



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

Gerencia Estratégica en la Modernidad Líquida: Adaptabilidad como Clave del Éxito Organizacional.

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Empresariales.
Administración de Negocios Internacionales.

Waira Medina Bedoya.
Docente: Oscar Eduardo Duque Restrepo.
Seminario-Diplomado: Gerencia Estratégica
2025.

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Palabras clave.....	4
Pregunta orientadora de la búsqueda	5
Fundamentación teórica	6
Metodología de búsqueda de la información	8
Sustentación teórica de la pregunta.....	11
Conclusiones	15
Referencias.....	17

Resumen

Este informe parte de una pregunta sencilla pero importante: ¿cómo se conectan la gerencia estratégica y la modernidad líquida en un mundo que cambia todo el tiempo? Hoy, tanto en el sector público como en el privado, las organizaciones se mueven en escenarios mucho más inestables que hace algunas décadas. Las estructuras fijas van perdiendo terreno, los planes rígidos ya no alcanzan y las decisiones tienen que tomarse con más rapidez. A eso se suma que, al mismo tiempo, se espera que las instituciones mantengan principios éticos y actúen con responsabilidad, lo que no siempre es fácil cuando el entorno es tan volátil.

Para explorar este tema, se revisaron distintas fuentes académicas y científicas. Primero se retomaron las bases clásicas de la gerencia estratégica y luego se contrastaron con las ideas de Zygmunt Bauman (2000, 2007). Este sociólogo describe la sociedad actual como un entorno flexible, fluido y difícil de predecir. Según él, los vínculos sociales se vuelven cada vez más temporales e inestables, lo que obliga a las organizaciones a adaptarse de manera continua a situaciones que, en otros tiempos, habrían sido excepcionales.

Al poner en diálogo las teorías estratégicas tradicionales con esta mirada sociológica, salta a la vista que muchos de los modelos pensados para contextos estables necesitan replantearse a fondo. Ya no se trata solo de planificar bien, sino de poder moverse con soltura en medio de la incertidumbre. A través de la revisión de libros, artículos y reportes académicos, fue posible identificar enfoques clave de la gerencia estratégica y analizar cómo están cambiando — o cómo deberían hacerlo— frente a escenarios donde el movimiento y la incertidumbre marcan la pauta. Los hallazgos ofrecen una base sólida para pensar la dirección estratégica en tiempos inciertos.

Los resultados muestran que los modelos de estrategia más conocidos, como los de Porter (2008) o las ideas de Mintzberg y su equipo (2020), todavía sirven de guía. Pero también dejan claro que esos enfoques necesitan repensarse para ambientes llenos de cambios rápidos, incertidumbre y complejidad, lo que hoy muchos llaman contexto VUCA¹. En un escenario así, la gerencia no puede basarse solo en planes rígidos y de largo plazo; necesita flexibilidad, innovación y aprendizaje constante, porque la estabilidad ya no es la regla, sino la excepción.

Además, la idea de modernidad líquida agrega un lado humano y ético que afecta la forma de manejar las organizaciones. La inestabilidad en los trabajos, la rotación alta y la sensación de inseguridad obligan a los líderes a comunicarse de forma clara, a crear ambientes laborales abiertos e inclusivos y a diseñar políticas que fortalezcan el sentido de equipo. Así, la gerencia estratégica deja de ser solo planeación y se convierte en un ejercicio de liderazgo consciente, que busca equilibrar las metas de rentabilidad con el bienestar de las personas.

Palabras clave

Gerencia estratégica; modernidad líquida; cambio organizacional; flexibilidad; aprendizaje continuo

¹ Se denomina contexto VUCA a una situación Volátil – Incierta – Compleja – Ambigua, su origen se da en la Escuela de Guerra del Ejército de los Estados Unidos de América finalizando la “Guerra Fría”

Pregunta orientadora de la búsqueda

La gerencia estratégica ha cambiado mucho con el tiempo. Antes se basaba en planes muy rígidos y estructuras fijas, pero ahora se mueve hacia enfoques que buscan flexibilidad, innovación y adaptación constante. Esto pasa porque el mundo de hoy es incierto, la tecnología avanza rápido, los mercados están conectados y las dinámicas económicas y sociales cambian todo el tiempo. En este panorama, las organizaciones que sigan con métodos tradicionales corren el riesgo de quedarse atrás frente a la velocidad de los hechos.

El sociólogo Zygmunt Bauman (2000) llama a esta realidad “modernidad líquida”. Con este término explica que las estructuras sociales, culturales y económicas se transforman sin parar, haciendo que lo que antes parecía firme se vuelva pasajero y cambiante. Según Bauman (2000), las normas, las instituciones y las relaciones que antes eran estables ahora son frágiles y a veces muy breves. Esta idea sirve como lente para analizar cómo las organizaciones, sobre todo las que dependen de estrategias a largo plazo, pueden responder a un entorno donde el cambio es la regla y no la excepción.

En este informe de seminario la pregunta central es clara: ¿cómo puede la gerencia estratégica integrar los principios de la modernidad líquida para mejorar la adaptación y la sostenibilidad en tiempos de tanta incertidumbre? Esta pregunta nace de la necesidad de entender el choque entre la planeación estratégica tradicional —que siempre buscó control y previsión— y la realidad descrita por Bauman (2000), donde la inestabilidad y el movimiento constante son inevitables. Responderla implica revisar hasta qué punto las herramientas clásicas —como la formulación de objetivos a largo plazo, el análisis de entornos “estables” o los planes lineales—

siguen siendo útiles en un mundo que exige respuestas rápidas y estrategias que se ajusten todo el tiempo.

Estudios recientes refuerzan esta reflexión. Teece y otros (1997) hablan de “capacidades dinámicas” para describir la habilidad de las organizaciones de integrar, crear y reconfigurar sus competencias cuando el entorno cambia. De manera parecida, Mintzberg y su equipo (2021) señalan que las empresas exitosas no solo reaccionan ante los cambios, sino que reinventan sus modelos de negocio, innovan en productos y rediseñan procesos de manera continua.

Así, la modernidad líquida no es solo una amenaza para la estrategia clásica, también es una oportunidad para pensar la gerencia de una forma más ágil, creativa y resistente. Las organizaciones que logren sumar esta visión estarán mejor preparadas para enfrentar escenarios inciertos, viendo en la flexibilidad y el aprendizaje constante no solo una manera de sobrevivir, sino una ventaja para competir. Integrar las ideas de Bauman (2000) con los marcos de la gerencia estratégica enriquece el debate teórico y da pistas prácticas para crear políticas y prácticas de gestión acordes con un siglo XXI marcado por la complejidad y el cambio permanente.

Fundamentación teórica

Porter (1996) explica que la estrategia busca crear una posición única y valiosa, apoyándose en actividades que no sean iguales a las de los competidores. Pero en lo que Bauman (2000) llama modernidad líquida, esas ventajas duran poco y cambian rápido, así que quedarse con la idea clásica de Porter ya no alcanza. Las empresas y organizaciones tienen que dejar de

pelear solo por un lugar fijo y, en cambio, aprender a adaptarse y moverse, algo que se parece mucho a lo que Teece y su equipo (1997) llaman capacidades dinámicas.

Desde este punto de vista, la gerencia estratégica deja de ser un plan rígido y pasa a ser un ciclo que nunca se detiene, donde se aprende, se prueba y se reacciona al cambio. Por eso, la investigación se centra en cómo ese enfoque más flexible puede unir lo que dice la teoría administrativa con la forma en que la sociedad actual funciona, creando un diálogo entre las dos miradas y mostrando que la estrategia hoy es más un proceso vivo que un esquema fijo.

Metodología de búsqueda de la información

Para responder la pregunta central —¿cómo se conecta la gerencia estratégica con la idea de modernidad líquida para tomar decisiones en organizaciones que cambian todo el tiempo? — se armó una búsqueda de información que garantizara que las fuentes fueran actuales y de buena calidad. Esta búsqueda se hizo entre agosto y septiembre de 2025, cuidando que todo lo usado cumpliera con las normas de citación APA séptima edición.

La investigación parte de una pregunta sencilla pero clave: ¿cómo puede la gerencia estratégica ajustarse a los retos de la modernidad líquida? Para buscar una respuesta, se hizo una revisión de documentos en bases conocidas como Scopus, Google Scholar y Redalyc. Se usaron palabras como “gerencia estratégica”, “modernidad líquida”, “estrategia organizacional” y “cambio organizacional”. Se eligieron libros, artículos y reportes de organismos internacionales publicados en los últimos quince años, para tener información actual y confiable.

Primero se eligieron las palabras clave, en español e inglés, para encontrar la mayor cantidad de material posible: *gerencia estratégica*, *dirección estratégica*, *strategic management*, *modernidad líquida*, *liquid modernity*, *Zygmunt Bauman*, *gestión organizacional*, *strategic decision-making* y *entornos VUCA*. Se combinaron con conectores como AND y OR, por ejemplo: “strategic management AND liquid modernity”, “gerencia estratégica AND modernidad líquida” o “strategic management OR dirección estratégica”.

Las búsquedas se hicieron en bases de datos como Scopus, Web of Science, JSTOR, EBSCOhost, ProQuest y Google Scholar. También se revisaron repositorios de universidades reconocidas —como la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad de los Andes,

Harvard y Oxford— y páginas de organismos internacionales como la OCDE y el Banco Mundial, por su relevancia en temas de gestión y tendencias globales.

Para escoger los textos se tomó en cuenta que fueran publicaciones entre 2005 y 2025, dando más peso a lo editado en los últimos cinco años para asegurar que la información fuera reciente. Solo se incluyeron trabajos que hablaran claramente de gerencia estratégica, entornos de incertidumbre y la visión de Zygmunt Bauman (2000). Se dejaron por fuera artículos de divulgación sin revisión académica, documentos sin comité editorial y textos sin acceso completo o sin referencias comprobables.

La información se organizó con herramientas como Zotero y Mendeley, que ayudaron a clasificar los textos por tema, año y relevancia. Después se hizo una lectura crítica de cada documento, revisando su método, su relación con la pregunta de investigación y su aporte al marco teórico. De ese análisis salieron categorías clave como “flexibilidad estratégica”, “cambio organizacional” y “líquido” o “fluido” aplicado a las empresas.

Gracias a este proceso se armó una base teórica sólida que une la gerencia estratégica con la idea de modernidad líquida, dando sustento y claridad al desarrollo del trabajo de grado.

Zygmunt Bauman (2000, 2007) es clave para este informe porque introduce la idea de modernidad líquida. Esto ayuda a entender cómo los contextos sociales, económicos y culturales actuales se caracterizan por la fluidez, la inestabilidad y lo temporal. Su enfoque cuestiona los modelos clásicos de planeación estratégica, que suponen estabilidad, y propone mirar la gestión organizacional desde la flexibilidad, la adaptación constante y la consideración de aspectos humanos y éticos.

Michael Porter (1996, 2008) propuso algunos de los marcos estratégicos más conocidos, que siguen teniendo peso incluso hoy. Entre sus ideas centrales están el análisis de las fuerzas del mercado y la identificación de ventajas competitivas, herramientas que ayudan a las organizaciones a ubicarse de forma clara dentro de su entorno y a diferenciarse de los demás. En este trabajo, estas propuestas funcionan más como un punto de partida que como un manual cerrado. La idea es contrastarlas con los retos actuales, donde la flexibilidad y la capacidad de adaptación —propias de la modernidad líquida— se vuelven esenciales.

Por otro lado, Henry Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2020) ofrecen una visión distinta. Para ellos, la estrategia no es algo fijo, sino un proceso que está en movimiento constante. Las organizaciones no solo planifican; también aprenden sobre la marcha, experimentan, ajustan sus decisiones y, en muchos casos, corrigen mientras avanzan.

Esta forma de ver la estrategia dialoga bien con lo que propone Bauman, porque resalta el valor de la creatividad, la innovación y la capacidad de reorganizarse en contextos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos). En escenarios así, estas habilidades no son un “plus”, sino un requisito para mantenerse competitivos y sostenerse en el tiempo.

Sustentación teórica de la pregunta

Tabla 1

Comparación entre Gerencia Estratégica Tradicional y Gerencia Estratégica en Contexto de Modernidad Líquida

Aspecto clave	Enfoque de gerencia estratégica tradicional	Enfoque en modernidad líquida (Bauman, 2007)
Horizonte temporal	Planificación a largo plazo con supuestos relativamente estables.	Planificación flexible, revisiones constantes y escenarios múltiples.
Estructura organizacional	Jerárquica, roles definidos y procesos estandarizados.	Redarquías, trabajo en red y equipos autogestionados.
Gestión del cambio	Cambio como evento puntual que requiere proyectos específicos.	Cambio permanente; la adaptación es continua y parte de la cultura.
Liderazgo	Enfoque en control y supervisión para cumplir metas predeterminadas.	Liderazgo distribuido, enfoque en comunicación, confianza y resiliencia emocional.
Relación con el entorno	Análisis de mercado y competidores en ciclos planificados.	Observación en tiempo real de tendencias sociales, tecnológicas y culturales.
Capital humano	Empleo estable, formación para cargos fijos.	Trayectorias laborales fluidas; énfasis en aprendizaje continuo y habilidades transferibles.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Bauman (2007), Porter (1996, 2008) y Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2020).

La tabla anterior muestra las principales diferencias entre los enfoques estratégicos tradicionales y aquellos que responden mejor a la lógica de la modernidad líquida. Se resaltan aspectos como la estructura organizacional, el tipo de liderazgo, la forma de gestionar el cambio y el rol que cumple el capital humano. Estos puntos sirven como base para detenerse en un tema clave: la flexibilidad estratégica.

Es justamente en ese punto donde la gerencia estratégica y la modernidad líquida se cruzan. Las dos apuntan a lo mismo: la flexibilidad ya no es un lujo, es una necesidad para moverse en contextos inestables. Rumelt (2011) lo explica de manera clara: una buena estrategia no solo reconoce los problemas esenciales y enfoca los recursos donde realmente hacen falta, sino que también deja espacio para reaccionar ante lo inesperado. En una sociedad “líquida”, esta capacidad de adaptación deja de ser una ventaja extra y pasa a ser una condición básica para seguir vigente. Pensar estratégicamente implica ir más allá de los números y tener en cuenta factores sociales, tecnológicos y culturales que no paran de transformarse.

Varios estudios recientes respaldan esta idea. La OCDE (2023), por ejemplo, advierte que planear el futuro exige comprender cómo la globalización, los cambios demográficos y los avances tecnológicos están modificando las economías en tiempo real. Castells (2017) también aporta a esta discusión al describir el presente como una gran red de información donde la innovación y la adaptación son esenciales para mantenerse relevantes. En un entorno así, aferrarse a planes rígidos y a largo plazo ya no alcanza. La gerencia estratégica necesita abrirse más, combinar la experiencia práctica con el ensayo y error, y asumir el aprendizaje continuo como parte del camino.

Además, la modernidad líquida trae desafíos que van más allá de lo técnico. Bauman (2013) advierte que la fragilidad de los vínculos sociales genera ansiedad e inseguridad, algo que termina afectando el ambiente laboral y la cohesión de los equipos. No es solo una cuestión de estructuras y planes; también hay un componente humano que influye directamente en cómo se vive la estrategia en la práctica.

Por eso la gerencia estratégica debe incluir un liderazgo cercano y una comunicación clara, construyendo confianza para que la sensación de inestabilidad no se adueñe del grupo. Cuidar a las personas se vuelve tan importante como la parte financiera o la innovación tecnológica.

La teoría muestra que la gerencia estratégica y la modernidad líquida coinciden en lo esencial: manejar el cambio constante. Las ideas de Bauman (2013), no reemplazan las teorías clásicas de estrategia, sino que las amplían, recordando que hoy la flexibilidad, la creatividad y la sensibilidad social son indispensables. Ser estratégico en el siglo XXI significa aceptar que la estabilidad es la excepción, no la regla.

Los modelos clásicos de Porter (1996, 2008) siguen siendo útiles, sobre todo para identificar ventajas competitivas y analizar las fuerzas del mercado. Sin embargo, aplicar estos modelos en la actualidad exige hacerles ciertos ajustes para responder a escenarios mucho más cambiantes y complejos. La perspectiva de Bauman (2013) resulta útil porque permite repensar la idea de ventaja competitiva: ya no se trata de algo fijo, sino de una construcción dinámica que toma en cuenta factores culturales, tecnológicos y sociales que están en movimiento constante.

En esta misma línea, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2020) proponen entender la estrategia como un proceso que evoluciona y se adapta, más que como un plan rígido y cerrado.

Además, la modernidad líquida introduce un componente humano y ético que no se puede pasar por alto. Bauman (2007, 2013) advierte que la inestabilidad de los vínculos sociales y la incertidumbre laboral afectan directamente la cohesión de los equipos y el compromiso de las personas. Por eso, una estrategia realmente efectiva también debe centrarse en el liderazgo cercano, la comunicación transparente y políticas internas que fortalezcan la resiliencia, la confianza y el bienestar. De esta manera, la gerencia estratégica deja de ser una simple herramienta de control o de rentabilidad y se convierte en un medio para equilibrar los objetivos institucionales con el desarrollo humano y la sostenibilidad social.

Conclusiones

El análisis evidencia que, en el contexto actual, la gerencia estratégica y la modernidad líquida se complementan de forma directa. La gerencia estratégica aporta las bases para planificar, aprovechar los recursos y generar ventajas frente a la competencia. Sin embargo, la visión de Bauman (2007) recuerda que todo esto debe hacerse con una gran dosis de flexibilidad y capacidad de adaptación, porque las condiciones cambian con rapidez y nada permanece estable por mucho tiempo. En un entorno donde lo social y lo económico cambian a gran velocidad, la estabilidad ya no es el punto de partida: es una rareza que las organizaciones tienen que aprender a manejar.

La revisión de la literatura deja claro que los modelos clásicos de estrategia —como los de Porter (2008) o Mintzberg y sus colegas (2020)— siguen siendo útiles, pero necesitan mirarse de otra forma cuando el contexto es volátil, incierto, complejo y ambiguo. Hoy las organizaciones que sobresalen no son las que tienen el plan más detallado, sino las que aprenden de manera constante, miran hacia el futuro y reaccionan rápido frente a cambios tecnológicos, sociales o culturales.

La modernidad líquida también trae un reto humano y ético. Bauman (2013) advierte que la fragilidad de los lazos sociales y la incertidumbre en el trabajo pueden generar inseguridad en las personas, lo que afecta la unión de los equipos y el compromiso con la empresa. Por eso, la gerencia estratégica no puede quedarse solo en lo económico. Necesita liderazgos inclusivos, comunicación clara y una cultura que genere confianza y resiliencia.

En pocas palabras, la pregunta central se responde entendiendo que la gerencia estratégica, para ser realmente efectiva hoy, tiene que asumir la “liquidez” como principio básico. Las organizaciones que logren unir una visión de largo plazo con la capacidad de adaptarse en el momento estarán más listas para enfrentar los retos de un mundo en cambio constante. Combinar estrategias firmes con sensibilidad social y flexibilidad no solo ayuda a que la empresa sobreviva, también impulsa un desarrollo organizacional ético y sostenible dentro de esta modernidad líquida.

Referencias

Bauman, Z. (2000). Liquid modernity. Polity Press.

<https://www.politybooks.com/bookdetail/?isbn=9780745624101>

Bauman, Z. (2007). Modernidad líquida. Fondo de Cultura Económica.

<https://www.fcede.es/libros/modernidad-liquida>

Bauman, Z. (2013). Vida líquida. Paidós. <https://www.planetadelibros.com/libro-vida-liquida/2943>

Castells, M. (2017). La sociedad red: Una visión global (2.^a ed.). Alianza Editorial.

<https://www.alianzaeditorial.es/libro/libros-singulares/la-sociedad-red-una-vision-global-manuel-castells-9788491048398/>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

<https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion.html>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2021). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management (3rd ed.). Pearson. [https://www.pearson.com/en-](https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategy-safari/P200000008411)

[us/subject-catalog/p/strategy-safari/P200000008411](https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategy-safari/P200000008411)

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2020). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management (3rd ed.). Free Press.

<https://doi.org/10.4324/9780429445473>

OCDE. (2023). Strategic foresight for better policies. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/9789264663460-en>

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

<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/307196/good-strategy-bad-strategy-by-richard-rumelt/>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)