TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales
ISSN 1317-0570 / ISSN (e) 2343-5763
Vol. 28(3). Septiembre-Diciembre 2026

PROCESOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA EN EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CÓRDOBA

Estrella del Carmen Camacho Alvis *
https://orcid.org/0000-0003-4623-119X
Tatiana Londoño Ocho**
https://orcid.org/0000-0002-7093-041X
Manuel Pérez Vázquez***
https://orcid.org/0000-0003-3234-6260

RECIBIDO: 02/06/2026 / **ACEPTADO**: 21/08/2026 / **PUBLICADO**: 16/09/2026

Cómo citar: Camacho Alvis, E. del C., Londoño Ocho, T., & Pérez Vázquez, M. (2026). Procesos de gerencia estratégica en empresas de construcción del departamento de Córdoba. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 28*(3), 576-586. https://doi.org/10.36390/telos283.11

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo evaluar los procesos de gerencia estratégica en empresas del sector de la construcción del departamento de Córdoba, Colombia. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, descriptivo y correlacional, aplicando un cuestionario estructurado a 34 empresas del sector. Los resultados estadísticos evidencian medias superiores a 4,0 en los indicadores analizados, destacándose el plan de acción (4,48) y la mejora continua (4,24). Las pruebas de normalidad mediante Shapiro-Wilk confirmaron que los datos no siguen una distribución normal, lo que justificó la aplicación de técnicas estadísticas no paramétricas. El análisis mediante el coeficiente Rho de Spearman evidenció relaciones positivas y estadísticamente significativas entre la gerencia estratégica y sus indicadores, sobresaliendo la alineación estratégica ($\rho = 0,917$; $p < 0,01$) y la mejora continua ($\rho = 0,843$; $p < 0,01$). No obstante, entre las relaciones de los propios indicadores, la asociación entre eficiencia y mejora continua fue positiva, pero no estadísticamente significativa ($\rho = 0,327$; $p = 0,059$), constituyéndose en la única relación no significativa de la matriz. Este resultado evidencia que los componentes de la gerencia estratégica no presentan patrones uniformes de asociación entre sí. Al contrastar los hallazgos organizacionales con los indicadores macroeconómicos del departamento de Córdoba, caracterizados por bajos niveles de competitividad y una elevada tasa de desempleo, se identifica una divergencia entre las prácticas estratégicas declaradas por las empresas y los resultados económicos territoriales. El estudio aporta evidencia sobre esta brecha y plantea la necesidad de fortalecer la articulación entre formulación, ejecución, seguimiento y mejora de los procesos estratégicos en contextos de baja competitividad regional.

Palabras clave: gestión estratégica; alineación estratégica; mejora continua; sector de la construcción; competitividad regional.

Strategic Management Processes in construction Companies in the Department of Córdoba

ABSTRACT

This study aims to evaluate strategic management processes in construction sector companies in the department of Córdoba, Colombia. The research followed a quantitative approach with a non-experimental, descriptive, and correlational design, applying a structured questionnaire to 34 companies in the sector. The statistical results show means above 4.0 across the indicators analyzed, most notably the action plan (4.48) and continuous improvement (4.24). Shapiro-Wilk normality tests confirmed that the data do not follow a normal distribution, which justified the use of non-parametric statistical techniques. Analysis using Spearman's rho coefficient revealed positive and statistically significant relationships between strategic management and its indicators, particularly strategic alignment ($\rho = 0.917$; $p < 0.01$) and continuous improvement ($\rho = 0.843$; $p < 0.01$). However, among the relationships between the indicators themselves, the association between efficiency and continuous improvement was positive but not statistically significant ($\rho = 0.327$; $p = 0.059$), making it the only non-significant relationship in the matrix. This result shows that the components of strategic management do not display uniform patterns of association with one another. Contrasting the organizational findings with the macroeconomic indicators of the department of Córdoba, characterized by low competitiveness levels and a high unemployment rate, reveals a divergence between the strategic practices declared by companies and territorial economic outcomes. The study provides evidence of this gap and argues for the need to strengthen the articulation between formulation, execution, monitoring, and improvement of strategic processes in contexts of low regional competitiveness.

Keywords: strategic management; strategic alignment; continuous improvement; construction sector; regional competitiveness.

* Doctora en Ciencias Gerenciales, Mg. en Finanza, especialista en gerencias de proyectos, Economista. Docente Investigadora. Universidad del Sinú. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y contables, Miembro del grupo CUS, Córdoba-Colombia. estrellacamacho@unisinu.edu.co
* Mg. en Administración. Docente Cátedra. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Administración de Empresas a Distancia. Cartagena-Colombia. tlondonoo@unicartagena.edu.co
* PosDoctor en Gerencia y Políticas Públicas Doctor En Ciencias Sociales Mención Gerencia MBA en Administración y Dirección De Empresas Magister en Negocios Internacionales e Integración, Profesional en Negocios y Finanzas Internacionales. manuelperezv@unisinu.edu.co

CC BY

Introducción

Según los informes más recientes de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], (2025a), la región atraviesa un ciclo prolongado de bajo crecimiento, con proyecciones de 2,4 % del producto interno bruto regional para 2025 y 2,3 % para 2026, lo que completaría una secuencia de cuatro años con tasas cercanas al 2,3 %. Estas cifras reflejan las limitaciones de la inversión, la productividad y la capacidad de generar empleo formal, en un entorno externo altamente incierto. A ello se suman retos sociales de carácter estructural: elevados niveles de desigualdad, movilidad social reducida y débil cohesión social, tal como documenta el Panorama Social de América Latina y el Caribe 2025 (CEPAL, 2025b). Frente a este escenario, el organismo ha promovido la movilización de recursos para el financiamiento del desarrollo, el impulso de transformaciones productivas inclusivas y el fortalecimiento de las políticas públicas orientadas a mejorar la calidad del empleo y la inclusión económica en la región.

Diversas entidades sectoriales y organismos regionales han analizado que las empresas del sector de la construcción, particularmente en economías emergentes como la región descrita, presentan debilidades estructurales en sus procesos de gerencia estratégica, las cuales inciden directamente en la eficiencia organizacional y en la sostenibilidad del negocio, reflejadas en deficiente atención al usuario y en altos costos de producción. De acuerdo con la Cámara Colombiana de la Construcción [CAMACOL], (2023), una de las principales limitaciones del sector radica en la escasa articulación entre la planeación estratégica y la ejecución operativa, lo que se traduce en planes de acción con técnicas no sistematizadas, bajo seguimiento a los indicadores de desempeño y dificultades para implementar esquemas de mejora continua de manera sostenida. Este gremio ha señalado que muchas empresas operan con enfoques de reacción-acción, frente a los cambios del entorno económico, normativo y tecnológico, afectando la eficiencia en la gestión de recursos y la toma de decisiones estratégicas CAMACOL (2023).

En este contexto, resulta pertinente examinar cómo diseñan sus procesos de gerencia estratégica las empresas del sector de la construcción, dado que operan en entornos altamente cambiantes, expuestos a fluctuaciones económicas, regulatorias y competitivas que demandan capacidades crecientes de planificación, ejecución y control. Este sector ocupa un lugar estratégico en la economía regional: constituye uno de los principales motores del crecimiento económico y la generación de empleo, y su inversión en infraestructura y edificación actúa como catalizador de la demanda agregada, genera encadenamientos productivos y produce efectos multiplicadores sobre el producto interno bruto territorial (Dornbusch et al., 2008; Mankiw, 2014; CEPAL, 2024).

La gerencia estratégica ha sido ampliamente abordada en la literatura especializada desde diversas perspectivas teóricas y empíricas, evidenciando su relevancia para la eficiencia organizacional, la planificación de largo plazo y la competitividad empresarial. No obstante, una revisión crítica de estos estudios muestra que el análisis se ha concentrado en la descripción de los procesos internos de gestión o en la medición aislada de indicadores organizacionales, sin establecer una correspondencia clara entre la aplicación de la gerencia estratégica a nivel empresarial y los resultados económicos observados a nivel sectorial y territorial.

Esta limitación adquiere particular relevancia en el sector de la construcción del departamento de Córdoba, Colombia. Mientras las empresas declaran adoptar prácticas estratégicas formales, el territorio registra un puntaje de 4,59 sobre 10 en el Índice Departamental de Competitividad, frente a un máximo nacional de 8,13 (Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario, 2025), y una tasa de desempleo departamental de 10,5 % en 2025, superior al promedio nacional de 8,9 % (DANE, 2026). Esta divergencia entre el desempeño estratégico declarado a nivel organizacional y los resultados económicos del territorio constituye el vacío que aborda esta investigación, cuyo objetivo es evaluar los procesos de gerencia estratégica en las empresas del sector de la construcción del departamento de Córdoba, a partir de los indicadores de eficiencia, mejora continua, alineación estratégica y plan de acción, y contrastar dicho desempeño con los indicadores macroeconómicos regionales.

Fundamentación teórica

La gerencia estratégica constituye la variable central del presente estudio. Ramírez et al. (2023) la conciben como el proceso mediante el cual las organizaciones definen metas, promueven la creatividad y fortalecen su capacidad de respuesta ante entornos competitivos y dinámicos; mientras que Gonzales et al. (2019) enfatizan su dimensión operativa: crear, implementar y evaluar tácticas a largo plazo a partir del análisis sistemático del entorno interno y externo.

Desde una perspectiva más amplia, Guerras & Navas, (2022) la integran en la Teoría de la Dirección Estratégica, concibiendo la gerencia como un proceso continuo de formulación, implementación y evaluación orientado al logro organizacional. Este proceso, sostienen Rave-Gomez et al. (2023), requiere el desarrollo de capacidades dinámicas de integración y renovación constante de recursos y competencias que permitan a las empresas de construcción asignar recursos eficientemente y sostener su competitividad en contextos de alta incertidumbre.

No obstante, estos desarrollos teóricos se han concentrado predominantemente en la descripción de los procesos internos de gestión, sin establecer una correspondencia clara entre la aplicación de la gerencia estratégica a nivel empresarial y los resultados económicos observados a nivel sectorial o territorial. Esta limitación es especialmente relevante en el sector de la construcción, donde la adopción declarada de prácticas estratégicas no siempre se refleja en indicadores de competitividad, empleo formal o crecimiento sostenido.

La gerencia estratégica en entornos inciertos exige, además, una orientación proactiva. Prieto (2012), subraya el papel de la anticipación en la formulación estratégica, mientras que Godet y Durance (2011), desde la prospectiva estratégica, sostienen que la construcción de escenarios futuros permite reducir la incertidumbre y orientar la toma de decisiones. Ambas perspectivas convergen en que la capacidad de anticipación constituye una condición para que los procesos estratégicos, eficiencia, mejora continua, alineación y planificación, operen con coherencia y sostenibilidad. Esta dimensión prospectiva resulta especialmente relevante en el sector de la construcción, donde la variabilidad de los proyectos y la dependencia de condiciones externas cambiantes demandan una gestión estratégica capaz de anticipar riesgos y ajustar decisiones de manera oportuna.

La eficiencia constituye una dimensión central de la gerencia estratégica, en tanto orienta la toma de decisiones hacia el uso óptimo de los recursos disponibles. Desde la tradición clásica, Carro y Caló (2012) sostienen, siguiendo a Taylor, que una organización es eficiente cuando alcanza sus objetivos con el menor consumo posible de recursos, eliminando desperdicios y mejorando sistemáticamente la productividad; postulados que Remedi y Arzuaga (2024) actualizan al énfasis contemporáneo en la optimización de procesos internos

y la gestión del talento humano. Sin embargo, Huerta de Soto (2004) advierte que esta concepción estática resulta insuficiente en entornos de alta incertidumbre: la eficiencia dinámica exige que las organizaciones no solo optimicen recursos, sino que desarrollen capacidad continua de adaptación, innovación y reorganización. Para las empresas del sector construcción, caracterizadas por la variabilidad de proyectos y la dependencia de condiciones externas cambiantes, esta distinción resulta especialmente pertinente, pues una gerencia estratégica eficiente en sentido dinámico es condición necesaria para la sostenibilidad y la competitividad organizacional.
La mejora continua constituye un indicador relevante de la gerencia estratégica, en cuanto permite revisar y adaptar sistemáticamente los procesos organizacionales frente a las exigencias del entorno y los objetivos empresariales. Desde esta perspectiva, Granda-Campoverde et al. (2025) plantean que la alineación estratégica de los procesos de negocio requiere articular los objetivos organizacionales con la gestión de los procesos y las transformaciones que enfrenta la empresa, favoreciendo su adaptación y generación de valor. Esta concepción permite entender la mejora continua no únicamente como la corrección de fallas operativas, sino como un proceso vinculado con la capacidad de la organización para ajustar sus actuaciones a las prioridades estratégicas. En complemento, Alva León (2022) concibe la mejora continua como un proceso sistemático y progresivo dirigido a optimizar procesos, productos y servicios, mientras que Mello Teggia (2024) enfatiza la utilización sistemática de mecanismos de evaluación y control para identificar oportunidades de mejora y sustentar la toma de decisiones. En conjunto, estos planteamientos permiten analizar la mejora continua en las empresas de construcción como un proceso mediante el cual la evaluación de los resultados, el ajuste de los procesos y su alineación con los objetivos estratégicos contribuyen al fortalecimiento del desempeño organizacional.
La alineación estratégica se define como la concordancia entre la estrategia formulada por la alta dirección y los subsistemas organizacionales, garantizando que todos los componentes operen en coherencia con los objetivos generales y contribuyan al mantenimiento de la ventaja competitiva a largo plazo (Gallego et al., 2024). De manera complementaria, Calderón et al. (2022) amplían este concepto hacia la coordinación integral de la estructura interna y la estrategia de mercado, asegurando que todos los integrantes trabajen de forma articulada hacia metas compartidas. Ambos planteamientos se sustentan en la teoría de la ventaja competitiva de Porter, quien destaca la coherencia interna como factor determinante del posicionamiento y la sostenibilidad empresarial. En el contexto de las empresas de construcción, este indicador permite analizar el grado de correspondencia entre la formulación estratégica y su ejecución operativa, una brecha que como señalan los indicadores macroeconómicos de Córdoba, no siempre se traduce en resultados económicos territoriales.
El plan de acción constituye la fase operativa de la estrategia: el instrumento que traduce los objetivos organizacionales en pasos, tareas y responsabilidades concretas, reduciendo la improvisación y orientando la ejecución hacia resultados medibles (Senior et al., 2024). Chiavenato (2017) subraya que esta vinculación entre estrategia y acción es condición necesaria para lograr resultados tangibles, pues sin instrumentos formales de planificación operativa, la formulación estratégica permanece en el plano declarativo. En las empresas de construcción del departamento de Córdoba, el nivel de desarrollo del plan de acción junto con la eficiencia, la mejora continua y la alineación estratégica, constituye uno de los cuatro indicadores a través de los cuales el presente estudio evalúa los procesos de gerencia estratégica y su relación con el desempeño económico regional.
Una revisión articulada de los desarrollos teóricos presentados permite identificar un vacío relevante en la literatura especializada. Los marcos conceptuales sobre gerencia estratégica desde la dirección estratégica de Guerra y Navas (2022) hasta las capacidades dinámicas de Rave et al. (2023) han avanzado significativamente en la caracterización de los procesos internos de gestión: cómo se formulan las estrategias, cómo se alinean los recursos, cómo se implementa la mejora continua. Sin embargo, ninguno de estos enfoques establece de manera sistemática una correspondencia entre la aplicación de esos procesos a nivel organizacional y los resultados económicos observados a nivel sectorial o territorial. Esta limitación adquiere mayor relevancia en las economías emergentes y en sectores como el de la construcción, donde coexisten empresas que reportan prácticas avanzadas de gerencia estratégica con contextos territoriales caracterizados por rezagos estructurales en indicadores macroeconómicos, particularmente en competitividad, empleo formal y crecimiento económico sostenido. El presente estudio aborda esa brecha mediante la evaluación de los procesos de gerencia estratégica en empresas del sector de la construcción del departamento de Córdoba, Colombia, y su contraste con los indicadores económicos del territorio.

Metodología

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, sustentado epistemológicamente en el paradigma positivista, el cual concibe el conocimiento como alcanzable mediante la observación directa y la medición sistemática de los fenómenos (Hernández et al., 2014; Arias, 2016). Este enfoque permite cuantificar los procesos de gerencia estratégica a través de sus cuatro indicadores: eficiencia, mejora continua, alineación estratégica y plan de acción, y establecer relaciones estadísticas entre ellos.
El diseño es no experimental, descriptivo y correlacional, de corte transeccional de campo, conforme a la clasificación de Hurtado de Barrera (2012). No experimental porque las variables analizadas no son susceptibles de manipulación en el contexto natural en que se producen; descriptivo porque caracteriza el estado actual de los procesos de gerencia estratégica en el sector; correlacional porque examina las relaciones estadísticas entre la variable principal y sus indicadores; y transeccional porque los datos se recopilaron en un único momento temporal, directamente en las organizaciones objeto de estudio.
El instrumento aplicado consistió en un cuestionario estructurado de escala Likert, administrado a 34 empresas del sector de la construcción del departamento de Córdoba-Colombia. El instrumento aplicado consistió en un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco puntos, administrado a 34 empresas del sector de la construcción del departamento de Córdoba, Colombia. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, el cual arrojo un valor de 0.91, utilizado para evaluar la consistencia interna de los ítems que conforman la escala. De manera independiente, para facilitar la interpretación descriptiva de las medias obtenidas en los indicadores y en la variable gerencia estratégica, se estableció un baremo de interpretación de la escala Likert, cuyos intervalos permiten clasificar los resultados en niveles muy bajo, bajo, moderado, alto y muy alto. Asimismo, dado que la prueba de Shapiro-Wilk evidenció valores de significancia inferiores a 0,05, se rechazó el supuesto de normalidad; en consecuencia, las relaciones entre los indicadores se analizaron mediante el coeficiente Rho de Spearman, técnica no paramétrica apropiada para este comportamiento de los datos, garantizando así los resultados, Ñaupas Paitán et al. (2014).

Tabla 1
Baremo de análisis del coeficiente alfa de Cronbach

Rango	Intervalo	Categoría
I	1,00…1,79	Muy baja
II	1,80…2,59	Baja
III	2,60…3,39	Moderada
IV	3,40…4,19	Alta
V	4,20…5,00	Muy Alta

Resultados

Los resultados evidencian que la eficiencia se busca en cada proceso en las empresas de construcción analizadas, reflejado en una media de 4,16 y una mediana de 4,33, lo que indica una valoración predominantemente favorable de las prácticas orientadas al uso adecuado de los recursos estratégicos. La desviación estándar de 0,62 sugiere una dispersión moderada de las respuestas, lo que revela un comportamiento con cierta volatilidad entre las organizaciones evaluadas.

Tabla 2
Descriptivos-Indicador eficiencia

		Estadístico
Eficiencia	Media	4,1569
	Mediana	4,3333
	Desviación estándar	0,62082
	Mínimo	2,33
	Máximo	5,00
	Rango	2,67
	Asimetría	-0,953

Nota: Software Spss

La asimetría negativa (–0,953), coherente con una mediana (4,33) superior a la media (4,16), indica que la distribución no es simétrica: la mayoría de las empresas se concentra en los valores superiores de la escala, mientras que la cola se extiende hacia los valores bajos. Esto sugiere que las debilidades en el uso eficiente de los recursos no constituyen una tendencia generalizada, sino que se concentran en un grupo minoritario de organizaciones cuyo desempeño se aleja del comportamiento predominante del sector. Este patrón anticipa el incumplimiento del supuesto de normalidad verificado posteriormente (Tabla 7) y sustenta el uso de pruebas no paramétricas en el análisis correlacional.

Asimismo, el indicador mejora continua presenta un nivel alto en las empresas de construcción analizadas, reflejado en una media de 4,24 y una mediana de 4,33, lo que indica que, en general, las organizaciones implementan prácticas orientadas a la evaluación permanente y al perfeccionamiento de sus procesos estratégicos. La desviación estándar de 0,70 sugiere una dispersión moderada de las respuestas, evidenciando que, si bien existe una tendencia favorable, no todas las empresas aplican estos mecanismos con el mismo nivel de sistematicidad. Por lo tanto, el valor mínimo de 2,33 pone de manifiesto la presencia de casos con debilidades en la incorporación de procesos de mejora, mientras que el valor máximo de 5,00 confirma que un grupo significativo de empresas alcanza niveles óptimos en este indicador. La asimetría negativa (–0,863) señala una concentración de respuestas en los valores superiores de la escala, reforzando la predominancia de prácticas de mejora continua dentro del sector analizado, (véase Tabla 3).

Tabla 3
Descriptivos indicador mejora continua

		Estadístico
Mejora Continua	Media	4,2353
	Mediana	4,3333
	Desviación estándar	0,69887
	Mínimo	2,33
	Máximo	5,00
	Rango	2,67
	Asimetría	-0,863

Fuente: Software Spss

De acuerdo con los datos de la tabla 4, el indicador alineación estratégica presenta un nivel alto en las empresas de construcción analizadas, evidenciado por una media de 4,16 y una mediana de 4,17, lo que indica una adecuada coherencia entre los objetivos estratégicos definidos y las acciones operativas desarrolladas por las organizaciones. La desviación estándar de 0,88 refleja una dispersión moderada de las respuestas, lo que sugiere que, aunque predomina una tendencia favorable, existen diferencias en el grado

de alineación alcanzado entre las empresas. El valor mínimo de 1,00 revela la presencia de casos con una alineación estratégica limitada, mientras que el valor máximo de 5,00 confirma que un segmento significativo de empresas logra niveles óptimos en este indicador. Asimismo, la asimetría negativa (–1,662) indica una concentración de respuestas en los valores más altos de la escala, reforzando la predominancia de prácticas estratégicas alineadas dentro del sector analizado.

Tabla 4
Descriptivos indicador Alineación estratégica

		Estadístico
Alineación Estratégica	Media	4,1569
	Mediana	4,1667
	Desviación estándar	0,87708
	Mínimo	1,00
	Máximo	5,00
	Rango	4,00
	Asimetría	-1,662

Fuente: Software Spss

Con el propósito de ampliar la descripción, la tabla 5 expone los resultados que evidencian que el indicador plan de acción presenta el nivel más alto entre los componentes evaluados, reflejado en una media de 4,48 y una mediana de 4,67, lo que indica que las empresas de construcción analizadas cuentan, en su mayoría, con instrumentos formales que orientan la ejecución, seguimiento y control de las estrategias organizacionales. La desviación estándar de 0,58 muestra una dispersión moderada de las respuestas, sugiriendo un comportamiento con cierta volatilidad en la implementación de planes de acción entre las empresas. No obstante, el valor mínimo de 2,33 pone de manifiesto la existencia de algunos casos con debilidades en la estructuración y aplicación de estos instrumentos, mientras que el valor máximo de 5,00 confirma que un grupo significativo alcanza niveles óptimos en este indicador. La asimetría negativa (–1,790) evidencia una alta concentración de respuestas en los valores superiores de la escala, reforzando la predominancia de prácticas estratégicas orientadas a la planificación y ejecución efectiva dentro del sector analizado.

Tabla 5
Descriptivos indicador plan de acción

		Estadístico
Plan de Acción	Media	4,4804
	Mediana	4,6667
	Desviación estándar	0,57555
	Mínimo	2,33
	Máximo	5,00
	Rango	2,67
	Asimetría	-1,790

Fuente: Software Spss

Como complemento de los estadísticos descriptivos se evidencia en la tabla 6 que la gerencia estratégica en las empresas de construcción analizadas presenta un nivel alto, reflejado en una media de 4,26 y una mediana de 4,21, lo que indica que, en términos generales, las organizaciones cuentan con procesos estratégicos estructurados y orientados al logro de sus objetivos organizacionales. La desviación estándar de 0,56 muestra una moderada dispersión de las respuestas, lo que sugiere un comportamiento con cie entre las empresas evaluadas. Sin embargo, el valor mínimo de 2,42 pone de manifiesto la existencia de casos puntuales con debilidades en la aplicación integral de la gerencia estratégica, mientras que el valor máximo de 5,00 confirma que un grupo significativo alcanza niveles óptimos en la gestión estratégica. Adicionalmente, la asimetría negativa (–1,013) indica una concentración de respuestas en los valores más altos de la escala, reforzando la predominancia de prácticas estratégicas consolidadas dentro del sector analizado.

Tabla 6
Descriptivo variable Gerencia estratégica

Descriptivos		
		Estadístico
	Media	4,2574
	Mediana	4,2083

Proceso de Gerencia Estratégica	Desviación estándar	0,55519
	Mínimo	2,42
	Máximo	5,00
	Rango	2,58
	Asimetría	-1,013

Fuente: Software Spss

Para profundizar el análisis desde un enfoque de estadística inferencial, se aplicaron pruebas de normalidad a variables del estudio, cuyos resultados evidencian que los datos no siguen una distribución normal. En particular, los valores de significancia obtenidos mediante la prueba de Shapiro-Wilk, considerada adecuada para muestras menores a 50 observaciones, fueron inferiores a 0,05 en todas las variables analizadas, incluyendo eficiencia, mejora continua, alineación estratégica, plan de acción y gerencia estratégica. Este comportamiento indica el rechazo de la hipótesis nula de normalidad, lo que confirma que la distribución de los datos presenta asimetrías y no se ajusta a los supuestos de normalidad estadística. En consecuencia, y atendiendo al comportamiento real de los datos, se justifica metodológicamente el uso de técnicas estadísticas no paramétricas para el análisis de las relaciones entre las variables, garantizando así la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos en la evaluación de los procesos de gerencia estratégica en las empresas de construcción analizadas.

Tabla 7

Pruebas de normalidad

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			**Shapiro-Wilk**		
	Estadístico	**gl**	**Sig.**	**Estadístico**	**gl**	**Sig.**
Eficiencia	0,171	34	0,013	0,908	34	0,007
Mejora_Continua	0,173	34	0,012	0,899	34	0,004
Alineacion_Estrategica	0,194	34	0,002	0,831	34	0,000
Plan_Accion	0,215	34	0,000	0,798	34	0,000
Gerencia_Estrategica	0,122	34	,200*	0,916	34	0,013

***. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.**
a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Software Spss

La tabla 7, pruebas de normalidad evidencian que los indicadores no siguen una distribución normal, lo que refleja una variabilidad significativa en la forma en que las empresas de construcción aplican los procesos de gerencia estratégica. Esta heterogeneidad empírica confirma los planteamientos teóricos desarrollados previamente, los cuales sostienen que, si bien las organizaciones del sector declaran incorporar prácticas estratégicas formales, su implementación presenta niveles diferenciados de sistematicidad y madurez organizacional. En este sentido, las empresas se caracterizan por una adopción predominantemente alta de instrumentos estratégicos, aunque con brechas relevantes en la coherencia entre formulación y ejecución, lo que concuerda con los enfoques de eficiencia dinámica, mejora continua y alineación estratégica discutidos en la base teórica. Asimismo, la ausencia de normalidad estadística respalda la concepción de la gerencia estratégica como un proceso no homogéneo, condicionado por factores contextuales, estructurales y decisionales propios del sector construcción, reforzando la pertinencia de evaluar estos procesos desde una perspectiva integral y no lineal.

Los resultados del análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencian la existencia de relaciones positivas y estadísticamente significativas entre los componentes que conforman los procesos de gerencia estratégica en las empresas de construcción analizadas. En particular, la variable gerencia estratégica presenta correlaciones positivas de magnitud moderada a fuerte con los indicadores eficiencia ($\rho = 0,665$; $p < 0,01$), mejora continua ($\rho = 0,843$; $p < 0,01$), alineación estratégica ($\rho = 0,917$; $p < 0,01$) y plan de acción ($\rho = 0,649$; $p < 0,01$), lo que indica que el fortalecimiento de estos componentes se asocia directamente con una gerencia estratégica más consolidada dentro de las organizaciones evaluadas.

De manera específica, la relación más fuerte se observa entre la gerencia y la alineación estratégicas, lo que sugiere que la coherencia entre los objetivos organizacionales y las acciones operativas constituye un elemento central en la efectividad de la gestión estratégica en el sector de la construcción. Asimismo, la alta correlación con el indicador mejora continua pone de manifiesto la importancia de los procesos sistemáticos de evaluación y ajuste estratégico como mecanismos clave para el fortalecimiento de la gerencia estratégica. Por su parte, los indicadores eficiencia y plan de acción también presentan relaciones significativas, aunque de menor magnitud relativa, lo que evidencia que el uso adecuado de los recursos y la formalización de instrumentos de ejecución estratégica contribuyen de manera relevante al desempeño estratégico global de las empresas.

Adicionalmente, el análisis revela correlaciones significativas entre los propios indicadores, destacándose las relaciones entre mejora continua y alineación estratégica ($\rho = 0,778$; $p < 0,01$), así como entre alineación estratégica y plan de acción ($\rho = 0,555$; $p < 0,01$), lo que refleja la interdependencia existente entre los distintos componentes del proceso estratégico. Estos resultados confirman que los procesos de gerencia estratégica operan de manera integrada, donde la articulación entre planificación, ejecución, evaluación y

alineación organizacional resulta fundamental para el logro de una gestión estratégica efectiva en las empresas de construcción analizadas, (véase Tabla 8).

Tabla 8
Correlaciones

Correlaciones							
			Eficiencia	**Mejora_Continua**	**Alineacion_Estrategica**	**Plan_Accion**	**Gerencia_Estrategica**
Rho de Spearman	Eficiencia	Coeficiente de correlación	1,000	0,327	,533**	,519**	,665**
		Sig. (bilateral)		0,059	0,001	0,002	0,000
		N	34	34	34	34	34
	Mejora_Continua	Coeficiente de correlación	0,327	1,000	,778**	,489**	,843**
		Sig. (bilateral)	0,059		0,000	0,003	0,000
		N	34	34	34	34	34
	Alineacion_Estrategica	Coeficiente de correlación	,533**	,778**	1,000	,555**	,917**
		Sig. (bilateral)	0,001	0,000		0,001	0,000
		N	34	34	34	34	34
	Plan_Accion	Coeficiente de correlación	,519**	,489**	,555**	1,000	,649**
		Sig. (bilateral)	0,002	0,003	0,001		0,000
		N	34	34	34	34	34
	Gerencia_Estrategica	Coeficiente de correlación	,665**	,843**	,917**	,649**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	
		N	34	34	34	34	34

****. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).**
a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Software Spss

Discusión

La brecha identificada entre formalización estratégica y resultados encuentra sustento en el marco integrador de Tawse y Tabesh (2021). Desde esta perspectiva, las medias altas obtenidas en plan de acción (4,48) y la fuerte correlación con la alineación estratégica (ρ = 0,917) evidencian acciones estructurales consolidadas, pero no acreditan por sí solas la efectividad de la implementación, entendida como el grado de correspondencia entre las estrategias ejecutadas y las intenciones estratégicas formuladas. Los autores sitúan además las capacidades gerenciales dinámicas cognición, capital social y capital humano directivo como micro fundamento que explica la heterogeneidad entre firmas, lo cual ofrece una explicación plausible a la ausencia de normalidad y a los valores mínimos registrados en todos los indicadores del presente estudio: no se trata de déficits de formalización, sino de capacidades diferenciadas para traducir instrumentos en ejecución.

La media más alta del estudio corresponde al plan de acción (4,48), pero ese resultado no acredita implementación efectiva sino formalización documental: lo que el instrumento capta es la existencia de planes estratégicos, no su ejecución situada. Friesl et al. (2021), advierten que la implementación estratégica trasciende las estructuras, procesos y recursos formalmente documentados. En este sentido, los resultados sugieren una brecha entre el plan como instrumento formal y su ejecución práctica, aspecto que constituye una limitación del presente estudio al basarse en datos de autorreporte.

Las correlaciones entre mejora continua y alineación estratégica (ρ = 0,778), y entre alineación estratégica y plan de acción (ρ = 0,555), evidencian la interrelación existente entre los componentes de la ejecución estratégica. De Oliveira et al. (2019) sostienen que estas dimensiones se encuentran estrechamente vinculadas y deben analizarse de manera integrada. En este sentido, las correlaciones obtenidas pueden reflejar la naturaleza conjunta del proceso estratégico más que efectos independientes entre sus componentes.

Asimismo, dado que el instrumento recoge prácticas declaradas por las empresas, las medias superiores a 4,0 indican una alta presencia de dichas prácticas, pero no permiten inferir por sí solas la efectividad de su ejecución ni sus resultados organizacionales.

La heterogeneidad encontrada entre las empresas analizadas evidenciada en el rechazo del supuesto de normalidad y en los valores mínimos registrados en todos los indicadores encuentra respaldo en la literatura específica del sector, Oyewobi et al. (2016) encontraron que las características organizacionales, entre ellas la estructura, el estilo de dirección y el estilo de toma de decisiones, condicionan la relación entre la estrategia competitiva y el desempeño, moderándola de manera parcial; los autores hallaron además que el estilo de toma de decisiones influye directamente sobre la efectividad organizacional. Este hallazgo permite comprender por qué empresas de un mismo sector y territorio, que declaran niveles similares de formalización estratégica, alcanzan resultados desiguales: la estrategia no opera de forma directa sobre el desempeño, sino que su efecto depende de cómo cada organización está estructurada y de cómo decide internamente.

Los resultados de este estudio coinciden con la evidencia acumulada sobre la relación entre planificación estratégica y desempeño, George et al. (2019) reportan que la planificación estratégica ejerce un efecto positivo, moderado y significativo sobre el desempeño organizacional. Sin embargo, los autores advierten que ese efecto no es uniforme entre las dimensiones del desempeño: es más fuerte cuando el resultado se mide como efectividad y menor cuando se considera específicamente la eficiencia. Esta distinción resulta pertinente para el presente estudio, pues la eficiencia fue justamente el indicador con la media más baja (4,16) y la correlación más débil con la mejora continua ($\rho = 0,327$; $p = 0,059$), la única no significativa de toda la matriz.

Los resultados evidencian que las empresas de construcción analizadas presentan niveles altos en los indicadores de gerencia estratégica, con medias entre 4,16 y 4,48 en una escala de cinco puntos. Este predominio de la formalización estratégica converge con la evidencia empírica sobre alineación: Al-Surmi et al. (2019), en una muestra de 242 gerentes de una economía emergente, hallaron que la alineación entre las estrategias de negocio, tecnología y mercadeo incide positivamente sobre el desempeño organizacional ($\beta = 0,592$; $p < 0,001$), resultado consistente con el peso que la alineación estratégica adquiere en el presente estudio.

No obstante, la evidencia reciente advierte que dicha asociación no opera de manera uniforme entre sectores. Pesce y Neirotti (2023), sobre 1.769 empresas activas entre 2011 y 2020, clasifican la construcción pesada dentro de las industrias donde predominan lógicas de automatización, en las cuales el liderazgo en costos resulta la estrategia mejor alineada con el crecimiento de la productividad. Este hallazgo resulta particularmente pertinente para el caso analizado, pues indica que en el sector de la construcción los avances en eficiencia estratégica pueden traducirse en mayor productividad sin generar empleo adicional, lo que contribuye a explicar la brecha observada entre el desempeño estratégico organizacional y los indicadores laborales del departamento de Córdoba.

Esta heterogeneidad empírica adquiere especial relevancia al contrastarse con los indicadores económicos del departamento de Córdoba. En el Índice Departamental de Competitividad, el departamento obtiene 4,59 sobre 10 y ocupa la posición 22 entre 33 territorios, frente al 7,96 del líder nacional, y desciende al puesto 31 en el pilar de mercado laboral (Consejo Privado de Competitividad [CPC] & Universidad del Rosario, 2026). En cuanto al empleo, la tasa de desocupación departamental fue de 10,5 % en 2025 la sexta más alta entre los 23 departamentos medidos, con una reducción marginal frente al 10,9 % de 2024, (DANE, 2026). La coexistencia de un desempeño estratégico organizacional valorado como alto con indicadores territoriales rezagados sugiere una brecha entre la adopción declarada de prácticas de gerencia estratégica y los resultados económicos agregados del territorio. Cabe precisar que el diseño del estudio no permite establecer una relación causal entre ambos niveles, dado que las variables organizacionales y los indicadores macroeconómicos provienen de fuentes y unidades de análisis distintas; el contraste debe interpretarse, por tanto, como una divergencia descriptiva que plantea interrogantes sobre los mecanismos de transmisión entre gestión estratégica empresarial y desarrollo económico regional.

Desde la perspectiva de la eficiencia, los resultados confirman una orientación favorable hacia el uso óptimo de los recursos, coherente con los enfoques clásicos y contemporáneos de la gestión organizacional. Sin embargo, la variabilidad observada respalda la noción de eficiencia dinámica planteada por Huerta de Soto (2004), según la cual la eficiencia debe entenderse como la capacidad de adaptación, innovación y reorganización permanente. En el contexto del departamento de Córdoba, donde las condiciones económicas y laborales son desfavorables, la ausencia de una eficiencia dinámica plenamente consolidada limita la capacidad del sector construcción para generar encadenamientos productivos sólidos, empleo formal y ventajas competitivas sostenibles a nivel regional.

En relación con la mejora continua y la alineación estratégica, los resultados muestran una adopción mayoritaria de prácticas orientadas al ajuste y la coherencia interna. Este comportamiento resulta consistente con los hallazgos de Granda Campoverde et al. (2025), quienes, a partir de entrevistas a especialistas y encuestas a cien profesionales de Ecuador, Perú, Chile y Colombia, establecen que la alineación estratégica no depende de un factor único, sino de la articulación entre la planificación estratégica, las metodologías de gestión por procesos, las estructuras organizacionales flexibles y la cultura organizacional; en ese modelo, el monitoreo mediante indicadores de desempeño constituye precisamente el mecanismo que hace operativa la mejora continua. En el plano conceptual, estos hallazgos siguen siendo coherentes con los planteamientos de carácter cíclico del mejoramiento y con la noción de consistencia estratégica de Porter (1996).

No obstante, la existencia de empresas con bajos niveles en estos indicadores sugiere que la mejora continua no se encuentra institucionalizada de manera uniforme, lo que reduce la capacidad del sector para responder de forma articulada a los desafíos económicos del entorno. Esta falta de homogeneidad estratégica contribuye a explicar por qué, pese a la presencia de empresas con altos niveles de gestión estratégica, los indicadores de competitividad y empleo del departamento de Córdoba continúan mostrando rezagos estructurales.

Asimismo, el alto nivel del indicador plan de acción evidencia que las empresas cuentan con instrumentos formales para operacionalizar la estrategia; sin embargo, la persistencia de bajos indicadores económicos territoriales sugiere que estos planes no siempre se traducen en impactos efectivos sobre la generación de empleo y el fortalecimiento competitivo del sector. Esta situación refuerza la idea de que la planificación estratégica, sin mecanismos robustos de seguimiento, evaluación y articulación sectorial, resulta insuficiente para cerrar la brecha entre el desempeño organizacional individual y los resultados económicos agregados del territorio.

En conjunto, la discusión permite concluir que los procesos de gerencia estratégica en las empresas de construcción del departamento de Córdoba presentan avances importantes a nivel organizacional, pero de manera no homogénea, lo que limita su impacto sobre los

indicadores de competitividad y empleo regional. Esta brecha evidencia la necesidad de fortalecer la coherencia entre formulación estratégica, ejecución operativa y resultados económicos territoriales, así como de promover estrategias sectoriales más integradas que permitan transformar los esfuerzos individuales de las empresas en mejoras sostenidas del desempeño económico del departamento.

Conclusiones

El objetivo de evaluar los procesos de gerencia estratégica en las empresas del sector de la construcción del departamento de Córdoba permitió establecer que los cuatro indicadores analizados registran medias superiores a 4,0 en una escala de cinco puntos, con el plan de acción (M = 4,48) y la mejora continua (M = 4,24) en los valores más altos, y la eficiencia y la alineación estratégica en el más bajo (M = 4,16). Este resultado debe interpretarse en su justo alcance: expresa el grado de formalización e incorporación declarada de instrumentos estratégicos —planes, mecanismos de seguimiento, criterios de asignación de recursos—, no la efectividad con que dichos instrumentos se ejecutan ni sus efectos sobre el desempeño organizacional.

El rechazo del supuesto de normalidad en las cinco variables (Shapiro-Wilk, $p < 0,05$) y la presencia de valores mínimos entre 1,00 y 2,42 en todos los indicadores revelan que esa formalización convive con niveles marcadamente diferenciados de madurez estratégica. En consecuencia, el sector no se caracteriza por una gerencia estratégica consolidada de manera generalizada, sino por un núcleo de organizaciones con procesos estructurados junto a un grupo minoritario con debilidades sustantivas en la articulación entre formulación y ejecución.

El análisis mediante el coeficiente Rho de Spearman evidenció correlaciones positivas y significativas entre los indicadores, siendo la más fuerte la existente entre mejora continua y alineación estratégica ($\rho = 0,778$; $p < 0,01$), seguida de alineación estratégica y plan de acción ($\rho = 0,555$; $p < 0,01$) y de eficiencia y alineación estratégica ($\rho = 0,533$; $p < 0,01$). La única relación no significativa fue la observada entre eficiencia y mejora continua ($\rho = 0,327$; $p = 0,059$), un resultado coherente con la evidencia de George et al. (2019) sobre el efecto más débil de la planificación estratégica cuando el desempeño se mide en términos de eficiencia. La magnitud diferenciada de estas asociaciones indica que los componentes estratégicos no se refuerzan entre sí de manera uniforme y que la eficiencia opera con relativa autonomía respecto de los mecanismos de revisión y ajuste.

Al contrastar estos hallazgos con los indicadores macroeconómicos del departamento un puntaje de 4.59 sobre 10 en el Índice Departamental de Competitividad y una tasa de desocupación de 10,5 % en 2025, se observa la coexistencia de un desempeño estratégico organizacional declarado como alto con resultados económicos territoriales rezagados. El diseño transeccional del estudio y la diferencia de unidades de análisis impiden atribuir causalidad entre ambos niveles; el contraste se plantea, por tanto, como una divergencia descriptiva que abre una pregunta sobre los mecanismos de transmisión entre la gestión estratégica empresarial y el desarrollo económico regional.

La contribución del estudio es doble. En el plano teórico, aporta evidencia empírica de que las medias altas en instrumentos de gerencia estratégica no constituyen indicador suficiente de ejecución efectiva, y sitúa la coherencia entre formulación y ejecución —y no la disponibilidad de instrumentos— como la condición crítica en contextos de baja competitividad regional. En el plano práctico, sugiere que las intervenciones gremiales y de política pública sectorial rendirían más si se orientaran a los mecanismos de seguimiento y a las capacidades gerenciales de implementación que a la promoción de nuevos instrumentos de planificación, ya ampliamente adoptados por el sector.

Este trabajo presenta tres limitaciones. La primera es que el instrumento capta prácticas declaradas mediante autorreporte, de modo que la brecha entre el plan como documento y el plan como práctica no resulta medible con este diseño. La segunda es el tamaño de la muestra ($n = 34$), que limita la potencia estadística y desaconseja generalizar los resultados a otros departamentos o sectores. La tercera es de orden analítico: la variable gerencia estratégica se construyó como promedio de sus cuatro indicadores, por lo que sus correlaciones con estos deben interpretarse como asociaciones parte-todo y no como relaciones entre constructos independientes.

A partir de estas limitaciones, se sugieren tres líneas de investigación futura: estudios de caso longitudinales que contrasten los planes formalizados con su ejecución observada; modelos que incorporen variables de resultado organizacional objetivas productividad, rentabilidad, generación de empleo formal en lugar de percepciones; y diseños multinivel que vinculen datos empresariales con indicadores territoriales para explorar empíricamente los mecanismos de transmisión que este estudio solo puede describir.

Declaración de conflictos de intereses

No declara conflicto de intereses

Contribución de autores

Autor	Conceptualización	Curacion	Analisis/ Software	Metodologia	Recursos	Supervision/ Validacion	Escritura inicial	Escritura final, revisión
1	X	X	X		X	X	X	X
2	X			X		X		X
3		X	X	X			X	X

Financiamiento

Ninguno

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Aplicación utilizada: ChatGPT, desarrollada por OpenAI.

Versión: [GPT-4o]. Se utilizó inteligencia artificial durante las etapas de edición y revisión del manuscrito para mejorar la fluidez del lenguaje y la claridad del texto.

Referencias

Alva, L. A., & Goicochea, F. D. (2022). *Diseño de un modelo de gestión por procesos basado en la mejora continua para incrementar la productividad en la empresa de calzados G'mapiel de la ciudad de Trujillo, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional de la Universidad Privada del Norte. https://hdl.handle.net/11537/33561

Al-Surmi, A., Cao, G., & Duan, Y. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. Industrial Marketing Management, 84, 39–49. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.002

Arias, F. G. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (7.ª ed.). Episteme. https://books.google.com.co/books?id=W5n0BgAAQBAJ&lpg=PA2&hl=es&pg=PA2#v=onepage&q&f=false

Calderón, G., Vivares, J. A., & Jiménez, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana: Un enfoque desde los valores en competencia. *Universidad & Empresa, 24*(43), 1–29. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190

Cámara Colombiana de la Construcción. (2023). *Informe comité de inversión, financiación y nuevos negocios.* https://camacol.co/sites/default/files/descargables/Informe%20comit%C3%A9%20de%20inversi%C3%B3n%2C%20financiaci%C3%B3n%20y%20nuevos%20negocios.pdf

Carro, F. D., & Caló, A. (2012, 5–7 de diciembre). *La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada* [Ponencia]. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina. http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/30887

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2024*. Naciones Unidas. https://www.cepal.org

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025a). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2025*. Naciones Unidas. https://www.cepal.org/es/publicaciones/84460-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2025

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025b). *Panorama social de América Latina y el Caribe 2025: Cómo salir de la trampa de alta desigualdad, baja movilidad social y débil cohesión social*. Naciones Unidas. https://www.cepal.org/es/publicaciones/84175-panorama-social-america-latina-caribe-2025-como-salir-la-trampa-alta-desigualdad

Consejo Privado de Competitividad, & Universidad del Rosario. (2026). *Índice departamental de competitividad 2026*. https://compite.com.co/indice-departamental-de-competitividad-idc/

De Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2019). Conceptualizing and measuring the "strategy execution" construct. *Journal of Business Research, 105*, 333–344. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.012

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026). *Mercado laboral por departamentos: Año 2025* [Boletín técnico]. https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHDepartamentos-2025.pdf

Dornbusch, R., Fischer, S., & Startz, R. (2008). *Macroeconomía* (11.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Friesl, M., Stensaker, I., & Colman, H. L. (2021). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning, 54*(4), 102064. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102064

Gallego Cossio, L. C., León Paime, E. F., & Naranjo Tuesta, Y. (2024). Planeación estratégica y perdurabilidad en las organizaciones de la Industria 4.0. *International Journal of Professional Business Review, 9*(6), e04589. https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i6.4589

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review, 79*(6), 810–819. https://doi.org/10.1111/puar.13104

Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Dunod; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos, 21*(1), 242–267. https://doi.org/10.36390/telos211.12

Granda-Campoverde, R., Bermeo-Valencia, C., & Bermeo-Valencia, G. (2025). Alineación estratégica de procesos de negocio en la transformación digital: Modelo conceptual integrador. *Revista Venezolana de Gerencia, 30*(111), 1424–1439. https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.11

Guerras, L. Á., & Navas, J. E. (2022). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (6.ª ed.). Civitas.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Huerta de Soto, J. (2004). La teoría de la eficiencia dinámica. *Procesos de Mercado: Revista Europea de Economía Política, 1*(1), 11–71. https://doi.org/10.52195/pm.v1i1.372

Hurtado de Barrera, J. (2012). *Metodología de la investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia* (4.ª ed.). Quirón Ediciones; Ciea-Sypal.

Mankiw, N. G. (2019). *Macroeconomía* (9.ª ed.). Antoni Bosch Editor.

Mello Teggia, F. J. (2024). *Análisis para implementación de herramientas de mejora continua orientada a los procesos de gestión y comunicación en el ámbito del sector pyme* [Tesis de grado, Universidad del Salvador]. Repositorio Institucional RACIMO. https://racimo.usal.edu.ar/id/eprint/8719

Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5.ª ed.). Ediciones de la U. https://escuelitamedica.com/wp-content/uploads/2024/10/metodologiainvestigacionnaupas-1.pdf

Oyewobi, L. O., Windapo, A. O., Rotimi, J. O. B., & Jimoh, R. A. (2016). Relationship between competitive strategy and construction organisation performance: The moderating role of organisational characteristics. *Management Decision, 54*(9), 2340–2366. https://doi.org/10.1108/MD-01-2016-0040

Pesce, D., & Neirotti, P. (2023). The impact of IT–business strategic alignment on firm performance: The evolving role of IT in industries. *Information & Management, 60*(7), 103800. https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103800

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.

Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (4.ª ed.). Ecoe Ediciones.

Ramírez Molina, R. I., Vergara Ramos, L., Padrón Molina, M., & Ramírez Molina, R. J. (2023). Gestión estratégica e innovación en las organizaciones: Aproximaciones reflexivas. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica, 5*(9), 215–233. https://doi.org/10.38186/difcie.59.13

Rave-Gómez, E. D., Moreno Hernández, J. E., & Pérez Castañeda, S. S. (2023). Diseño y validación de instrumento para la internacionalización de pymes, a partir del modelo Uppsala y las capacidades dinámicas. *Economía & Negocios, 5*(1), 1–20. https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1539

Remedi-Rumi, N., & Arzuaga-Williams, M. (2024). Dynamic capabilities, technology adoption and performance among Uruguayan industrial SMEs. *Revista Venezolana de Gerencia, 29*(106), 593–608. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.9

Senior-Naveda, A., Valle-Rodríguez, L., Botero-Mercado, R., & Narváez-Castro, M. (2024). Ruta de gestión escolar para el aseguramiento del aprendizaje en estudiantes extraedad en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales, 30*(2), 177–190. https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/41898

Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal, 39*(1), 22–33. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005