



DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA POTENCIAR EL DESEMPEÑO GERENCIAL COMPETITIVO, UNA VISIÓN DESDE LA ACADEMIA

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT TO ENHANCE COMPETITIVE MANAGEMENT PERFORMANCE, A VISION FROM THE ACADEMY

ARIEL ALFONSO REYES CASTRO¹

RESUMEN

Un criterio clave para medir el desempeño de las organizaciones tiene que ver con la calidad de la gestión de sus directivos. Es ella la que determina la competitividad, su sostenibilidad en contextos cada vez más complejos y, obviamente, también su perdurabilidad ante situaciones ambiguas, volátiles e inciertas, de manera que el propósito de este *paper* es determinar, desde el análisis de las percepciones de 302 estudiantes de un programa de maestría en Administración de organizaciones, qué elementos influyen, desde la gestión de la calidad, en el desarrollo de mejores prácticas gerenciales, buscando contribuir a la implementación de procesos de desarrollo organizacional más adecuados a las necesidades del entorno empresarial colombiano.

Palabras clave: competencias para la vida; desarrollo humano; desempeño; gerencia.

1 Doctor en Administración Gerencial, docente de Universidad Nacional Abierta y a Distancia (unad), Bogotá, Colombia. Correo electrónico: ariel.reyes@unad.edu.co.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6853-6587>

Código JEL: A30; J24; O15.

Fecha de recepción: 19/06/2020

Fecha de aceptación: 03/08/2020

DOI: <https://doi.org/10.18601/16577175.n30.09>

ABSTRACT

Within organizations, a key criterion for measuring their performance has to do with the quality of management of their managers. It is she that determines competitiveness, its sustainability in increasingly complex contexts and obviously also its durability in ambiguous, volatile and increasingly uncertain situations in this way the purpose of this paper focuses on determining from the analysis of perceptions of 302 students from a master's degree program in organization administration whose elements influence from quality management in the development of best management practices, seeking to contribute to the implementation of organizational development processes more appropriate to the needs of the Colombian business environment.

Keywords: human development; life skills; management; performance.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el World Economic Forum (2019) Colombia ocupó la posición 57 de 141 economías analizadas, convirtiéndose en el cuarto país más competitivo de la región, con fortalezas asociadas a la salud, la estabilidad macroeconómica, la infraestructura y el tamaño del mercado, pero enfrentando desafíos en aspectos como la capacidad de innovación (77)², la gestión de habilidades (80)³ y la cultura del emprendimiento (80), en este caso relacionados con la forma de gestionar los riesgos, la disponibilidad para delegar la autoridad, la implementación de metodologías que permitan el desarrollo de empresas innovadoras y el tratamiento de las capacidades que le permitan a la empresa la posibilidad de adoptar ideas disruptivas. Así mismo según el ranking mundial de talento del World Competitiveness Center (IMD, 2019) el país debe enfocarse en los siguientes criterios de desarrollo:

1. Desde la óptica de la formación para el desarrollo del talento:

- a. Invertir en el desarrollo del talento local, considerando para ello aspectos como la forma en que se realizan y evalúan los procesos de aprendizaje y el entrenamiento que se requiere para acceder a un empleo competitivo y de alto desempeño.

2 En aspectos como la capacidad de colaborar en procesos de gestión *multistakeholder*, el desarrollo de clústeres de conocimiento y la diversidad de la fuerza de trabajo, lo que genera distintos procesos de desarrollo sin un hilo conductor definido.

3 En aspectos asociados con el desarrollo de procesos que fortalezcan la capacitación del rrhh en áreas clave del desarrollo organizacional, de habilidades digitales que favorezcan el desempeño de la población económicamente activa, y de procesos de gestión que favorezcan el auge del pensamiento crítico dentro del accionar gerencial.

b. Aprovechar el talento humano que se forma en el país o fuera de sus fronteras, teniendo en cuenta los medios que permiten atraerlo y/o retenerlo, evitando la fuga de cerebros. Y, en caso de que el país no tenga la forma de capacitar o desarrollar dicho talento nacional, vincular personal extranjero altamente calificado.

c. Disponer de gerentes con habilidades y competencias blandas y duras, entre ellas las financieras⁴; contar con profesionales STEM⁵; formar en habilidades de lenguaje que se ajusten a las necesidades de internacionalización de las firmas, y desarrollar procesos de educación gerencial enfocada en las necesidades reales de la comunidad de negocios del país.

2. Así mismo, desde el análisis de los aspectos asociados a la innovación, de acuerdo con el Cornell SC Johnson College of Business, INSEAD y la World Intellectual Property Organization (2019) en su Global Innovation Index 2019, el país debe trabajar en los siguientes aspectos:

a. Desarrollar capital humano e investigación en los aspectos analizados desde la óptica de la educación terciaria, y considerando facilitar las condiciones para lograr la movilidad internacional de los estudiantes; brindar facilidades para lograr más estudiantes en programas de maestría/ doctorado, y aumentar el número de estudiantes en programas relacionados con ciencias e ingenierías.

b. Desde la óptica de la sofisticación de los negocios, incrementar el uso intensivo de nuevos conocimientos, desarrollar proyectos de investigación que fomenten la colaboración entre la universidad y la industria, y generar clústeres en los que se pueda aplicar el conocimiento generado. Así mismo, desde la óptica de la adquisición de conocimiento, trabajar en la formación de personal que permita, de acuerdo con la OCDE (2015) y Pereira-Bolaños (2019), desarrollar mejores procesos de investigación aplicada y experimental.

c. Desde los resultados en conocimiento y tecnología, la forma en que se integran distintos saberes para desarrollar empresas de base tecnológica, el gasto en software de manejo, procesamiento y gestión de la información, la formación de científicos de datos, y la forma en que se difunde y aplica el conocimiento generado.

d. Desde las “opciones creativas”, propias del desarrollo de políticas de Estado asociadas a industrias y procesos creativos, se debe trabajar en la formación de personas con conocimientos en diseño industrial, generación de bienes creativos (animación, post producción, entretenimiento, ludificación), industrias asociadas a la cuarta revolución (impresión digital), aportes por número de población al desarrollo de economías colaborativas (Wikipedia edits/mn pop) y creación de aplicaciones móviles que permitan cubrir los requerimientos de las organizaciones frente a los criterios citados.

4 El informe le da una calificación de 4,66/10 a la gerencia que se desarrolla en el país.

5 Con conocimientos en ciencias, tecnología, ingeniería y procesamiento de datos matemáticos y estadísticos.

De acuerdo con estos escenarios, y sabiendo que buena parte del desempeño competitivo de la gerencia en Colombia depende de la academia, resulta pertinente preguntar, a la luz de los resultados que arroja el World Bank (2017) en su encuesta mundial de gestión, en la que, de acuerdo con Moreira Silva (2014) y Mejía (2016), la calidad de la gerencia del país se mantiene en una calificación de 2.5/5, lo que la tipifica como la de menor desempeño en Suramérica, ¿cuáles deben ser las competencias que desde un enfoque integral se deben desarrollar en los tomadores de decisiones para mejorar su desempeño?

MARCO TEÓRICO

De acuerdo con autores como Bloom, Sadun y Van Reenen (2012), el éxito o fracaso de una gerencia competitiva depende de que el *manager* tenga la capacidad de: 1) identificar metas y lograr que la organización respalde el desarrollo y consecución de objetivos a largo plazo, basados en el cumplimiento de puntos de control a corto plazo que sean retadores pero alcanzables; 2) desarrollar una organización que premie el buen desempeño con incentivos de distinta índole, y que realice procesos de formación constante cuando dichos resultados no alcancen la tolerancia deseada, y 3) lograr, desde el rol directivo, que se realicen procesos de recopilación y análisis que faciliten el monitoreo de las oportunidades de mejora. Si esta concepción se lleva a la práctica, y considerando los elementos que maneja el World Bank (2017) en su encuesta mundial de gestión, los resultados de calificación que se manejan deben tener las siguientes interpretaciones:

1. Una calificación entre 1 y 2 se refiere a estilos gerenciales en donde las prácticas de gestión no son estructuradas o que, como lo señala Kerzner (2001), desde la óptica de un modelo de madurez en gestión organizacional son de naturaleza incipiente.

2. Un puntaje entre 2 y 3 indica algunas prácticas informales que se aplican al desarrollo de respuestas reactivas a incidentes y en donde se están empezando a adelantar acciones de estandarización de procesos lo cual, de acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2009) implica el desarrollo de un lenguaje común y la creación de procesos de gestión estructurados.

3. Una evaluación de entre 3 y 4 implica procesos de gestión formalizados que, aunque no son constantes, facilitan el desarrollo incipiente de una respuesta proactiva ante situaciones que puedan afectar a la organización. Situación que desde la óptica de Farrokh y Azhar (2013) permite inferir el desarrollo de procesos de medición y control que de manera continua contribuyen a mejorar el desempeño de la organización.

4. Finalmente, una calificación entre 4 y 5 se asocia al desarrollo de sólidas prácticas de gestión que se convierten en un referente dentro del sector en el que interactúa la organización como un actor de cambio capaz de impulsar la innovación y desarrollar procesos de clima. Según Denison, Haaland y Goelzer (2004) una

cultura organizacional permite lograr lo que Porter y Kramer (2011) denominan valor compartido, además de cumplir con lo que Hamel y Prahalad (1989) asocian al logro de un propósito estratégico.

De esa manera se puede establecer que existe una clara relación entre la necesidad de lograr una adecuada mejora en la calidad de la gestión de los gerentes colombianos, y un aumento en la productividad laboral y el desempeño organizacional de las firmas que dirigen. Ahora bien, de acuerdo con Bandiera, Renata, Andrea y Sadun (2016), para el caso colombiano, en el que la mayoría de firmas legalmente constituidas son de naturaleza familiar, es importante considerar que se debe trabajar en aspectos asociados con:

1. La estandarización de procesos de planeación.
2. El desarrollo de procesos de instrucción y aprendizaje personalizado.
3. La planificación basada en datos.
4. La implementación de prácticas que favorezcan el seguimiento al desempeño.
5. La administración de las consecuencias, enfocada en el desarrollo de medidas tales como:
 - a. El análisis de situaciones que impacten el desarrollo del negocio.
 - b. El análisis y la gestión de los riesgos.
 - c. La definición de la estrategia de negocio.
 - d. El desarrollo, la ejecución, la implementación y el mantenimiento de planes de gestión que contribuyan a lograr la perdurabilidad de la organización.
6. La interconexión entre objetivos/metas y horizontes de tiempo.
7. La construcción de una cultura de alto desempeño.
8. La creación de propuestas de valor distintivas que permitan aprovechar lo que Gunther McGrath (2013) denomina el desarrollo de ventajas competitivas transitorias.
9. La implementación de acciones que permitan mantener y desarrollar el talento.

Así mismo, para Lemos y Scur (2017), apoyándose en Lemos y Scur (2012), Fryer (2014), Bloom, Lemos, Sadun y Reenen (2015) y Sadun, Bloom y Van Reenen (2016), ese éxito/fracaso también se determina por la forma en que los procesos de desarrollo organizacional que implementan las firmas integran en sus currículos procesos de gestión ágil, que se asocien a su vez a los siguientes criterios de actuación, evaluación y verificación:

1. Implementación. Compuesto por actividades asociadas a la formulación, adopción y puesta en práctica de currículos relacionados con las necesidades de las firmas en los países.

2. Uso. Implementación de procesos que contribuyan a poner en práctica lo aprendido frente a situaciones o casos reales.

3. Monitoreo. Donde se identifican los impactos, consecuencias y resultados obtenidos, y se realizan acciones que repiten el ciclo hasta lograr una mejora en el desempeño directivo.

De esa manera, aunque se sabe lo que les corresponde hacer a las organizaciones y las áreas en las que deben trabajar, todavía no están claras las competencias de los gerentes tendientes a mejorar el desempeño de su firma, el sector en el que opera y la economía del país.

METODOLOGÍA

Para responder a la pregunta de investigación ¿qué competencias deben tener los tomadores de decisiones para hacer más competitiva su gestión? se realizó un estudio descriptivo en el que se tomó como población de estudio la totalidad de estudiantes del programa de maestría en Administración de Organizaciones de la UNAD en la cohorte 16-01 de 2019 arrojando la siguiente información sobre su campo laboral de actuación:

Tabla 1. Caracterización de las firmas analizadas

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

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Caracterización de los sectores económicos analizados

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

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Nivel de formación de los gerentes y/o tomadores de decisión analizados

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

Fuente: elaboración propia.

Así mismo, considerando que, dado que el tema de identificar cuáles competencias clave deben ser desarrolladas por ellos, se diseñó un instrumento de captura con el que se buscó determinar el enfoque de calidad que se maneja desde los siete pilares en la norma ISO 9.001:2015, analizando los siguientes criterios:

1. El enfoque en el cliente.
2. El liderazgo.
3. La participación del personal en el proceso de mejora.
4. El enfoque de gestión basado en los procesos.
5. El enfoque de gestión centrado en la mejora continua.
6. El enfoque de gestión sustentado en la toma de decisiones basada en la evidencia.
7. El enfoque gerencial basado en las relaciones.

La validación del instrumento se realizó con la prueba alfa de Cronbach obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4. Resultados del análisis del alfa de Cronbach

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

Fuente: elaboración propia.

De esa manera, para determinar el enfoque directivo dominante con un nivel de validez en los casos cercano al 92% se puede pensar que los resultados que se presentan a continuación tienen un adecuado nivel de confianza estadística.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

(aplica para proyectos finalizados y en curso)

Al utilizar la herramienta de captura de la información se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 5. Resultados del análisis descriptivo de la información

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:	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
6. Las directivas tienen ideas que son útiles para mi grupo de trabajo.	2,4	1,89	0,109
7. Esta organización no opone 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
11. Si tengo un problema relacionado con mi desempeño siempre puedo hablar con alguien del trabajo.	6,5	0,58	0,033
12. La escala salarial y las prestaciones de esta organización son equitativas para 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 adopta 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
17. Los esfuerzos de liderazgo de esta organización hacen que la organización cumpla con sus propósitos.	6,3	0,70	0,041
18. Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas, lo mismo que profesionales.	6,7	0,55	0,031

(cont.)

Tabla 5 (cont.)

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:	Promedio	Desviación estándar	Error estándar de la media
19. Existe la oportunidad de ascender en esta organización.	5,7	1,64	0,094
20. 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. Los empleados comprenden las prioridades de esta organización.	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 cuándo 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 está acorde con la labor que desempeño.	6,1	0,47	0,027
27. 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 contribuye con los esfuerzos para alcanzar las metas	6,2	0,85	0,049
31. 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
34. 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

Fuente: elaboración propia.

Los resultados se analizaron de la siguiente manera:

Tabla 6. Criterios utilizados para analizar la información obtenida

Área de análisis	Preguntas a analizar
Enfoque basado en procesos	2, 9, 16, 23, 30
Enfoque basado en el cliente	5, 12, 19, 26, 33
Liderazgo	3, 10, 17, 24, 31
Participación del personal	6, 13, 20, 27, 34
Toma de decisiones basadas en evidencias	1, 8, 15, 22, 29
Gestión de las relaciones	4, 11, 18, 25, 32
Predisposición al cambio y la mejora	7, 14, 21, 28, 35

Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados por bloque se obtuvieron las siguientes evaluaciones:

1. Liderazgo: 6,44/7.
2. Gestión de las relaciones: 6,43/7.
3. Enfoque basado en procesos: 6,09/7.
4. Toma de decisiones basadas en evidencias: 5,76/7.
5. Enfoque en el cliente: 5,74/7.
6. Participación del personal: 5,37/7.
7. Predisposición al cambio y la mejora: 5,32/7.

De acuerdo con lo anterior, los criterios 1 a 3 son prioritarios en la medida en que permiten:

a. *El desarrollo de competencias asociadas al liderazgo.* Analizando para ello la relación entre la gerencia y sus equipos en términos de:

- i. Que los colaboradores puedan sentirse motivados, involucrados y comprometidos con el desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización.
- ii. Crear con su ejemplo métricas y metodologías que permitan evaluar, alinear e implementar los procesos claves de apoyo y auditoría para el logro del propósito estratégico de la organización.
- iii. Potenciar el desarrollo de procesos de comunicación efectiva frente a cada *stakeholder* de la firma, y en relación con cada uno de los niveles que constituyen la organización.

b. *El desarrollo de competencias asociadas a las relaciones.* Considerando en este criterio elementos coligados con:

- i. El desarrollo de acciones que faciliten la creación de valor en la organización frente a la gestión integral de sus públicos de interés.
- ii. El desarrollo de acciones ágiles y flexibles que permitan brindar mejores respuestas frente a los requerimientos de los clientes.
- iii. La optimización del desempeño de la gestión de los costos y los recursos que requiere la organización.

c. *El desarrollo de competencias gerenciales basadas en procesos.* En este aspecto se deben considerar, además de expuesto por Roque y Cañizares Roig (2019), aquellos elementos asociados con:

- i. Procesos cuyos costos sean más bajos y cuyos periodos de retorno sean más cortos para las inversiones.
- ii. La integración de acciones estratégicas para desarrollar los procesos clave de la organización.
- iii. El logro de mejores resultados mediante acciones consistentes con los planes estratégicos de la organización.
- iv. La identificación y priorización de acciones de mejora que contribuyan al desarrollo de procesos clave dentro de la organización.

Ahora bien, aunque el criterio con menor desempeño fue la predisposición a la mejora y al cambio, es importante considerar que, antes que una amenaza para las organizaciones que se gerencien, constituye una oportunidad para:

- Favorecer e implementar el desarrollo de procesos de capacitación en nuevas competencias de gestión que se relacionen, a su vez, con lo que el World Economic Forum (2016) denomina requerimientos claves en el quehacer gerencial para la segunda década del siglo XXI, y que incluyen:

- Enseñar al gerente a solucionar problemas complejos.
- Fortalecer el desarrollo de procesos de pensamiento crítico.
- Favorecer prácticas de gestión que contribuyan al desarrollo de la creatividad.
- Liderar y gerenciar equipos de personas.
- Trabajar en equipo.
- Desarrollar la inteligencia emocional.
- Tomar decisiones.
- Orientación al servicio.
- Negociación.
- Pensamiento flexible.

Todos estos elementos condicionarán en buena medida el devenir de la gestión gerencial, no solo en Colombia sino en el mundo.

CONCLUSIONES

Se identifica un divorcio entre lo que los gerentes y/o tomadores de decisiones estiman prioritario y las demandas de un mundo complejo, incierto, volátil y ambiguo, por lo que es preciso establecer las competencias requeridas para llevar a cabo procesos gerenciales competitivos y de alto desempeño, entre ellas:

1. Capacidades técnicas para desarrollar organizaciones que equilibren los intereses sociales, ambientales y económicos en el corto y largo plazo, buscando desde la glocalidad alcanzar metas corporativas.
2. Actitudes comportamentales que faciliten procesos de gobernanza y gobernabilidad en términos de transparencia y rendición de cuentas.
3. Aptitudes contextuales que permitan desarrollar procesos de innovación abierta mediante la gestión de una cultura basada en valores personales y éticos.

Sin embargo, además de lo anterior, también es relevante considerar que para que la gerencia de una organización permita el desarrollo de condiciones que favorezcan la competitividad y la sostenibilidad⁶, y potencien la perdurabilidad, las competencias que se incrementen desde la academia a partir de hacer operativos los currículos, también deben considerar la importancia de los aspectos de gestión en el desarrollo de futuras investigaciones que, como lo señalan IMPA (2019) y el HRCI (2017) permitan el desarrollo de aprendizajes que se enfoquen en:

- Crear procesos de gerencia enfocados en el logro de una responsabilidad social corporativa que favorezca el desarrollo sostenible.
- Desde el punto de vista de la orientación a los resultados se deben considerar elementos que favorezcan el desarrollo personal en términos de:
 - Inteligencia emocional.
 - Comunicación personal.
 - Trabajo en equipo.
 - Gestión de conflictos, crisis y continuidad del negocio.

6 En este caso considerando la sostenibilidad como una responsabilidad de la gerencia desde la óptica de Silvius, Schipper y Planko (2012) los siguientes aspectos: armonizar los intereses sociales, medioambientales y económicos; tener una orientación claramente definida en el corto, mediano y largo plazo; construir un enfoque directivo proactivo tanto en lo local como en lo global; actuar de manera transparente y estar siempre dispuesto a rendir cuentas; gestionar los recursos humanos guiados por los valores, la ética y la responsabilidad, de forma que contribuyan a mejorar la reputación de la organización.

- Así mismo, un currículo de formación para desarrollar destrezas en el que-hacer gerencial debe incluir tópicos relacionados con:

- El diseño organizacional.
- El manejo, procesamiento y organización de la información.
- La gestión logística del aprovisionamiento, la planificación y el control.
- La gestión de riesgos y oportunidades.
- La gestión del compromiso y el involucramiento de los interesados.

Sin embargo, estos resultados tendrían que ser validados con investigaciones futuras en la medida que los resultados aplican en su mayoría para organizaciones tipificadas como microempresas del sector comercial, y sería relevante conocer el impacto que se puede obtener con un análisis discriminante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bandiera, O., Renata, L., Andrea, P. y Sadun, R. (2016). "Managing the Family Firm: Evidence from CEOs at Work", *The Review of Financial Studies*, 31(5), 1605-1653, <https://doi.org/10.1093/rfs/hhx138>.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R. y Reenen, J. (2015). "Does management matter in schools?", *The Economic Journal* 125, 647-674. Doi: 10.1111/eoj.12267.
- Bloom, N., Sadun, R. y Van Reenen, J. (2012). "Does Management Really Work?", *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/11/does-management-really-work>.
- Cornell SC Johnson College of Business, INSEAD y World Intellectual Property Organization. (2019). *Global Innovation Index 2019. Creating Healthy Lives. The Future of Medical Innovation*, Ithaca, Fontainebleau and Geneva, Global Innovation Index 2019.
- Denison, D., Haaland, S. y Goelzer, P. (2004). "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?", *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>.
- Farrokh, J. y Azhar K., M. (2013). *Project Management Maturity Models and Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®): A Critical Morphological Evaluation*, Lucerne, Switzerland, International Conference on Innovation, Technology and Knowledge Economy.
- Fryer, R. (2014). "Injecting charter school best practices into traditional public schools: evidence from field experiments", *Quarterly Journal of Economics*, 129(3), 1355-1407. <https://scholar.harvard.edu/fryer/publications/injecting-charter-school-best-practices-traditional-public%C2%A0schools%C2%A0evidence-field>.
- Gunther McGrath, R. (2013). "The End of Competitive Advantage", *Harvard Business Review*.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1989). "Propósito estratégico", *Harvard Business Review*. <file:///C:/Users/diego/Downloads/Dialnet-ParaRevitalizarElDesempenoCorporativoNecesitamosTo-5006633.pdf>.

- IMD World Competitiveness Center (2019). “IMD World Talent Ranking 2019”, Lausanne Switzerland, IMD. <https://www.imd.org/research-knowledge/reports/imd-world-talent-ranking-2019/#:-:text=These%20countries%20all%20share%20high,by%20Sweden%2C%20Austria%20and%20Luxembourg.>
- IPMA (2019). *Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects*.
- Isaac, D. y Cañizares, M. (2019). “¿Cómo vincular la información que brinda la contabilidad de gestión ambiental con los proyectos de inversión?”, *Apuntes Contables*, 23, 9-23. doi:<https://doi.org/10.18601/16577175.n23.02>.
- HRCI. (2017). *A Guide to the Human Resource Body of Knowledge (HRBoK)*.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, New York, John Wiley and Sons.
- Lemos, R. y Scur, D. (2012). “¿Could poor management be holding back development?”, *Working Paper*, International Growth Centre.
- Lemos, R. y Scur, D. (2017). “Developing Management: An expanded evaluation tool for developing countries”, *World Management Survey*.
- Mejía, L. (2016). “El reto de aumentar la productividad”, *Foro BID-Semana*, Bogotá, DNP.
- Moreira Silva, R. (2014). *Desarrollo productivo basado en innovación: ¿hay oportunidades para el sector salud?*, Bogotá, DNP.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE) (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, París, OECD.
- Pereira, C. (2019). “Actualidad de la gestión empresarial en las pymes”, *Apuntes Contables*, 24, 39-53. <https://doi.org/10.18601/16577175.n24.03>.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
- Project Management Institute (PMI) (2009). “How Mature is Your Organization. Really?”, *PM Network*.
- Sadun, R., Bloom, N. y Van Reenen, J. (2016). “Management as a technology?”, *Working Paper Series*, NBER.
- Silvius, G., Schipper, R. y Planko, J. (2012). *The concept of sustainability and its application to project management*, Zurich, IPMA Expert Seminar.
- World Bank (2017). “World Management Survey”. <https://worldmanagementsurvey.org/>.
- World Economic Forum (2016). “The future of Jobs”. <https://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/>.
- World Economic Forum (2019). “*The Global Competitiveness Report*”. <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>.