiento y el liderazgo transformador sean los pilares que desde la academia y en específico desde la maestría en administración de organizaciones de la UNAD las que potencien el desarrollo de procesos directivos en sus maestrandos que contribuyan desde la detección y aprovechamiento de puntos de inflexión en el entorno a mejorar el desempeño de las organizaciones en las que influyen para lograr así condiciones que potencien el desarrollo armónico de las regiones y mejoren el desempeño competitivo del país.

Referencias

- Alonso-Tapia, J., Huertas, J., & Ruiz, M. (2010). On the nature of motivational orientations: implications of assessed goals and gender differences for motivational goal theory. *The Spanish Journal of Psychology*, 13, 232-243.
- Bandiera, O., Guiso, L., Prat, A., & Sadun, R. (2011). What do CEOs Do? Harvard Business School.
- Bennett, V., Lawrence, M., & Sadun, R. (2017). Are Founder CEOs Good Managers? . En Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). "Americans Do IT Better: US Multinationals and the Productivity Miracle.". *American Economic Review* no. 102,, 167–201.

- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2016). Management as a Technology? Harvard Business School.
- Bourne, L. (2016). Stakeholder Relationship Management A Maturity Model for Organisational Implementation. London: Routledge.
- California.: Harper Collins.
- Capelli, P., & Conyon, M. (2018). ¿What do performance apraisals do? ILR Review, 71, 88
- Centre for Economic Performance. (2015). INFORME MANUFACTURERO 2014.
- Centro Nacional de Consultoria & Confecámaras. (2018). Determinantes de la productividad de las empresas de crecimiento acelerado. . Bogotá D.C.: CNC & Confecámaras.
- Congreso de Colombia. (2004). Ley 905 de 2004. Bogotá D.C.: Diario Oficial No. 45.628 de 2 de agosto de 2004.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). "Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?". Advances in Global Leadership, Volume 3, 205-227.
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). Anuario Mundial de Competitividad 2018.
- Drucker, P. (1999). Automanagement. Management Challenges for the 21st Century. eConsulting Group.
- Elliot, A., & Moller, A. (2003). Perfomance-approach goals: good or bad forms of regulation. International Journal of Educational Research, 39,, 339-356.
- Goleman, D. (2001). Escogiendo el estilo correcto de liderazgo. Harvard Businnes Review.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). El Líder resonante crea mas. Random
- Grouzet, F., Kasser, T., Ahuvia, A., & Fernandez-Dols, J. (2005). The structure of goal contents across 15 cultures. Journal of Personality and Social Psychology, 89, 800-816.
- Gunther McGrath, R., & Macmillan, I. (2009). Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity. Harvard Business Review Press.
- Haltiwanger, J, Hurst, E; & Miranda, J. Measuring Entrepreneurial Businesses: Current Knowledge and Challenges (págs. págs. 153-185). Chicago: University of Chicago Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (2005). Propósito Estratégico. Harvard Business Review Reimpresión Julio 2005, 1-14.

- Hernández Umaña, I., Espinosa Acuña, O., & Ramírez. (2013). Determinantes de Buenas Practicas Gerenciales para Colombia en el Año 2013. Una Aproximación analítica desde el modelo Logit. Horizontes empresarial Año 15,, 7-32.
- Hintze, J. (1999). Administración de estructuras organizativas. Buenos Aires. House Mondadori.
- IMD World Competitiveness Center. (2018). IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018. Geneva: IMD.
- Institute for Management Development . (2018). IMD World Talent Ranking 2018. Geneva: IMD.
- Institute for Management Development (IMD) Síntesis de resultados para Colombia. Bogotá D.C.: DNP.
- Institute for Management Development (IMD). (2019). IMD World Competitiveness ranking 2019. Geneva: IMD.
- Kotter, J. (2011). Liderar el Cambio: Porque fracasan los intentos de transformación.
- Lafley, A., Martin, R., Rivkin, J., & Siggelkow, N. (2012). Bringing Science to the art of Strategy. Harvard Business Review, 56-66.
- Lemos, R., Bloom, N., & Scur, D. (2012). Are Poor Management Practices Holding Back Middle-Income Countries. New Evidence from the Private and Public Sector in India. International Growth Centre.
- Marco, M. (2014). A Guide to the Agile Management Body of Knowledge (ABOK).
- Martin, R. (2013). Rethinking the decision factory. Harvard Business Review, 96-104.
- Martin, R. (2017). CEOs Should Stop Thinking that Execution is Somebody Else's Job; It
- Martin, R. (2017). Strategic Choices Need to be made Simultaneously, Not sequentially.
- Martin, R., & Golsby - Smith, T. (2017). Management is much more than a Science.
- Martinez B, W. (03 de 04 de 2016). La consultoría en Colombia NO ha servido para nada... ¿o sí? Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-consultoría-en-colombia-ha-servido-para-nada-o-sí-martinez-bernal/?originalSubdomain=es>
- Matallana, S. (2018). Competitividad en Colombia: retos y rol de las empresas. Bogotá D.C.: Acopi.
- McClelland, D. (1961). The achieving society. N.J.: Princeton, Van Nostrand.
- McGrath, R. (2013). The End of Competitive Advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business. Harvard Business Review Press.
- McGrath, R. (2019). Seeing Around Corners: How to Spot Inflection Points in Business Before They Happen. Houghton Mifflin Harcourt.

- Mendoza Guerra, J. (2010). La Calidad de la Gerencia: Mejorar el ápice estratégico.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. . Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. New York.: Doubleday/Currency.
- OECD. (2015). Frascati Manual: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development, 6th edition. Catalunya: OECD.
- Pink, D. (2010). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. NYT Hardcover Nonfiction bestseller No. 12.
- Revista Pensamiento Americano, 21-25.
- Reyes Castro, A. (2018). La predisposición al desarrollo competitivo desde el análisis de tres cadenas productivas en la localidad Antonio Nariño de la ciudad de Bogotá D.C. Barranquilla Colombia: Prospecta Colombia 2018.
- Reyes Castro, A. (2019). Propensión al poder, afiliación y el logro en docentes de una maestría de la UNAD. Guanajuato Mexico: Memorias XV CICAGIAO XV Coloquio Internacional de Cuerpos Academicos y Grupos de Investigación en analisis Organizacional.
- Reyes Castro, A., Sapuyes Chavez, T., & Garzon Posada, M. (2019). Desarrollo Organizacional Sostenible para potenciar el desempeño Gerencial competitivo en la ciudad de Bogotá. Mexico D.F.: Memorias XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations.
- Tavis, A., & Capelli. (2016). The Performance Management Revolution. Harvard Business Review, 58-67.
- Vancil, R., & Lorange, P. (1975). Strategic planning in diversified companies. Harvard Business Review, 81-90.
- World Bank. (2017). World Management Survey. World Bank.