

# MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES DINAMIZADORAS BASADAS EN LA APLICACIÓN DE LAS TIC (Model of dynamizing management skills based on the application of ICT)

Juan Sarell Galarraga

juan.sarell@ciens.ucv.ve

<https://orcid.org/0000-0002-5685-0165>

Universidad Central de Venezuela,  
Venezuela



**RESUMEN.** Desde la perspectiva de su complejidad intrínseca, este estudio persigue identificar cuáles son las competencias gerenciales inmersas en la gestión dinámica del conocimiento organizacional necesarias para trabajar en organizaciones empresariales, basadas en la aplicación de las tecnologías de información y comunicación (TIC). La investigación es la aplicación de un modelo mixto que consistió en una revisión documental a fin de identificar el impacto de las TIC en la gestión empresarial, y un intercambio con una muestra no probabilística de quince (15) gerentes en diversas organizaciones empresariales de los sectores financiero e informático a través de una entrevista semi-estructurada sobre la aplicación de estas herramientas y de la gestión de conocimiento. Para la revisión documental se siguió principalmente los trabajos de Lévy-Leboyer (1997), Sarell (2013), Mirabal (2015) y Ramírez (2017). Para el análisis de la información se utilizó el diseño fenomenológico, caracterizado por la interpretación de la información recibida basándose en la necesidad de las competencias por parte de los gerentes. Se concluye que las competencias dinamizadoras, habilidades suaves y duras para la gestión dinámica del conocimiento en las organizaciones se concentran en una adecuación del gerente a la resolución de problemas, la organización del trabajo, mejoras en iniciativa e innovación, trabajo en equipo, mantenimiento de resistencia a la presión, y desarrollo de flexibilidad y adaptación al cambio por el manejo de las TIC, sumadas al adecuado manejo en la manipulación de herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento.

**Palabras clave:** cambio tecnológico, gestión de innovación tecnológica e I+D, gestión de la tecnología de la información, procesos de difusión.

**ABSTRACT.** From the perspective of its intrinsic complexity, this study seeks to identify what are the managerial competencies immersed in the dynamic management of organizational knowledge necessary to work in business organizations, based on the application of information and communication technologies (ICT). The research is the application of a mixed model that consisted of a documentary review in order to identify the impact of ICT on business management, and an exchange with a non-probability sample of fifteen (15) managers in various business organizations in the sectors financial and IT through a semi-structured interview on the application of these tools and knowledge management. For the documentary review, the works of Lévy-Leboyer (1997), Sarell (2013), Mirabal (2015) and Ramírez (2017) were mainly followed. For the analysis of the information, the phenomenological design was used, characterized by the interpretation of the information received based on the managers' need for competencies. It is concluded that the dynamic competences, soft and hard abilities for the dynamic management of knowledge in organizations are concentrated in an adaptation of the manager to the resolution of problems, the organization of work, improvements in initiative and innovation, teamwork, maintenance of resistance to pressure, and development of flexibility and adaptation to change due to the use of ICTs, together with the adequate use in the manipulation of technological tools for knowledge management.

**Keywords:** technological change, management of technological innovation and R&D, IT management, diffusion processes.

Recibido: 18/04/2020

Aceptado: 27/06/2020

Sarell Galarraga, J. (2020). Modelo de competencias gerenciales dinamizadoras basadas en la aplicación de las TIC. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(2), 83-108.

## 1. Introducción.

Desde que la administración de empresas se empezó a estudiar como ciencia a principios del siglo pasado han surgido teorías que se colocan en una balanza dicotómica al método científico de base paradigmática cuantitativa (Taylor, 1911), y a la aplicación de un estilo dinámico, enfocado en las relaciones humanas (Mayo, 1933). Con la revolución industrial, Fayol (1916) infundía su Administración industrial y gerencial mientras que, bajo el enfoque de tipo personal, Barnard (1938) sostenía la importancia de las funciones del ejecutivo en el desarrollo de las tareas administrativas. No obstante, un gran paso para la inserción del tema de liderazgo en las organizaciones provino a partir de los aportes de Simon (1945) con la toma de decisiones. Si se combinan estos aportes con los avances tecnológicos recientes es posible la elaboración de un modelo de competencias gerenciales basado en el apoyo de herramientas tecnológicas para la supervivencia de las organizaciones empresariales en la sociedad del conocimiento.

Los avances tecnológicos recientes se apoyan, principalmente, en la expansión de las tecnologías de información y comunicación (TIC). Estas herramientas se presentan en un escenario posmoderno que representa un tiempo “más bien contingente, discontinuo, fragmentario, tiempo transversal que viaja sin un ‘orden lógico’” (Lanz 1997; p. 36). Entonces, al momento de comparar organizaciones de diversos mercados existe una diferencia marcada en el impacto de los estilos de liderazgo. Desde esta perspectiva, manejar la hipercomplejidad con éxito, teniendo una visión de transdisciplinariedad, requiere de ciertas competencias por parte del gerente (Pernía, Coscojuela y Vásquez, 2005).

Gracias a su visión estratégica, su compromiso con el cambio, su capacidad de liderazgo y la toma de decisiones, la actividad gerencial de alto nivel se ha convertido en un acto determinante para el desarrollo de empresas y sociedades. Es por ello que los estudios que traten el tema gerencial se deben aplicar a exigencias científicas sometidas en la formación y la investigación al más alto nivel transdisciplinario que gobiernan en las ciencias sociales actuales. Así, de acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) las competencias gerenciales son un

conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en un amplio espectro de labores gerenciales en diversas organizaciones.

Algunos autores destacan la importancia de hacer estudios comparativos donde se abarquen factores culturales y estratégicos en la gerencia. Por ejemplo, en América Latina se han realizado una serie de trabajos al respecto, desarrollados por Rainieri (2006) en Chile; Robles, De La Garza y Medina (2008) en México; Contreras y Tito (2013) en Colombia; y Mora (2007) en Venezuela. Con el propósito de aprovechar las oportunidades que benefician tanto a la organización como a la sociedad misma, precisamente Mora (2007) recomienda que los gerentes deben ser capaces de revelar donde se encuentran las fortalezas y las oportunidades de su organización, diseñar estrategias que mantengan las mismas, minimizar las debilidades, ser proactivos, con espíritu de lucha, visionarios, capaces de enfrentar nuevos retos y facilidad de interpretación ante situaciones.

Con esta temática abierta, gracias al surgimiento de los cambios las tecnologías han ofrecido nuevas posibilidades de aplicación de herramientas que pueden ser consideradas convenientes, tanto de manera positiva como de manera negativa, para la vida de las personas y las actividades de las organizaciones. Por consiguiente, el uso eficaz de las TIC puede proporcionar herramientas a los gerentes para distinguir sus recursos humanos y su producción respecto de los competidores (Alter, 1999).

Ahora bien, la expansión de las tecnologías de información y comunicación (TIC) se presenta en un escenario posmoderno donde hacen huella el tecnicismo, el desarrollismo, el racionalismo y el cientifismo, generando que el impacto de los estilos de liderazgo presentes en los gerentes sean diferentes cuando se comparan organizaciones de diversos lugares. Tomando como base esta reflexión, el presente estudio propone un modelo de competencias orientada a los líderes y gerentes organizacionales ante la crisis de racionalidad provocada por la movilidad de los agentes tecnológicos posmodernos a fin de atender la gestión del conocimiento en las organizaciones

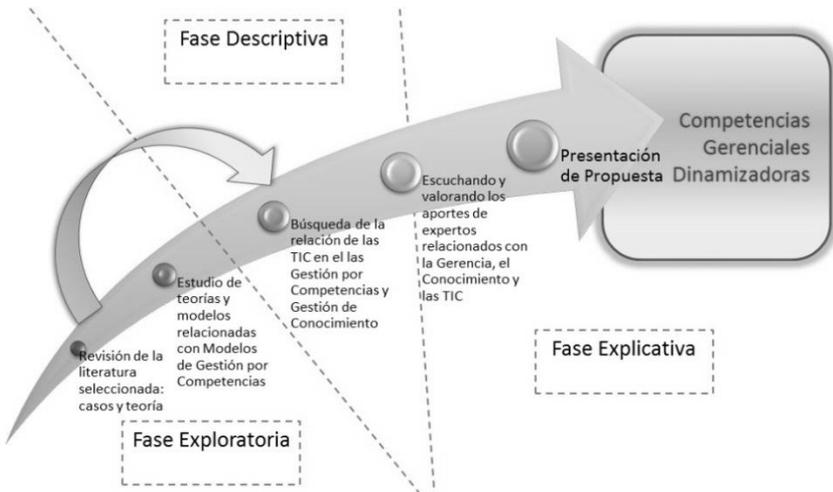
---

empresariales. Con base en lo descrito anteriormente surge la siguiente interrogante: ¿cuáles deberían ser las competencias gerenciales, inmersas en un modelo de gestión de conocimiento organizacional, a fin de que las organizaciones empresariales subsistan en la sociedad del conocimiento?

A fin de dar respuesta a la interrogante anterior, el propósito de esta investigación está dirigido a proponer un modelo conceptual de competencias gerenciales dinamizadoras, basadas en la utilización de las TIC con una visión transdisciplinaria de la gerencia y el conocimiento, para la supervivencia de las organizaciones empresariales en la sociedad del conocimiento. La justificación de esta investigación yace en que, ante los distintos cambios mundiales, las organizaciones empresariales tienen la necesidad de mostrarse coherentes, eficientes y con criterios de pertinencia, calidad y productividad, desarrollando nuevos modelos, esquemas y capacidades para lograr una gestión exitosa. Por lo tanto, por medio de esta investigación, se contribuye con la transformación y adaptación de estas organizaciones para un desarrollo más acorde con las nuevas realidades correspondientes al siglo XXI.

## 2. Metodología.

Se realizó un estudio no experimental donde se aplicó un modelo mixto complejo que consistió en una revisión documental para identificar los elementos constituyentes del marco de sustentación (gestión por competencias y gestión de conocimientos) y la manera de articulación en cada uno de los momentos que lo componen. La presente investigación es mixta, de carácter documental, exploratorio y constructivo. Se realizó una reflexión que permitió enmarcar los hallazgos de este estudio con los obtenidos en otros estudios que sirven de referencia, y con la concepción de ser humano que se plantea en el marco antropológico-filosófico a fin de aportar algunos elementos de reflexión que contribuyan al desarrollo humano y organizacional de las empresas. Para un mejor entendimiento, se presenta la Figura 1, donde se puede visualizar los pasos seguidos durante el desarrollo de esta investigación.



**Figura 1. Proceso de investigación**

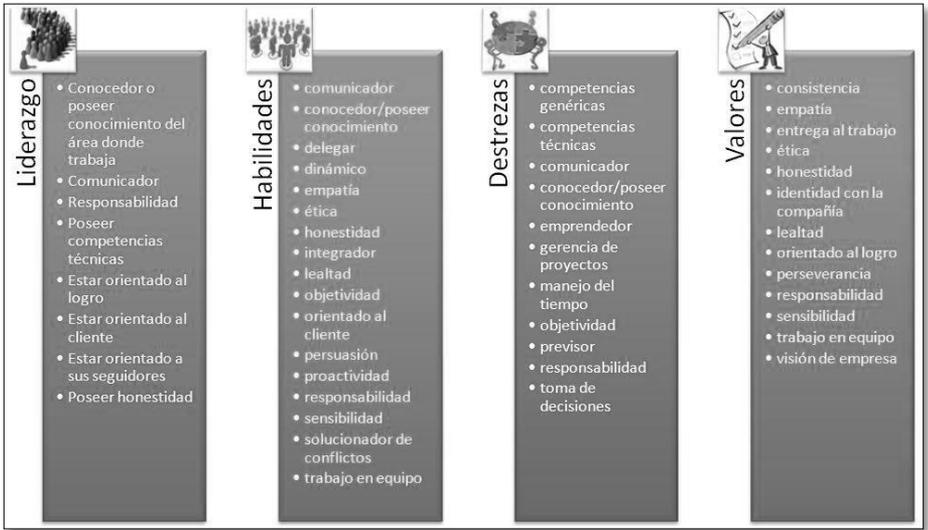
Fuente: elaboración propia (2020)

Adicionalmente, se aplicó la entrevista en profundidad a expertos en áreas clave de organizaciones con la finalidad de identificar competencias gerenciales dinamizadoras que permitieran encontrar una forma ágil de gestionar el conocimiento para la acción y la toma de decisiones en la sociedad del conocimiento. Se analizaron ideas, conceptos y teorías sobre la gestión de competencias y la gestión de conocimientos provenientes de textos y expertos que se consideraron vinculantes con el desarrollo del estudio. Fueron elegidos quince (15) expertos, de una manera no probabilística por el investigador, teniendo como base únicamente que fueran gerentes de organizaciones empresariales dedicadas a los sectores financiero e informático. El trabajo previo se realizó a través de textos especializados.

Se procedió a realizar las operaciones de registro y tabulación de los resultados. En el análisis de los datos cualitativos se utilizó la teoría fundamentada para organizar y tejer relaciones entre las unidades de información de la unidad hermenéutica. Se aplicó la técnica de análisis de contenido para las tareas de codificación y recuperación de información,

además de ayudar a descubrir la complejidad de los datos y a realizar un análisis detallado de los mismos, calificando analizar grandes volúmenes de texto con herramientas adecuadas que permitieron estudiar datos de manera cualitativa. El trabajo finaliza con la propuesta de modelo de competencias gerenciales vinculadas con la utilización de las herramientas tecnológicas con el objetivo de mejorar la gestión de conocimiento en organizaciones empresariales.

Así, el establecimiento de estas competencias dinamizadoras se basó esencialmente en el contenido de las entrevistas. Para el análisis de la información, se utilizó el diseño fenomenológico, caracterizado por la interpretación de la información recibida basándose en la necesidad de las competencias por parte de los gerentes. Más allá de las suposiciones que tuvo el investigador acerca de las competencias dinamizadoras, referidas por las habilidades presentes en la gestión dinámica de conocimiento organizacional de Mirabal (2015) basadas en características de liderazgo ejercido en los momentos oportunos), se tomó lo esencial de estas opiniones para luego plasmarlo como las competencias gerenciales necesarias para la gestión del conocimiento. Se establecieron cuatro familias o categorías que fueron las que determinaron la información resultante. Estas categorías pueden ser consultadas en la Figura 2.



**Figura 2. Categorías resultantes de la aplicación del análisis de los datos cualitativos**

Fuente: elaboración propia (2020)

### 3. Resultados y discusión.

A medida que este siglo avanza las tendencias económicas y demográficas causan impacto en la vida social y en la cultura organizacional. Esto provoca que la sociedad y las organizaciones que la conforman se debatan ante la necesidad de orientarse hasta los avances tecnológicos o mantenerse a flote con lo que poseen. La generación de ambientes competitivos impulsan a los gerentes a profundizar en sus conocimientos, convirtiéndose en elementos esenciales de sus organizaciones. Más allá de los avances tecnológicos, tal como citan los expertos consultados, el capital humano requiere de individuos flexibles, preparados y comprometidos con las organizaciones a las que pertenecen.

Pero, cuando se cita a la gestión por competencias, se recuerda que su intención inicial era presentarse como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa,

entidad, consorcio, sector o estado (Benavides, 2002). Al igual que muchas concepciones y teorías del área administrativa, con la llegada de las competencias la sociedad está frente a un nuevo paradigma donde prima el desarrollo de las capacidades amplias que permitan aprender y desaprender para adaptarse a situaciones cambiantes y en evolución constante (Ahumada, 2002). Entre tanto, cuando se menciona la gestión por competencias es probable citar a Katz (1974), Lévy-Leboyer (1997) y a Ansorena (2001), ratificados en un trabajo de Sarell (2013), quienes coinciden en clasificar a las competencias en dos grandes grupos:

- a) Competencias técnicas o específicas. Se refieren a los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o funcional específica, necesarios para realizar los procesos de trabajo con un nivel de rendimiento superior.
- b) Competencias genéricas o generales. Son aquellas referidas exclusivamente a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que pueden poseer los profesionales de una organización, indiferentemente de su área funcional.

Pero se debe recordar que esta no fue la idea inicial de Katz (1974), quien previamente había identificado tres tipos de habilidades presentes en los gerentes: habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades técnicas. No obstante, sería ilógico pensar que desde esa concepción a la presentada en este documento no ha habido evolución, pasando de habilidades conceptuales y humanas a competencias genéricas, y de habilidades técnicas a competencias técnicas o específicas en el entorno laboral. Ello se puede observar en la Figura 3, a continuación:



**Figura 3. Elementos esenciales de las competencias aplicados en la organización**

Fuente: elaboración propia (2020) a partir de Katz (1974; 1955)

Con base en Koontz, Weihrich y Cannice (2008), un modelo de competencias gerenciales apoyado en la utilización de las tecnologías de información y comunicación debe incorporar el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deberían poseer la capacidad de enseñarlos a usarlas. No obstante, con aporte de los expertos consultados, los gerentes no necesariamente deben tener la capacidad de saber cómo es el funcionamiento de cada herramienta, pero sí deben estar al tanto del fin de cada una de ellas. En concreto, las competencias técnicas inmersas en esas competencias gerenciales deben incluir el dominio de los métodos, las técnicas y los equipos en funciones específicas, incluyendo conocimientos especializados, además de la capacidad analítica y el uso competente de herramientas y técnicas para resolver problemas en esa disciplina específica, tales como la ingeniería, la fabricación o las finanzas.

Uno de los componentes cognitivos del gerente es el saber hacer y ello está vinculado con la parte instrumental o procedimental de la gerencia. Según Ramírez (2017), el gerente vinculado con el aprovechamiento de las tecnologías maneja herramientas a favor de

hacer un análisis funcional. Así, las TIC le pueden ayudar en las siguientes actividades:

- Diseño, aplicación de programas y estrategias en el área administrativa y de gestión en los diversos ámbitos de trabajo.
- Evaluación de programas y estrategias en el área administrativa y de gestión en los diversos ámbitos de trabajo.
- Manejo de los procedimientos y técnicas para el desempeño de trabajo manual o físico.
- Utilización de los equipos tecnológicos para un mejor desempeño en el área administrativa de la organización.
- Utilización de técnicas concretas en el trabajo individual y colectivo (dinámica de grupos, motivación, negociación).

En la actualidad, en todos los niveles de la organización es importante el desarrollo de competencias humanas. Es propio de los gerentes mantener niveles de comunicación abierta con sus colaboradores y ello está presente en las habilidades humanas, las competencias genéricas. La globalización de los parámetros organizativos hace necesario que los gerentes desarrollen herramientas o habilidades de integración para que el trabajo en equipo evolucione en la organización y los colaboradores no se queden apartadas de los objetivos de la organización.

En el desarrollo de ambientes de investigación y desarrollo, la formación por competencias y fundamentada en el uso creciente de las TIC, en especial de aquellas herramientas 2.0, implica forzosamente la delimitación o transformación de las actividades asociadas a la aplicación de algunos objetivos de las organizaciones. Las herramientas 2.0 comprenden aquellas aplicaciones contenidas en las TIC y creadas para facilitar la interoperabilidad, la colaboración y la transmisión de información a través de las redes sociales, poniendo a disposición del usuario una cantidad ilimitada de información y la posibilidad de interactuar con ella (Ahumada, 2012).

No en vano el gerente debe irse introduciendo de forma progresiva en el manejo de herramientas colaborativas que la web 2.0 promueve o, en el mejor de los casos, contar con un equipo de

especialistas que puedan desenvolverse en aplicaciones tales como *wikis*, *edublogs*, *podcast*, *googledocs*, entre otras, hasta que sean capaces de manejarlas con autonomía, con la oportunidad de crear e interactuar en comunidades de conocimiento. Ante esto, el gerente no puede perder la perspectiva de que el producto o servicio generado es su objetivo, más bien debe potenciarse, desde una vertiente más enriquecedora es un acceso más rápido para su cliente. Gracias al surgimiento de estas aplicaciones, entre sus competencias debe contar con un nuevo parámetro: el conocimiento para la generación de redes internas y externas que promuevan construcción de conocimiento y de investigación que no le dejen en un claustro económico y organizacional.

Por tanto, es fundamental que los gerentes estén preparados para ofrecer oportunidades de formación y comunicación a sus colaboradores a fin de que la presencia de estas nuevas TIC sea una oportunidad para consolidar y para demostrar el avance de las comunicaciones en competencias que se promueven en su área o ámbito curricular. Así, en un mundo competitivo, donde la sociedad del conocimiento se presenta en constante evolución, se propone que el gerente trate las siguientes competencias:

- Disponer de actualización continua a fin de optimizar procesos de planificación, diseño e implementación de nuevas estrategias en la organización.
- Favorecer a los colaboradores con una navegación adecuada por las autopistas de la comunicación y de la información, para el manejo de la información y tratamiento de datos.
- Ofrecer experiencias bien planificadas, favoreciendo la demostración efectiva de la comprensión y transferencia de conocimientos.
- Potenciar el trabajo de equipo para compartir las labores en cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Promover relaciones comunicacionales exitosas con sus seguidores y autorreguladas a fin de potenciar los valores organizacionales.

Entonces, según Tejada (2003) el gerente debe construir procesos de cambio a partir del desarrollo de estrategias que le permiten dilucidar las fortalezas (talentos o potencialidades) y las debilidades

---

(deficiencias y dificultades) tanto propias como de sus colaboradores. Esto redundaría en la definición de reconocimiento de sí mismo o del otro. En consecuencia, en esa idea de reconocimiento de sí mismo y el otro, el gerente debe entablar competencias que promuevan con alta calidad la aplicación de herramientas comunicacionales a través de redes sociales. Las mismas competencias deben calar en habilidades de manejos comunicacionales, como competencias suaves, o habilidades en el manejo de aplicaciones 2.0, como competencias duras. Así, el modelo de competencias gerenciales basado en aplicación de las TIC, se inspira en el modelo de Katz (1955), aunque versionada en las competencias del administrador: competencias técnicas y competencias genéricas. Por un lado, las *hard skills* engloban a las competencias técnicas, pues están orientadas de manera específica al trabajo y la organización. Por otro lado, las *soft skills* y competencias genéricas se refieren a las habilidades interpersonales para que el ser humano se relacione adecuadamente en cualquier entorno laboral, incluso personal.

En consecuencia, la información, la comunicación y el conocimiento constituyen una triada que afecta la gerencia en las organizaciones de toda índole (Montilla y Melero, 2008). Para manipular esa triada es necesario generar nuevas interpretaciones a fin de que los gerentes de este siglo XXI asuman los retos de nuevas realidades. En Iberoamérica, la mayoría de las naciones han asumido una postura retadora en cuanto a la sociedad del conocimiento adquiriendo mayor sensibilidad acerca del papel de la ciencia y la tecnología en su desarrollo (Albornoz y López, 2010; Aponte, 2015). Se apunta que efectivamente la ciencia, la tecnología, el conocimiento y la innovación se han convertido en cuestiones de Estado, siendo manejadas bajo políticas específicas. Por consiguiente, se reconoce al conocimiento como materia prima que produce innovaciones y, en la medida que se gestione con efectividad, el capital humano será dirigido a capitalizar esta producción de conocimiento.

Así, para Kuhanthan (2017) el impacto de la tecnología en el trabajo es un tema que viene desde lejos. En anteriores oleadas de cambios tecnológicos la división entre los puestos de trabajo era

manuales frente a intelectuales y no cualificados frente a altamente cualificados siendo los trabajos manuales y no cualificados los amenazados. Ahora, gracias a los procesos de digitalización y automatización, los trabajos en peligro son aquellos que conllevan un alto porcentaje de tareas rutinarias.

Aplicando la visión transdisciplinaria, como se ha mencionado en párrafos anteriores, las funciones de la gerencia y su éxito depende de factores internos (empleados, insumos y recursos, dirección o estilo gerencial, propósitos u objetivos organizacionales) y factores de carácter externo (económicos, políticos, sociales, culturales, éticos o tecnológicos), los cuales tienen repercusión en el desempeño de las operaciones de la empresa, de la productividad y, por supuesto de los gerentes y empleados que allí laboran. Ante el avance de las TIC esta gerencia se incorpora a la llamada sociedad del conocimiento y de la información, lo que trae consigo un conjunto de innovaciones promovidas por la presencia tecnológica, la globalización, como también por la apuesta de nuevas prácticas organizacionales desde un enfoque basado en competencias. Estas competencias gerenciales han sido estudiadas por muchos investigadores. Una prueba de ello es el trabajo de Solórzano (2008), donde claramente expone que el gerente es compendio de múltiples habilidades enfocadas en la supervivencia de la organización. Destaca que en él intervienen dos perspectivas: interna (con los modelos humanistas y cognitivo) y externa (con los modelos estratégicos y conceptual), tal como se muestra en la Figura 4.



**Figura 4. Competencias gerenciales**

Fuente: Solórzano (2008)

El modelo conductual se basa en el comportamiento del gerente asumiendo conductas severas, estables y de liderazgo para ser director, productor y competitivo. El modelo cognitivo trata de procesos relacionados con el capital intelectual matizado con normas, estructuras y modelos existentes, para ser monitor, coordinador e investigador. El modelo humanista se centra en la participación, la resolución de conflictos y la creación del consenso, para ser facilitador, mentor y vendedor. Por último, el modelo estratégico pone énfasis en pensamientos abiertos para proponer formas de hacer las cosas, a fin de ser innovador, negociador y *coach*.

Resulta conveniente citar nuevamente las distintas vistas transdisciplinarias del concepto gerente. Para muchos se desea un administrador con dotes de psicólogo que pase por ser economista y trabajar en mercadeo, tocando algunas herramientas de la tecnología.

Para los expertos consultados a lo largo del desarrollo de esta investigación, cuando se les citaba a la gerencia sin conocimientos tecnológicos, validaban respuestas asociadas a competencias técnicas y competencias profesionales. En opinión de la mayoría consultada el desarrollo profesional se manifiesta como el comportamiento y la habilidad para trabajar en la organización y el gerente debe tener la disposición para contribuir al logro de los objetivos personales y organizacionales. En la Tabla 1 se resume las principales características citadas.

**Tabla 1. Resumen de tipos de enfoques y tipos de competencias**

<b>Tipos de enfoques</b>	<b>Tipos de competencias</b>	<b>Competencias</b>
Enfoque interno	Competencias personales	Autoconfianza Control emocional Empatía Relaciones interpersonales Sensibilidad
Enfoque mixto	Competencias organizacionales	Cambio organizacional Desarrollo de personas Identificación con la organización
Enfoque externo	Competencias gerenciales	Desarrollo de personal Liderazgo Pensamiento estratégico Trabajo en equipo

Fuente: elaboración propia (2020)

Es importante destacar que, posterior a estas respuestas, se validó la influencia que las TIC han tenido en la gestión de conocimiento de las organizaciones obteniendo por parte de ellos que se recomendaba implementar programas de formación en desarrollo gerencial basada en la utilización de estas herramientas. Así, las competencias técnicas y profesionales para la gestión de conocimiento deben estar adecuadas y no pueden estar ausentes de contenido tecnológico dinámico organizacional. Esto procede con un nuevo enfoque de competencias dinamizadoras el cual emerge de la construcción de la persona al sacar lo mejor de las tecnologías.

Desde este enfoque por competencias, usando la visión transdisciplinar de múltiples perspectivas, lo esencial no es lo que el gerente sepa o haga sino aquello que el gerente produzca. Bajo la mirada de la aplicación de la gestión del conocimiento se debe valorar la figura del gerente como facilitador, mediador y orientador. Así, su tarea potencia la construcción del saber hacer y del saber ser, consolidando su liderazgo y formando competencias integrales, transversales y específicas propias de cada organización. En definitiva, el foco está puesto en formar personas que puedan pensar por sí mismas y aprender tanto de forma personalizada como en colaboración con otros y, en ello, las TIC tienen un rol esencial que no debe ser desestimada.

En esta generación de conocimiento las plataformas digitales son protagonistas contribuyendo al auge de la *gig economy* (traducible a “economía a demanda”) en donde se necesita de nuevas competencias y mejorar las ya existentes. Gracias a estas plataformas se han logrado realizar tareas antes impensables tales como monitorear la salud de una persona a través de dispositivos móviles, hacer compras en línea y pagar con criptomonedas, trabajar como *freelance* para empleadores que nunca se ve presencialmente, dar órdenes desde la comodidad de un teléfono móvil y hasta se puede votar a través de Internet.

Entonces, la dinamización de estas tareas cambió el guion de hablar de competencias genéricas y competencias técnicas; se debe encaminar a incorporar a competencias intangibles donde se incluyan habilidades interpersonales y comunicativas, así como iniciativa personal (Kuhanthan, 2017). En este escenario es donde Mirabal (2015) hace su exposición de gestión dinámica sugiriendo que se introduzcan elementos inductores en las organizaciones a fin de generar la innovación en los procedimientos y los métodos utilizados además de impulsar productivamente la gestión interna en los procesos.

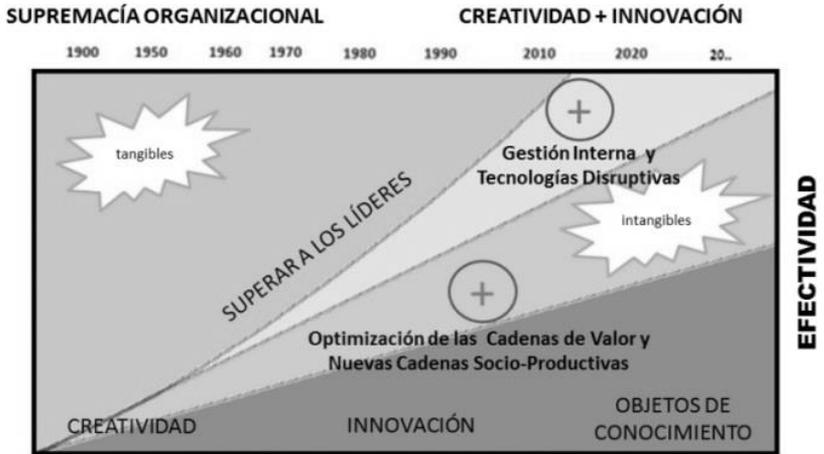
Esto se puede lograr con el uso de las tecnologías emergentes que marquen la pauta en el nicho de mercado donde se desenvuelve la organización, y con gestión inteligente de esa misma tecnología maximizar las capacidades para gestionar el conocimiento a través de plataformas que integren las tecnologías instaladas. Para el uso de la

gestión dinámica de conocimiento organizacional se viabilizan distintas formas de innovadoras para reformular la visión y superar la misión, mediante mejores productos y mayores servicios de calidad, afianzadas en el aprendizaje colaborativo y el desarrollo continuo. Para Mirabal (2015) el conocimiento y la inteligencia organizacional provienen de actividades desarrolladas por el gerente, es decir, gestión del conocimiento + desarrollo de la inteligencia organizacional.

A fin de que surja un marco idóneo para impulsar una gestión dinámica organizacional, la gerencia debe impulsar la inteligencia organizacional armonizada con varios factores importantes: el desarrollo, la investigación, la innovación y la gestión interna. Es en este punto de la gestión interna, basada en una gerencia de talento, cultura, proceso y tecnología, donde es importante la presencia de competencias dinamizadoras.

La optimización de procesos se debe principalmente a importantes reducciones de costos y ganancias de productividad derivadas de la aplicación de las nuevas tecnologías así como el surgimiento de nuevos productos y servicios con notable impacto social. Si se desea que las empresas entren a la economía de bits dejando atrás los átomos toca impulsar nuevas políticas públicas integrales que hagan énfasis en la colaboración público-privada, la regulación, la transición a nuevos modelos de negocio y a los procesos de innovación abierta digital, la extensión digital de las pequeñas y medianas empresas (PyME) y el cierre de las brechas de talento (Suáznabar y Henríquez, 2017). Este impulso es más probable cuando se posee un sistema de gestión por competencias y cuando se tienen mayores rendimientos en comparación con las empresas que no los tienen (Guerrero y Jiménez, 2011). Esta aseveración es lo que permite diferenciar a una organización inteligente de una organización tradicional. Ello es trabajando en el marco tecnocognitivo de la organización con competencias informacional, expresado en la Figura 5.

## DAR SOPORTE A LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE



**LOGRAR VENTAJA COMPARATIVA Y COMPETITIVA A PARTIR DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA Y DESARROLLOS INTELIGENTES INTERNOS**

**Figura 5. Mejorando constantemente la competitividad de los líderes y la propia**

Fuente: Mirabal (2015)

En este contexto, la competencia informacional se define como la habilidad para reconocer una necesidad de información y la capacidad de identificar, localizar, evaluar, organizar, comunicar y utilizar la información de forma efectiva, tanto para la resolución de problemas como para el aprendizaje a lo largo de la vida. Gracias a esta capacidad, según Gairín y Rodríguez (2015) se puede obtener: capacidad para generar sentimiento de identidad, sensibilidad con el entorno, y asunción de la construcción colectiva del conocimiento y de la capacidad de organización como suma compartida de compromisos y responsabilidades individuales. Esta es útil para el desarrollo de la inteligencia organizacional (Mirabal, 2015), donde se requiere principalmente de: aprendizaje continuo, creatividad, innovación y gestión interna, y competencias articuladoras y talentos: asociativo y colaborativo.

Dentro de este contexto se debe enfatizar que el desarrollo de competencias genera la utilización de la información en una organización inteligente, es decir, entiende y extrae información relevante mediante recursos tecnológicos, así como el mayor uso de TIC para procesos tales como: detección de fallas, retroalimentación, mecanismos de seguimiento y monitoreo que contribuyan a elevar la productividad (Poriet, Martínez y Sosa, 2015). De manera general, las competencias dinamizadoras están enmarcadas en un contexto complejo y transdisciplinario al abordar un diálogo de saberes: conocer, hacer, ser y convivir; integrar diversidad de elementos a nivel organizacional, gerencial, tecnológico, de aprendizaje, desarrollo humano y dinámica social.

Por ello, el desarrollo de competencias dinamizadoras en el uso de TIC debe promover el uso adecuado de estas herramientas en procesos gerenciales y en cualquier otro contexto mediante una significación y reflexión sobre lo que representan, para qué son útiles, cómo aprovechar estos recursos en el entorno socio y cultural con características de complejidad y continuos cambios. En atención a los planteamientos expuestos, el papel de los gerentes en los diferentes ramos organizacionales se centra en lo interpersonal, en la toma de decisiones y en la información. Por consiguiente, es importante que utilice como herramientas de apoyo en su gestión las tecnologías de información y comunicación porque constituyen un recurso que, con el uso adecuado y las competencias requeridas, facilitan la búsqueda, procesamiento, difusión de información para diseño de planes, estrategias, análisis, solución de problemas y toma de decisiones.

Así, a fin de potenciar las inteligencias organizacionales y emocionales, se propone un modelo de competencias gerenciales dinamizadoras el cual conlleva a la clasificación de las competencias en dos enfoques: uno interno y otro externo. Ese enfoque interno se encuentra asociado a habilidades propias de personalidad, marcadas por el enfoque humanista y cognitivo, se basa en *Soft Skills*, y se traza con la personalidad del gerente y su interrelación con sus pares y sus supervisados. Para ello, gracias al aporte de los expertos, el gerente

---

debería tener estas habilidades:

- Resolución de problemas: involucra que el gerente debe identificar y analizar situaciones problemáticas, apalancado en su experiencia y en evaluaciones periódicas de los objetivos de la organización.
- Organización del trabajo: implica el establecimiento de objetivos y la formación de tareas para delegar a sus colaboradores para que puedan emprender la acción (planes y programas).
- Iniciativa e innovación: el gerente debe saber elegir entre diferentes alternativas de solución a los problemas basándose en la gestión de conocimiento.
- Trabajo en equipo: implica la capacidad de colaborar y cooperar de los gerentes con los demás, utilizando las TIC.
- Resistencia a la presión: el gerente debe mantener el nivel de rendimiento y equilibrio mental en circunstancias generadas por la interacción con la tecnología.
- Interpretación del ambiente: el gerente debe ser capaz de manejar objetivamente la toma de decisiones, quitando subjetividad a la información que se propaga en sus comunicaciones.

Mientras tanto, el enfoque externo está asociado a habilidades técnicas marcadas por el enfoque estratégico y conceptual. Su espectro es el campo de las herramientas duras, conocidas aquí como *Hard Skills*, y corresponde a la interacción del gerente con las herramientas tecnológicas. En general no se requiere un experto en ciertas aplicaciones o programas, pero si se desea que el equipo que dirige tenga experticia para producir los resultados esperados. Aquí, las competencias duras son:

- Uso de aplicaciones de productividad: el gerente debe manipular esencialmente las herramientas de la ofimática, como mínimo, para la elaboración de documentos y realización de presentaciones en la organización.
- Conocimiento de los fundamentos de las herramientas: conocidas como herramientas de productividad, el gerente no está obligado a conocer cómo se manejan los programas, pero sí para qué sirven y cómo puede ser aprovechadas al máximo.

- Manejo de comunidades de conocimiento: tal como el manejo de grupos a través de las herramientas 2.0, el gerente puede administrar grupos congregados para la manipulación de informaciones asociadas a su organización o de conocimiento específicos.
- Uso de aplicaciones en problemas y proyectos: más allá de la ofimática, el gerente debe saber esencialmente cuáles beneficios se pueden obtener a partir de la herramienta tecnológica principal de su área de trabajo, a fin de que pueda tener la información deseada para una efectiva toma de decisiones.
- Capacidad de emplear las TIC para supervisión: como una buena práctica empresarial, el gerente debe utilizar las herramientas para monitorear a las actividades y a los colaboradores de una organización.
- Capacidad de comunicación con las TIC: son muchas las formas con las cuales el gerente se puede comunicar pero, es importante saber cuál es la más rápida y la más efectiva para comunicarse con sus colaboradores y sus pares.

En resumen, las competencias gerenciales dinamizadoras se presentan en la Figura 6.



**Figura 6. Modelo de competencias gerenciales dinamizadoras**

Fuente: elaboración propia (2020)

#### 4. Conclusiones.

Un modelo de competencias gerenciales, apoyado en la utilización de las TIC, debe incorporar el ágil uso de instrumentos y técnicas específicas. Las competencias técnicas inmersas en esas competencias gerenciales deben incluir el dominio de los métodos, los procesos y los equipos en funciones específicas, incluyendo conocimientos especializados, además de la capacidad analítica y el uso competente de herramientas y técnicas para resolver problemas en esa disciplina específica, tales como la ingeniería, la fabricación o las finanzas. Desde la actuación gerencial, el modelo de gestión por competencias debe caracterizarse por ser un conjunto de reflexiones asociadas a destacar que el gerente pueda identificar al conjunto de herramientas TIC e incluirlas en las experiencias presenciales.

Se trata de integrar una nueva modalidad para el desarrollo de competencias diversas en nuevos escenarios de conocimiento donde el gerente construya procesos de cambio a partir del desarrollo de estrategias que le permitan puntualizar las fortalezas y las debilidades, tanto las propias como aquellas de sus colaboradores. Los parámetros deben estar orientados a, por un lado, las *hard skills* englobando a las competencias técnicas, orientadas al trabajo y la organización de manera específica, y, por otro lado, las *soft skills*, enmarcado en las competencias genéricas, referidas a las habilidades interpersonales para que el ser humano se relacione adecuadamente en cualquier entorno laboral, incluso personal.

Así, a fin de potenciar las inteligencias organizacionales y emocionales, se propone que los gerentes desarrollen competencias dinamizadoras que permitan instaurar una gestión organizacional sinérgica y dinámica, orientada a la supervivencia de la organización ante la evolución de las TIC y, en general, de las nuevas tecnologías. Gracias al desarrollo de esta investigación, la propuesta del modelo de competencias gerenciales dinamizadoras conlleva a la clasificación de las competencias en dos enfoques: el interno, asociado a habilidades propias de personalidad, y el externo, asociado a habilidades técnicas. Ese enfoque interno está dado por *Soft Skills*, y tiene como base a: resolución

de problemas, organización del trabajo, iniciativa e innovación, trabajo en equipo, resistencia a la presión e interpretación del ambiente. Mientras que el enfoque externo, destacado como *Hard Skills*, corresponde a la interacción del gerente con las herramientas tecnológicas, inclucrando a: uso de aplicaciones productividad, conocimiento de los fundamentos de las herramientas, manejo de comunidades de conocimiento, uso de aplicaciones en problemas y proyectos, capacidad de emplear las TIC para supervisión, y capacidad de comunicación con las TIC.

A partir de la información de los expertos o referentes empíricos, se pudo deducir que:

- Las competencias resultan en una lista inconclusa de saberes, donde cada organización la ajusta a su manera y resultan al tratamiento operativo de un área, perdiendo el sentido de su alcance.
- Existen dos tipos de competencias asociadas a habilidades cognitivas (competencias genéricas) y habilidades con el uso de herramientas (competencias técnicas).
- El capital humano requiere de personas preparadas y comprometidas con las organizaciones a las que pertenecen.
- La motivación al logro es lo que distingue a quienes se desempeñan mejor en los puestos gerenciales, así como las habilidades interpersonales y las habilidades políticas.
- Los gerentes no necesariamente deben tener la capacidad de enseñar a sus colaboradores el funcionamiento de cada herramienta, pero sí deben especificar el fin de cada una de ellas.
- La experticia del empresario no es suficiente para un buen desenvolvimiento, ya que las expectativas van orientadas hacia un gerente con múltiples talentos.

### **Referencias bibliográficas.**

- Ahumada, M. (2012). Innovando la docencia y la evaluación: herramientas 2.0 al aula. *Revista Actualidades pedagógicas*, 60, pp. 15-28.
- Albornoz, M. y López, J. (2010). *Ciencia, tecnología y universidad en*

- Iberoamérica. Buenos Aires: Eudeba.
- Alter, S. (1999). *Sistemas de información: una perspectiva de administración*. Londres: Addison Wesley Longman.
- Ansorena, A. (2001). *15 casos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Aponte, G. (2015). El proceso de gestión de innovación tecnológica: sus etapas e indicadores relacionados. *Revista venezolana de análisis de coyuntura*, 23(1), 59-90.
- Barnard, C. (1938). *Las funciones del ejecutivo*. Boston: Harvard Prensa Universitaria.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: McGraw-Cerro.
- Contreras, F. y Tito, P. (2013). *La gestión del conocimiento y las políticas públicas*. Lima: Universidad María Auxiliadora.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrielle et générale*. *Boletín de la Societe de l'Industrie Minerale*, 10(3), 5-162.
- Gairín, J. y Rodríguez, D. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, 24(46), 73-90.
- Guerrero, C. y Jiménez, M. (2011). Una visión estratégica de los recursos humanos en basa un competencias. *Inceptum*, 6(10), 323-333.
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Ciudad de México: Thomson Editores.
- Katz, R. (1974). *Habilidades de un administrador eficaz*. *Harvard Business Review*, 52, 90-102.
- Katz, R. (1955). *Skills of an Effective Administrator*. *Harvard Business Review*, 33, 33-42.
- Koontz, H.; Wehrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México: McGraw Cerro.
- Kuhanthan, A. (2017). *Así está cambiando el empleo y el trabajo en la economía digital*. Recuperado de <https://retina.elpais.com/retina/2017/11/30/tendencias/151204>

1161\_783871.html.

- Lanz, R. (1997). La historia finalizada por la izquierda. *Tharsir*, 1(1), 36.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mayo, E. (1933). *Los problemas humanos de una civilización industrial*. Nueva York: MacMillan.
- Mirabal, J. (2015). Gestión dinámica de conocimiento organizacional. *Enl@ce Revista venezolana de información, tecnología y conocimiento*, 12(2), 55-78.
- Montilla, M. y Melero, R. (2008). Competencias clave del gerente en el contexto de la sociedad de la información. *Telematique*, 7(1), 1-13.
- Mora, C. (2007). La gestión de procesos en las organizaciones. Recuperado de <http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/>.
- Pernía, A.; Coscojuela, X. y Vásquez, H. (2005). Exitoso a los 30. *Revista Gerente*, abril.
- Poriet, Y.; Martínez, O. y Sosa, A. (2015). Hacia una gestión innovadora del profesional de recursos humanos. *ORBIS*, 31(11), 74-90.
- Rainieri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista Abante*, 9(1), 3-33.
- Ramírez, C. (2017). *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*. (Tesis doctoral). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Robles, V.; De La Garza, M. y Medina, J. (2008). El liderazgo de los gerentes de las PYMES de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 293-310.
- Sarell, J. (2013). *Influencia de las tecnologías de información y comunicación en la definición de un perfil de liderazgo organizacional*. (Tesis doctoral). Universidad Central de Venezuela, Venezuela.
- Simon, H. (1945). *Comportamiento administrativo*. Un estudio de

- procesos que hacen decisión en organización administrativa. New York: La Prensa Libre.
- Solórzano, L. (2008). Prospectiva de las competencias gerenciales en la gestión pública. *Revista IIPSI* 11(2), 245-256.
- Suáznabar, C. y Henríquez, P. (2017). De átomos Unos bits: ¿Cómo navegar la transformación digital en América Latina? Recuperado de <https://blogs.iadb.org/puntossobrelai/2017/12/11/trasnformacion-digital-en-america-latina/>.
- Taylor, F. (1911). *Los principios de administración científica*. Nueva York: Harper y Hermanos.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 12, 115-133.