



Conocimiento explícito y universalidad fundamentado en teorías administrativas

Carlos Gómez Chiñas

Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
cgom@azc.uam.mx

Víctor Manuel Ardila Soto

Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia
vmardila@ufps.edu.co

Zayda Katherin Sepúlveda Reyes

Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia
zaydakatherinsr@ufps.edu.co

Recibido el 6 de junio del 2021; aceptado el 15 de octubre del 2021; disponible en línea el 29 de noviembre del 2021

Resumen: El artículo se basa en conceptos como universalidad, habilidades, competencias y teoría del conocimiento, se plantea la pregunta ¿qué tan preparados están los directivos de las empresas colombianas desde la perspectiva de las bases del conocimiento explícito en administración?, utiliza el enfoque estadístico clásico descriptivo y a través de encuesta, se indaga la formación profesional académica, nivel de estudios y sabidurías complementarias. El resultado evidencia que un porcentaje representativo de ejecutivos no tienen preparación en el área, aspecto preocupante basado en direccionamiento estratégico y gerencia. Se pretende dar continuidad a la línea de estilos gerenciales e indagar en un futuro sobre la situación en otros países.

Palabras Claves: competencias; conocimiento explícito; habilidades; universalidad.
Códigos JEL: L0; L2; M1.

Explicit knowledge and universality based on Administrative Theories

Abstract: The article is based on concepts such as universality, skills, competencies, and theory of knowledge. It asks the question, how prepared are the managers of Colombian companies from the perspective of the bases of explicit knowledge in management? We used the classic descriptive statistical approach through a survey and investigated the academic professional formation, studies and complementary wisdoms. The result shows that a representative percentage of executives are not prepared in the area, a worrying aspect based on strategic direction and management. The aim is to give continuity to the line of management styles and to investigate in the future the situation in other countries.

Keywords: Competences; Explicit Knowledge; Skills; Universality
JEL Codes: L0; L2; M1



1. Introducción

La administración de empresas es una profesión de carácter universal, permite a un profesional de cualquier otra titulación (contables, financieras, ingeniería, salud, licenciatura, entre otros) ejercerla sin ningún tipo de inconveniente. Sin embargo, la no exigencia de conocimiento explícito en el área administrativa es un aspecto conveniente para ser estudiado desde la perspectiva organizacional.

La persona que asciende a un cargo de dirección lidera la organización de acuerdo con sus habilidades y competencias. Es decir, si este individuo tiene formación académica en administración, asume las habilidades y competencias necesarias para gerenciar. Sin embargo, si es un profesional de titulación no relacionadas con el área administrativa, requiere fortalecer sus habilidades conceptuales y competencias de conocimiento.

El concepto de universalidad, a pesar de ser histórico en administración, analizado por autores como Fayol (1916), toma relevancia en la actualidad si se analiza desde la perspectiva de las habilidades y conocimientos que debe poseer un directivo fundamentado en la teoría del conocimiento. Puesto que el no tener formación en el área administrativa no logra constituir una excusa cobijado en el concepto en referencia, este desconocimiento, puede afectar de manera directa o indirecta, el desarrollo eficiente, eficaz y efectivo de la organización.

La investigación estudia el caso colombiano. El objetivo es analizar la relación entre la formación profesional académica, el nivel de estudios y la formación complementaria que tienen y requieren los directivos en el área administrativa desde la perspectiva de la universalidad y conocimiento explícito en administración.



De acuerdo con este objetivo, la pregunta a examinar en el presente artículo es: ¿qué tan preparados están los directivos de las empresas colombianas desde la perspectiva de las bases del conocimiento explícito en administración?

2. Marco conceptual

Se analizan conceptos claves como universalidad, directivos, nivel o clasificación gerencial, habilidades y competencias.

2.1 Universalidad de la Teoría Administrativa

Benavides (2014) dice que los gerentes trabajan en toda clase de organizaciones, en todos los niveles y en todas las dependencias funcionales. Negocios grandes y pequeños, hospitales, escuelas, gobiernos e iglesias se benefician de una administración eficiente y eficaz. A los líderes de estas organizaciones se les puede denominar ejecutivos, administradores, directores, pastores o sacerdotes, pero todos ellos son administradores y son responsables del éxito o del fracaso de la organización. Igualmente, Benavides (2014) complementa y expresa que en cada una de las áreas de una empresa hay gerentes, se promueven los contadores a jefes de departamento de contabilidad y a líderes del equipo de proyectos. Los agentes de ventas se convierten en gerentes de ventas. Los redactores se vuelven editores y las enfermeras se vuelven administradoras de enfermería.

Mochón, Mochón & Sáez (2014), aseveran que la administración es una función universal, porque ha de ejercerse en todas las organizaciones del mundo. La administración es necesaria en las organizaciones de todo tipo (lucrativas o no lucrativas) y tamaño (grandes y pequeñas) y en todas las áreas de trabajo (fabricación, marketing, recursos humanos, contabilidad, computación, etc.). En todas las organizaciones los gerentes deben planear, organizar, dirigir y controlar.

2.2 Habilidades del administrador



Jones & George (2014) y Benavides (2014), Robbins, Coulter y DeCenzo, (2017), Schermerhorn (2010) y Chiavenato (1999, 2014, 2019) hacen referencia a la clasificación del investigador de Harvard Katz (1955).

Katz (1955) clasificó las habilidades fundamentales de los administradores en tres categorías: técnicas, humanas y conceptuales, cuya importancia relativa tiende a variar de acuerdo con el nivel de responsabilidad administrativa (Schermerhorn, 2010). Las Habilidades técnicas se refieren a la capacidad de usar un conocimiento o destreza especial para realizar tareas específicas. Los contadores, ingenieros, investigadores de mercado, planificadores financieros, y analistas de sistemas de cómputo, por ejemplo, poseen estas habilidades. Estas son más significativas cuando se inicia el ejercicio profesional. Las Habilidades humanas: Jones & George (2014), refrendan que esta incluye la preparación para entender, modificar, dirigir y controlar la conducta de otros individuos y grupos. La disposición de comunicar, coordinar y motivar al personal, así como moldear a los equipos que forman un equipo cohesionado, distinguen a los gerentes eficaces de los ineficaces. Las Habilidades conceptuales: Chiavenato (1999, 2014, 2019) expresa que implica la visión de la organización o de la unidad organizacional como un todo, y la facilidad hacia el trabajo con ideas, conceptos, teorías, modelos y abstracciones.

Robbins, Coulter y DeCenzo, (2017) hacen referencia a una habilidad adicional, la política, tratada por quienes aportan que se requiere desarrollar una base de poder y establecer las conexiones adecuadas con la finalidad de obtener los recursos necesarios para sus grupos.

2.3 Competencias

Chiavenato (2014, 2019), fundamenta que el secreto está en adquirir competencias duraderas. Es decir, aquellas que aún en tiempos de cambios vertiginosos no se vuelvan obsoletas. Según este autor, para



tener éxito, el directivo requiere desarrollar cuatro. Primero, el conocimiento que es el acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes. Puesto que el conocimiento cambia rápidamente en función de la transformación y de la innovación, el administrador debe actualizarse constantemente. Esto significa aprender a aprender, leer, establecer contacto con otros profesionales y renovarse continuamente evitando volverse obsoleto. La segunda es la perspectiva: Es la capacidad de poner el conocimiento en acción (análisis de situaciones), de transformar la teoría en práctica mediante la aplicación, en la solución de los problemas y en la conducción del negocio. La tercera es la actitud: es el comportamiento frente a los acontecimientos con que se enfrentan a diario. La actitud representa el estilo personal, lograr que las cosas sucedan, la manera de dirigirse, motivar, comunicar. La cuarta es el buen juicio o juicio y decisión. Esto es evaluar la situación, obtener datos e información, espíritu crítico, calificar los hechos, ponderar con equilibrio, definir prioridades.

2.3 Directivos de las organizaciones

Se habla de quienes ejercen cargos administrativos, es decir, administradores. En este aspecto, por ejemplo, Schermerhorn (2010) alega que son las personas en las organizaciones que respaldan, supervisan y ayudan directamente a activar los esfuerzos laborales y los logros de desempeño de otros. Chiavenato (2014, 2019) define el administrador como agente de cambio: se debe enfocar en el futuro, a efecto de poder preparar a su empresa para enfrentar los nuevos desafíos que surjan.

2.4 Niveles o clasificación gerencial

Al analizar diferentes textos como: Schermerhorn (2010), Benavides (2014), Jones & George (2014), Mochón, Mochón & Sáez (2014) y Robbins, Coulter & Decenzo (2017), todos tratan el tema. Los autores en referencia exponen en su orden (de abajo hacia arriba) los mismos niveles administrativos básicos. Inicia con la Base operativa: Benavides (2014), asevera que está relacionado con actividades



operativas o técnicas con baja o nulas funciones administrativas y responsabilidades limitadas a su cargo. Schermerhorn (2010), indica que la mayoría de las personas ingresan a la fuerza laboral como especialistas técnicos.

Administradores de línea: ocupan el nivel más bajo de la administración, con frecuencia se trata de los supervisores. En una planta manufacturera, es también llamado gerente de primera línea (antes solía recibir el título de capataz (Benavides, 2014)). Según Schermerhorn (2010), el personal de la base operativa, tarde o temprano avanza hacia puestos de responsabilidad administrativa inicial. Los directivos de línea integran cargos como supervisores, líder de equipo, gerentes operativos.

Administradores de nivel medio: están incluidos todos los niveles de administración localizados entre el nivel de supervisor y el más alto de la organización (Benavides, 2014). Jones y George (2014), certifican que supervisan a los gerentes operativos, se encargan de encontrar la mejor manera de organizar el talento humano y de otro tipo para alcanzar las metas de la empresa. Lo integran cargos como jefe de departamento, agencia o unidad, líder de proyecto, gerente de planta o de división, decano, obispo (Benavides, 2014).

Administradores de primer nivel: un aspecto importante es la designación del cargo. Cada autor utiliza una denominación de acuerdo con su criterio. Por ejemplo, Schermerhorn (2010) los denomina altos ejecutivos, Robbins, Coulter y Decenzo (2017), gerentes. Mochón, Mochón & Sáez (2014), gerentes de alta dirección. Jones & George (2014) aunque los menciona como gerentes de alto nivel, tiene en cuenta en términos internacionales el nombre de CEO (*Chief Executive Officer*) que es el principal ejecutivo y el más trascendente. Es conveniente recalcar que el direccionamiento y las operaciones generales de la organización son responsabilidad de los administradores de primer nivel. Lo integran gerente general,



alta dirección (presidente), CEO, COO (*Chief Operating Officer*) o director de operaciones (Jones & George, 2014).

3. Marco Teórico

La teoría del conocimiento, en términos de Tarziján (2009), emerge resultado de una evolución de la teoría basada en los recursos, en la que el activo clave y característico entre las organizaciones es el conocimiento. El autor expresa que bajo este paradigma las empresas son entidades o contextos sociales que desarrollan, sostienen e intentan proteger el conocimiento. De esta forma, los métodos de generación y adquisición de conocimientos se convierten en un mecanismo esencial de análisis para comprender el desarrollo de las estrategias de avance y cambio de la empresa. Se distingue en que pone al conocimiento y el aprendizaje organizacional (por ejemplo, en rutinas y procesos) como el elemento distintivo de una compañía en el mediano y largo plazo (Tarziján, 2009).

Esta teoría, plantea que la habilidad de una empresa para crear valor no se basa tanto en los recursos físicos o financieros, sino que es un conjunto de intangibles basados en el conocimiento. Así, las empresas que podrían generar y sostener rentabilidades superiores serán aquellas que posean una dotación de conocimiento organizativo asociado al proceso de creación de valor que sea escaso e insustituible (Tarziján, 2009). Por otra parte, Espinosa y Sánchez (2009), expresan que la clasificación más utilizada en la literatura es la distinción entre tácito y explícito. El conocimiento a través de la experiencia se orienta a ser tácito, psíquico, y subjetivo, mientras que el racional tiende a ser explícito, metafísico y objetivo. Los autores referencian a Inkpen y Dinur (1998), quienes afirman que el conocimiento es continuo donde los extremos son el explícito y el implícito (tácito).

Espinosa y Sánchez (2009), igualmente hacen referencia a Nonaka y Konno (1998), quienes afirman que el conocimiento tácito puede ser dividido en dos dimensiones: la técnica y la cognitiva. La primera



afectará a la parte informal y habilidades integradas en el término *know-how* (habilidad, saber cómo). La segunda, consiste en esquematizar modelos mentales, creencias que están dentro de nosotros. Esta dimensión refleja nuestra imagen de la realidad (lo que es) y una visión del futuro (lo que debería de ser).

Al integrar el marco conceptual (universalidad, habilidades y competencias) con el teórico, se evidencia que, en la universalidad, los profesionales de diferentes áreas pueden desempeñar cargos directivos. Sin embargo, en lo referente al concepto de habilidades se requieren las conceptuales y en competencias las de conocimiento. Por lo cual, fundamentado en la teoría del conocimiento, en su clasificación explícita (fácilmente transferible), es conveniente que los ejecutivos tengan formación en administración.

Ahora bien y de acuerdo con la pregunta de la investigación, para analizar, qué tan preparados están los directivos hay tres tipos de profesionales a observar. Estos son Profesión (pregrado) relación alta, relación media y no relacionadas con Administración. Los egresados con título de Administrador de Empresas, y profesiones relacionadas como Administradores de negocios y financieros. Estos profesionales analizados diferentes pensum (contenido programático de las carreras) de universidades en Colombia, se asumen que tienen la preparación desde la perspectiva de las bases del conocimiento explícito. Es decir, fundamentación administrativa, por lo cual, aunque es claro que requieren actualización, se excluyen del cálculo de directivos, de la pregunta de la investigación.

Profesión (pregrado) relación media con Administración: relacionado con los directivos de profesiones o carreras que no cubren todas las áreas de conocimiento de la administración de empresas. Está conformado por profesionales con títulos como contaduría pública, ingeniería industrial, Economía, comercio internacional o de negocios, Administrador de sistemas informáticos o turístico, profesional en mercadeo, ingeniero de producción, entre otros. Estos ejecutivos requieren capacitación



complementaria informal (fácilmente transferible), en temas relacionados con bases administrativas, por lo cual, quienes no poseen este tipo de formación mínimo, se incluyen en el análisis, de la pregunta de la investigación.

Profesión (pregrado) no relacionadas con la Administración: se incluye egresados con títulos no relacionados con la empresa, como son: Ingenieros (mecánicos, químicos, petróleo, sistemas, electrónicos, eléctricos, alimentos, entre otros) a excepción de la industrial (relación media), área de la salud (médicos odontólogos, fisioterapia, psicólogos y demás profesiones concernientes), veterinarios y zootecnistas, abogados, arquitectos, comunicadores sociales, diseño de modas, sociólogos, licenciaturas (biología y química, matemáticas) y otras titulaciones. Los ejecutivos de este grupo, desde la perspectiva de la teoría del conocimiento, requieren formación formal (postgrados en áreas administrativas); igualmente la formación informal (cursos, diplomados, seminarios), no se considera suficiente para obtener competencia en administración, por lo cual se incluyen, en el cálculo de directivos, en la pregunta de la investigación.

4. Fundamentación de la evolución teórica de la Administración

Con base en la profesión (pregrado) relación media y no relación, se considera necesario obtener conocimientos referentes a desarrollo y comportamiento organizacional, proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control), entre otros. Estos conceptos se construyen, evolucionan y en algunos casos se fortalecen a través de las teorías de la empresa.

La teoría de la empresa ha evolucionado a través de múltiples escuelas o enfoques, las cuales, a pesar de las críticas, no han perdido vigencia en algunos de sus aportes. Estas teorías, representan un conocimiento explícito, fácilmente transferible, el cual permite formación al directivo, quien, se puede identificar con su estilo de dirección y ejercer su cargo con una visión estratégica acorde a su perfil.



A nivel científico, en el siglo XIX, autores pioneros contribuyeron a esto. Por ejemplo, Charles Babbage, fue uno de los iniciadores de la ingeniería industrial y de la administración moderna (Münch y García, 2019); Babbage, Aplicó el método científico al estudio laboral de recolección de datos para clasificarlos, ordenarlos y generar teorías de sistemas de producción (Hernández, 2011). Henry V. Poor, estableció tres principios fundamentales: organización, comunicación e información (Galván, 1991). Daniel McCallum, diseñó un organigrama para la empresa ferrocarrilera (Galván, 1991). Joseph Wharthon, hizo una donación a la universidad de Pensilvania con destino a establecer la carrera de administración industrial en 1881 (Hernández, 2011). Henry Towne, presentó varios artículos interesantes, el más relevante en este caso es "El Ingeniero como Economista" (1886), destacó la importancia de divulgar la literatura administrativa, que debía de ser considerada una ciencia.

En el siglo XX, con los clásicos Taylor (1903, 1911) y Fayol (1916), se formaliza el aporte a través de las teorías administrativas y se continúa estudiando hoy en día.

En la escuela científica, el objetivo es orientar a los trabajadores a desarrollar su potencial humano en la utilización de los recursos disponibles de producción con eficiencia. Su evolución se logró con el aporte de varios exponentes. Taylor (1903, 1911), por ejemplo, se fundamentó en la producción y es considerado el padre de la escuela científica. Gantt (1913, 1919) de quién se evidencia semejanza con los conceptos de Taylor, tuvo en cuenta más al personal. En especial por su preocupación por los obreros, y la necesidad de democracia en las oportunidades que se ofrecían a las personas. Frank Gilbreth (1911, 1919) se preocupó por los estudios de tiempos y movimientos y Lillian Gilbreth (1914) se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores. Los Gilbreth de acuerdo con lo expuesto por Hernández (2011), desarrollaron la ergonomía, o ingeniería



humana. Por último, Emerson (1912), le dio orden a través del planteamiento de los doce principios de la eficiencia.

En la teoría clásica, el máximo exponente es Fayol (1916) quien pretendía la eficiencia de las organizaciones, su visión de organización era el establecimiento de una estructura definida. A través del aporte de sus seguidores Gulick (1937), Urwick (1943) y Mooney (1931, 1939, 1947), la línea de investigación se consolidó como una escuela de formación en administración, en cuanto a principios, funciones, elementos, que conformaron las operaciones administrativas (proceso administrativo).

Follett (1927), fue clave en el inicio y proyección de la teoría humanística. Se preocupó porque la parte humana fuera la guía del quehacer administrativo. Mayo (1933, 1945, 1947) consolidó la escuela, fue su principal exponente, introdujo el concepto del hombre social, motivado por necesidades sociales en busca de relaciones en el trabajo, que responde más a la presión del grupo, que al control administrativo. Es decir, permitió, un cambio de paradigma, desde la perspectiva del hombre económico expuesto por Taylor (1903, 1911), al social.

Posterior a la segunda guerra mundial, el crecimiento de las empresas y por ende el incremento de la complejidad de direccionamiento, motivó que las escuelas científica, clásica y humanística, no fueran suficientes para dar respuesta a las necesidades gerenciales. Esto permitió el surgimiento de otras, entre ellas, la estructuralista. Esta escuela está clasificada en dos teorías, la burocracia cuyo autor principal es Weber (1922), sus contribuciones son valiosas por su enfoque sociológico y su análisis de la estructura de autoridad en las organizaciones sociales (Hernández, 2011) y la estructuralista, que integró conceptos clásicos y humanísticos, sin dejar a un lado la problemática de la empresa y sus causas, concretamente en temas como autoridad y comunicación.



En este enfoque, Barnard (1938, 1948), sustenta que la autoridad se apoya en una eficaz comunicación entre subordinados y superiores; equivalentemente que la jerarquía debe sustentar su autoridad en la capacidad de gestión y el respeto de sus empleados (Teoría de aceptación de la autoridad). Blau y Scott (1962), presentan una tipología basada en quienes se benefician con la organización. Etzioni (1969) y Mayntz (1965), establecen un tipo de organización desde la perspectiva de la estructura, donde ilustran la problemática de la empresa fundamentado en su jerarquía y autoridad.

A partir de la segunda mitad del siglo XX y posterior a la escuela estructuralista, se evidenció un ambiente cambiante, donde la creatividad, innovación, información, tecnología, rapidez en la toma de decisiones, son claves. Esto para que los enfoques administrativos, vieran a las empresas como entidades complejas, que requerían respuestas más eficientes, eficaces y efectivas, lo que facilitó el surgimiento de la teoría de sistemas. Según Chiavenato (2017), el biólogo Bertalanffy (1950) dio a conocer las bases de la teoría general de los sistemas (TGS), un enfoque interdisciplinario que busca guiar la interacción y el desarrollo ordenado de las ciencias. Una característica clave es que, conlleva a estudiar a las firmas desde fuera, del entorno (medio y otras organizaciones) en relación con su interior (adentro). En términos de Chiavenato (2017) del elemento mayor y condicionante hacia el menor y condicionado, de la variable independiente a la dependiente.

De la misma orientación, tomó relevancia desde el punto administrativo el enfoque de sistemas socio técnico. Keating, et al (2001), dicen que es una metodología establecida que proporciona una estructura para rediseñar procesos (Pasmore y Sherwood, 1988; Hanna, 1988; Taylor y Felten, 1993; Fox, 1995; Van, 1998). Estas teorías mantienen su vigencia y permiten que los sistemas y subsistemas se interrelacionen, lo cual optimiza los procesos productivos, la prestación de servicios, la eficiencia y eficacia organizacional.



Existe otro enfoque que surgió en la década de los 50, que analiza las diferentes teorías de los tiempos modernos y las van ajustando a su realidad, concretamente la teoría Neoclásica. Chiavenato (2019) expresa que, el término de teoría es un poco exagerado, puesto que los expositores aquí abordados no se preocupan por alinearse dentro de un enfoque común, ni constituye propiamente una escuela bien definida. Más bien conformaron un movimiento heterogéneo que recibe varias denominaciones. Por ejemplo, escuela operacional o del proceso administrativo. Sin embargo, para Chiavenato (1999), los autores neoclásicos, a pesar de fundamentarse en la teoría clásica, son eclécticos y recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas como relaciones humanas, burocracia, estructuralista y comportamiento. Es de recalcar que los neoclásicos ajustaron el concepto de operaciones administrativas de Fayol (1916) a proceso administrativo vigente hoy en día.

La teoría conductual o del comportamiento también nace en la década de los 50 y es otro ejemplo del entorno cambiante. En términos de Chiavenato (2019), surge tras el descrédito del movimiento de las relaciones humanas, debido a su carácter eminentemente manipulador. Afirma el autor que los psicólogos de la organización adoptaron un enfoque más amplio y liberal, con una visión explicativa y descriptiva. Autores que la integran son: Maslow (1954, 1962) quien establece la pirámide de la jerarquía de las necesidades. Herzberg (1959, 1968), presenta la teoría de los dos factores con base en la teoría de Maslow. McGregor (1966) sustenta en la Teoría X, que las personas tienen aversión a la actividad laboral a pesar de que lo ven necesario, lo evitarán siempre que sea posible; y en la Teoría Y, sostiene que el trabajo es tan natural como descansar, la gente quiere trabajar y obtiene gran satisfacción. McClelland, (1961, 1965) en su teoría, plantea que los tres factores o motivos clave son logro/éxito, poder/impacto y afiliación/intimidad; Likert (1961, 1967) propone una clasificación de sistemas de administración de cuatro perfiles organizacionales (Autoritario Coercitivo, Benevolente, Consultivo y



participativo), es uno de los máximos exponentes de la escuela conductista según Chiavenato (2014, 2019). Finalmente, Vroom (1964) intenta explicar por qué los individuos eligen seguir ciertos cursos de acción en las organizaciones, particularmente en la toma de decisiones y el liderazgo (teoría de la expectativa).

En lo concerniente al desarrollo organizacional, Jones & George (2014) expresan que consiste en una serie de técnicas y métodos que los gerentes utilizan en su programa de investigación de la acción, con la finalidad de mejorar la adaptabilidad de su organización.

La escuela contingente surge en la década del 70 (siglo pasado). Mochón, Mochón & Sáez (2014) lo denominan también enfoque de situaciones, supone que la administración no se basa en principios simplistas y universales que pueden aplicarse a todos los escenarios, ya que las organizaciones no son iguales. Tiene muchos puntos en común con la teoría de sistemas y ayuda a entender la interdependencia entre los elementos de una organización. Enfoque muy utilizado en la actualidad.

El enfoque cuantitativo, fundamental en la empresa, acrecentó su relevancia en administración a través de la teoría de las matemáticas en la gestión de operaciones. En términos de Chiavenato (2019) implica actividades relacionadas con productos o servicios, procesos y tecnología, ubicación de la industria, gestión de la calidad, planeación y control de operaciones. Según el autor, surgió a partir de la teoría de juegos (Morgenstern y Von Neumann 1953), teoría de la decisión estadística aplicada (Raiffa y Schlaifer, 1961), el proceso de decisión (Simon, 1965), las decisiones programables, la computación y la investigación de operaciones. Es una teoría clave en la toma de decisiones.

En la década de los 90, surgieron orientaciones, que se han encasillado en las diversas teorías a través de enfoques administrativos denominados postmodernos, o nuevos enfoques. En términos de Chiavenato (2017), la era del conocimiento está provocando cambios rápidos y profundos. La influencia



de la tecnología de la información, la unión de las computadoras con la televisión y las telecomunicaciones, que invade la vida de las empresas y las personas, provocan profundas transformaciones. Igualmente, el autor expresa que han surgido algunas soluciones como mejora continua, calidad total, reingeniería, benchmarking, equipos de alto desempeño. Existen tendencias adicionales, por ejemplo, *downsizing*, *upsizing*, empoderamiento, justo a tiempo, *outplacement*, gestión por competencia, holocracia y organizaciones de aprendizaje, entre otras.

Si bien es cierto que a medida que avanza el aporte científico en administración y surgen nuevas tendencias; también es cierto que, los diferentes escuelas o teorías expuestas, apoyan o sustentan la creación de nuevos enfoques, es decir, mantienen vigencia. Por ello, a pesar de sus rápidos cambios, la importancia de su estudio desde la perspectiva de la teoría del conocimiento explícito como base de formación universal.

5. Metodología

De acuerdo con el planteamiento inicial, se formulan tres preguntas que facilitan la respuesta, identificación del tipo de directivo (línea, nivel medio, primer nivel), pregrado (relación media y no relacionadas con la administración) y estudios complementarios. El objetivo es identificar y analizar el nivel de formación y preparación de sus directivos de la empresa colombiana desde la perspectiva del conocimiento explícito en el área administrativa. Se usa el enfoque estadístico clásico descriptivo, con este método se pretende medir o describir objetivamente a través de muestreo probabilístico de proporciones para población finita, cuyo tamaño de la muestra fue de 267 encuestas en el territorio nacional. En lo referente al desarrollo a recopilación de la información, se diseñó un formulario en Google que facilitó el trabajo de campo.

6. Resultados



En lo referente a identificar y analizar aspectos claves de la empresa colombiana, la investigación cubrió algo más de 40 municipios, las cinco ciudades de mayor participación en su orden son: Bogotá D.C. 38.6% (103 respuestas), Cali 10.9% (29), Medellín 9.7% (26), Bucaramanga 5.2% (14), Barranquilla 4.9% (13).

Las empresas colaboradoras en cuanto a tamaño se concentran en la pequeña empresa 41.6% (111 respuestas), y medianas 37.1% (99). Es decir, la entrevista se centra en las Pymes con un 78.7% (210).

El mayor cubrimiento lo tienen las empresas nacionales 47.9% (128 respuestas); seguido de las internacionales 9.9% (53), muy similar a las regionales 19.5% (52) y en menor nivel las locales 12.7% (34).

Relativo a la clasificación por sectores de la economía, la mayor participación la tiene el sector terciario, integrado por las empresas de servicios 53.6% (143 respuestas), seguido por el comercial 22.5% (60), es decir, representa un 76.1% (203); el secundario (Industrial) 21.7% (58) y el primario o agrícola el 2.2% (6).

En correspondencia a información personal de los entrevistados, la edad promedio en años es de 45.3, la moda 41, la mediana 45, la categoría de edades está entre 22 y 75. El 94.8 (253 respuestas) de los directivos se encuentra en el rango de adultos, es decir de los 22 a los 64. Un 5.2% (14) lo componen adultos mayores de 65. En el análisis del género, el 55.1% (147) es masculino y el 44.9% (120) femenino.

El nivel jerárquico de los ejecutivos es, línea 12.4% (33 respuestas), nivel medio, 27.3% (73) y primer nivel, 60.3% (161) Es decir, la mayor participación.

Al analizar el nombre del cargo por nivel, los de línea es, líder de equipo 6% (16 respuestas); gerente operativo 3.7% (10), asistente de gerencia y gerente de sucursal o agencia 0.7% (2). Cada uno, hay

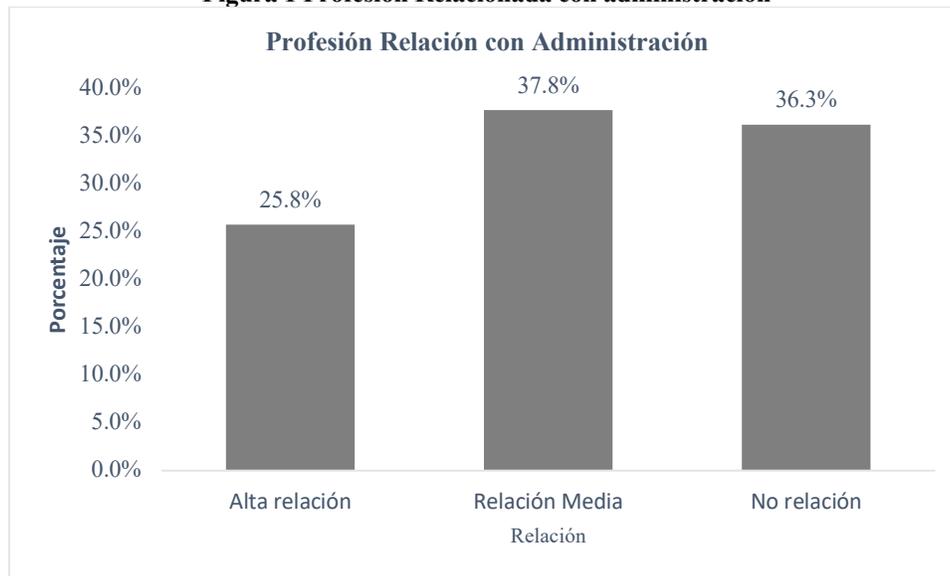


cargos adicionales. Por ejemplo, supervisor, jefe de almacén y auxiliar contable 0.4% (1) respectivamente. En el nivel medio, jefe de departamento 6.7% (18); gerente de división 4.5% (12); director administrativo y financiero 3.7% (10); líder de proyectos 2.6% (7); jefe de unidad y gerente administrativo, individualmente 1.9% (5); entre otros. En el primer nivel, gerente general 46.4% (124), seguido por CEO 5.6% (15); vicepresidente 4.5% (12) y presidente 3.7% (10). Es decir, el mayor peso de participación lo tiene el directivo de primer nivel, concretamente el gerente general. Por otra parte, llama la atención que, en Colombia, no ha hechizado la moda extranjera de darle el nombre CEO a los ejecutivos de primera línea.

El nivel de estudios de los directivos evidencia que, el 99.6% (266 respuestas) tienen título de pregrado, incluido un caso de formación técnica o tecnológica y otro 0.4% (1) bachiller. Los administradores de empresas son los más representativos 22.8% (61), seguidos por contaduría pública 15.4% (41), ingeniería industrial 7.9% (21), Civil 7.1% (19) y economía 6% (16). Los ejecutivos en derecho, ingeniería de sistemas, mecánica y comercio internacional, presentan una participación que sobrepasa un 3% cada profesión.

Al integrar la profesión por área de conocimiento, se evidencia que los graduados en carreras con alta relación con administración de empresas representan el 25.7% (69 respuestas), los de relación media 37.8% (101), y los no relacionados 36.3% (97). La figura 1, permite visualizar este análisis.

Figura 1 Profesión Relacionada con administración



Fuente: *Elaboración propia*

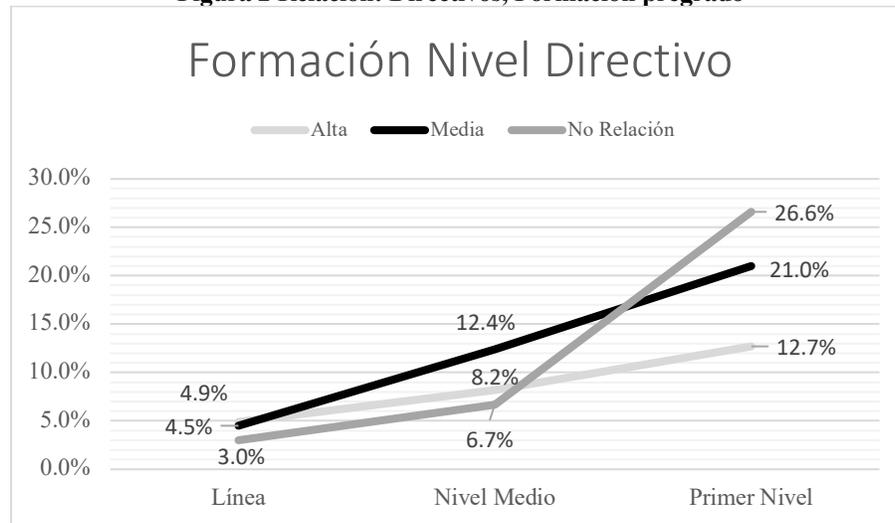
Igualmente, la figura 1, evidencia el concepto de universalidad, donde un profesional de cualquier área puede ejercer cargos administrativos; en este caso, el 74.1% de los directivos en Colombia, pertenecen a áreas de Relación Media y no relacionados con administración.

Al analizar la relación de la formación por área de conocimiento en cada uno de los tres niveles, se encuentra que los ejecutivos de línea de Relación Directa con Administración tienen mayor intervención 4.9% (13 respuestas), seguidos por los de Relación Media 4,5% (12) y menor aportación los no relacionados 3% (8). En el caso de los administradores de nivel medio, con Relación Media son los más representativos 12,4% (33), relación Directa 8,2% (22) y no relación 6,7% (18). Finalmente, los Directivos de primer nivel (alta dirección), sobresalen los de no relación 26,6% (71), Relación Media 21,0% (56) y una pequeña participación los de Relación Directa 12,7% (34).

De acuerdo con lo anterior, la figura 2 evidencia como la participación de los ejecutivos de formación no relacionada con administración es la menos representativa en los directivos de línea, y su comportamiento varía a medida que se asciende en la escala jerárquica, hasta lograr la mayor

representación en los directivos de primer nivel. Igualmente, se observa lo contrario en los ejecutivos de alta formación administrativa, quienes al ascender en la escala jerárquica disminuyen.

Figura 2 Relación: Directivos, Formación pregrado



Fuente: *Elaboración propia*

Con base en estos resultados, se requiere conocer el nivel de estudios por áreas de conocimiento. Se halla que en el caso de los Profesionales (Pregrado) con alta relación con Administración de Empresas, el 16,4% (44 respuestas) poseen postgrado (Doctorado maestría o especialización), el 9,4% (25) no la presentan. Los ejecutivos de relación Media 25,1% (67) tienen postgrado, 12,7% (34) no la sustentan. Finalmente, los directivos de no Relación, 24,3% (65) ostentan postgrado, 11,2% (30) por el contrario no. De acuerdo con lo anterior, el 65,9% del total de los dirigentes en Colombia ha seguido su formación formal a través de especializaciones, maestrías y doctorados; sin embargo, esta información no asegura que sea en el área administrativa.

Se preselecciona a los directivos de relación, media o no relación, quienes son los que se ajustan al concepto de universalidad, es decir, el 74,1% (198 respuestas) y se les cuestiona lo siguiente: “Si su título de pregrado es de un área no relacionada con ciencias administrativas, indique los estudios realizados en administración”. A nivel general, 22,5% (60) tienen formación formal (especialización o

maestría); el 20.2% (54) informal (Diplomados y seminarios). Sin embargo, la mayor participación la posee los que no han realizado estudios, o sí los han desarrollado es en áreas diferentes a la administración 31.4% (84). Lo anterior, es un valioso aporte a la pregunta de la investigación.

La tabla 1, presenta la respuesta a la pregunta de la investigación, donde resumen los directivos de acuerdo con su clasificación, preseleccionando a quienes su formación profesional es de relación media o no relación con administración, es decir, concepto de universalidad.

Tabla 1. Directivos, Formación Pregrado, Necesidad Conocimiento Explícito

Directivos	Relación con Administración (Universalidad)		Formación Complementaria (teoría conocimiento explícito)					
			No Realizados		Áreas diferentes			
<i>Línea</i>	11	4,1%	Media	4	1,5%	No Realizados	4	1,5%
			No relación	7	2,6%	Informal	5	1,9%
						No Realizados	2	0,7%
<i>Nivel Medio</i>	27	10,1%	Media	20	7,5%	No Realizados	10	3,7%
						Áreas diferentes	10	3,7%
			No relación	7	2,6%	Informal	4	1,5%
						No realizados	3	1,1%
<i>Primer Nivel (Alta Dirección)</i>	60	22,5%	Media	13	4,90%	No realizados	10	3,7%
						Áreas Diferentes	3	1,1%
						Informal	32	12,0%
			No relación	47	17,60%	No realizados	7	2,6%
						Áreas Diferentes	8	3,0%
Total	98	36,7%	Total	98	36,7%	Total	98	36,7%

Fuente: *Elaboración Propia*

7. Discusión

El 36.7% de los directivos, que han asumido las funciones administrativas bajo el concepto de universalidad, no están preparados desde el punto de vista de la teoría de conocimiento explícito. Estos ejecutivos, se seleccionan con base en sus contestaciones en lo referente a formación complementaria.



Por ejemplo, los de relación media con administración se selecciona a los que afirman que no han desarrollado estudios, o sí los han hecho es en especialidades diferentes. En el caso de los dirigentes profesionales de no relación, se elige a los que no poseen estudios o si los ha realizado es en otras áreas, a la par se incluye en este último grupo, a los de formación informal. En todos los casos, según la fundamentación conceptual y teórica, requieren preparación en el área administrativa, pues no la tienen. El proceder por nivel directivo es del 4.1% (11 respuestas), no asumen saberes administrativos, quienes 2.2% (6) no han complementado su educación y 1.9% (5) poseen formación informal. Nivel medio, 10.1% (27), no exponen adiestramiento en administración adicional, de ellos 4.8% (13) no han perfeccionado estudios adicionales, 3.7% (10) los tienen en orientaciones diferentes y 1.5% (4) informal. Finalmente, los directivos de la alta dirección, 22.5% (60), no invisten preparación en el área, de estos, 6.3% (17) no han desarrollado sabidurías complementarias, 4.1% (11) los sustentan en áreas disímiles y 12% (32) informal complementaria.

A medida que se asciende en la escala jerárquica, la exigencia administrativa, requiere conocimiento explícito en temas relacionados con proceso administrativo, autoridad y responsabilidad, funciones, unidad de mando, iniciativa, trabajo en equipo, entre otras. Por el contrario, y en cualquiera de los tres niveles jerárquicos, el desconocimiento tiende a afectar la labor, desde la perspectiva de teorías como la humanística, conductual, neoclásica y la escuela de liderazgo. Es decir, limitada su campo de desempeño, y, por lo tanto, los resultados de la organización.

Sí bien es cierto que un ejecutivo de cualquier área puede ejercer cargos administrativos en todo tipo de organización fundamentado en el concepto de universalidad, esto no garantiza que desarrolle sus funciones de manera óptima, pues sus habilidades y competencias le exigen preparación administrativa.



En caso de no poseerla constituye una debilidad para la empresa, al contar con personal no preparado desde la perspectiva de la competencia y teoría del conocimiento.

8. Conclusiones

La investigación examina la universalidad, fundamentada en habilidades conceptuales y competencias desde el punto de vista de la teoría de conocimiento explícito. Esto fundamentado en aspectos teóricos a través de la evolución de la administración.

Según la universalidad, un individuo puede ejercer un cargo administrativo en el momento que reciba un ascenso. Tanto el profesional como la empresa le apuestan a un interés de alcanzar un fin común de proyección y desarrollo. Para lograr esto, es indiscutible que los directivos de profesión (pregrado) relación media y no relación con Administración, fortalezcan su conocimiento explícito en el área.

Se puede afirmar que falta preparación de manera evidente en un 36.7% (98 respuestas) de los directivos de las empresas colombianas, que han asumido sus funciones administrativas bajo el concepto de universalidad. Esto puesto que no tienen la formación suficiente y por ende su habilidad y competencia fundamentada en la teoría del conocimiento explícito presupone una debilidad en este campo.

Para ello las competencias en áreas administrativas es clara y necesaria de acuerdo con la autoridad y responsabilidad del ejecutivo. En el caso del directivo de línea, la necesidad de preparación puede ser básica, pero a medida que ascienda en la escala jerárquica en cargos de más responsabilidad (directivo de nivel medio o directivo de primer nivel), si bien su conocimiento tácito (implícito) de dimensión técnica le otorga experiencia y formación, sus necesidades de conocimiento explícito le van a ayudar a desarrollar su cargo con mayor facilidad.

Los inversionistas, dueños de empresa y los mismos ejecutivos deben tener en cuenta la necesidad de preparación en el área administrativa como requisito de habilidades y competencias del cargo. Esto lo



convierte en una prioridad de formación de los directivos que forman parte de la organización, y del personal a contratar.

Hoy en día, la administración de una empresa, su sostenimiento y proyección competitiva, encarna un reto teniendo en cuenta aspectos tan cambiantes como tecnología, comunicaciones y la misma innovación, unidos a variables contingentes que surgen de manera inesperada evidencian la necesidad de líderes competentes desde el punto de vista de conocimiento, que puedan tratar de anticiparse con alternativas estratégicas, para proyectar la organización y evitar que las finanzas se afecten y generen situaciones tan dramáticas relacionadas con el cierre y quiebra de organizaciones.

9. Referencias

- Barnard, C.I (1938). *The executive functions*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnard, C. I. (1948). The nature of leadership. *Organization and Management*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Benavides, J. R. P. (2014). *Administración* (2. ed.). Caracas: McGraw-Hill.
- Bertalanffy, L.V (1950). An outline of the general theory of systems. *British Journal of Philosophy of Science*, 1 (2) 134-165.
- Blau, P.M., & Scott, W.R. (1962). *Formal Organizations. A Comparative Approach*. Stanford: Stanford Business Classics.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración* (5.ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.



- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional* (3. ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Emerson, H. (1912). *The twelve principles of efficiency*. New York: The Engineering Magazine.
- Espinosa, M. B., & Sánchez, C. A. (2009). El conocimiento como un recurso estratégico. En F. Cossio. (Ed.), *Administrando en entornos inciertos*. XXIII Congreso Anual AEDEM, (pp. 1-14). Sevilla: ESIC.
- Etzioni, A. (1969). *Readings on modern organizations*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Fayol, H. (1916). *La administración industrial y general*, 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A., 1971.
- Follett, M. P. (1927). Management as a Profession. *Management and Organizational Classics*, (pp. 7-17). Boston, MA: Richard D. Irwin.
- Fox, W. M. (1995). Principios y directrices del sistema sociotécnico: pasado y presente. *Revista de ciencias aplicadas del comportamiento*, 31 (1), 91-105.
- Galván Escobedo, J. (1991). *Tratado de administración general*. Ciudad de México: Trillas
- Gantt, H. L. (1913). *Work, wages, and profits*. New York: Engineering magazine.
- Gantt, H. L. (1919). *Organizing for work*. New York: Harcourt, Brace and Howe.
- Gilbreth, F. B., & Kent, R. T. (1911). *Motion study: A method for increasing the efficiency of the workman*. New York: D. Van Nostrand Company.
- Gilbreth, L. M., & Gilbreth, F. (1914). *The psychology of management*. New York: Starges and Walton Company.



- Gilbreth, F. B., & Gilbreth, L. M. (1919). *Fatigue Study: The Elimination of Humanity's Greatest Waste. A First Step in Motion Study*. Nueva York: The Macmillan Company
- Gulick, L. (1937). Science, values, and public administration. In Gulick, L. and Urwick, L. (Eds.), *Papers on the Science of Administration*, New York: Columbia University, pp.189-195.
- Hanna, D. P. (1988). *Designing organizations for high performance*. New Jersey: FT Press.
- Hernández, S. R. (2011). *Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia*. (5a ed.) Ciudad de México: McGraw - Hill.
- Herzberg, F. and Mausner, B. Snyderman (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Inkpen, A.C. and Dinur, A. (1998): Knowledge Management Processes and International Joint Ventures, *Organization Science*, 9(4), 454-468. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.4.454>
- Jones, J. R & George, G. M., (2014). *Administración Contemporánea*, (8 ed.) Madrid: McGraw-Hill.
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Keating, C. B., Fernandez, A. A., Jacobs, D. A., & Kauffmann, P. (2001). A methodology for analysis of complex sociotechnical processes. *Business Process Management Journal*. 7 (1), pp.33-50. <https://doi.org/10.1108/14637150110383926>
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge MA: M.I.T. Press.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Taylor & Francis.



- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization, including, as an appendix: the political problem of the industrial civilization*. Boston: Graduate School of Business Administration.
- Mayo, E. (1947). *The political problem of industrial civilization*. Division of Research, Graduate School. Boston: Graduate School of Business Administration.
- Mayntz, R. (1965). The study of organizations. *Current Sociology*, 13 (3), 95-119.
<https://doi.org/10.1177/001139216501300301>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Maslow, A. H. (1962). *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Livraria Eldorado.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge MA: MIT Press
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. New Jersey: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1965). Achievement-motivation can be developed. *Harvard Business Review*, 43(6), 6-25.
- Mochón M. F., Mochón M. C. & Sáez M. M.; (2014) *Administración, Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos*, Alfaomega.
- Morgenstern, O. y Von Neumann, J. (1953). *Theory of games and economic behavior*. Third edition. New York: John Wiley and sons.
- Mooney, J. D. & Riley, A. C. (1931). *Onward Industry!* New York: Harper and Bros.
- Mooney, J. D. & Riley. (1939). *The Principles of Organization*. New York: Harper and Brothers.
- Mooney, J. D. (1947). *The principles of organization*. New York: Harper and Bros.
- Münch L. & García M. J. G. (2019) *Fundamentos de Administración*, Ciudad de México: Editorial Trillas.



- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Pasmore, W.A. & Sherwood, J.J. (1988), *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective*, New York: Wiley.
- Raiffa, H. and Schlaifer, R. (1961). *Applied statistical decision theory*. Cambridge, MA.: MIT Press.
- Robbins S. P., Coulter M. & Decenzo D. A. (2017). *Fundamentos de Administración* (10ª ed.); Madrid: Pearson.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Administración*, (2ed.), Ciudad de México: Limusa Wiley.
- Simon, H. A. (1965). *The shape of automation for men and management*. New York: Harper & Row.
- Tarziján M. J., (2009). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*, (5 ed.), Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile y Alfaomega.
- Taylor, F. W. (1903). *Shop management*, New York: Harper & Bros.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Bros.
- Taylor, J.C. & Felten, D.F. (1993). *Performance by design: Sociotechnical systems in North America*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Urwick, L. (1943). *The Elements of Administration*. New York: Harper & Bros.
- Van Eijnatten, F. M. (1998). Developments in socio-technical systems design (STSD). In, P. J. Drenth, H. Thierry, & CJ de Wolff (eds.), *New Handbook of Work and Organizational Psychology*, Vol. 4, 61-80. East Sussex: Psychology Press.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, Madrid: Fondo de Cultura Económica de España. Primera edición en español: 1944.