



**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado.**

**La gerencia estratégica en la modernidad líquida.**

Corporación Universitaria Remington.  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Administración de empresas.

Cristian Camilo Ospina Rodriguez.  
Luis Fernando Arteaga Hoyos.  
Docente: Oscar Eduardo Duque Restrepo.  
Seminario Gerencia Estratégica  
2025.

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo inicialmente a Dios por levantarnos cada día y darnos la fe, la fuerza y la fortaleza de seguir luchando por nuestros sueños, a nuestro docente que con su experiencia y sencillez nos ha guiado y proporcionado todas las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos, a nuestras familias por la confianza y apoyo en todo momento.

### **Agradecimientos**

Este proceso es digno de agradecer a nuestro docente, que con su paciencia y acompañamiento ha sabido instruirnos por la pasión y amor a nuestra carrera. A nuestros compañeros, por estar prestos a escuchar, opinar cuando fuese necesario y compartir desde cada perspectiva. A nuestras familias por darnos la confianza y motivación para seguir luchando por nuestros sueños el cual fue indispensable para nuestro crecimiento personal y académico.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	5
Palabras claves .....	5
Pregunta orientadora de la búsqueda. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Metodología de búsqueda de la información .....	8
Sustentación teórica de la pregunta.....	10
Contexto histórico de la gerencia estratégica.....	10
Modernidad líquida.....	10
Impacto de la modernidad líquida.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Adaptación de la gerencia estratégica en contextos líquidos. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Conclusiones .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 6
Referencias.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 7

## **Resumen**

La gerencia estratégica es la manera como las organizaciones toman decisiones analizando su entorno, planean y ejecutan estrategias para ser competitivos y sostenerse en un mundo cambiante y dinámico. En palabras de Bauman (2000), se vive hoy en una “modernidad líquida”, caracterizada por la “inestabilidad y la constante transformación de las condiciones sociales y económicas” (p. 5), lo que exige a las organizaciones una gerencia flexible y adaptativa capaz de responder a estos cambios continuos.

Tradicionalmente la estrategia se ha concebido como un proceso lineal y estructurado sin embargo en el contexto actual de la modernidad líquida, planteada por Zygmunt Bauman, esta concepción resulta insuficiente (Bauman, 2003).

La modernidad líquida describe una sociedad caracterizada por la inestabilidad, la incertidumbre y la transformación constante (Bauman, 2003). En este escenario, las organizaciones requieren enfoques estratégicos flexibles y adaptativos, capaces de responder con agilidad a los cambios sociales, tecnológicos y económicos. (H., 1997)

## **Palabras clave**

Modernidad líquida, Zygmunt Bauman, gerencia estratégica, estrategia empresarial, adaptación organizacional y flexibilidad estratégica.

### **Pregunta orientadora de la búsqueda.**

La modernidad líquida es un concepto creado por Zygmunt Bauman (2007), para explicar cómo es la sociedad hoy en día. Anteriormente, las cosas eran más estables y duraban mucho tiempo, como las relaciones, el trabajo y las instituciones. Pero ahora, todo cambia muy rápido y es más flexible y temporal. Según Bauman (2007), en la actualidad, todo es cambiante; las personas, las organizaciones y la manera de vivir se adaptan constantemente a la evolución constante de la sociedad y la tecnología, lo que hace que sea difícil la estabilidad en las empresas.

En este sentido, la gerencia estratégica debe adaptarse a la forma cambiante de la modernidad líquida, dejando a un lado modelos rígidos y sólidos para adoptar enfoques más flexibles y dinámicos. Tal como señala Bauman (2000), el mundo de hoy vive en una etapa caracterizada por la fluidez y la inestabilidad, donde “las estructuras sociales ya no pueden mantener su forma por mucho tiempo” (p. 8), lo que requiere también de una transformación cultural en las empresas, adoptando en sus estrategias la innovación y desarrollando la capacidad de aprendizaje continua y la gestión del conocimiento.

En este escenario, en la medida en que la modernidad líquida se introduce en la gerencia estratégica, significa continuar reinventándose y aplicar estrategias conformadas con la propia realidad de la sociedad así como por la situación presente en las organizaciones; los directores deben ser promotores de los cambios, desarrollar una cultura organizacional adecuada a la adaptabilidad y la resiliencia, de tal modo que las organizaciones logren mantener su competitividad, en un entorno donde la única certeza que existe es el cambio.

De acuerdo con lo anterior la pregunta orientadora de este documento es la siguiente:

¿Cómo influye la modernidad líquida, descrita por Bauman (2007), en la manera que las organizaciones formulan y ejecutan la gerencia estratégica en contextos actuales?

## Metodología de búsqueda de la información

Para investigar el tema, se exploraron tres fuentes clave académicas. Google Scholar, Redalyc, y la biblioteca virtual de Uniremington y todas sirvieron de manera sustancial garantizando la rigurosidad académica.

Primero, en Google Scholar, se usaron palabras clave. "Modernidad líquida" y "Zygmunt Bauman", por ejemplo. También, "gerencia estratégica" y "estrategia empresarial en contextos cambiantes". Esto ayudó a encontrar artículos y libros sobre la relación de Bauman y la gestión.

Luego, en Redalyc, se probaron combinaciones. "Modernidad líquida y cambio organizacional" entre ellas. Y también "estrategia empresarial flexible" y "ventaja competitiva en entornos líquidos". Esta base de datos facilitó el acceso a investigaciones en español, añadiendo matices latinoamericanos.

Finalmente, la biblioteca de Uniremington fue revisada. Usando términos de búsqueda "modernidad líquida y gerencia estratégica". "Adaptación organizacional", también fue investigada. Esto complementó la investigación con fuentes confiables y útiles a la academia. Adicionalmente, en esta exploración, se seleccionaron a cuatro autores esenciales, sumamente importantes para este informe:

Zygmunt Bauman (2003), ya que él introdujo la noción de modernidad líquida (2003), esto es el núcleo de este análisis. Sus ideas sobre fluidez, la incertidumbre, la fragilidad de las estructuras sociales, ayudan a entender cómo las organizaciones afrontan cambios constantes, la flexibilidad y adaptabilidad es clave aquí. Su enfoque relaciona la teoría social con los retos de la gerencia estratégica hoy en día.

Henry Mintzberg, por cuestionar la rigidez de los modelos de planeación estratégica clásicos. En *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994), él sugiere que la estrategia es más un proceso

dinámico, flexible y en constante cambio, relacionado con los desafíos de la modernidad líquida. Su perspectiva ofrece una mirada crítica que completa el análisis de Bauman, fortaleciendo la idea de una gestión adaptada a la inestabilidad del entorno moderno.

Michael Porter propone una estrategia basada en el análisis estructurado del entorno, donde “la esencia de la formulación estratégica consiste en relacionar a una empresa con su entorno” (Porter, 1991, p. 3). Sin embargo, en la modernidad líquida, como advierte Bauman, “las formas sociales ya no pueden mantener su forma por mucho tiempo” (Bauman, 2000, p. 9), lo que obliga a replantear la rigidez de estos modelos. En un contexto cambiante, la estrategia debe ser más flexible, pues “en un mundo líquido, las estrategias sólidas se disuelven” (Bauman, 2000).

Igor Ansoff, en *La estrategia de la empresa* (1985), destaca la importancia de adaptar la organización a un entorno dinámico mediante la planificación estratégica, afirmando que “la estrategia es un conjunto de reglas para la toma de decisiones que orientan el comportamiento de la empresa en su entorno” (Ansoff, 1985, p. 131). Aunque su enfoque parte de estructuras formales, reconoce que los cambios acelerados del entorno exigen respuestas más rápidas y flexibles. En este sentido, su pensamiento anticipa algunas de las exigencias de la modernidad líquida de Bauman, donde “las formas sociales ya no pueden mantener su forma por mucho tiempo” (Bauman, 2000, p. 9), lo que obliga a las organizaciones a revisar y ajustar sus estrategias de forma continua.

## **Sustentación teórica de la pregunta.**

### **Contexto histórico de la gerencia estratégica**

La gestión estratégica emergió como un campo académico formal durante la segunda mitad del siglo XX. Esto, a raíz de la complejidad que iba ganando el entorno empresarial y la exigencia que tenían las empresas para adaptarse sistemáticamente a los vaivenes del mercado (Ansoff, 1985).

Al principio, figuras como Igor Ansoff (1965) introdujeron la idea de que las empresas tenían que planificar a largo plazo si querían asegurar su supervivencia; esto marcó el principio de la planificación estratégica. Luego, Michael Porter (1980) expandió este enfoque sugiriendo que la ventaja competitiva se lograba al analizar la industria y la posición de la empresa en esta (Ansoff, 1985) (Porter, 1991).

Entre los ochenta y noventa, la gerencia estratégica se consolidó como una disciplina que incluía análisis externo e interno, en cuanto a la formulación de estrategias. Otros como Henry Mintzberg (1994) criticaron la visión rígida de la planeación, proponiendo en su lugar una estrategia, que fuese un proceso emergente, dinámico y flexible.

Así, la gerencia estratégica dejó de verse solo como un plan lineal, convirtiéndose en un proceso de aprendizaje y adaptación constante (H., 1997).

### **Modernidad líquida**

La modernidad líquida, es un concepto creado por Zygmunt Bauman (2003), dibuja un cuadro social lleno de fluidez, incertidumbre, y ninguna base firme, todo móvil. En este rollo, gente e instituciones se encuentran con cambios que vienen sin parar; un espectáculo para predecir o

tener algo seguro que valga a largo plazo. La tecnología que corre, el mundo siendo uno, la información al instante; todo hace que lo fijo se desvanezca, y que lo seguro ya no lo sea tanto.

### **Impacto de la modernidad líquida.**

En este contexto, las organizaciones ya no pueden sostener modelos de planeación estratégica rígidos, diseñados únicamente para predecir escenarios futuros estables. La volatilidad de los mercados, la movilidad laboral y la transformación cultural obligan a las empresas a construir estrategias que privilegien la flexibilidad y la capacidad de ajuste continuo. Esto significa que la ventaja competitiva no proviene solo de los recursos internos, sino de la habilidad para adaptarse rápidamente a cambios sociales, tecnológicos y económicos.

### **Adaptación de la gerencia estratégica en contextos líquidos.**

Por lo tanto, las organizaciones ya no pueden usar esos modelos de planes rígidos, que querían ver el futuro como algo estable siempre. Los mercados cambian, la gente va y viene del trabajo, la cultura también, obligando a las empresas a tener estrategias flexibles, que puedan ajustar cuando toca. La ventaja no está solo en lo que tienen, si no en poder cambiar muy rápido cuando algo cambia, ya sea en la sociedad, la tecnología o la economía. (Porter, 1991)

La gerencia estratégica, inicialmente un proceso lineal y bien estructurado, ahora se concibe de otra forma pues emergente y dinámica. Este cambio exige integrar la innovación, como el aprendizaje organizacional, Autores contemporáneos como (David, 2017) señalan que la administración estratégica debe integrar tanto el análisis externo como las capacidades internas, considerando la innovación y el aprendizaje organizaciones como elementos esenciales para enfrentar la incertidumbre actual. En este sentido, el liderazgo estratégico resulta fundamental para guiar a las organizaciones en entornos inciertos, reconfigurado modelos de decisión que les permitan responder escenarios impredecibles (Adobor, 2022), de forma que la estrategia no sea

vista solo como un plan, sino como un ciclo constante de revisión. También, la gestión requiere del papel del individuo en la organización, sabiendo que el talento humano es un recurso estratégico primordial, sobre todo en un mundo inestable. (H., 1997)

Bauman (2007), en su afirmación de que “las formas sociales ya no tienen tiempo de solidificarse” (p. 9) se refiere también a las organizaciones. Esto es, las organizaciones ya no pueden hacer una planificación a largo plazo sin posibilidad de modificación, las empresas deben aprender a moverse, adaptarse, reaccionar en el tiempo y tomar decisiones teniendo como contexto la incertidumbre. En términos de la gerencia estratégica, esto implica que la misma no podrá ser entendida de manera rígida, como algo cerrado, sino que debe ser comprendida como un proceso que requiere flexibilidad y capacidad de respuesta.

De acuerdo con esto, resulta interesante revisar lo que argumentan algunos autores considerados clásicos de la estrategia. Michael Porter, por ejemplo, plantea que las empresas deben buscar una posición clara en el mercado, basándose en ventajas como el costo o la diferenciación (Porter, 1985). Para él, es importante analizar el entorno, entender a los competidores y planear con base en datos sólidos. Esta visión ha sido muy útil por muchos años y todavía se enseña en universidades y escuelas de negocios. Sin embargo, en la práctica, muchas empresas se han dado cuenta de que este modelo no siempre funciona en un mundo tan cambiante.

Por ejemplo, una empresa que diseña una estrategia basada en un análisis de mercado actual podría encontrarse, pocos meses después, con un competidor inesperado, una nueva tecnología o un cambio en las expectativas de los consumidores. En ese caso, la estrategia planificada puede volverse perjudicial si no se ajusta a tiempo. Aquí es donde las ideas del cambio permanente de

Bauman (2007) se hacen más evidentes: lo que antes era una fortaleza puede volverse una debilidad si no se está preparado para cambiar.

Ante esta situación, el enfoque del profesor Henry Mintzberg (2005), resulta especialmente valioso. A diferencia de Porter (1985), Mintzberg (2005), propone que no todas las estrategias deben planearse con anticipación. Él observa que muchas estrategias exitosas surgen en el camino, a través del aprendizaje, la experiencia y la capacidad de adaptarse a lo inesperado (Mintzberg, 2005). A esto lo llama estrategia emergente, y se basa en la idea de que los planes pueden cambiar, y que eso no es un problema, sino una muestra de inteligencia organizacional.

Desde este punto de vista, las empresas no necesitan tener todas las respuestas desde el principio. Lo que sí necesitan es estar atentas a lo que está sucediendo, aprender rápidamente y desarrollar la capacidad de replantear y ajustar sus decisiones. Esta forma de pensar se ajusta sorprendentemente bien con el mundo líquido que nos explica Bauman (2007), donde nada es completamente fijo y donde la flexibilidad se convierte en una herramienta indispensable para sobrevivir y prosperar.

Esto puede llevar a una reflexión interesante: en el mundo líquido en que se vive, las organizaciones necesitan mezclar lo mejor de ambos enfoques. Es cierto que planificar sigue siendo indispensable, pero también es esencial dejar espacio para la creatividad, el conocimiento y la adaptación. No implica que se deba eliminar la estrategia o que esta no sea importante, sino de entenderla como algo más flexible y menos cerrada. Las decisiones estratégicas deben poder cambiar si las condiciones también lo hacen. Como señala Mintzberg (1994), “la estrategia real emerge a medida que las organizaciones aprenden lo que funciona y lo que no” (p. 111).

Por otra parte, la modernidad no sólo se ha dado en los cambios exteriores de la organización, sino que el cambio también el cambio se ha dado en los trabajadores, que ya no son los mismos.

Las nuevas generaciones no buscan lo de siempre, sino que prefieren la autonomía, la flexibilidad y el propósito y ello contrasta con la gestión de las empresas, que también, por supuesto, tienen que revisar sus modelos de gestión. Ya no basta con tener un buen producto o servicio; también es necesario una cultura organizacional que permita el cambio, que fomente la innovación y que promueva el aprendizaje constante. En la misma línea, Mintzberg (1997) explica que la gestión moderna debe reconocer la complejidad de las organizaciones y adaptarse a entornos dinámicos donde la cooperación y la creatividad de los empleados son vitales para la estrategia.

El capital humano actual, principalmente las generaciones más jóvenes, no buscan únicamente el factor económico, sino un sentido de propósito y este hecho modifica el papel de la gerencia estratégica: ya no se trata solo de ser competitivos, sino de construir ambientes laborales que atiendan a la necesidad humana para pertenecer y crear. El propósito estratégico, por tanto, deja de ser un accesorio y se convierte en el corazón de la estrategia. Como plantea David (2017), “la misión de una organización define su razón fundamental de existir y orienta todas sus decisiones estratégicas” (p. 45), lo que muestra una de las razones por las cuales la misión tiene que estar debidamente ajustada con los objetivos empresariales, que a su vez tienen que estar alineados con los valores y aspiraciones de las personas.

Es así como, la gerencia estratégica de la actualidad no sólo debe abordar la planificación, sino que debe tener en cuenta la visión, la flexibilidad, el aprendizaje permanente y el liderazgo efectivo, tal como lo afirman autores contemporáneos como David (2017) y Adobor (2022). De este modo, el gerente estratégico deja de ser el mero planificador para ser facilitador del cambio, capaz de incorporar la innovación, gestionar en talento humano como recurso clave y desarrollar una cultura organizativa abierta al aprendizaje.

En síntesis, la gerencia estratégica, con el paso del tiempo, ha ido de enfoques rígidos y estructurados (como los de Ansoff (1985) y Porter (1991)) a propuestas más dinámicas y cambiantes (Mintzberg (2005) y David (2017)). Este cambio no solo debe interpretarse como una cuestión de gusto e interés teórico, sino que pone de manifiesto la situación práctica en la que la incertidumbre y el cambio son componentes constantes. En un presente líquido, tal y como advierte Bauman (2007), las organizaciones no pueden tener estrategias fijas, sino que han de aprender a existir bajo incertidumbre, reaccionar lo más rápidamente posible y gestionar estrategias que les permitan ir cambiando bajo la variación del entorno.

### **Conclusiones.**

La modernidad líquida, planteada por Bauman (2007), influye directamente en la forma como las organizaciones formulan y ejecutan su estrategia. En donde, la estrategia no puede ser vista como un plan cerrado y estructurado, sino como un ejercicio que se construye en el camino, considerando los nuevos retos y la dinámica acelerada del mundo actual.

Las organizaciones necesitan entender la dinámica del mundo actual, adaptarse a los cambios constantes, evolucionar en la estrategia, teniendo en cuenta las nuevas tendencias, innovando en sus procesos y considerando las necesidades y formas de trabajo de sus empleados, las empresas que entienden esto podrán sobrevivir y sostenerse en el tiempo.

A lo largo de este proceso de transformación del propio entorno operativo, lo concreto es que a la gestión estratégica le pueden corresponder dos enfoques distintos en función de si la organización se desenvuelve según el paradigma del entorno estable-fijo o por el del entorno fluido-contingente el cual promueve el replanteamiento de los roles a jugar y de los límites establecidos para continuar siendo viable.

La estrategia de la gerencia se fortalece con la innovación, el aprendizaje organizacional y la agilidad, esto es un avance de la propuesta de una visión lineal como la que propuso Ansoff en su momento, pero también se nutre de los pensamientos de Porter o Mintzberg; poder ser ágiles significa que las organizaciones pueden reaccionar mejor ante los cambios de tipo social, tecnológico y económico que puedan surgir incluso de forma impredecible.

El individuo, dentro de la organización, se transforma en estratégico en esos contextos líquidos, siendo que su capacidad para aprender siempre y su capacidad de adaptar son determinantes, claves para el éxito empresarial; de ahí que la relación individuo-organización constituya ya una alianza, significativa e indispensable, para sobrevivir y crecer en mercados bien líquidos.

### Referencias

- Adobor, D. &. (2022). El papel del liderazgo estratégico en condiciones de incertidumbre e imprevisibilidad. *Journal of Strategy and Management*, págs. 639-655.
- Ansoff, H. (. (1985). *La estrategia de la empresa*. El ateneo.
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*.
- David, F. R. (2017). *Administración estratégica: Teoría y casos*. Pearson Educación.
- H., M. (1997). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estrategico*. Granica.
- Mintzberg, H. (1994). *La estructuracion de las organizaciones*. ARIEL.
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva: Tecnicas para el analisis de los sectores industriales de la competencia*. Compañía editorial Continental.