

LA ALTA GERENCIA Y SUS COMPETENCIAS GERENCIALES: UNA MIRADA DESDE LA ERA DIGITAL

SENIOR MANAGEMENT AND ITS MANAGEMENT COMPETENCIES: A PERSPECTIVE FROM THE DIGITAL AGE

Rhina Márquez

rhynamar@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8740-7035>

Mariams Pannuti

mariamsp@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5308-9964>

Recepción: 11-11-2022

Aprobación: 17-02-2023

RESUMEN

La Sociedad de la información y el conocimiento crece a la velocidad de las aplicaciones tecnológicas lo que repercute en cada uno de los sectores de la organización económica y social. Esto ha conducido que los directivos se adapten a los cambios desarrollando nuevas maneras de gerenciar como factor fundamental para su crecimiento. El presente ensayo tiene como propósito reflexionar sobre la alta gerencia y sus competencias gerenciales desde una mirada de la era digital, siendo producto de una revisión documental desde un enfoque hermenéutico, para interpretar como la sociedad de información y el conocimiento propician cambios paradigmáticos en las organizaciones generando que el nivel superior desarrollen competencias consonas con la nueva realidad para alcanzar organizaciones que logren su sostenibilidad y permanencia en el tiempo, entre la que destacan la capacidad de aprender, creatividad e innovación; pensamiento estratégico, visión y liderazgo digital, estrategias comunicacional que fomenten un cambio en la cultura organizacional y genere valor al modelo de negocios. Se concluye que los altos directivos deben desarrollar múltiples capacidades que tengan como objetivo común hacer que el uso de las herramientas tecnológicas se convierta en conocimiento y participación e integración social en cada uno de los integrantes de su organización.

Palabras Clave: Sociedad de la información y del conocimiento, nivel estratégico, capacidades gerenciales.

ABSTRACT

The information and knowledge society grows at the speed of technological applications, which affects each of the sectors of the economic and social organization. This has led managers to adapt to changes by developing new ways of managing as a fundamental factor for their growth. The purpose of this essay is to reflect on senior management and their managerial competencies from a digital age perspective, being the product of a documentary review from a hermeneutic approach, to interpret how the information society and knowledge promote paradigmatic changes in organizations. generating that the higher level develop competencies consistent with the new reality to reach organizations that achieve their sustainability and permanence over time, among which the ability to learn, creativity and innovation stand out; strategic thinking, vision and digital leadership, communication strategies that promote a change in the organizational culture and generate value to the business model. It is concluded that senior managers must develop multiple capacities that have as a common objective to make the use of technological tools become knowledge and participation and social integration in each of the members of their organization.

Keywords: Information and knowledge society, strategic level, management capabilities

INTRODUCCIÓN

El pensamiento epistémico de la ciencia de la administración ha sido producto del devenir histórico y cambios paradigmáticos que han ido aconteciendo en su abordaje teórico, lo cual ha permitido entender ciertos aspectos de la realidad y praxis organizacional que desde su origen estuvo enfocando en las tareas, la productividad, fragmentación en los puestos de trabajo, medición en la gerencia, pasando por la diversidad de enfoques, siendo uno de ellos, los que considera la importancia de las personas, sus necesidades, su ambiente, entre otros.

A finales del siglo XX surge un nuevo paradigma emergente caracterizado por la relatividad, la valoración al pluralismo, la diversidad, el caos, la complejidad, donde las organizaciones se han visto fuertemente influenciadas por la sociedad de la información y del conocimiento que trae consigo grandes transformaciones, nuevas maneras de pensar y gerenciar de la mano de la tecnología, orientándose

hacia un enfoque más abierto e interactivo, cambiando así el paradigma tradicional de la gerencia.

La llegada de las tecnologías de información y comunicación (TIC), han revolucionado a las organizaciones, tanto públicas como privadas a nivel mundial, lo cual ha conllevado a que las mismas se sumerjan en la dinámica de relaciones bajo la utilización de herramientas tecnológicas como elemento fundamental para el crecimiento, permanencia, desarrollo y supervivencia de las mismas, quedando confirmado ante la aparición de la pandemia mundial COVID-19, la cual condujo a una nueva manera de relacionarse, trabajar, innovar y hacer negocios para lograr el sostenimiento de las mismas.

Bajo esta perspectiva, las competencias gerenciales, específicamente en la alta gerencia, toman un giro fundamental, constituyéndose en un tema de gran interés en el estudio de las organizaciones, debido a que son herramientas fundamentales para el

fortalecimiento organizacional, el alcance de la estrategia planificada, así como también, al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, permitiéndole su permanencia en el tiempo y su capacidad de respuestas ante los grandes retos en los que se enfrentan día a día, en un entorno velozmente complejo, cambiante y competitivo.

En este orden de ideas, el presente ensayo argumental tiene como propósito reflexionar sobre la alta gerencia en las organizaciones y el desarrollo de sus competencias gerenciales desde la perspectiva de la era digital, utilizando como método la hermenéutica, en una primera fase, de la revisión documental y el análisis reflexivo y crítico del tema que se desarrolla desde la postura de los referentes teóricos. Las principales interrogantes que se plantean en el presente ensayo se centran en tres elementos fundamentales: ¿Cómo la sociedad de la información y del conocimiento repercute en las organizaciones?; ¿Cuál es el papel de la alta gerencia en la era digital?; ¿Cuáles son las competencias

gerenciales que debe desarrollar el nivel estratégico organizacional?

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

La introducción acelerada de las TIC ha sentado las bases para el surgimiento de la sociedad de la información y del conocimiento, donde el valor de la información juega un rol fundamental para la optimización de los procesos, generando un mayor valor económico y social con efectos positivos para el desarrollo de los países. Así, detrás de todo ese aparataje tecnológico, descansa la información, que aportando más conocimiento es lo que genera un alto revuelo en este nuevo paradigma.

En palabras de Drucker (citado por Casadiego, 2021): “El recurso económico básico, el medio de producción para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital ni los recursos naturales (el suelo de los economistas) ni la mano de obra, es y será el saber”. (p.152). Drucker para la década de los cincuenta, es uno de los primeros autores que visualizaba el valor del conocimiento, destacando

que el mismo sería el principal factor de generación de riqueza en la sociedad del futuro.

Uno de los aspectos más relevante que caracteriza a la sociedad de información y del conocimiento tiene que ver con el valor de la información que se captura, almacena, intercambia, procesa, se difunde a través del uso de las tecnologías digitales, para ser transformada en conocimiento con la finalidad de impulsar oportunidades de desarrollo y bienestar social a los ciudadanos; por lo que la incorporación de las TIC en cada uno de los sectores de la organización económica y social, su naturaleza transversal, constituyen un requisito indispensable para la creación y desarrollo de este tipo de sociedad.

En el ámbito económico, su contribución está relacionada con el crecimiento, donde el conocimiento y la innovación deben transformarse en mejores bienes y servicios para los países. En el área social, este fenómeno contribuye a mejorar la calidad de vida y bienestar social; en lo cultural estimula la capacidad de

aprendizaje de los ciudadanos y en el sector ambiental coadyuva en la conservación del medio ambiente.

En el ámbito organizacional, las tecnologías han propiciado grandes transformaciones, brindándole a las personas una nueva manera de laborar, relacionarse de una forma más interactiva, intercambiar conocimientos, conllevando a las empresas a ser más competitivas ante los cambios que han generado la globalización, teniendo una mayor participación en el mercado. A tal efecto, Román (2021) afirma:

Desde el matriz gerencial, las TIC genera una nueva forma de gestión pública y privada, en donde convergen los estados, las empresas y la sociedad civil, no solo para el desarrollo de la industria tecnológica, sino para coadyuvar en el abono de la calidad de vida, los servicios sociales y el progreso económico de la sociedad, superando las desigualdades, a través de la implantación de la revolución digital a nivel mundial. (p. 205).

En este sentido, la transición y construcción hacia una sociedad de la información y el conocimiento conlleva a un proceso de transformación e innovación en cada una de las organizaciones, donde la utilización de las TIC debe estar focalizada a ampliar los espacios de conocimiento, del saber para fortalecer sus procesos productivos, logrando la eficacia, eficiencia, productividad, calidad, de sus productos y servicios, para así alcanzar sus fines establecidos (rentabilidad económica y/o satisfacción de necesidades).

Para afrontar los cambios estructurales, los altos directivos deben evolucionar a la par con las herramientas tecnológicas, con la finalidad de reducir la brecha digital y cognitiva, generando procesos innovadores dentro de su accionar, tanto en su relación con un entorno más globalizado, complejo, competitivo, cambiante, así como también, con su ambiente interno. En este sentido, el nivel superior debe incursionar en el mundo de la tecnología, la información y el conocimiento, como política

indispensable para el desarrollo organizacional.

La alta gerencia es la encargada de direccionar y administrar desde el liderazgo y creación de estrategias a todo el personal que haga parte de los procesos, por lo general son ellos quienes aprovechan éste nivel organizacional para potenciar las acciones por medio de la implementación de nuevas tecnologías, metodologías, talento humano, innovación, evaluación, entre otros mecanismos para potenciar la capacidad de la organización. En este sentido, Panza (2022) afirma:

La alta gerencia representa un soporte fundamental para el logro de las metas y objetivos de las organizaciones, las cuales trabajan desde su liderazgo junto con el talento humano en cada una de las actividades que hace que se mantenga todo en funcionamiento, para ello, junto con los recursos se deben implementar estrategias que motiven a ese talento a desarrollar las competencias y habilidades, para así dirigirlo hacia la

consecución de los objetivos organizacionales y personales, evitando que las decisiones tomadas por miembros de la alta gerencia se conviertan en un obstáculo para la realización de los cambios. (p. 142).

Así, la alta gerencia en esta era digital presenta grandes retos desafiantes que a través de su liderazgo, conocimientos y competencias puede hacer que las organizaciones se enrumben a un nuevo estilo o modelo gerencial más cónsono a entornos globales, cambiantes, complejos, inciertos, haciendo de ellas estructuras innovadoras, competitivas, humanistas, con identidad propia, creando valor antes los competidores del sector donde se desempeñan, para garantizar su rendimiento.

De allí, que la alta gerencia ha venido ocupando un lugar transcendental en el estudio de las organizaciones. Para Hernández y Gómez (citado por Castro y col., 2019), la definen como “el arte y ciencia de trabajar con y a través de un equipo de personas hacia el logro

de los objetivos de una organización”. (p. 3). De esta definición se desprende que a este nivel gerencial le corresponde la conducción estratégica de la organización en compañía de todos sus miembros para el alcance de los objetivos y metas. Para ello, debe poseer un cúmulo de factores que van desde la experiencia, habilidades, actitudes, integrado con el conocimiento en ciertos aspectos de las ciencias gerenciales, con el fin de potenciar su nivel.

Así, los altos directivos tienen la libertad de elegir y planear sus estrategias que genere una ventaja competitiva que contribuya al direccionamiento organizacional a través de conocimientos, recursos, capacidades, creatividad logrando un mayor posicionamiento que agregue valor diferencial ante sus competidores, asegurando su supervivencia a largo plazo. En resumen, la alta gerencia debe fundamentar su praxis en el trabajo del saber cómo elemento dinamizador de la productividad y competitividad, repensando su liderazgo hacia la

valoración de la organización como entidad humana, alineando a la empresa con sus valores y metas mediante la creación de un clima adecuado que facilite las respuestas a los imprevistos y que genere un nuevo conocimiento interno para anticiparse, adecuarse y reinventarse a las condiciones cambiante de su entorno.

Los representantes de la gerencia de primer nivel deben poseer un cúmulo de competencias gerenciales específicas para direccionar estratégicamente, en conjunto con cada uno de sus miembros, aplicando con destreza acciones que permitan transformar de manera positiva los diferentes elementos y complejidades que surgen dentro de la organización. Por tales motivos, en este nivel, las competencias ocupan aún más importancia puesto que, son ellos los que dirigen las empresas y, por ende, toman las decisiones que pueden fijar cual será el rumbo que tomará la organización.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, las competencias gerenciales pueden

definirse como la combinación de diferentes elementos con los que cuenta un gerente para llegar a cabo las designaciones que dicho puesto exige, como conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas, comportamientos, entre otros. Todo este conjunto de características hace que un directivo pueda cumplir con sus roles de manera eficiente, teniendo en cuenta siempre que su principal objetivo es la de conseguir beneficios para las mismas, así como también, adaptarse a los nuevos entornos o situaciones cambiantes en las que se vea desafiado, ya que las organizaciones son sistemas en constantes cambios.

En el contexto actual de la era digital del siglo XXI, el nivel estratégico debe desarrollar nuevas estrategias empresariales y comerciales íntimamente relacionadas con las competencias digitales, que según Navas (2022) “son el conjunto de conocimientos y habilidades que permiten un uso seguro y eficiente de las tecnologías de información y las comunicaciones”. (p. 98). En sí, constituyen un cúmulo de

conocimientos, destrezas y otros elementos que coadyuvan a que los gerentes puedan cumplir sus roles de acuerdo a las exigencias que demandan los medios digitales.

De acuerdo a este enfoque, una de las principales competencias digitales que deben desarrollar los altos gerentes deben estar enmarcadas en el concepto denominado Learnability definido por Acosta, Jiménez, Salas., (2017) como “el deseo y la habilidad de aprender rápida y eficazmente para hacer frente a la sociedad laboral en el siglo XXI” (pag.2). De esta definición se puede deducir que es la capacidad de aprender, de mantenerse actualizado para adaptarse a los cambios y hacerse más competitivo. De allí, que la alta gerencia de hoy deben prepararse para el futuro, por lo que se vuelve fundamental el aprendizaje y adaptación a los nuevos cambios que emergen del nuevo paradigma de la sociedad de la información y el conocimiento.

Asimismo, el nivel gerencial estratégico del siglo XXI, deben desarrollar, como lo expresa Rojas

(2006) una capacidad innovadora y creativa, es decir, la manera de realizar cosas nuevas, y esta innovación tiene entre sus fuentes, la introducción y el uso de la tecnologías, el conocimiento, pensamiento crítico, el uso adecuado de la información, para acceder a nuevos espacios, hacer que las organizaciones tengan un mayor crecimiento, sostenibilidad y competitividad para hacerle frente a la velocidad, amplitud, transformaciones y complejidad de la era digital.

Lo anterior debe estar concatenado con un pensamiento estratégico, para impulsar directrices que orienten a las organizaciones a una transformación digital que se adapte a los nuevos requerimientos de las empresas 4.0, catalogadas, según Giraldo (2021) como aquellas organizaciones donde “se destacan factores claves como la automatización y los datos, innovando en procesos tanto internos como externos, así como en el cambio cultural y el ecosistema”. (p. 5)

Aunado a las competencias anteriormente descritas, los altos gerentes deben desarrollar una visión

y liderazgo digital que fomente un cambio en la cultura organizacional de las empresas que involucre a la totalidad del talento humano, fomentando y estimulando el uso de nuevas alternativas tecnológicas que generen valor al modelo de negocios y que hagan de esa transformación una oportunidad para ser más competitivas y eficientes, dentro de un entorno dinámico.

Asimismo, los altos ejecutivos deben ser excelentes estrategias que brinden una visión innovadora de la comunicación organizacional con base en las comunicaciones integradas y su transversalidad, tal como lo refiere Sánchez (2021), que trascienda el uso de la tecnología y desarrolle lineamientos estratégicos en el ámbito comunicacional para enrumbar a una organización digitalizable que la mantenga actualizada con coherencia y credibilidad, construyendo así su propia identidad corporativa.

De allí, que uno de los principales desafíos de los altos gerentes es la capacidad de resiliencia en el ámbito organizacional, definida

por Juca, Navarro, Luciani (2017) como la “capacidad de absorber cambios y rupturas internas o externas que han sido producidas por el entorno organizacional sin que ello afecte su rentabilidad”. (p. 166). Esta es una de las competencias claves que deben desarrollar la alta gerencia para anticiparse y prepararse al nuevo cambio que genera la era digital en las organizaciones para lograr su sostenibilidad y competitividad.

POSTURA CONCLUSIVA

El advenimiento de Sociedad de la Información y el Conocimiento viene ocupando un lugar sustantivo en cada una de los sectores de la vida económica y social, siendo el ámbito organizacional uno de los impactados por la introducción de las tecnologías de información y comunicación y el carácter informacional que ha caracterizado este tipo de organización social, lo cual ha conllevado a una reorganización de las labores tradicionales, con la finalidad de hacer de ellas estructuras más fuertes y proactivas que puedan

adaptarse a los cambios acelerados del entorno logrando con ello su sostenibilidad en el tiempo.

Esta nueva manera de gestionar debe venir acompañada, no sólo por un cambio tecnológico, sino por un cambio cultural en cada uno de los miembros que conforman el ámbito organizacional, ameritando nuevas maneras de laborar de una forma interactiva, para los cuales deben fortalecer sus competencias y capacidades profesionales que generen valor competitivo, ocupando el nivel superior un lugar preponderante por su rol directivo y estratégico, donde su liderazgo transformacional e innovador debe ser una de las componentes claves para su accionar en el mundo tecnológico.

Aunado a ello, deben ser pioneros en el intercambio de experiencias y saberes, fortaleciendo los procesos informacionales para revertirlo en conocimientos a fin de disminuir no sólo la brecha digital, sino también la brecha cognitiva y a partir de ellos cambiar las prácticas culturales (trabajo, educación, relaciones interpersonales, entre

otros), y promover el conocimiento en cada uno de las etapas de los procesos administrativos, creando un ambiente organizacional más consonó con la nueva realidad digital.

Se trata, en suma de desarrollar múltiples competencias que tengan como objetivo común hacer que el uso de las herramientas tecnológicas se convierta en conocimiento y participación e integración social en cada uno de sus integrantes.

REFERENCIAS

- Acosta. [google.co.ve](http://www.schdar.google.co.ve). [Consulta: 27 septiembre, 2022. 87 p.m.]
- Casadiago, V. (2021). **Competencias Gerenciales en Tiempos de Virtualización**. [Artículo en línea]. Disponible en: Google Académico. <http://www.schdar.google.co.ve>. [Consulta: 28 septiembre, 2022. 7 p.m.]
- Castro, A; Castro, S; Díaz, Y; López, J; Ramírez, M; Ortega, B; Tabares, Y. (2019). **La Alta Gerencia como una Ventaja Competitiva en el Rendimiento Empresarial de Firms Emprendedoras**. [Artículo en línea]. Disponible en: Google Académico. <http://www.schdar.google.co.ve>. [Consulta: 10 octubre, 2022. 9 p.m.]

- Giraldo, A. (2021). **Transformación Digital para la Alta Gerencia.** [Artículo en línea]. Disponible en: Google Académico. <http://www.schdar.google.co.ve>. [Consulta: 15 octubre, 2022. 9 p.m.]
- Juca, M; Navarro, O; Luciani, L. (2017). **Resiliencia Organizacional.** [Artículo en línea]. Disponible en: Google Académico. <http://www.schdar.google.co.ve>. [Consulta: 07 febrero, 2023. 9 p.m.]
- Navas, H. (2022). **Competencias Gerenciales Centradas en el Gerente Actual.** [Artículo en línea]. Disponible en: Google Académico. <http://www.schdar.google.co.ve>. [Consulta: 28 septiembre, 2022. 8 p.m.]
- Panza, N. (2022). **Alta Gerencia. Un Tema para Reflexionar desde las Organizaciones Universitarias.** [Artículo en línea]. Disponible en: Google Académico. <http://www.schdar.google.co.ve>. [Consulta: 04 octubre, 2022. 9 p.m.]
- Rojas, B. (2006). **La Creatividad e Innovación en las Organizaciones.** [Artículo en línea]. Disponible en: Google Académico. <http://www.schdar.google.co.ve>. [Consulta: 01 de octubre, 2022. 8 p.m.]
- Román, V. (2021). **La Sociedad de la Información del Siglo XXI en las Transformaciones Empresariales y Sociales.** [Artículo en línea]. Disponible en: Google Académico. <http://www.schdar.google.co.ve>. [Consulta: 30 de septiembre, 2022. 8 p.m.]
- Sánchez, X. (2021). **Una Comunicación Transversal para una Organización Digitalizable.** En: Ascanio, R; Jaime, H; Hernández, G. (Coordinadores). **Nuevas Tendencias en la Comunicación Organizacional.** Caracas: UCAB.