

# **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO EJE FUNDAMENTAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS**

**Saúl Rick Fernández Hurtado**

<https://orcid.org/0000-0001-5167-7597>  
[srickfernandez@endeporte.edu.co](mailto:srickfernandez@endeporte.edu.co)  
Institución Universitaria Escuela Nacional del  
Deporte. Cali, Colombia

**Alberth Antonio Vila Pacheco**

<https://orcid.org/0000-0002-9743-255X>  
[vila0627@gmail.com](mailto:vila0627@gmail.com)  
Olímpica S.A.  
Cali, Colombia

**Juan Camilo Garcés Isaza**

<https://orcid.org/0000-0001-8892-1717>  
[c.garces2992@gmail.com](mailto:c.garces2992@gmail.com)  
SPRADLING GROUP

**Luz Ángela Martínez Martínez**

<https://orcid.org/0000-0001-6852-4888>  
[luz\\_angela.martinez@uao.edu.co](mailto:luz_angela.martinez@uao.edu.co)  
Universidad Autónoma de Occidente  
Cali, Colombia

**Karen Lizeth Arboleda Riaño**

<https://orcid.org/0000-0001-7898-3412>  
[kalivavi11@hotmail.com](mailto:kalivavi11@hotmail.com)  
Universidad Santiago de Cali  
Cali, Colombia

## **Cita este capítulo:**

Fernández Hurtado, S. R., Vila Pacheco, A. A., Garcés Isaza, J. C., Martínez Martínez, L. Á. & Arboleda Riaño, K. L. (2020). La planeación estratégica como eje fundamental para la internacionalización de las empresas. En: Fernández Hurtado, S. R. y Beltrán García, L. (eds. científicos). *La internacionalización empresarial como mecanismo resiliente para las empresas colombianas* (pp. 81-109). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.



# LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO EJE FUNDAMENTAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

*Saúl Rick Fernández Hurtado  
Alberth Antonio Vila Pacheco  
Juan Camilo Garcés Isaza  
Luz Ángela Martínez Martínez  
Karen Lizeth Arboleda Riaño*

## RESUMEN

El siguiente estudio se presenta con el ánimo de brindar una mejor perspectiva sobre la implementación de la planeación estratégica en las empresas colombianas que tienen o que pretenden tener entre sus objetivos, alcanzar mercados internacionales, llevando al lector a conocer las dificultades y las ventajas de ejecutar esta herramienta fundamental para contribuir al desarrollo y la obtención de las metas corporativas. La orientación utilizada en este proyecto fue el enfoque mixto, manejando el planteamiento metodológico cuantitativo y cualitativo. También se utilizó la encuesta, como herramienta fundamental para la recolección de información, para percibir con mayor claridad la temática asociada a las barreras en la ejecución de la planeación estratégica relacionadas al mercado, el liderazgo y los colaboradores desde diversas perspectivas. Como resultado para este propósito académico, se obtuvieron variables que demuestran que los impedimentos empresariales en este tema de estudio se encuentran bajo control de la misma organización; estos son el liderazgo y lo relacionado a los colaboradores. Este estudio logra concluir que las empresas colombianas con aspiraciones de alcance internacional deben enfocar sus esfuerzos en una buena implementación de la planeación estratégica, donde se incluya la participación de los colaboradores y un líder con estilo dinámico y participativo, con los que le permita llegar a un punto de cumplimiento satisfactorio

de los objetivos planteados, al igual que realizar estudios de mejoramiento continuo con énfasis en la gestión del conocimiento para prevenir la generación de las barreras, planteadas también en el presente proyecto, o quizá otras que en el desarrollo de la operación de la organización se puedan presentar.

**Palabras claves:** planeación estratégica, mercado, liderazgo transformacional, colaboradores, organizaciones.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación está enfocado en el área de los negocios internacionales, más específicamente en la planeación estratégica; esto consiste en un proceso que permite el cumplimiento de las metas propuestas y planteadas en cualquier compañía, con el cual las organizaciones logran eficientemente y a cabalidad el desarrollo de sus objetivos. Teniendo esta idea como referencia, en la siguiente investigación se realiza el análisis de las problemáticas que tienen las empresas ubicadas en el territorio colombiano, que aspiran o ya poseen un alcance en el comercio exterior y cuáles son las alternativas para contrarrestar las barreras.

Al ingresar en el ámbito empresarial, se encuentran diversas causales que no permiten que se logre un cumplimiento óptimo de las estrategias planteadas; la principal característica es la falta de conocimiento y la poca práctica de la planificación estratégica corporativa; por ello, se han determinado ciertos problemas-raíces, como lo son la ausencia de liderazgo, el poco conocimiento del entorno o del mercado y la falta de sinergia entre los colaboradores, que son las categorías de análisis para el desarrollo de esta investigación.

En el proceso adelantado en esta investigación se estableció como principal interés, identificar el entorno empresarial, cuáles son los obstáculos a los que se enfrentan las empresas del sector económico con enfoque internacional, y qué es lo que no permite que en algunos casos logren un avance significativo en sus objetivos. El desarrollo de este estudio permitirá conocer más a fondo las barreras internas que se presentan en la planeación y desarrollo corporativo, así como también el de promover las posibles alternativas de solución a las falencias identificadas, contribuyendo de esta manera a que se puedan mejorar las ideas y dar un mejor desarrollo al sistema.

La metodología de estudio ha sido desarrollada con base en otros estudios; además, teniendo en cuenta la información de sectores afectados por la problemática, también se realizó la recolección de datos por medio de encuestas e indagaciones en artículos publicados en revistas y en bases de datos confiables, donde se incluye además información y datos de entidades gubernamentales.

En términos generales, el objetivo de este capítulo de investigación es brindar a los empresarios herramientas que les permitan conocer, ampliar, analizar e implementar estrategias empresariales con base en la información recolectada, aspectos que pueden ser aplicados en el sector empresarial para lograr un mejor desarrollo y avanzar en la competitividad corporativa; además de saber cuáles son las causales que provocan la problemática, y partir de ellas permitir diseñar estrategias para prevenirlas.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La dinámica del comercio globalizado hace que las compañías se interesen por estar a la vanguardia de su mercado, de su entorno, del mundo, y en la consecución de nuevos clientes, buscando

de ésta manera las herramientas, tanto internas como externas, para cumplir con las expectativas que exige la cambiante y dinámica economía actual; es por ello que, constantemente, en las organizaciones se escucha hablar de planeación estratégica, de cambios estructurales, de capacidades de adaptación, sinergia y de los desafíos de los líderes o del CEO (*Chief Executive Officer*).

Por ello las organizaciones buscan que sus empleados sean capacitados y estén informados del mercado al cual pertenece su empresa; de igual manera trabajan en la gestión del conocimiento al interior de las mismas ya que este es un elemento vital para el sostenimiento y perdurabilidad para permanecer en el mercado (González Suárez, Avilés Merens & Morales- Morejón, 2007).

Normalmente se conoce que en las empresas existe una tendencia entre los colaboradores y que viene detallada en su comportamiento; este puede ser clasificado como activo o pasivo, donde en el extremo activo, los colaboradores toman la iniciativa y se involucran en sus propios entornos, mientras que, en el extremo pasivo, los colaboradores esperan a que otros tomen la iniciativa y responden a los estímulos que vienen de fuera de ellos; son los trabajadores pasivos los que dentro de las organizaciones hacen que no se alcancen los objetivos planteados, inclusive dentro de los mismo planes estratégicos debido a que los colaboradores no se encuentran alineados con los mimos (Zárate Torres & Acosta-Prado, 2015). No obstante, dentro del cumplimiento de objetivos y el planteamiento de planes estratégicos de las organizaciones, están los líderes que juegan un papel importante en todo este desarrollo, pues es sobre ellos que recae la gran responsabilidad de dirigir de la mejor manera el curso de las organizaciones y lograr que los objetivos planteados sean cumplidos o por lo menos mostrar buenos resultados. Los objetivos de las empresas se encaminan en el estudio que se realizó del entorno, evaluando las fortalezas y debilidades, oportunidades y amena-

zas, es por eso que el desafío de estos está también en pasar de una estructura o liderazgo transaccional o tradicional a uno que enfatiza en la labor al liderazgo transformacional que es el conjunto de una organización como un todo (Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013).

Estos objetivos se alcanzarán con la retroalimentación que se tenga dentro de la organización basándonos en los documentos, bases de datos y experiencia que se tenga de las posibles situaciones que se presenten; se debe tener en cuenta que en cada desarrollo el personal debe estar informado para que haya un mayor apoyo; esto se logra teniendo un líder capaz de resolver y coordinar cada uno de los integrantes del equipo compaginándolos todos en un trabajo en equipo y estudiando las posibles barreras que pueden surgir para el desarrollo de las estrategias que se implementarán en el mercado; el líder debe conocer muy bien la organización, comprender todas sus variables, como su cultura, las creencias, los valores, la identidad organizacional, el clima, entre otros, para poder construir vínculos entre los diferentes niveles que fortalezcan las conexiones para afrontar los cambios; es de vital importancia el estilo del liderazgo y el clima laboral (Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013).

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se pretende ampliar la información asociada a las dificultades que presentan las empresas colombianas en el desarrollo de alcanzar sus objetivos, para lo cual trataremos de buscar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las barreras de la planeación estratégica en las empresas colombianas con alcance internacional?

## **JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad las compañías u organizaciones se encaminan cada vez más a la elaboración y diseño de planes estratégicos más ajustados a su realidad, al sector económico donde se desenvuelven, y a la cambiante economía; muchos pueden ser los esfuerzos que realizan dichas compañías, sin embargo, éstos no son siempre favorables en cuanto al alcance de objetivos planteados, por lo que resulta de especial interés conocer cuáles son las variables asociadas al liderazgo, el mercado y los colaboradores que impiden, a pesar de la existencia de planes estratégicos en las organizaciones, que los resultados sean favorables, y a partir de ahí, adoptar las medidas que permitan prevenir las situaciones que impiden el cumplimiento de objetivos y metas.

El presente estudio es conveniente para afianzar un mayor conocimiento sobre la ocurrencia de cada tipo de caso al interior de las organizaciones, sus características y las necesidades de intervención o prevención; por lo que también se pretende que la investigación contribuya a ampliar la información sobre estos casos, así como también a contrarrestarlos, o complementarlos con otros estudios similares. El estudio también tiene una utilidad práctica ya que podrían realizarse futuras investigaciones donde se utilicen metodologías similares y se posibiliten análisis conjuntos.

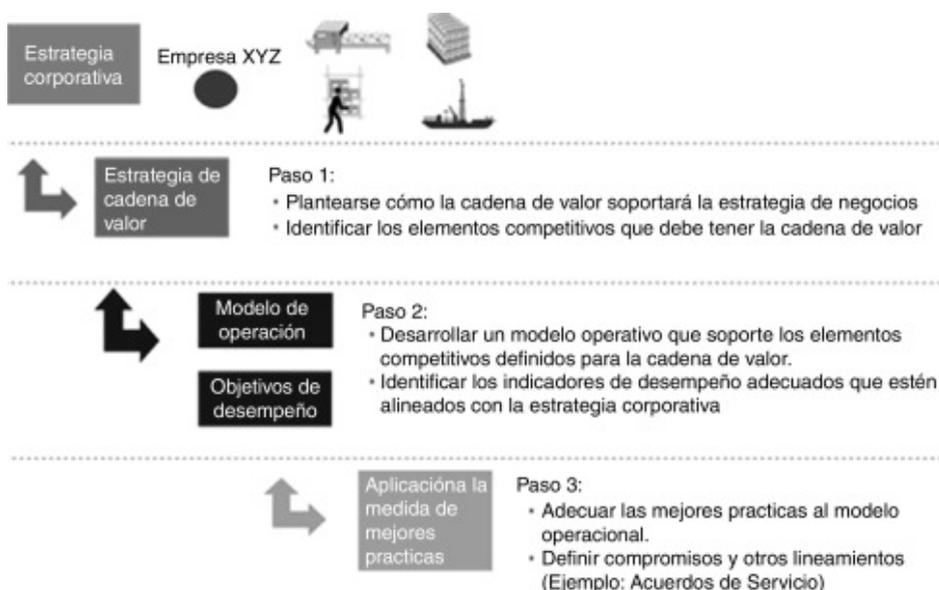
## **MARCO TEÓRICO**

### **Desconocimiento del Mercado**

Blanco (2011) indica que en la implementación de estrategias en el entorno empresarial en los años 60 la administración estuvo dominada por el enfoque táctico y funcional, donde concentraba la atención en las tareas operativas, según el marco de las áreas empresariales.

La globalización ha ocasionado, para bien de las empresas, que sus empleados conozcan qué servicio se está prestando y a dónde se quiere llegar; Mendoza & Kuhnekath (2004) decían que con la planeación estratégica se inicia la tarea de que la gerencia entregue respuesta de las condiciones contextuales en las cuales se mueve la compañía, y así, a partir de una evaluación del entorno se detectan las amenazas y oportunidades lo que brinda, igual que el estudio de las fortalezas y debilidades internas, el diagnóstico con el que luego se define el rumbo de la empresa (González Suárez et al., 2007). En el contexto empresarial la flexibilidad y la innovación son cualidades necesarias para sobrevivir en un mercado competitivo el cual exige planes estructurados y el desarrollo de estrategias, canalizando mejores prácticas de información y capacitación para tener el factor diferenciador que le otorgue a la organización ventaja competitiva sobre los demás (Fernández Hurtado, Martínez Martínez, et al., 2018). Por eso la empresa debe, detalladamente, implementar acciones y tácticas que permitan un análisis de los posibles factores futuros como escenarios inciertos, los cuales nunca se pensó que podrían suceder. El desarrollo o solución de estos factores se afronta con la capacitación de las áreas de la compañía en donde sus empleados sean el principal pilar para una estructura sólida, pues el desconocimiento o conocimiento de los recursos técnicos, humanos y financieros a futuro puede lograr el éxito en cada uno de los escenarios o catastrófico en pérdidas. Con la planeación estratégica (Ver Figura 10) los resultados permitirán identificar las brechas o áreas de oportunidad que pueden ser aprovechadas por la compañía para generar mayor valor a sus clientes, “la planeación estratégica es una herramienta necesaria para la gestión empresarial pues de esta depende el desempeño de la compañía” (Mejía Argueta, Agudelo & Soto Cardona, 2016, p. 98).

Figura 10. Estrategia corporativa



Fuente: Mejía Argueta et al. (2016, p. 98).

La planeación estratégica, para algunos tratadistas, es considerada como la consideración de elementos muy importantes que reúnen los recursos, el comportamiento y la finalidad que pretende tener la organización (Fernández Hurtado, Castillo Triana, et al., 2018); para llegar a estos elementos se necesita que todas las áreas de la organización estén en pleno conocimiento de cuál es la meta a que se quiere llegar; por eso, un método importante para lograr esto es un plan para gestionar el conocimiento en una empresa, en él se busca, a partir del conocimiento, que las empresas que entregan productos y servicios innovadores a sus clientes puedan mantener el liderazgo en el mercado; cabe mencionar que esta herramienta permite a las organizaciones transferir la información apropiada y la experiencia necesaria para la resolución de problemas, estrategias y toma de decisiones (González

Suárez et al., 2007). Las empresas tienen la exigencia de generar y fortalecer las ventajas competitivas, sostenibles y sustentables para responder y adaptarse; y lo han hecho basadas en diversos enfoques que van desde la gestión del conocimiento (Morales Rubiano et al., 2010), hasta, a largo plazo, el conocimiento, que se puede tomar como una ventaja competitiva sostenible, pues este conocimiento se transformó a partir de la planeación y el desarrollo que ha tenido la empresa (Eduardo Marulanda Echeverry & López Trujillo, 2013).

La velocidad de los cambios y las presiones de la actual economía globalizada, obligan a las organizaciones a desarrollar iniciativas que les permitan mejorar la respuesta a los procesos, cada vez más dinámicos, y brindar soluciones creativas a los problemas del entorno. En este contexto, se considera al conocimiento como un recurso fundamental, que debe ser evaluado y controlado para maximizar su productividad (Alavi & Leidner, 2001).

Desde este punto de vista, el éxito de la gestión del conocimiento (GC) está asociado con que los nuevos conocimientos mejoren las acciones organizativas o creen la base para una nueva acción, de manera que faciliten el rendimiento creativo y dirijan el conjunto de conocimientos de la empresa hacia la generación de ideas nuevas y útiles.

La planeación estratégica y la gestión de conocimientos lleva a que la empresa potencialice la gestión en los procesos llevando a la maximización productiva y logrando la minimización de errores involuntarios, a menudo se puede tomar esta relación como una innovación para generar ideas nuevas y originales basadas en el trabajo en equipo de una organización que planteó sus objetivos y metas y logró la retroalimentación y el sentido de pertenencia de sus colaboradores llegando al éxito y posicionamiento elementos que toda organización espera tener (Echeverri et al., 2018).

## **Captación de estrategias: ¿Cómo lo pueden destacar los colaboradores?**

En el ámbito empresarial nos encontramos con diversos obstáculos para el desarrollo de las actividades de las compañías, como son los factores externos e internos; pero lo más preocupante es que sean, en ocasiones, los factores internos los que no permitan el logro de los objetivos corporativos. Algo que se presenta constantemente en las empresas es que dichos objetivos no se cumplen por diversos factores, puede ser por falta de tiempo (Fernández Hurtado et al., 2018), poca dedicación o más aun o porque los colaboradores de la compañía no captan la importancia de seguir las estrategias planteadas por sus líderes. Infortunadamente, son pocas las teorías existentes acerca de los colaboradores que determinan la clasificación de estos y sus comportamientos (Zárate Torres & Acosta-Prado, 2015), pero llegado el caso en que en una organización se evidencien estas problemáticas, se debe recurrir a controlar esta situación y buscar inmediatamente la forma de solucionarlo.

Normalmente en las empresas existe una tendencia entre los colaboradores, y se ve en su comportamiento, algunos colaboradores toman la iniciativa y se involucran en sus propios entornos, mientras que, en el extremo pasivo, los colaboradores esperan a que otros tomen la iniciativa y responden a los estímulos que vienen de fuera de ellos. En el caso de los colaboradores de comportamiento pasivo, ellos no responden de manera inmediata, se debe estar pendiente de sus labores y llevar un continuo seguimiento a sus funciones lo que deriva en la no captación de las ideas y de las estrategias que se quieren lograr, impidiendo que se cumplan en el tiempo establecido las metas propuestas.

En el desarrollo de las actividades empresariales, siempre se está a la expectativa de que todo lo planteado se logre en el menor

tiempo posible o que se cumpla en el rango establecido de entrega o cumplimiento, aunque en ocasiones esté el riesgo de que por la actitud o por el mismo comportamiento pasivo de algunos colaboradores no se logre llegar donde se quiere y se presenta un punto de tensión, ya que por la falta de compromiso o entrega de estas personas no se logra alcanzar las metas trazadas en las estrategias empresariales (Zárate Torres & Acosta-Prado, 2015).

En casi todas las empresas se encuentra el comportamiento pasivo de los trabajadores, este estilo de comportamiento es también llamado el síndrome de la oveja, esta comparación se da porque las ovejas son pasivas y buscan al líder para que piense por ellas y las motive; como un ejemplo se menciona que si usted va en su auto y piensa qué va a poner a hacer a sus empleados y cómo va a lograr que ellos lo hagan, entonces usted tiene ovejas a su cargo. En estos casos, los colaboradores de la empresa no tienen voluntad de participación, no muestran el debido interés por realizar alguna idea propuesta, y ahí radica su falta de compromiso y el desinterés en cumplir con las estrategias en un 100%, por tanto, se concluye que las estrategias no son captadas por los trabajadores. Ocasionalmente los colaboradores que no tienen una iniciativa propia o un buen nivel de responsabilidad con la empresa, se dejan llevar por su líder (Zárate Torres & Acosta-Prado, 2015).

Muchas veces para que se logren captar las ideas y los planteamientos de la empresa, se debe dar un apoyo de parte de los líderes, fomentando el trabajo en equipo y no permitiendo que todo el trabajo se realice de manera individual, ya que esto fomenta el trabajo por islas y cada uno se concentrará en realizar su trabajo sin implementar una sinergia con el resto de colaboradores, ya que cada uno interpretará a su manera las cosas y puede que no haya logrado captar de manera correcta las estrategias que se van a implementar o que se quieren lograr. Por su parte los

individualistas no son colaboradores fáciles de llevar, puesto que les gusta hacer las cosas a su manera, desafiando al líder sin brindarle apoyo (Zárate Torres & Acosta-Prado, 2015).

Se ha logrado evidenciar que en muchas empresas existen colaboradores aislados que permanecen la mayor parte del tiempo completamente desinformados de lo que sucede alrededor de ellos, no les importa lo que está sucediendo (Sendjaya, 2015). También se puede encontrar otro tipo de colaborador, el que no participa en forma activa y es desentendido, que no participa de la manera esperada y no contribuye en el desarrollo de las estrategias corporativas, no está internamente motivado a desarrollar actividades en pro de la captación de estrategias empresariales (Zárate Torres & Acosta-Prado, 2015).

Tanto los líderes como los colaboradores tienen una responsabilidad y se puede pensar en que está en la obligación de implementar, en su empresa, las estrategias mínimas para crear un espacio laboral donde se logre el desarrollo, la creatividad, entrega, dedicación e interés por entender y desarrollar las metas propuestas (Fernández Hurtado et al., 2019); además que se apoye el deseo de contribuir con el grupo de trabajo, contribuir y hacer que el colaborador ayude a formar esa cultura donde todos los colaboradores deseen contribuir para así llegar a donde se quiere (Yun et al., 2006).

El liderazgo es algo que influye mucho a la hora en que los colaboradores deben desarrollar sus operaciones y que estos a su vez capten las ideas que se quieren implementar; se presentan situaciones donde algunas personas son más fáciles de liderar que otras (Collins & Muchinsky, 1993). Este es un camino en el cual se puede estudiar a los seguidores de un líder a través de su motivación, relación interpersonal e historia privada; y desde allí entender como estos factores afectan al líder y a la

organización (Gómez, 2008). La colaboración es un tema que está intrínsecamente relacionado con el liderazgo, según sea la manera en que los jefes o los líderes se presenten ante sus colaboradores y les hagan el requerimiento de las funciones asignadas; estos desarrollarán sus tareas y deberes y así mismo se logrará una captación adecuada de lo que se requiere y de esta manera se logrará que las estrategias se implementen y se cumplan, ya que promoverá los resultados en uno u otro sentido. Se observa en los estudios que, aunque hay diferencias en los enfoques sobre la colaboración, también hay coincidencias en cuanto a mantener relaciones efectivas e influenciar y motivar a los equipos de trabajo (Arias Padilla & Quintana Lozada, 2012).

### **Ausencia de liderazgo y gobernabilidad**

El liderazgo ha estado en la humanidad desde tiempos remotos y hace parte fundamental de nuestra existencia, es por eso que durante diferentes etapas de la historia han existido líderes que han contribuido a la transformación de la humanidad, tanto para bien como para mal; esto debido a que existieron y aún existen líderes que tienen la capacidad de influir en sus seguidores para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos, es decir los objetivos del líder y de otros líderes que los influyen con otro enfoque, de manera que el o los objetivos a alcanzar sean para bien común. Esto está asociado a las características, rasgos, comportamientos y entorno que identifican y en donde se desenvuelven los diferentes líderes (Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014).

Durante varios años se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo, de si es una característica innata del ser humano, si es hereditario o si por el contrario se aprende y desarrolla con el tiempo y la experiencia, teorías asociadas a los rasgos (Sánchez

Manchola, 2008), como la teoría de comportamiento de los líderes: autoritario – explotador, autoritario – benévolo, participativo y consultivo características que podrían proporcionar el éxito en su relación con los subordinados. Pero lo más interesante de dicha teoría es que se pudo determinar que el estilo de comportamiento de los líderes no sólo tiene influencia sobre el desempeño de los subordinados sino también sobre sus comportamientos, dando lugar a que se puedan establecer, identificar o contextualizar ciertos estilos de liderazgo como son: el liderazgo democrático, el autocrático y el laissez-faire, donde el primero favorece comportamientos hostiles y agresivos, el segundo por el contrario propicia un mejor comportamiento grupal y el tercero muestra los esfuerzos descentralizados; otra teoría es la de la contingencia o situacional que hace referencia a que no hay un estilo único de liderazgo, sino que este se determina por el contexto donde el líder se desenvuelve; teorías que dieron lugar a determinar la influencia que ejerce el líder dentro de los seguidores y viceversa (Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014).

Ahora bien, desde la perspectiva teórica se establece que las organizaciones constituyen un sistema complejo, donde el cambio es el resultado de la interacción de todos los agentes que conforman el sistema promovido por un líder, capaz de generar dichos cambios de una manera en que todas las partes se sientan satisfechas; desde esta perspectiva se prioriza en el proceso de liderazgo el que moviliza un sistema, más que el concepto de su rol de líder como se ha planteado tradicionalmente; así, entender el cambio organizacional en la actualidad, radica en entender las características que le son propias a cada organización y a la evolución de los diferentes modelos que han sido estructurados, así como también a los avances teóricos de los sistemas. Basado en esto se puede plantear la existencia de liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, donde el primero está más enfocado a la

tarea, pero puede resultar insuficiente al momento de facilitar el cambio organizacional; mientras que el transformacional puede favorecer la adaptación de la organización como sistema a las actuales condiciones del entorno ya que ésta trabaja no en forma lineal, sino en todos los sentidos, buscando la adaptabilidad y el bienestar de todo el sistema en su conjunto, situación que se desenvuelve de acuerdo a la manera como las organizaciones son lideradas (Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013).

Lo anterior precisa que el líder debe conocer muy bien la organización, debe comprender todas las variables como su cultura, las creencias, los valores, la identidad organizacional, el clima, entre otros, para poder construir vínculos entre los diferentes niveles que fortalezcan las conexiones para afrontar los cambios. Es de vital importancia el estilo del liderazgo y el clima laboral ya que éstos pueden afectar la implementación del cambio y la forma como los miembros de la organización reaccionan ante los cambios organizacionales (Ver Tabla 6); es así como también la integridad del líder y la confianza que éste genere se convierten en factores determinantes en su proceso de liderazgo (Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013).

A continuación, se muestran algunas variables del cambio organizacional desde el punto de vista del líder transaccional y del líder transformacional (Tabla 6).

Tabla 6. Cambio organizacional.

<b>Cambio Organizacional</b>	
<b>Transaccional</b>	<b>Transformacional</b>
Énfasis en el líder (sujeto)	Énfasis en el liderazgo (proceso)
Proceso planificado e intencional	Considera procesos espontáneos y dirigidos

Organización deliberada para el logro de objetivos	Auto-organización para la adaptación
Evitar la incertidumbre	Aceptar la incertidumbre
Micro-nivel	Micro-nivel
Estructura rígida y estable	Sistema flexible y cambiante
Poder centralizado	Poder distribuido
Influencia lineal vertical	Influencia difusa y en múltiples sentidos
Gestiona la diversidad	Potencia la diversidad
Negocia la generación de innovación	Favorece ambientes propicios para la innovación

Fuente: Contreras Torres & Barbosa Ramírez (2013, p. 160)

Otra de las variables que también determinan la efectividad de un adecuado liderazgo es la comunicación que exista entre el líder y sus seguidores o equipo, ya que la labor del liderazgo es un proceso social que implica una relación o interacción con otros; una interacción entre las partes es definitivamente una comunicación bilateral, ya que a través de éste proceso el líder busca afectar, modificar o influir de manera intencional los pensamientos y conductas de sus colaboradores a través de la persuasión; esto implica no sólo saber manejar sus propias emociones, también las de sus colaboradores porque comprenden que su eficacia no sólo depende de lo que dicen y hacen, sino también del cómo lo hacen; desde esta perspectiva la tarea del líder es emocional, busca disipar la bruma en los mensajes canalizando las emociones del equipo en una dirección positiva.

Por otra parte, expertos en liderazgo como Kouzes & Posner (2007).en un estudio realizado en la década de los 80, ponen de manifiesto la valoración de los colaboradores en la credibilidad del líder, observando uniformidad en que los colaboradores ad-

miraban más a los líderes que cumplen con los siguientes valores: honestidad, progresista, ser inspirador y competente.

## **METODOLOGÍA DE ESTUDIO**

Dado que se busca identificar las categorías o razones que se presentan en las organizaciones que impiden el cumplimiento de metas y los objetivos trazados, el presente capítulo de investigación se elaboró bajo el planteamiento metodológico del enfoque mixto; sin embargo, el enfoque mixto es la relación de los anteriores enfoques ya que en el presente capítulo de investigación se tendrán en cuenta aspectos como las variables utilizadas en el enfoque cuantitativo y cuantitativo.

Por consiguiente y continuando con la línea de la metodología y el diseño en el desarrollo del presente proyecto se tendrán en cuenta variables aplicadas en un contexto no experimental, lo cual indica que las variables observadas no serán modificadas; de igual manera se realizarán actividades con relación a las cualidades de análisis aplicadas a una investigación de acción, se busca así generar posibilidades de acción en el campo de investigación, pero únicamente como observadores.

Son sin duda los tropiezos o dificultades que presentan las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos, tanto a nivel nacional como mundial, que se constituyen en una buena fuente de investigación y de aporte al conocimiento; o viéndolo desde el punto de vista preventivo, éstas intervenciones son de alto valor en cuanto al estado del arte se refiere; claro está que éstos aportes presentan diferentes enfoques y metodologías, lo que permite un campo mayor de estudio; por lo anterior y buscando una oportunidad de contribuir a dicha información, en el presente proyecto se pretenderá una investigación con características descriptivas,

buscando así un aporte de nuestra parte en la viabilidad de encontrar soluciones al tema de investigación.

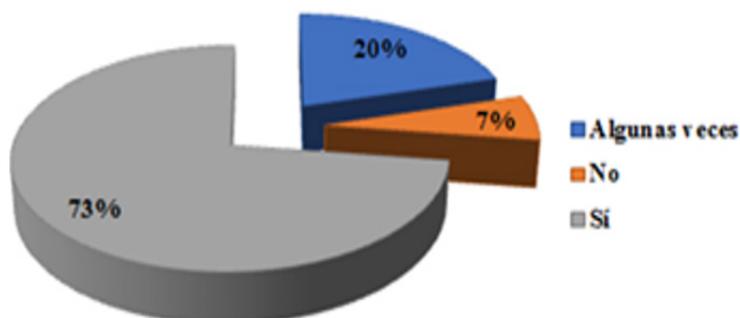
Cabe destacar que los más interesados a que este tipo de situaciones o problemáticas sean estudiadas y analizadas son los directamente afectados, como lo son las organizaciones, en cabeza de sus directivos, quienes, a pesar de sus esfuerzos no consiguen los objetivos trazados; por ello nuestra propuesta es trabajar con las compañías que cuenten con alcance internacional. Se trabajó con una muestra de 151 empresas, también se hicieron entrevistas a personas especializadas y no especializadas dentro de la población predeterminada.

Ya para culminar esta parte, es importante resaltar que se desarrollarán varias fases o procesos de forma gradual y organizada, que nos permitan desarrollar de manera efectiva los objetivos planteados, de los cuales podríamos mencionar los siguientes: fase de identificación de situación o problemática, fase de revisión de la información e instrumentos que la soportan, fase de aplicación de métodos o instrumentos, fase de asesorías y recomendaciones, fase de consenso o deliberaciones y la fase de conclusiones.

## **ANÁLISIS Y RESULTADOS**

Teniendo en cuenta el resultado de las 151 muestras aplicadas, las cuales iban dirigidas a personas con nivel académico universitario, docentes y personas con cargos directivos en organizaciones del sector productivo, se puede observar que los resultados indican, con un 72,8%, que para alcanzar los objetivos en las organizaciones se requiere la implementación de una planeación estratégica; mientras que un 20,5% de los encuestados cree que la planeación estratégica sólo contribuye algunas veces a alcanzar los objetivos; por eso a continuación detallaremos cuáles son las razones que apalancan dicho resultado.

Figura 11. Planeación estratégica en las organizaciones



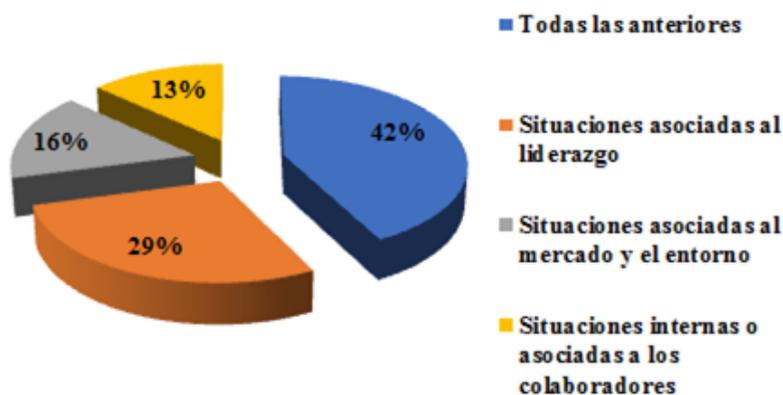
Fuente: Elaboración por los autores, cálculo en Excel (2019)

Las encuestas permiten medir y conocer algunas variables de interés en el sector de estudio (Ver Figura 11); es por ello que a través de éstas se trata de identificar la percepción de los involucrados e interesados, que para el caso corresponde a las barreras que presentan las organizaciones en la implementación de la planeación estratégica en pro de alcanzar metas y objetivos (Fernández Hurtado et al., 2019), asociadas principalmente al liderazgo, a colaboradores y al mercado o entorno. Precisamente con estas tres variables se presentan los siguientes resultados: el 42% de los encuestados considera que la mezcla de las tres representan la principal barrera en el logro de objetivos y sí las miráramos de manera individual el liderazgo representaría un 28,5% constituyendo el principal obstáculo en ésta carrera de las organizaciones; pero las encuestas no sólo muestran al liderazgo o el estilo del liderazgo como la principal barrera, sino que también señalan alternativas de liderazgo para evitar que sea ésta una de las razones que cause el incumplimiento de planes estratégicos; estas alternativas son: un liderazgo democrático, es decir participativo, con un 60,9% de aceptación y un liderazgo transformacional tan sólo con un 16,6% de aceptación; esto, teniendo en

cuenta que en manos de un buen líder (Ver Figura 12 y 13), los objetivos se desarrollan, se ejecutan y se logran. Pues bien, así como se logra alcanzar los objetivos bajo el direccionamiento de un buen líder, si éstos no se cumplen o no se están cumpliendo, el 59,6% de los encuestados considera que se debería empezarse a mirar y/o a trabajar precisamente en el líder, seguido con un 26,5% que piensa en los colaboradores.

Figura 12. Principal barrera ante las metas organizacionales

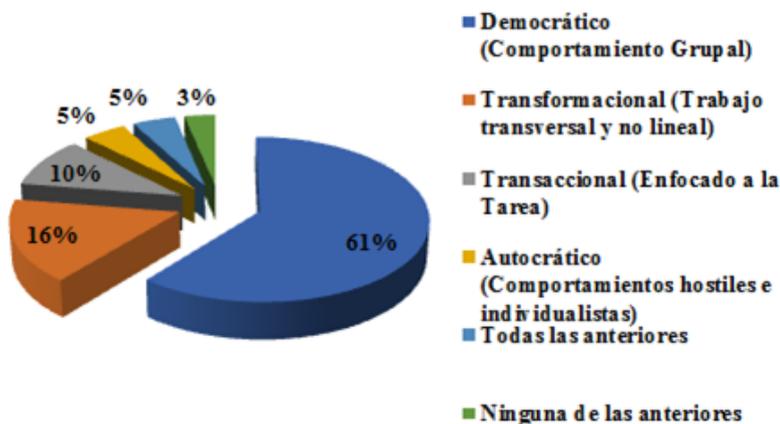
¿Cuál considera usted que podría ser la principal causa que le impide a las Organizaciones alcanzar sus metas u objetivos?



Fuente: Elaboración por los autores, cálculo en Excel (2019)

Figura 13. Líderes en las organizaciones

¿Cuál considera usted que debe ser el mejor estilo de un líder al dirigir una Organización?

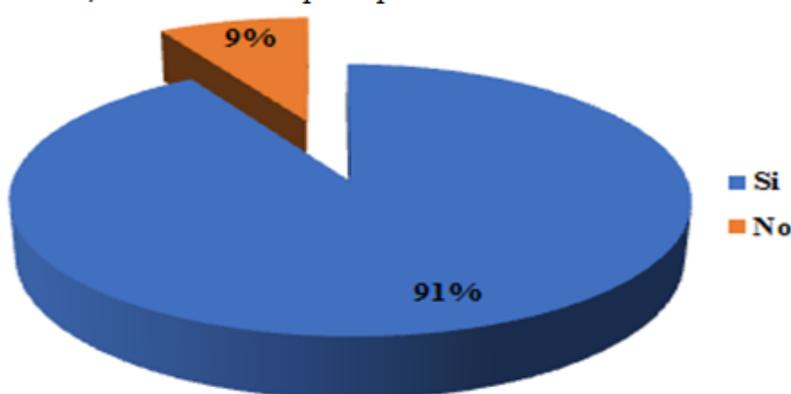


Fuente: Elaboración por los autores, cálculo en Excel (2019)

Curiosamente, al referirnos al liderazgo democrático o participativo, el 91,3% de los encuestados considera que es importante tener en cuenta la opinión de los colaboradores al momento de estructurar la planeación estratégica. Para seguir hablando de los colaboradores, eso sí, pues también consideran con un 65,6% que para que no se conviertan en amenaza deben existir incentivos tanto económicos como emocionales (Ver Figura 14 y Figura 15).

Figura 14. Estructura de plan estratégico

¿Considera usted que las Organizaciones al momento de estructurar su plan estratégico deben tener en cuenta las ideas, comentarios o percepción de los colaboradores?



Fuente: Elaboración por los autores, cálculo en Excel (2019)

Figura 15. Colaboradores en una organización

¿Cuál considera usted que podría ser la mejor forma de motivar a los colaboradores en una Organización?

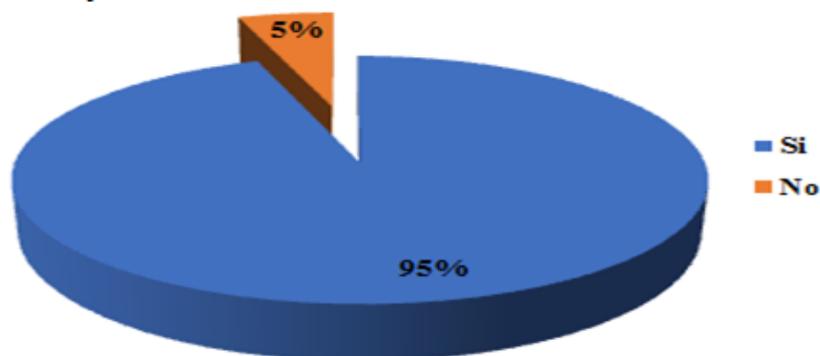


Fuente: Elaboración por los autores, cálculo en Excel (2019)

Ahora bien, con relación al mercado y al entorno, las encuestas muestran con un 15,9%, que ésta sería la segunda variable que impide el cumplimiento de los objetivos en las empresas; también un 94,5% considera, que para alcanzar los objetivos es indispensable conocer el mercado (Ver Figura 16), al igual que piensan que es extremadamente importante cumplir con las exigencias o cambios del mismo.

Figura 16. Organización y metas del mercado

¿Considera usted que es necesario que una Organización conozca su entorno y mercado para poder cumplir con sus objetivos?



Fuente: Elaboración por los autores, cálculo en Excel (2019)

Con el desarrollo de la encuesta se puede evidenciar que hay percepciones muy marcadas por parte de los encuestados con relación a la viabilidad de cumplimiento de metas a través de la implementación de planes estratégicos en las organizaciones, también sobre la importancia y participación de los colaboradores en la estructuración de la misma y la motivación de estos a través de incentivos tanto económicos como emocionales. Por otra parte consideran que aunque la interrelación de las tres variables de estudio constituyen la principal barrera en el cumplimiento de

objetivos (Fernández Hurtado et al., 2019) debido a esto son muchas las organizaciones que cesan sus actividades y terminan yéndose a la quiebra perjudicando la economía y frenando el desarrollo nacional en el escenario actual (Siglo XXI, el liderazgo sigue siendo el primer objetivo a trabajar en caso de que no se estén alcanzando las metas planteadas; con relación al mercado parece ser que, como es la variable que no está bajo control de las organizaciones, es recomendable acceder a las pretensiones de éste y conocerlo sí se quieren alcanzar objetivos.

## CONCLUSIONES

Según lo anterior podemos concluir que las opiniones y percepciones de los encuestados se constituyen en datos de interés y de análisis, tanto para el entorno empresarial como para el académico pues a partir de éstos y con conocimiento del sector u organización se pueden lograr cambios importantes con miras al mejoramiento continuo por medio de la implementación de estrategias que permitan el logro de objetivos y metas propuestos para llevar con éxito la razón de ser y la permanencia de las empresas en el mercado.

Se considera la *planeación estratégica* como una herramienta fundamental en el logro de los objetivos. El *liderazgo en una organización* es fundamental para el cumplimiento de *objetivos*, pero este debe ser *dinámico y participativo*. Los colaboradores hacen parte fundamental de las organizaciones por lo que es de vital importancia conocer sus opiniones a la hora de diseñar *estrategias*, pero también deben ser motivados constantemente. Se hace necesario el conocimiento del mercado y acceder a sus cambios para permanecer en él y lograr metas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Arias Padilla, S. & Quintana Lozada, A. E. (2012). Impacto del liderazgo en las actitudes de los colaboradores. *The Anáhuac Journal*, 12(2), 51–72.
- Blanco, C. S. (2011). Génesis de la planificación de cuentas: Cómo gestionar el conocimiento del consumidor en las agencias de publicidad. *Comunicacion y Sociedad*, 22(2), 187–219.
- Collins, J. M. & Muchinsky, P. M. (1993). An assessment of the construct validity of three job evaluation methods: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 36(4), 895–904. <https://doi.org/10.2307/256764>
- Contreras Torres, F. & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39), 152–164.
- Echeverri, A., Lozada, N. & Arias, J. E. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 29(1), 71–82. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642018000100071>
- Eduardo Marulanda Echeverry, C. & López Trujillo, M. (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. (Spanish). *Knowledge Management in Colombian SMEs. (English)*, 38, 158–170.
- Fernández Hurtado, S. R., Castillo Triana, D., & Martínez Martínez, L. Á. (2018). Clúster virtual: nueva alternativa a la competitividad eficaz en las empresas. *Tendencias*, 19(1), 164. <https://doi.org/10.22267/rtend.181901.92>
- Fernández Hurtado S. R., Tabares, J. M., Enríquez Martínez, F. A., Hoyos Bravo, A., Gutiérrez Gonzàlez, S. T., Vásquez Olave,

- M. C., Bueno Orozco, J. E., López Vega, R. A., Jiménez, A. R. & Arango, M. N. (2018). *Emprendimiento en Cali: Análisis dinámico*. <https://isbn.camlibro.com.co/catalogo.php?mode=detalle&nt=315893>
- Fernández Hurtado, S. R., Martínez Martínez, L. Á., Murillo, K. P., Miguel Rocha, E. A., García González, C. A., Astudillo Villegas, R., Ceballos Chávez, P. A., Hernández Robayo, J., Valdés Castro, E., Castillo Tabares, R., Duran Peralta, J., Andrade Agudelo, D. L., Escobar Cabrera, J. C., Rivera Ríos, A. T., Fory Castro, S., Vargas, D. & Duque Ceballos, J. L. (2018). *Investigaciones en gestión empresarial, ambiental y competitividad*. <https://isbn.camlibro.com.co/catalogo.php?mode=detalle&nt=323639>
- Fernández Hurtado, S. R., Martínez Martínez, L. Á. & Ngono Fou-da, R. A. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254–279. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro , pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, 24, 157–194. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007)
- González Suárez, C. E., Avilés Merens, C. R., & Morales Morejón, C. M. (2007). La reunión de conocimiento: un método para gestionar el conocimiento organizacional. (Spanish). *Acimed*, 15(1), 1.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007). Credibility what followers expect. *Leadership Excellence*, 4(11), 7–7.
- Mejía Argueta, C., Agudelo, I. & Soto Cardona, O. C. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 96–107. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.004>

- Mendoza, R. & Kuhnekath, K. (2004). Tratados de libre comercio, Plan Nacional de Desarrollo y Clusters ¿Cambio de ruta o más de lo mismo?. *Encuentro; Managua*, 67, 80–101.
- Morales Rubiano, M. E., Sanabria Aguirre, S. E., & Arias Cante, M. A. (2010). Acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones empresariales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(2), 19–53. <https://doi.org/10.18359/rfce.2271>
- Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, 25, 1–39.
- Sendjaya, S. (2015). Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership. In *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16196-9>
- Serrano Orellana, B. J. & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Yun, S., Cox, J. & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374–388. <https://doi.org/10.1108/02683940610663141>
- Zárate Torres, R. A. & Acosta-Prado, J. C. (2015). Esperanza y atributos de los colaboradores. *Suma de Negocios*, 6(14), 178–182. <https://doi.org/10.1016/J.SUMNEG.2015.07.002>