

## **VENTAJAS ORGANIZACIONALES: ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL DESEMPEÑO GERENCIAL EN EMPRESAS CON BASE TECNOLÓGICA**

Lina Torres Salas\*, María Teresa Gómez\*\*

Recibido: Enero 2012 Aprobado: Marzo 2013

### **RESUMEN**

Los constantes y continuos adelantos tecnológicos, el crecimiento de los mercados y, en consecuencia, las nuevas posibilidades de hacer negocios, han cambiado la conformación de las organizaciones, las cuales se enfrentan a una competencia cada vez más reñida. Partiendo de esos supuestos, se procedió a efectuar un análisis conceptual de las propuestas teóricas de Gaynor (2004), Drucker (2005, 2007), Chiavenato (2007), entre otros. Este estudio de corte cualitativo, hermenéutico, con un diseño documental bibliográfico, dio como resultado que las instituciones y empresas deben modificarse a sí mismas, a transformar sus procesos tecnológicos y gerenciales para que sus públicos internos y externos las perciban en forma positiva y respondan a sus demandas. De allí surge la importancia del ejercicio de las ventajas organizacionales en el buen desempeño gerencial.

**Palabras clave:** ventajas organizacionales, desempeño gerencial, organización

\*Licenciada en Letras, MSc en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo, Doctorado en Ciencias Gerenciales. Docente e Investigadora PEII [linacoromoto@yahoo.com](mailto:linacoromoto@yahoo.com)

\*Ingeniero industrial, MSc en Gestión de Proyectos Industriales, Doctorado en Ciencias Gerenciales. Docente e Investigadora. [mariatgomezu@yahoo.com](mailto:mariatgomezu@yahoo.com)

---

## **ORGANIZATIONAL ADVANTAGES, ELEMENTS NECESSARY FOR MANAGERIAL PERFORMANCE TECHNOLOGY-BASED BUSINESSES**

### **ABSTRACT**

The constant and continuous technological advances, the growth of markets and therefore new possibilities of doing business have changed the conformation of the organizations, which face increasing competition fierce. Based on these assumptions, we carried out a conceptual analysis of the theoretical proposals of Gaynor (2004), Drucker (2003), Chiavenato (2007), among others. This study of a qualitative, hermeneutic, with a design documentary literature, resulted in institutions and enterprises must change themselves, to transform their technological and managerial processes for their internal and external audiences perceive them and respond positively to their demands. Hence arises the importance of realizing organizational advantage in the good performance management.

**Key words:** organizational benefits, performance management, organization

## INTRODUCCIÓN

Shumann y Tham-Rain (2009) establecen que el reconocimiento de un nombre, sus productos y servicios, salir airoso ante el esfuerzo de los competidores, sobrevivir en la memoria de los públicos y lograr la lealtad de sus clientes, son algunos de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones ya que, como producto de la globalización y competencia de los mercados, las empresas deben percibir la rapidez y flexibilidad en sus procedimientos, así como las relaciones con su entorno, como ventajas competitivas.

La habilidad para administrar la tecnología se ha convertido en una ventaja competitiva que las empresas están desarrollando, al entenderse que ésta no se circunscribe a lo técnico, pues allí entran los procesos administrativos, gerenciales, comunicacionales y de recursos humanos los cuales, al conjugarse, logran que el producto o servicio llegue al mercado.

En este orden de ideas, es importante destacar que las organizaciones no se componen solo de individuos, asimismo incluyen “grupos interdependientes con diferentes metas inmediatas (derivadas de la especialización), diferentes maneras de trabajar, diferente capacitación formal y hasta diferentes tipos de personalidad” (Myers y Briggs, 2006:145).

En este sentido, el desempeño gerencial no va a ser igual para todas las organizaciones, pues el mismo depende de la sumatoria de indicadores propios resultantes de ser cada empresa un sistema conformado por grupos heterogéneos e interdependientes. La gerencia, por tanto, va a variar según la composición, funciones y procedimientos intrínsecos de cada organización con base tecnológica, al adaptarse a sus particularidades específicas.

**Las ventajas organizacionales: componentes de la filosofía empresarial.**

Las innovaciones tecnológicas desarrolladas mundialmente han ejercido una gran influencia en las transformaciones organizativas debido a la utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación, interrelacionadas gradualmente con la actividad diaria de las empresas. Todo lo cual debe conllevar a un cambio estructural de gestión en todas las áreas organizacionales.

En este sentido, las organizaciones con base tecnológica deben incluir dentro de su filosofía corporativa la conjunción de habilidades gerenciales, procedimientos, estructura, estrategias y cultura, cuya vinculación crean (Gaynor, 2004) potencialidades y posiciones para emplearlas como ventaja competitiva ante sus pares.

En este sentido, las habilidades gerenciales de una organización dependen de la formulación de políticas y decisiones organizacionales, las cuales a su vez, determinarán (Gaynor, 2004) sus calificaciones técnicas, el manejo

de la información y del conocimiento sobre el trabajo a realizar, su capacidad científica, así como la observancia de procesos de resolución de problemas tanto del grupo de trabajo como de la empresa en relación con los cambios tecnológicos que se presenten en su interior.

Ahora bien, cuando ha sido identificado y planificado el cambio tecnológico, las organizaciones deben cumplir una serie de pasos que los ayuden a transitar hacia las nuevas propuestas en esa área, las cuales (Láscaris, 2007; Drucker, 2007), son: a) definir el cambio, b) asegurar el liderazgo para el cambio, c) asegurar la participación de quienes conforman la organización, y d) realizar seguimiento y control del mismo, pues una exitosa ejecución de los cambios depende de su evaluación continua.

Definir los cambios necesarios consiste, por tanto, en determinar los asuntos realmente importantes a solucionar dentro de la organización, conocer los aspectos claves para solventar los problemas que se

susciten y diseñar la organización futura. Esta definición implica asimismo, identificar las diferentes opciones existentes para lograr los objetivos propuestos, planificar los cambios organizacionales, precisar la estrategia global del cambio, y visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.

Por ello, para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento deberán aprender a identificar los sentimientos y pensamientos de su personal con el fin de orientarlos tanto en su comportamiento como en su capacitación presente y futura, así como estimularlos hacia su adaptación a los cambios del entorno. Es decir, deben incentivar a sus directivos para iniciar un cambio en sí mismos, lo cual equivale inclusive a desarrollar en los gerentes una nueva aptitud para adaptarse a nuevas situaciones organizacionales.

En consecuencia, el gerente, al ser hombre organizacional, es concebido como un ser que busca su desarrollo integral a partir del

encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; lo cual implica que hoy día (Drucker, 2005) se hable de las organizaciones como el espacio vital donde las personas pueden desarrollar sus potencialidades y habilidades.

En las empresas, por tanto, es importante el monitoreo de las necesidades de formación, ya que la gestión efectiva del conocimiento redundará en que estos permanezcan en sus puestos de trabajo, cubran la demanda de personal calificado en áreas específicas y desarrollen nuevas capacidades en la empresa; entre las que se encuentra (Viana, 2007; Gaynor, 2004) el darle respuesta a los retos impuestos por el entorno.

En cuanto a los procedimientos, estos son el conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucran diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, por cuanto marcan las

etapas a seguir para lograr la acción de administrar, gestionar, manejar y aplicar esfuerzos en la organización.

Los procedimientos, por lo tanto, son la suma de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa el ejercicio administrativo. Estas acciones se interrelacionan y forman un desarrollo integral, donde se incluyen: (Aktouf, 2009 y Chiavenato, 2007) el personal, los recursos financieros y tecnológicos, los materiales utilizados, la toma de decisiones, la planificación de actividades y la solución de los problemas; pues los procedimientos que se cumplen dentro de la organización van desde la contratación del recurso humano hasta la comercialización de los productos.

Debido a ello, el conocimiento y aprovechamiento de los recursos básicos de la empresa facilita que sus procedimientos fluyan y determinen cuál es su real capacidad, así como en cuál sector o área es competitiva. Entre estos recursos se encuentran tanto el conocimiento tecnológico, los

equipos, capital, procedimientos efectivos, entrenamiento de personal, su know-how, como los contactos de negocios.

En este sentido, la suma de estos recursos diferenciará a la empresa de sus competidores al poder determinar las posibles limitaciones, facilidades y pequeñas o grandes potencialidades, identificará en forma cierta las posibles barreras (entre individuos, intra organizacionales o entre pares), y desarrollará cambios sustantivos o innovaciones organizacionales que al ponerlos en ejecución, asegurarán (Robledo, 2010) la calidad de los productos, reducirán los tiempos muertos y los "cuellos de botella" en la producción, así como la disminución de los inventarios.

Por cuanto la presencia del cambio es un fenómeno que representa un reto organizacional constante, una gerencia enfocada hacia el cambio debe cumplir un papel protagónico en las transformaciones de sus procedimientos, ya que el nuevo perfil gerencial a asumir por las

organizaciones tiene su origen en la introducción de las nuevas tecnologías y la globalización de los mercados, aunado a las posibles crisis económico-social que deban afrontar. Toda esta situación ha originado nuevos retos a la alta gerencia; pero a su vez ha permitido liberar energía e iniciativas suficientes para llevar a las organizaciones con base tecnológica a ser competentes en el mundo de los negocios.

En referencia a la estructura, es importante destacar que las organizaciones, cualquiera sea su misión, se encuentran ligadas con su entorno, persiguen diversos fines, desempeñan muchas funciones, y, a su vez, dependiendo de las funciones que ejecuten se determina su conformación estructural. Por tanto, Vasconcellos (2004) citado por Abello (2007), establece que una estructura organizacional agrupa los recursos humanos y materiales de una empresa, a la par que define el papel de cada unidad en el sentido de hacer más viable su

administración y alcanzar los objetivos de la organización.

Dentro de la conformación de la estructura organizacional es necesario establecer los fines trazados, la tecnología requerida para alcanzarlos y los procesos que sirven de unión entre las diferentes unidades. Para Gaynor (2004), la estructura es la forma en cómo las empresas dividen el trabajo entre funciones, departamentos y proyectos, así como entre operaciones locales y operaciones en el extranjero; pero a su vez, deben poder ser flexibles para responder y adaptarse a los cambios mundiales.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos, puesto que todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; lo cual implica una revisión profunda de la actividad gerencial. (Hall, 2010; Gaynor, 2004;

---

Shumann y Tham-Rain, 2009)

Por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado. Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; el cual, si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es improbable que sea exitoso e inclusive puede quedar inconcluso, lo cual siempre va a redundar en perjuicio para la organización.

En la referencia hacia las estrategias se observa que la gestión tecnológica en una empresa es un elemento estratégico, pero ésta varía en su formulación, ejecución y evaluación de acuerdo a las necesidades internas e individuales características que posea cada organización. Al respecto, Ávalos y Antonorsi (2004), establecen que la estrategia es un concepto que

abarca la preocupación por "qué hacer" y no por "cómo hacer", es decir, busca la implementación de todos los medios necesarios para ponerla en práctica, pues da lugar a muchas tácticas gerenciales. Por ello, la estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica poder identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde opera la empresa, así como evaluar sus limitaciones y fortalezas.

Para Chiavenato (2008), la estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que a su vez es el resultado (planeación táctica) de una decisión ejecutiva (tomada por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial.

En este sentido, la formulación de estrategias debe fundamentarse en un conjunto de políticas que favorezcan el desarrollo de capacidades científico-tecnológicas, entre las cuales se encuentra la



eficiencia, como la capacidad para manejarse en cualquier estructura y responsabilizarse por la planificación, el presupuesto, los costos y el control; la estrategia para involucrarse en situaciones organizativas de un proceso de cambio y transformación; y la actualización en el manejo de modernas tecnologías incluidas las de gestión (comunicaciones y sistemas de información).

La estrategia tecnológica por tanto, no puede relegarse a los niveles inferiores sino integrarse en la estrategia global de la empresa, y debe responder a un Plan de Desarrollo Tecnológico dividido (Escorsa y Valls, 2008; García y Dolan, 2007) en los siguientes pasos: distribución del presupuesto destinado a la tecnología entre los diversos programas; modalidades de acceso a las tecnologías con sus presupuestos: elección de la posición competitiva en las diversas tecnologías; grado de intensidad en el esfuerzo tecnológico y grado de dificultad y riesgo; puesto que la estrategia tecnológica es necesaria

para el establecimiento de capacidades tecnológicas en una empresa, institución o país.

Por consiguiente, las estrategias deben formularse tomando en cuenta la misión de la empresa, realizando análisis internos exhaustivos y afinando objetivos de desempeño, porque la generación de estrategias debe sustentarse en el desarrollo del conocimiento tecnológico como elemento fundamental.

Todo lo cual, denota la necesidad de implementar un programa general de acción contentivo de un despliegue de tareas y recursos destinados a la obtención, mantenimiento o transformación de los objetivos propuestos; a decidir sobre los recursos necesarios para alcanzarlos; así como en cuanto a las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización del conocimiento, con el objeto de determinar los propósitos fundamentales a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la distribución de los recursos

necesarios para llevar adelante estos propósitos.

En cuanto a la cultura, ésta se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que conforman el piso gerencial de una organización. Es la forma habitual de pensar y hacer las cosas. Esta consiste en los medios o técnicas que encuentra el individuo para manejar sus relaciones dentro de la empresa, de abrirse paso entre sus compañeros. Aquí también se incluyen tanto los métodos de producción, conocimientos técnicos del trabajo, actitudes hacia la disciplina, como los hábitos y objetivos de la empresa.

Las raíces de la cultura en las organizaciones contienen tanto la perspectiva interactiva simbólica como un planteamiento social y antropológico, ya que la existencia de mitos, arquetipos, historias e ideologías son con frecuencia útiles para explicar tanto el comportamiento de las personas como las características más objetivas de las organizaciones, al incorporar y enunciar claramente la

identidad de los miembros de la organización. Estas reglas y lineamientos indican a los miembros (Gaynor, 2004; Robbins, 2004) cómo participar, qué hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver, así como comprender las relaciones de poder o las reglas no escritas porque la cultura es el patrón compartido y relativamente resistente de los valores, creencias y suposiciones básicos en una organización y provee dirección implícita para un comportamiento deseado.

### **Sistemas de Información y Comunicación: ¿otra ventaja organizacional?**

Es de hacer notar que en vista de la importancia creciente de las Tecnologías de Información y Comunicación en las organizaciones; se propone que a estas ventajas organizacionales propuestas por Gaynor (2004), se le sume un sexto elemento conformado por los sistemas de información y comunicación, los cuales se han convertido en esenciales dentro de

las empresas con base tecnológica, al ser la plataforma donde los demás componentes conviven y establecen el perfil empresarial diferenciador ante sus pares y competidores.

En este sentido, para que todas las ventajas analizadas anteriormente sean identificadas y registradas, la empresa debe implementar un sistema de información que debe encargarse de conformar los subsistemas requeridos como apoyo en la combinación del conocimiento y la comunicación efectiva, tanto entre los diferentes sectores de la empresa como con el entorno, incluyéndose aquellos que se encuentren dentro del área de acción específica.

El sistema de información de una empresa, según Testa (2007), tiene como una de sus funciones recabar datos y darle cohesión, además de servir como receptor y procesador de la memoria de la organización; asimismo debe ser considerado como un mecanismo eficiente que mantiene la unión de sus componentes, los relaciona con el exterior y, al mismo tiempo, hace

que el sistema funcione.

Un sistema de información representa una oportunidad para resolver cualquier problema que se le presenta a la empresa, principalmente cuando hay proyectado un cambio organizacional. En este sentido, para Laudon y Laudon (2008), un sistema de información es una sociedad sociotecnológica, un ordenamiento de elementos sociales y técnicos, que abarca cambios en los puestos, habilidades, administración y organización, porque cuando se diseña un nuevo sistema de información o se mejora el existente, se está rediseñando la institución, al ser el sistema de información el resultado de un proceso de solución de problemas dentro de la institución.

A ello se debe que toda la información organizacional manejada por el administrador, la recibe por medio del funcionamiento de dichos sistemas de información, los cuales recaban los datos necesarios para orientar la conducta y desempeño de la empresa. Por ello, (Laudon y Laudon, 2008), las órdenes del

administrador se convierten a su vez, en fragmentos de información que el mismo sistema se encarga de transmitir y modificar antes de efectuarse cualquier acción.

Por todo lo cual, el sistema de información en una empresa comprende el conjunto de decisiones organizacionales, relacionados con la creación, adquisición, perfeccionamiento, asimilación y comercialización de las tecnologías requeridas por ella.

En este orden de ideas, se puede establecer que dentro de las funciones de los sistemas de información se encuentra la formulación de la estrategia tecnológica de la empresa, los procesos de investigación y desarrollo, renovación y transferencia de tecnología, cambios técnicos nuevos y de la normalización, así como el control de calidad. Este funcionamiento (Testa, 2007) le da cohesión a todos los componentes del sistema para luego comunicarlos a fin de lograr su adaptación al medio, con el consecuente equilibrio externo e

interno, mediante la actuación de organismos de dirección y control.

La introducción de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en las empresas representa un impacto en diferentes estamentos, debido a las diferentes actividades, niveles, y categorías de usuarios internos de la misma. Ese impacto depende de la importancia y naturaleza del mismo, es decir cuál usuario y qué nivel recibe el efecto, y si ese efecto ha sido positivo o negativo. Las variantes que pueden resultar de los criterios del desempeño del trabajo, deben ser ajustados en el camino por la gerencia de la organización poniendo interés en la capacitación de los empleados para el manejo de los sistemas instalados, lo cual a la larga redundará en beneficios para la organización.

Esto adquiere particular valor cuando se sabe que en Latinoamérica es común la adopción de tecnología importada, (Avalos y Antonorsi, 2004), sin considerar si es necesario conocerla o, en su defecto, efectuar un proceso de evaluación

previa. La introducción consciente de las tecnologías de información y comunicación en los países y, por ende, dentro de las empresas, ampliaría el campo del conocimiento en los procesos de producción y en la implementación de la tecnología necesaria para recibir resultados exitosos en los negocios, así como para poder mantener una comunicación efectiva y rápida con sus clientes, proveedores y organizaciones pares.

### **El desempeño gerencial como búsqueda del éxito empresarial**

El desempeño gerencial para Bittel (2005) existe en la medida en cómo es influenciado por las expectativas sobre el trabajo, las actividades hacia los logros y el deseo de armonía; por tanto, se vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del directivo en procura de lograr con efectividad a consolidar los objetivos de la empresa.

Evidentemente, la efectividad debe asumirse como una actividad de comportamiento, evaluación y

seguimiento del progreso individual, del equipo y de la organización, puesto que el éxito que pueda alcanzar una empresa en la consecución de los objetivos planteados, está íntimamente ligado a la eficiencia y eficacia que sus gerentes demuestren al lograr cumplir en forma exitosa esos objetivos trazados y al desarrollo de competencias gerenciales específicas.

### **Competencias gerenciales: el ejercicio del gerente en empresas con base tecnológica**

Los directivos en una organización deben poseer competencias para apoyar su actividad profesional. Siendo estas competencias: de estimación e injerencia; de comunicación; de pensamiento crítico; de relación directiva y de liderazgo. Esto se debe a que todo directivo o gerente debe poseer (Kastika, 2008; Bonnefoy, Cerda, Peine, Durán y Ponce, 2004), características específicas relacionadas con la actitud, capacidad, conocimiento,

comunicación, creatividad, resolución de conflictos, liderazgo, responsabilidad y toma de decisiones; para poder cumplir con las diferentes actividades que están implícitas en su gestión dentro de una organización.

**\* Competencias de estimación e injerencia**

Uno de los aspectos que conforma estas competencias es la actitud, la cual (Vivas, 2006) es un enfoque psicológico manifestado a través del carácter proactivo y del empeño constante de estar siempre preparados y conscientes, es decir, estar a la vanguardia adelantándose a los acontecimientos. Por ello, los gerentes deben poseer disposición hacia los cambios, esfuerzo por conseguir objetivos comunes, especificando el orden de los resultados que se deseen obtener, al hacer mucho más sencillo el avance hacia la consecución de estos objetivos.

En este sentido, los directivos deben esgrimir una actitud gerencial estratégica y proactiva tratando

siempre de priorizar lo inmediato a trabajar o a resolver. A su vez, les corresponde estar orientados a conocer y comprender exactamente las actividades encaminadas al logro de los objetivos organizacionales, adelantándose (Thompson y Stricklans, 2007; Labarca, 2008) a los acontecimientos para alcanzar la comprensión y el conocimiento de la empresa o el negocio, sin dejarse contaminar por la urgencia de la inmediatez, así como otorgarle un mayor valor al personal mediante la identificación de nuevas oportunidades para la capacitación y generación de valor en los empleados.

Un segundo aspecto de las competencias de estimación e injerencia está referido a la capacidad gerencial, la cual, además de sustentarse en sus procesos internos de planificación tanto estratégica como operativa, se basa fundamentalmente en (Campero y Vidal, 2005) sus sistemas de comunicación, formales e informales; en la tecnología de la información que maneja a través de esos

canales, y en los correspondientes procesos antes mencionados. Ya que el factor de las comunicaciones y de la tecnología de la información, hace posible el funcionamiento y desempeño de todos los demás procesos; y, por supuesto, viabiliza los resultados en términos de utilidades y sostenibilidad.

Al respecto, las capacidades gerenciales consisten en los conocimientos, habilidades o actitudes que de manera general y por nivel de responsabilidad deberán poseer todos los directivos para el desempeño de sus funciones; las cuales, según Lusthaus (2002) son:

- 1.- Visión estratégica para orientar las diferentes áreas hacia los objetivos organizacionales, así como redireccionar las acciones y procesos estratégicos en relación con el contexto y con el receptor de los servicios ofertados;
- 2.- Liderazgo dirigido al logro de una o varias metas, a través del proceso de comunicación;
- 3.- Orientación a resultados en la ejecución de los procesos;
- 4.- Negociación para resolver conflictos; y
- 5.- Trabajo en

equipo en pro de un objetivo final previamente planificado.

Por todo ello, la capacidad gerencial es la potencialidad de un gerente para actuar con eficacia en el desarrollo positivo de la empresa, estando el ejercicio de esta capacidad, condicionado al desarrollo de capacidades, actitudes y aptitudes por parte del directivo, con el fin de cumplir con éxito sus funciones y apoyar el crecimiento de la organización.

El último componente de esta competencia es el conocimiento, conformado por el conjunto de información almacenada mediante el aprendizaje y se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que se originan en la percepción sensorial, luego pasa al entendimiento y concluye finalmente en la razón. De igual manera, debido a que son activos intangibles al estar dentro de una organización, conforman un sistema integrado por los recursos humanos capacitados, lo cual permite la asimilación de los nuevos conocimientos permanentes y necesarios para la empresa.

En este orden de ideas, Gibson, Ivancevich, Donnelly (2007), aseguran que el conocimiento es una capacidad humana y no la propiedad de un objeto. Su transmisión implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje. Mientras que para Escorsa y Valls (2008) el conocimiento en el área tecnológica es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto o de una experiencia que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.

**\* Competencias de comunicación:**

La comunicación como aspecto clave dentro de cualquier organización, puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. De esta manera, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones

que abarcan desde las conversaciones informales hasta los sistemas de información más sofisticados, lo cual significa que cualquier falla en esta red comunicacional implica que se desvirtúe la información.

De allí, la importancia de una comunicación eficaz y eficiente en una organización, pues la misma (Moody, 2005), apoya al directivo en actitudes como: empatía (comprender y ponerse en el lugar del receptor), saber escuchar (mostrar interés, educación), correcta redacción e interpretación de escritos y convencer o persuadir (ser positivo, claro, verídico y sólido).

De lo cual se puede afirmar, la necesidad de una comunicación organizacional eficiente, cuyo flujo en diferentes direcciones apoye las relaciones entre sus miembros y con sus usuarios, para lograr un funcionamiento eficaz al apalancar las funciones y múltiples interacciones de sus integrantes.

**\* Competencias de pensamiento crítico**



Esta competencia está conformada por las estrategias de resolución de conflictos, por cuanto, aun cuando en todo sistema organizacional se pueden formar situaciones conflictivas, los gerentes deben poseer habilidades para prevenir los mismos, así como de negociación en ocasión de la generación de algunos; tratando siempre se no involucrarse emocionalmente en dicha resolución.

Al respecto, para Viveros (2006), la obligación como dirigentes es aprender a vivir con ellos tratando de que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren. Para lo cual propone dos tipos de solución pacífica de los conflictos:

1.- Sin intervención de un tercero: es la manifestación de la autonomía de las partes y de su voluntad, dependiendo sólo de ellas la solución final.

2.- Con intervención de un tercero: el tercero sólo debe buscar acercar las posturas de las partes. Entre estos mecanismos se encuentran: a.- Conciliación: el

tercero reunirá a las partes en conflicto, las estimulará a examinar sus posiciones y les ayudará a idear sus propios intentos de solución; b.- Arbitraje: el tercero está facultado para tomar una decisión que ponga fin al litigio; c.- Mediación: el tercero prestará una asistencia más directa a las partes para encontrar una solución aceptable, logrando incorporar sus propuestas como parte de la solución, de modo que las partes las sientan como propias

En relación con los anteriores planteamientos, se puede afirmar que en una organización para que existan excelentes relaciones laborales entre las personas, los gerentes deben ser buenos para resolver conflictos, pues un conflicto es una situación que causa desunión y discordia entre dos individuos o grupos. Además, es importante acotar que dentro de las empresas, los conflictos son usualmente causados por sentimientos heridos, o insultos percibidos; por ello, para resolver un conflicto, es importante que el gerente mantenga control de sus emociones y no se involucre

emocionalmente pues el resultado a recogerse será lo contrario a la resolución.

**\* Competencias de relación directiva**

El primer componente es la responsabilidad, la cual se relaciona con obligación única de la gerencia de manejar las relaciones entre el sistema y su entorno, particularmente en lo referido a la función central de fijarle metas a la organización y definir valores y normas sobre las cuales ésta debe, básicamente, desarrollar un sentido de identidad. Esta función la deben desempeñar obviamente, (Certo, 2009), aquellos individuos que, en la organización, están en contacto con el medio y ejercen además el poder de formular políticas. Por supuesto, es una responsabilidad crítica que recae fundamentalmente en los más altos directivos de la institución.

En este sentido, para Drucker (2005), la Gerencia cumple con éxito su función y principal tarea cuando logra describir a su cliente, capacita a su personal, se apoya en la

innovación y logra que la empresa se adapte el medio. Todo ello debido a que toda organización debe ejercer una Gerencia con responsabilidad, principalmente, por el compromiso de los gerentes ante lo que Drucker (2007), denomina nueva economía, término que acuña para referirse al impacto que han tenido la tecnología y la comunicación masiva en la forma de hacer negocios; ya que los avances tecnológicos han creado nuevas oportunidades para los empresarios, facilitándoles la tarea de lograr sus objetivos al superar barreras de tiempo y espacio.

A su vez, toda esta innovación también afecta el trabajo como la principal fuente de productividad, al requerir ciertos cambios, como la necesidad de un trabajo de alta calificación, flexibilidad y capacidad de adaptarse a los constantes cambios en la empresa; lo cual, evidentemente, es responsabilidad del gerente, quien debe supervisar las condiciones educativas de los subalternos y el cumplimiento eficaz de su gestión empresarial, tanto financiera como procedimental.

El último elemento de estas competencias es la toma de decisiones, cuyo ejercicio se basa en la selección de un curso de acción entre varias opciones, para lo cual debe observarse como aspecto fundamental la percepción de la situación por parte del individuo o grupo de personas implicadas, pues una determinada circunstancia puede ser percibida por una persona como un problema y, por otra, como una situación normal o hasta favorable.

Al respecto, Bastons (2006), establece cinco características importantes en la toma de decisiones: 1.- Efectos futuros: relacionado con la medida en cómo los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. 2.- Reversibilidad: se refiere a la velocidad con la cual una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. 3.- Impacto: es la medida en como otras áreas o actividades se ven afectadas. 4.- Calidad: relacionado con las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales,

principios básicos de conducta, imagen de la compañía, entre otras.

5.- Periodicidad: responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente.

Coincidentemente, Wheatley y Maruska (2006) categorizan la existencia de dos tipos de decisiones: 1.- Decisión programada: se deben tener identificadas aquellas situaciones que, por su recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas de manera tal que, al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer. 2.- Decisión no Programada: involucran situaciones, imprevistas o muy importantes que requieren una solución específica y particular por parte de los implicados.

La toma de decisiones entonces, es responsabilidad fundamental y permanente dentro de las funciones gerenciales, las cuales deben tomarse según las realidades que se presenten a diario; por ello los gerentes están obligados a conocer las situaciones, poseer las destrezas necesarias para enfrentar las mismas al asumir medidas para solucionar los eventos, y que dichas

medidas sean beneficiosas para la organización.

**\* Competencias de liderazgo**

Esta competencia está conformada en primer lugar por el liderazgo, el cual para Lusthaus (2002), conlleva las estrategias y la gestión del nicho por parte de los dirigentes que fijan el rumbo para la organización y se encarga de la gestión de programas y procesos. La gestión de los programas considera la capacidad de la organización para llevar a cabo su función institucional, mientras que la gestión de procesos examina la manera en que la organización maneja sus relaciones humanas y sus interacciones relacionadas con el trabajo.

Mientras para Vecchio (2005), es básicamente el proceso mediante el cual los líderes influyen en las aptitudes, los comportamientos y los valores de otros con miras a lograr las metas organizacionales; por cuanto nadie puede negar su importancia crítica para el éxito de toda organización, no importa dónde esté situada o lo que haga.

Presentando, como cualidades fundamentales del líder: el ser colaboradores diestros en facilitar, moderar y fomentar el diálogo; innovadores diestros en crear la visión, abogar por ella y difundirla; integradores diestros en organizar, mejorar y establecer vínculos; productores diestros en proyectar, mejorar y medir.

Es por ello, que el perfil del líder debe estar sustentado sobre la base de la combinación equilibrada y actualizada de un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores necesarios para el desempeño de un conjunto de roles tecno-científicos, asistenciales, culturales y sociales en función de las condiciones socioeconómicas y culturales donde el sujeto señalado ejercerá su profesión. Considerándose, (Iriarte, Meza, Torres y Zubr, 2003), que el gerente líder debe tener la capacidad para transmitir conocimientos, provocar en los subalternos un efecto multiplicador en su calidad científica, y en su compromiso con la institución, pues se trata de

reconocer al sujeto que está hecho para la labor de gerente, investigador y líder.

Efectivamente, se puede asegurar que los líderes son iniciadores y modeladores del cambio interno en una empresa, por ello, deben poseer la visión para establecer objetivos, así como capacitar, apoyar y motivar a sus subordinados permanentemente. Esto a su vez, los dota de credibilidad entre los subalternos al momento de tomar decisiones, dar el ejemplo o inspirar confianza para la solución de conflictos, la negociación equitativa, porque el líder comunica la visión empresarial y la hace creíble.

El segundo y último componente es la creatividad como proceso de maduración de ideas que posteriormente se resolverán posiblemente bajo dos vías, una creativa y una racionalizadora. Las alternativas de solución (Kastika, 2008) dependerán de la naturaleza del problema al cual se enfrenta el decisor, es decir, su afinidad al riesgo. Por ello, el gerente creativo

debe ser un individuo con una gran capacidad para solucionar problemas desde una visión a veces ilógica a quienes lo rodean, pues en una forma innovadora plantea su solución heterodoxa para algunos, pero una vez analizada se observa que fue el producto de su gran experiencia y conocimiento en su campo de acción.

En este sentido, para Saldaña (2002) citado por Maymez y Cavazos (2011), la creatividad es la visión gerencial e instrumental de la innovación, cuyo énfasis debe estar puesto en: 1.- Diagnosticar o construir climas laborales propicios (horizontalidad, flexibilidad, descentralización, tolerancia, entre otros) con el fin de identificar y eliminar los obstáculos organizacionales a la creatividad. 2.- Aprender y desarrollar técnicas que posibiliten la resolución creativa de problemas (brainstorming, entre otros). 3.- Establecer programas que motiven a los empleados. 4.- Implantar sistemas de información que permitan y fomenten el intercambio de información, la

generación de ideas nuevas, la búsqueda colectiva de soluciones y, en general, la instauración de modelos de gestión del conocimiento.

Por ello, la creatividad gerencial trata de que la dirección transforme las conductas creativas en expectativas explícitas; pues la innovación es el proceso de presentar un problema con claridad y luego originar una idea, inventar un concepto, noción o esquema según líneas nuevas, o generar mejoras incrementales a las ya existentes. Ya que conocer el proceso y sus técnicas permitirá desarrollar la capacidad potencial de los integrantes de la organización lo cual redundará en la generación de propuestas innovadoras.

### **El método de investigación**

Esta investigación es de corte cualitativo con un procedimiento deductivo, por cuanto a partir de la observación de datos se realiza la inferencia de la información, es decir, se centra en analizar estructuras teóricas e interpretar sus significados

para emitir juicios y conclusiones. A su vez, al referirse a la interpretación de significados se encuentra dentro de la orientación hermenéutica, la cual según (Martínez, 2011) considera el significado como el verdadero dato ya que la magnitud de un dato está dada por su nivel de significación y se presenta en un contexto individual y en una estructura que es necesario conocer para interpretarlo.

En este estudio, la estrategia fue un diseño documental bibliográfico, donde se utilizaron como fuentes de información los contenidos de fuentes secundarias, tales como libros y artículos arbitrados, entre otros; pues la idea es la revisión de tendencias, estilos o simetrías para luego realizar la contrastación y análisis teórico-conceptual respectivo.

A su vez, la confiabilidad y validez de contenidos se cumple bajo los preceptos de Martínez (2006), de la siguiente manera: una vez seleccionada y analizada la información teórica consultada, se recopiló la teoría de los autores, se

contrastaron sus planteamientos con el objeto de enfocarlas desde diferentes puntos de vista y con el uso de otras categorías, para luego argumentarse definiciones con el fin de enriquecer, profundizar y dar respuesta a los objetivos planteados en este trabajo.

### **CONSIDERACIONES FINALES**

En líneas generales, las denominadas ventajas organizacionales están conformadas por una serie de elementos que en sí mismas contienen valores dentro de una organización, tales como: habilidades, estrategias y cultura organizacional, entre otras, las cuales se encuentran relacionadas con los componentes de la gerencia estratégica.

A su vez, estos elementos deben ser tomados en cuenta en cualquier empresa con base tecnológica, pues a partir de la identificación interna de la organización, es cuando ésta puede comenzar a gestionar su tecnología y, por ende, se inicia el desempeño de un gerente de la tecnología. Por

ello, se propone que los Sistemas de Información y Comunicación sean considerados como otro elemento conformante de las ventajas organizacionales, debido a la gran trascendencia dentro de las instituciones y al importante papel que cumplen.

El gerente de una empresa con base tecnológica, cualquiera sea su naturaleza, no puede dirigir la misma como a una empresa tradicional, ya que la gestión de la tecnología requiere de una nueva visión del papel de ésta dentro de las organizaciones y de cómo debe desempeñarse ese gerente, quien muchas veces ejerce las funciones de líder e investigador, a la vez.

Debido a ello, el gerente debe identificar los aspectos claves y definir los cambios necesarios dentro de la organización, para lograr los objetivos propuestos, planificar los cambios organizacionales, precisar la estrategia global del cambio, y visualizar diferentes metas para alcanzar la situación deseada.

De igual manera, para que las organizaciones alcancen altos

niveles de rendimiento deben aprender a identificar qué sienten y piensan las personas, así como a darle importancia a los procesos de capacitación y gestión del conocimiento con el fin de dirigir el comportamiento de sus gerentes hacia la adaptación de los cambios del entorno e impulsar una nueva aptitud para adaptarse a nuevas situaciones organizacionales.

De igual manera, los directivos en una organización deben poseer competencias para apoyar su actividad profesional. Siendo estas competencias: de estimación e injerencia (comprenden actitud, capacidad y conocimiento); de comunicación; de pensamiento crítico (permiten la resolución de conflictos o la negociación); de relación (asociadas a toma de decisiones y responsabilidad); y de liderazgo (reúne las acciones de creatividad y liderazgo).

Por consiguiente, debido a las nuevas propuestas gerenciales y a los cambios y transformaciones que la visión hacia la tecnología ha sufrido como resultante de la

globalización; es imperativo que toda empresa con base tecnológica le otorgue la importancia merecida a la conjunción de las ventajas organizacionales y su relación con el desempeño gerencial dentro de la misma.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Abello, R (2007). Factores claves en las alianzas universidad – industria como soporte de la productividad en la industria local: hacia un modelo de desarrollo económico y social sostenible. Revista Investigación y Desarrollo, vol. 15, n° 1. Universidad del Norte. Colombia.

Avalos, I. y Antonorsi, M. (2004). La planificación ilusoria. Séptima edición. Editorial Ateneo. Caracas.

Aktouf, O (2009). La administración: entre tradición y renovación. Cuarta edición. Artes Gráficas Univalle. Colombia.

Bastons, M. (2006). Toma de decisiones en la organización. Ediciones Ariel, España.



Bittel, L (2005) Glosario de términos de gestión tecnológica. Tercera edición. Colección Ciencia y Tecnología. Santiago de Chile.

Bonnefoy, C; Cerda G; Peine S; Durán, M y Ponce, Y. (2004). Gestión directiva universitaria. Revista de Psicología, año/vol. XIII, número 002, Universidad de Chile, Santiago, Chile. pp. 63-82.

Campero y Vidal (2005). Organizaciones y Administración, un enfoque de sistemas. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Certo (2009.) Administración Moderna. Mcgraw Hill, décima edición. Bogotá.

Chiavenato, I. (2008). Introducción a la Teoría General de la Administración; Editorial Mc Graw Hill, México-

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill, España.

Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning Ediciones. México

Druker, P. (2005). La gerencia en la sociedad futura. Edit Norma. México

Drucker, P. (2007). Frente a una nueva revolución. Ediciones Deusto S.A. México.

Escorsa, P y Valls, J (20083). Tecnología e innovación en la empresa: dirección y gestión. Segunda edición. Editorial Alfaomega, México.

Gaynor, G. (2004). Manual de Gestión Tecnológica. McGraw Hill. Colombia

García S y Dolan.S (2007). La Dirección por Valores. Mc Graw-Hill. México.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, (2007). Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Mc Graw Hill, Santiago de Chile, Chile.

Hall, R. (2010) Organizaciones: estructura y proceso. Prentice Hall Hispanoamericana SA. Sexta edición. Buenos Aires. Argentina

Iriarte de Blanco, M. y Zubr, M. (2003) Gestión de la vinculación

---

universidad-sector productivo. Papel inédito.

Kastika, E (2008). Administración y Estrategia, Quinta Edición, Editorial Canterbur, Chile.

Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. Revista Opción, año 24, No. 55. Universidad del Zulia, Venezuela.

Láscaris, T (2007). Estructura organizacional para la Innovación en Latinoamérica. En Claves del desarrollo científico y tecnológico de América Latina. Jesús Sebastián Editor. Ediciones de la Fundación Carolina y Siglo XXI. Madrid, España.

Laudon, K. y Laudon, J. (2008). Sistemas de información gerencial. Prentice Hall Hispanoamericana. Buenos Aires, Argentina.

Lusthaus, Ch. (2002). Evaluación organizacional. Un marco para mejorar el desempeño. Editorial McGraw-Hill, México.

Martínez, M. (2011). Comportamiento humano. Nuevos

métodos de investigación. Editorial Trillas. México.

Martínez, M. (2006) Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. Revista Paradigma, dic. 2006, vol.27, no.2, Venezuela, p.07-33.

Maymez, A y Cavazos, J. (2011). Conocimiento tácito: su transferencia dentro de la organización como fuente de ventaja competitiva sostenible. Revistas Administración y Organización No. 26, Junio, año 14. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Melinkoff, R (2002). Los Procesos Administrativos. Editorial McGraw Hill. México.

Moody, P (2005) Teorías de la decisión. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.

Myers y Briggs (2006). MBTI-Inventario tipológico de Myers Briggs. TEA Ediciones S.A. Madrid, España

Robbins, S. (2004) Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall Latinoamericana. Argentina.

Robledo, J. (2010). Introducción a la Gestión Tecnológica, Universidad Nacional de Colombia

Shuman, J. y Tham Rain, H. (2009) Desarrollo de Gestores de Tecnología. Manual de Gestión en Tecnología. Cuarta edición. Massachussets. USA

Testa, P. (2007). Desarrollo de Capacidades Tecnológicas en la Industria Petrolera. En Claves del desarrollo científico y tecnológico de América Latina. Jesús Sebastián Editor. Ediciones de la Fundación Carolina y Siglo XXI. Madrid, España.

Thompson y Stricklans (2007). Administración estratégica. Conceptos y casos. McGraw-Hill. México.

Vecchio, R. (2005). Comportamiento organizacional. Editorial Harcourt Brace and Co, Orlando, FL, USA

Viana, H. Avalos, I. Cervilla, M. Balaguer, A y Suarez, C. (2007). Estudio de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera venezolana. Fondo Editorial Fintec.

Tercera Edición. Caracas, Venezuela.

Vivas, R (2006) Gerencia y pensamiento estratégico. Universidad Rafael Bellosso Chacín. Maracaibo, Venezuela.

Viveros, J. (2006) Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. Segunda Edición. Ediciones Organización Internacional del Trabajo, Chile.

Wheatley, M y Maruska, D (2006) Cómo se toman las grandes decisiones. Editorial Díaz de Santos. España.