



# SUMA DE NEGOCIOS



## Artículo de investigación

# Propuesta de competencias suaves dinamizadoras para la gestión del conocimiento<sup>☆</sup>



Juan Javier Sarell\*

\* Doctor en Gerencia, Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela. Correo electrónico: [jjsarell@yahoo.com](mailto:jjsarell@yahoo.com). ORCID: 0000-0002-5685-0165.

### HISTORIA DEL ARTÍCULO

Recibido el 8 de Octubre de 2018

Aceptado el 10 de Diciembre de 2018

Online el 17 de Diciembre de 2018

Códigos JEL:

M15, J24, O31, O32

Palabras clave

Competencias, tecnologías de información y comunicación, innovación, gestión, conocimiento.

Keywords:

Growth, innovation, technological change, labor management, leadership theory, management style.

### R E S U M E N

A fin de optimizar la gestión de conocimiento y los procesos de innovación mediante la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en la capacidad de respuesta, se presenta esta investigación donde se aplica un modelo mixto, consistente de una revisión documental y un intercambio con expertos en la aplicación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la gestión de conocimiento. El diseño de la investigación se ejecutó siguiendo el modelo de gestión por competencias (Lévy-Leboyer, 1992), la influencia de las TIC en la definición de un perfil de liderazgo organizacional (Sarell, 2013) y la gestión dinámica de conocimiento organizacional (Mirabal, 2015). El producto de este trabajo son habilidades (soft skills) orientadas, principalmente, a una adecuación del personal, la organización del trabajo, el desarrollo de flexibilidad y la adaptación al cambio con el manejo de las TIC en la gestión del conocimiento.

### Proposal of dynamizing soft competences for the management of knowledge

### A B S T R A C T

In order to optimize knowledge management and innovation processes through efficiency in the use of resources and efficiency in response capacity, this research is presented where a mixed model is applied, consisting of a documentary review and an exchange with experts in the application of Information and Communication Technologies (ICT) in knowledge management. The design of the research was carried out following the Competency Management Model (Lévy-Leboyer, 1992), the Influence of ICT in the Definition of an Organizational Leadership (Sarell, 2013) and the Dynamic Management of Organizational Knowledge (Mirabal, 2015). The product of this work are skills (soft skills) oriented, mainly, an adaptation of the personnel, the organization of the work, the development of the flexibility and the adaptation to the change with the handling of the TIC in the management of the knowledge.

☆ Premio al mejor artículo del número

## Introducción

### Enunciado del problema

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. Debido a esto, los estudios que se realicen para tratar el tema gerencial deben tener como base las exigencias científicas sometidas en la formación y la investigación al más alto nivel y transdisciplinario que gobiernan en las ciencias sociales actuales. Tomando lo anterior como base, las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones y de acuerdo con Hellriegel, Jackson & Slocum (2005). Desde esta perspectiva, para manejar la hipercomplejidad con éxito requiere de ciertas competencias por parte del gerente (Pernía, Coscojuela & Vásquez, 2005).

Con esta temática abierta, las tecnologías han abierto 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. El uso eficaz de las tecnologías de información y comunicación (TIC) puede proporcionar herramientas a los gerentes para distinguir sus recursos humanos y su producción respecto de los competidores (Alter, 1999). No obstante, la tecnología corre el riesgo de limitar la racionalidad únicamente a la razón que puede ejercer el poder por medios tecnológicos (Carr, 2004).

Ahora bien, la expansión de las 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 sea diferente cuando se comparan organizaciones de diversos rubros. Las TIC aportan posibilidades para crear ambientes enriquecidos que se acerquen a nuevas modalidades de aprendizaje que se están produciendo en la sociedad del conocimiento. En consecuencia, esa misma sociedad del conocimiento requiere formar a ciudadanos de manera diferente a como se realizaba la sociedad posindustrial (Cabero-Almenara, 2017). Sumado a esto, esta misma expansión de las TIC ha provocado el incremento de información disponible en la red. Ello trae como consecuencia que la gestión de conocimiento se enfrente a una red con diversidad de problemas, tales como el acceso a la forma directa y organizada, así como la recuperación de información relevante y de interés (Amaya, 2017).

Con base en lo anterior, el presente estudio propone un modelo de competencias suaves (orientadas a la gestión de personal) y dinamizadoras (orientadas a la innovación y a la gestión de conocimiento) vinculadas a los líderes y gerentes organizacionales ante la crisis de racionalidad provocada por la movilidad de agentes tecnológicos posmodernos. Si bien es cierto que la gestión de conocimiento puede ser considerada como una variable estratégica para el desarrollo

de nuevas capacidades en las organizaciones, la innovación demanda el incremento de la base de conocimientos en una organización, lo que coloca a la gestión como base de la creación de ventajas competitivas en el mundo empresarial. Ello debido a que, en la era del conocimiento y la información, la adaptabilidad empresarial, la innovación y las competencias gerenciales se enfrentan a nuevos retos y desafíos que implican la adopción de nuevos modelos acordes con la velocidad de respuesta que exige el cambio vertiginoso, propiciado por la aplicación de nuevas tendencias de información sobre la inteligencia y el aprendizaje organizacional. Por ello, se hace necesario ofrecer reflexiones sobre las competencias suaves y dinamizadoras que deben poseer estos gerentes inmersos en la oleada que conlleva la sociedad del conocimiento y la rapidez de la transmisión de la información, mediante el uso de las distintas plataformas de redes sociales que existen hoy en día.

### Formulación del problema

Con base en lo descrito anteriormente, surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles deberían ser las características de un modelo de gestión que integre el enfoque de competencias gerenciales con la aplicación de las tecnologías de información y comunicación en las organizaciones empresariales?
- ¿Cuáles serían las habilidades del modelo de gestión por competencias suaves y dinamizadoras aplicadas en la innovación y la gestión de conocimiento en organizaciones empresariales?

### Objetivos de la investigación

Los objetivos de esta investigación están dirigidos a identificar modelos, metodologías y técnicas que se han convertido en buenas prácticas gerenciales y construir, a partir de ellas, un modelo conceptual adaptable y dinámico en la actualidad. Por ello, se presentan a continuación los siguientes objetivos:

#### a. Objetivo general

- Proponer un modelo conceptual de gestión por competencias suaves dinamizadoras, para la gestión del conocimiento en organizaciones empresariales.

#### b. Objetivos específicos

- Describir las características del modelo de gestión por competencias apoyado en las tecnologías de información y comunicación en las organizaciones empresariales.
- Establecer las habilidades suaves y dinamizadoras asociadas a la aplicación de las tecnologías de información y comunicación a ser utilizadas en la gestión de conocimiento en las organizaciones empresariales.

### Justificación de la investigación

Esta investigación ofrece un avance en la comprensión del proceso de gestión por parte de gerentes en organizaciones empresariales, proponiendo un modelo de competencias

suaves dinamizadoras con el apoyo de las TIC, a fin de optimizar la gestión de conocimiento y los procesos de innovación mediante la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia en la capacidad de respuesta, sumada a la efectividad en el proceso de toma de decisiones, el liderazgo, la interacción con el entorno y el cumplimiento de las metas propuestas. Gracias al entendimiento de las habilidades de trabajar en la gerencia para optimizar el uso de la tecnología, se pueden tener mejores aplicaciones de las herramientas tecnológicas y, en consecuencia, aprovechar su uso para la innovación y la gestión de conocimiento. Otro argumento que justifica esta investigación, radica 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 nuevas capacidades, esquemas y modelos para lograr una gestión exitosa. Por tanto, por medio de esta investigación, se contribuye con la transformación y adaptación de estas organizaciones en organizaciones dinamizadoras para un desarrollo más acorde con las nuevas realidades correspondientes al siglo XXI.

## Base Teórica

La información, la comunicación y el conocimiento constituyen una tríada que afecta la gerencia en las organizaciones de toda índole (Montilla & Melero, 2008). Para manipular esa tríada, 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 & López, 2010; Aponte-Figueroa, 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, será direccionado el capital humano para capitalizar esta producción de conocimiento.

En efecto, la competencia para el manejo de información es materia prima del conocimiento (Cupitra-García & Duque-Bedoya, 2018). Así, las competencias técnicas y profesionales para la gestión de conocimiento deben estar adecuadas y no pueden estar ausentes de contenido tecnológico dinámico organizacional. Asimismo, las áreas de estudios y aplicación son independientes a la gestión de conocimiento y, por tanto, se deben plantear nuevos estudios para activar a las personas que trabajan en esa gestión de conocimiento (Martínez-Villalba & Sánchez-Muñoz, 2018). 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. Desde la perspectiva de la aplicación de la gestión del conocimiento e innovación, se debe valorar la figura del gerente como facilitador, mediador y

orientador. De esta manera, 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 objetivo 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 papel esencial que no deben ser desestimadas.

La adopción de las TIC en los diferentes sectores de la economía ha modificado la forma en que operan los negocios y, por ende, en la función del profesional. En el entorno digital, es necesario que este profesional desarrolle competencias a fin de generar conocimiento que proporcione valor a la organización (Farías, Eliozone & Cruz, 2017). Este profesional, cuando se trate de la gestión de conocimiento, debe orientarse a una estandarización en denominaciones profesionales donde intervengan “la industria del sector”, “la academia” y “la sociedad”, para que sean reconocidos por sus habilidades y competencias (Escobar, Calderón, Cevallos & Escobar, 2017). Dentro del ámbito educativo, existen esencialmente tres enfoques para tratar las competencias de docentes en el área de las plataformas digitales, los cuales pueden ser extrapolados al mundo de la gerencia (Unesco, 2008). El resultado de esta transformación se enuncia a continuación:

- Nociones básicas de TIC: implican el uso de herramientas básicas en los procesos organizacionales, a fin de que los gerentes realicen actividades y presentaciones en reuniones.
- Profundización del conocimiento: supone la integración de las TIC en las organizaciones de una forma más sofisticada, de manera que los gerentes se conviertan en guías y administradores que propicien el trabajo colaborativo.
- Generación del conocimiento: involucra la innovación, la producción de nuevos conocimientos, así como la participación cívica, la creatividad cultural y la productividad económica.

Otro desafío para estos escenarios dinámicos, es la transformación digital del sector productivo, relacionado con la velocidad del cambio tecnológico y la escasez de capacidades tecnológicas y gerenciales de las empresas, en las empresas de Latinoamérica (Suáznabar & Henríquez, 2017). Se afirma que muchos empresarios desconocen las bondades o las aplicaciones de las nuevas tecnologías disponibles, dudan de su compatibilidad con los sistemas actuales, no conocen quiénes son los mejores proveedores en el mercado y ven más riesgos que ventajas en el proceso de adopción de estas herramientas. Según datos de Cisco, se estima que para el 2019 habrá una brecha de medio millón de profesionales tecnológicos en la región y que para el 2025 esta brecha habrá ascendido a 1,25 millones solo para programadores de software. Para lograr salir de este bucle y superar estos desafíos, las organizaciones deben implementar acciones coordinadas para lograr masificar la adopción y uso de las nuevas tecnologías, lo que le hacen adaptar distintas competencias gerenciales.

La dinamización cambió el guion de hablar de competencias genéricas y competencias técnicas, debe encaminarse a incorporar a las competencias intangibles donde incluya a las habilidades interpersonales y comunicativas, así como iniciativa personal (Kuhanathan, 2017). En este escenario donde interviene la gestión dinámica de organizaciones (Mirabal, 2015), es importante que se introduzcan elementos inductores en las organizaciones que permitan innovar 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, maximizando 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 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. Estos servicios de calidad, presentados bajo un nuevo enfoque gerencial, se basan en una gestión de conocimiento innovador, desarrollada por el recurso más importante en el ámbito organizacional: el recurso humano y sus conocimientos (Hernández, Barrios & Martínez, 2018).

Para que surja un marco idóneo para impulsar la gestión dinámica organizacional, la gerencia debe impulsar la inteligencia organizacional, combinada de varios factores importantes: la investigación, el desarrollo, la innovación y la gestión interna. Es aquí, en la gestión interna, basada en una gerencia de talento, cultura, proceso y tecnología, donde es importante la presencia de competencias dinamizadoras. A propósito de esto, las empresas no están utilizando las nuevas tecnologías por problemas de información, talento y porque carecen de conectividad y velocidad suficientes (Suáznabar & Henríquez, 2017). La gestión dinámica organizacional busca implementar acciones coordinadas con el sector privado para lograr masificar la adopción y uso de las nuevas tecnologías. El establecimiento de lineamientos estratégicos que posibiliten la implantación de la gestión dinámica de conocimiento se hace en un marco táctico-estratégico, de sustento a la organización dinámica e inteligente, entre los cuales se pueden mencionar (Mirabal, 2015):

- Potenciar las inteligencias organizacional y emocional.
- Sustentar la diferenciación en el aprendizaje constante, la creatividad, la innovación y la gestión interna.
- Desarrollar las competencias transversales articuladoras y los talentos: asociativo y colaborativo.
- Promover la socialización y el desarrollo de la logística situacional.
- Atender las situaciones significativas organizacionales, internas y externas, en tiempo real.
- Facilitar la articulación situacional de objetos de conocimiento para la acción, individual y grupalmente.
- Instaurar la gestión organizacional sinérgica y dinámica.

- Implementar la articulación oportuna de objetos de conocimiento en tiempo real, propios y del entorno.
- Desarrollar las capacidades creativas y colaborativas: individuales, grupales y organizacionales.

Según esta apreciación, el desarrollo de competencias transversales y articuladoras en la gestión puede generar talento asociativo y colaborativo, capaz de realizar la gestión dinámica organizacional. Estas competencias articuladoras están dadas por habilidades para implementar los recursos de conocimientos actuales de la organización, así como para crear una nueva cultura hacia la configuración de capacidades orientadas a la innovación. Las competencias articuladoras constituyen una condición que permite a los gerentes tener una visión amplia de la organización para la cual laboran, a fin de fortalecer el aprendizaje mediante el intercambio y la innovación (Mirabal, 2015). El logro de mayor eficacia y eficiencia en el desempeño de las actividades y los procesos de la gestión de conocimiento se basa en el cumplimiento de funciones gerenciales adecuadas al marco tecno-cognitivo de las organizaciones. En este contexto, el objetivo de la gestión del conocimiento, en este marco tecno-cognitivo, es generar o potenciar las competencias que permitan mejorar el uso de los recursos, optimizar los procesos y efectuar la mejora continua, en la generación de los bienes y servicios para la organización (Contreras & Tito, 2013). Por consiguiente, según esta afirmación, deben existir competencias vinculadas y propias para la gestión de conocimiento.

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 procesos de innovación abierta digital, la extensión digital de las pymes y el cierre de las brechas de talento (Suáznabar & Henríquez, 2017). Este impulso es más probable cuando se posee un sistema de gestión por competencias, cuando se tienen mayores rendimientos en comparación con las empresas que no los tienen (Guerrero-Dávalos & Jiménez-López, 2011). Esta aseveración es lo que permite diferenciar a una organización inteligente de una organización tradicional. Ello es trabajando en el marco tecno-cognitivo de la organización con competencias informacionales.

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, se pueden 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 (Gairín-Sallán & Rodríguez-Gómez, 2015).

Esta última es útil para el desarrollo de la inteligencia organizacional, donde se requiere, principalmente, de aprendizaje continuo (creatividad, innovación y gestión interna), y competencias articuladoras y talentos (asociativo y colaborativo) (Mirabal, 2015).

## Metodología

### Diseño de la investigación

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. Además, se aplicó la entrevista en profundidad a expertos en áreas clave de organizaciones, a fin de identificar elementos cognitivos o competencias dinamizadoras que permitieran encontrar una forma ágil de construir conocimiento para la acción y la toma de decisiones, apoyadas en las TIC. Esta es una investigación de tipo cualitativo, base que permitió al investigador prestar especial atención al estudio como hermenéuta, para dar un sentido a la realidad que investiga incorporando su subjetividad, sus supuestos teóricos y su contexto personal. El trabajo finaliza con la propuesta de modelo de competencias suaves dinamizadoras, apoyadas en la utilización de las herramientas tecnológicas, con el objetivo de mejorar la gestión de conocimiento y los procesos de innovación en organizaciones empresariales.

### Tipo de estudio realizado

La presente investigación es mixta, de carácter documental, exploratorio y constructivo. Se realizó una reflexión que permitió contrastar los hallazgos de este estudio con los obtenidos en los estudios referenciados en el marco teórico, a fin de aportar algunos elementos de reflexión que contribuyan al desarrollo humano y organizacional de las empresas. Se parte de que el diseño de esta clase de competencias favorecerá la construcción de una nueva visión ética de los actores involucrados y la identificación sistemática del escenario con el que las organizaciones interactúan y permiten una mejor comprensión de la realidad organizacional, lo cual orienta hacia gestiones integrales y estratégicas (Lévy-Leboyer, 1997). Para un mejor entendimiento, se presenta la figura 1, donde se visualiza expresivamente los pasos seguidos durante el desarrollo de esta investigación.

### Población y muestra

La población a investigar correspondió, esencialmente, de resultados de otras investigaciones: artículos de revistas especializadas, trabajos de grado, tesis doctorales y textos, que sirvieron para recabar reflexiones que representen la base teórica de las competencias gerenciales y las TIC. Así, el conocimiento se empezó a construir a partir de los procesos de lectura, análisis, reflexión e interpretación de dichos documentos. Una vez aplicado el proceso de análisis, se procedió a validar la información obtenida en los referentes empíricos o expertos (gerentes empresariales) con

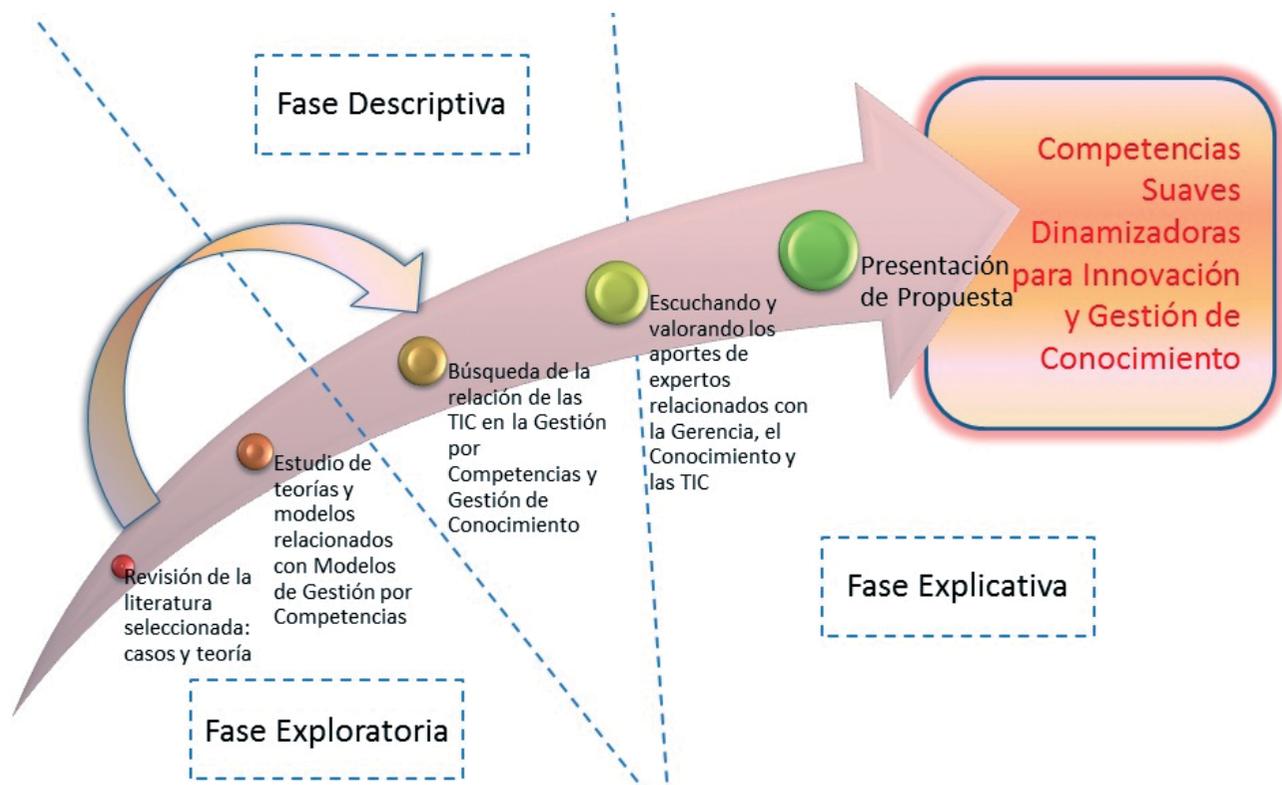


Figura 1. Proceso de investigación

Fuente: Sarell, 2013

algunos conocimientos de la aplicación de las TIC. En cuanto a la muestra, esta se trata de una de tipo no probabilístico, puesto que causas relacionadas con las características del investigador (especializado en el área de tecnología y liderazgo) determinaron que los expertos fueron elegidos en forma arbitraria, designando a cada unidad según las características e importancia que para el investigador resultaron de relevancia.

Se utilizaron el conocimiento y la opinión personal para identificar aquellos elementos que debían ser incluidos en la muestra, basándose primordialmente en artículos de revistas especializadas e investigaciones de posgrado latinoamericanas asociadas con el tema. Posteriormente, se abordó a personas con experiencia en el campo de la gerencia quienes aportaron, por medio de entrevistas en profundidad, sus perspectivas y vivencias con el manejo de las herramientas tecnológicas en la gestión de conocimiento en organizaciones empresariales.

### Procesamiento de la información

El trabajo previo se hizo sobre textos especializados. Se procedió a realizar las operaciones de registro y tabulación de los resultados. Para 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, usando como herramienta informática el Atlas.ti, versión 6.0.15. Este paquete de computación (software) proveyó un conjunto de herramientas informáticas 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, permitiendo analizar grandes volúmenes de texto, con herramientas adecuadas que facilitan estudiar datos de manera cualitativa.

### Resultados de la Investigación

La presencia de las herramientas tecnológicas, como, por ejemplo, las propias de la web 2.0, pueden ofrecer no solo una nueva forma de construir conocimiento junto con otros pares del proceso, sino que además vinculan oportunidades reales de movilizar los recursos internos y externos en las personas en la certificación de progresos en la adquisición de competencias. En líneas generales, la gestión de conocimiento debe ser manejada con activos tangibles (prestaciones orientadas a la eficiencia) y activos intangibles (óptimas funcionalidades orientadas a la eficacia). Ambos conllevan competencias adaptadas e innovaciones en los procesos asociados, el talento para manejarlos, las tecnologías involucradas y la cultura asociada (Mirabal, 2015). Gracias a los aportes de los referentes empíricos y de los textos consultados, se propone un conjunto de competencias dinamizadoras vinculadas con las habilidades interpersonales (soft skills), para mantener la comunicación ágil en las organizaciones y el conocimiento de las funciones de las herramientas tecnológicas.

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 experticia del empresario no es suficiente para un buen desenvolvimiento, ya que las expectativas van orientadas hacia un gerente con múltiples talentos.

Gracias al desarrollo de esta investigación, la propuesta de competencias gerenciales dinamizadoras conlleva la clasificación de las competencias en dos enfoques: uno interno (asociado a habilidades propias de personalidad, marcadas por el enfoque humanista y cognitivo) y uno externo (asociado a habilidades técnicas, marcadas por el enfoque estratégico y conceptual). En el caso que corresponde a esta investigación, se hizo el enfoque orientado a los soft skills, y se elaboró con base en las habilidades relacionadas con la personalidad del gerente y su interrelación con sus pares y sus supervisados. Para ello, gracias al apoyo de los expertos, el gerente debería tener las habilidades que se presentan a continuación (también véase figura 2):

- 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.

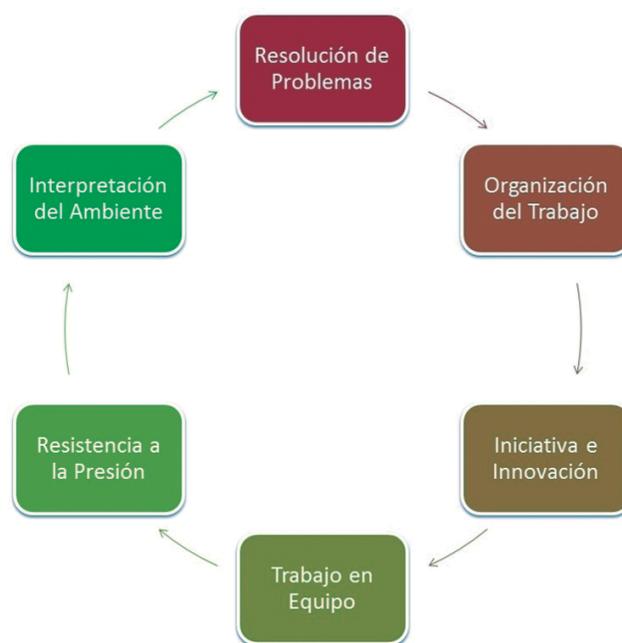


Figura 2. Competencias suaves dinamizadoras

Fuente: elaboración propia



Figura 3. Modelo conceptual de competencias suaves dinamizadoras

Fuente: elaboración propia

- 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, y flexibilidad y adaptación: se debe tener la capacidad de adaptación en un corto plazo de tiempo ante los cambios vertiginosos de 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.

De esta manera, el modelo conceptual propuesto se basa, esencialmente, en la presentación de las competencias antes nombradas y la relación entre ellas. Es decir, se identifican las relaciones de más alto nivel entre las diferentes competencias resultantes de la interacción con los informantes. En resumen, el modelo producto de esta investigación se presenta en la figura 3.

Este modelo conceptual presenta las relaciones entre tres elementos primordiales (objetividad, subjetividad y toma de decisiones) para la ejecución de las tareas gerenciales, al querer manipular la gestión de conocimiento y la innovación. Estos elementos se relacionan a partir de la objetividad que debe poseer el gerente para resistir la presión de los entes externos a la organización y su poder para poder interpretar el mercado, sobre todo en los aspectos de innovación. Si se parte de esa objetividad, de manera concluyente puede alcanzarse la subjetividad de los procesos de la organización en el manejo de gestión de conocimiento y la innovación, a fin de poder trabajar con las habilidades de los miembros de la organización para el trabajo en equipo. En conclusión, la buena ejecución de estos dos aspectos fundamentales, pueden activar que el gerente efectúe una efectiva toma de

decisiones que le permita organizar su trabajo y resolver los problemas de manera eficaz.

## Conclusiones

En general, el desarrollo de las competencias dinamizadoras en el uso de las TIC, tanto de las competencias suaves (resolución de problemas; organización del trabajo; iniciativa e innovación; trabajo en equipo; resistencia a la presión e interpretación del ambiente) deben 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 que sean útiles, cómo aprovechar estos recursos en el entorno sociocultural con características de complejidad y continuos cambios. Se ha avanzado mucho desde la gerencia de competencias hasta la gestión de conocimientos, y son las competencias dinamizadoras presentadas las que podrán hacer que los gerentes se desenvuelvan en la transformación digital.

La presencia de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información han venido para quedarse, están más presentes en los individuos y en las organizaciones de lo que una vez se pensó. Ante esta constatación, los gerentes deben asumir su rol modificado por nuevas prácticas y, por consiguiente, a nuevas oportunidades de conocimiento, más actuales, más justas y más equitativas con los tiempos presentes. No se trata de traer las TIC a la gerencia sin la valoración pertinente de cuál es su papel en el área competencial dentro de cada cargo, sino más bien de actuar con una actitud reflexiva y activa, a fin de que la inclusión de las nuevas tecnologías facilite experiencias y conocimientos más significativos, con toma de decisiones más justas y oportunas.

## REFERENCIAS

- Albornoz, M. & López, J. (2010). *Ciencia, tecnología y universidad en Iberoamérica*. Buenos Aires: Eudeba.
- Alter, S. (1999). *Information systems: A management perspective*, 3<sup>a</sup> ed. Reading: Addison Wesley Longman.
- Amaya, M. (2017). Evaluación de herramientas de recuperación de información electrónica. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 14(1), 29-50. Consultado el 30/09/2018. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6068216>.

- Aponte-Figueroa, G. M. (2015). El proceso de gestión de innovación tecnológica: sus etapas e indicadores relacionados. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, (23), 1. Enero-junio, 59-90. Consultado el 04/03/2018. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36442240004>.
- Cabero-Almenara, J. (2017). La formación en la era digital: ambientes enriquecidos por la tecnología. *Gestión de la Innovación en Educación Superior*, 2(2). Consultado el 29/09/2018. Disponible en <http://ojs.inacap.cl/index.php/regies/article/view/24/1>.
- Carr, N. (2004). *Las tecnologías de información: ¿son realmente una ventaja competitiva?* Barcelona: Urano.
- Contreras, F. & Tito, P. (2013). *La gestión del conocimiento y las políticas públicas*. Lima: Universidad María Auxiliadora.
- Cupitra-García, A. & Duque-Bedoya, E. T. (2018). Profesores aumentados en el contexto de la realidad aumentada: una reflexión sobre su uso pedagógico. *El Ágora USB*, 18(1), 244-254. Consultado el 30/09/2018. Disponible en <https://revistas.usb.edu.co/index.php/Agora/article/view/3178>.
- Dellinger, A. & Leech, N. (2007). Toward a unified validation framework in mixed methods research [Hacia un marco de validación unificado en métodos de investigación mixtos]. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(4), 309-332.
- Escobar, C. E., Calderón, J. A., Cevallos, E. M. & Escobar, H. E. (2017). Epistemología de las ciencias computacionales en ingeniería. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8(3). Consultado el 30/09/2018. Disponible en <http://www.runachayecuador.com/refcale/index.php/didascalia/article/view/1746/934>.
- Farías, G., Eliozone, T. & Cruz, E. (2017). Gestión estratégica y efectividad en las tecnologías de información: reto para la profesión contable. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 14(1), 9-27. Consultado el 30/09/2018. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6068215>.
- Gairín-Sallán, J. & Rodríguez-Gómez, D. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, 24(46), 73-90.
- Guerrero-Dávalos, C. & Jiménez-López, M. L. (2011). Una visión estratégica de los recursos humanos en base a competencias. *Inceptum*, (6), 10. Enero-junio, 323-333. Consultado el 23/01/2018. Disponible en <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/66811>.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*, 10ª ed. Ciudad de México: Thomson Editores.
- Hernández, H., Barrios, I. & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28). Consultado el 01/10/2018. Disponible en <http://revistas.unilivre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130/1621>.
- Kuhanathan, A. (2017). *Así está cambiando el empleo y el trabajo en la economía digital*. Consultado el 11/01/2018. Disponible en [https://retina.elpais.com/retina/2017/11/30/tendencias/1512041161\\_783871.html](https://retina.elpais.com/retina/2017/11/30/tendencias/1512041161_783871.html).
- Lévy-Leboyer, C. (1992). *La gestión des competences*, Paris: Editions d'Organisation.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martínez-Villalba, J. A. & Sánchez-Muñoz, S. (2018). Generación de competencias con base en la gestión de conocimiento científico. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, (16), 6. Consultado el 30/09/2018. Disponible en <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/93921>.
- Mirabal, J. (2015). Gestión dinámica de conocimiento organizacional. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 12(2), 55-78.
- Montilla, M. & Melero, R. (2008). Competencias clave del gerente en el contexto de la sociedad de la información. *Telematique*, 7(1). Consultado el 23/03/2018. Disponible en <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telematique/article/view/Article/895/2219>.
- Pernía, A., Coscojuela, X. & Vásquez, H. (2005). Exitoso a los 30. *Revista Gerente*, abril.
- Sampedro H., J. & Arana, A. (2009). *El gerente venezolano en perspectiva*. Consultado el 23/04/2008. Disponible en [http://www.glconsulting.com.ve/articulos/Articulo\\_El%20gerente%20venezolano%20en%20perspectiva\\_Sampedro%20y%20Arana.pdf](http://www.glconsulting.com.ve/articulos/Articulo_El%20gerente%20venezolano%20en%20perspectiva_Sampedro%20y%20Arana.pdf).
- Sarell, J. J. (2013). *Influencia de las tecnologías de información y comunicación en la definición de un perfil de liderazgo organizacional*. Tesis de Doctorado en Gerencia. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Suáznabar, C. & Henríquez, P. (2017). *De átomos a bits: ¿cómo navegar la transformación digital en América Latina?* Consultado el 23/01/2018. Disponible en <https://blogs.iadb.org/puntosobrelai/2017/12/11/trasformacion-digital-en-america-latina/>.
- Unesco. (2008). Informe: Estándares de competencia en TIC para docentes. Consultado el 17/01/2017. Disponible en <http://cst.unesco-ci.org/sites/projects/cst/default.aspx>.