

## COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL LÍDER ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE SEGUROS EN LA POSMODERNIDAD

**Juan Javier Sarell**

URBE - Universidad Privada “Dr. Rafael Beloso Chacín”  
jjsarell@yahoo.com

**RESUMEN.** Con la realización de este trabajo, se pretende identificar las características de las competencias técnicas que posee el líder organizacional en las empresas de seguros, aprovechando el auge de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la actualidad posmoderna. La investigación se basó en un estudio documental y de campo, bajo el enfoque del método cualitativo donde, por medio de entrevistas, se dio a conocer la opinión de distintos líderes organizacionales de diversas empresas de seguros, en aspectos relacionados con las TIC. La investigación develó que la comunicación es un elemento primordial que manejan los líderes, quienes además cuentan con competencias genéricas y técnicas para desenvolverse mejor en el mercado asegurador. A su vez, produjo un conjunto de proposiciones teóricas que indican la influencia de las TIC en el liderazgo organizacional de las empresas del sector financiero de seguros en el país, donde parte de las características del líder se orientan a las competencias técnicas, conocidas como el conocimiento del funcionamiento de las herramientas tecnológicas que se manejan en el negocio.

**Palabras clave:** Liderazgo, Tecnología de Información y Comunicación (TIC), Competencias Técnicas, Mercado Asegurador

---

## TECHNICAL COMPETENCES OF THE ORGANIZATIONAL LEADER IN INSURANCE COMPANIES IN POSTMODERNITY

**ABSTRACT.** With the completion of this work is to identify the characteristics of the technical skills possessed by the organizational leader in insurance companies, taking advantage of the rise of Information and Communication Technologies (ICT) in the postmodern present. The research was based on a documentary and field study, under the approach of qualitative method which, through interviews, announced the review of various organizational leaders from various insurance companies, in areas related to ICT. The investigation revealed that communication is a key element that handled the leaders, who also have generic skills and techniques to perform better in the insurance market. In turn, produced a set of theoretical propositions that indicate the influence of ICT on organizational leadership companies in the financial insurance industry in the country, where some of the characteristics of the leader are oriented to technical competences, known as the working knowledge of the technological tools that are used in the business.

**Keywords:** Leadership, Information and Communication Technology (ICT) Skills Profile, Insurance Market

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de la investigación es indicar las características de las competencias técnicas que deben tener los líderes de las organizaciones del sector asegurador y las TIC. Puesto que una de las temáticas que ha seguido los estudios gerenciales es comprender las nuevas tendencias del liderazgo en la sociedad, este trabajo expone los componentes fundamentales y relacionados con el liderazgo organizacional y las tecnologías de información y comunicación, en el contexto del sector asegurador de la actualidad.

Particularmente, el término liderazgo se ha convertido en un punto importante entre los gerentes para poder llevar a cabo los objetivos planteados en una organización. De manera análoga, las TIC se han convertido en una herramienta para la transmisión de las directrices de la organización. Es decir, ambos, liderazgo y TIC, están definiendo gran parte de las actividades empresariales desde los puntos de vista económico, social, tecnológico y administrativo en la posmodernidad. Aunado a esto, las organizaciones empresariales se encuentran determinadas por una doble coyuntura condicionada por el factor humano cada día más competitivo que en ellas labora, por un lado, y el auge y desarrollo de las TIC, por otro.

Para la realización de este trabajo, se siguió el paradigma cualitativo de las investigaciones científicas. Se usó un marco epistemológico interpretativista, el cual sustentó al análisis del fenómeno de liderazgo basado en las TIC en las empresas de seguros. En primera instancia, se realizó un arqueo de textos utilizando distintas alternativas en búsqueda de información relacionada con liderazgo, organizaciones empresariales y TIC. En segunda instancia, se realizaron entrevistas en profundidad a líderes organizacionales del sector asegurador para precisar cómo han influido las TIC en el entorno organizacional venezolano, en especial en el entorno del mercado asegurador de Zulia, Carabobo y Distrito Capital. La ejecución de estas actividades ayudó a identificar las características de las competencias técnicas que tiene el liderazgo organizacional ante las tecnologías de información y comunicación aplicadas en el sector asegurador venezolano.

## 2. IDEAS PRELIMINARES

Cuando se habla de la Gestión de Ciencia y Tecnología, debe existir una vinculación con el proceso de toma de decisiones relacionado a la manera como una organización adquiere, usa y transforma la ciencia y la tecnología. Se trata de “una colección de métodos sistemáticos para la gestión de procesos de aplicación de conocimientos, extender el rango de actividades humanas y producir bienes y servicios” [1]. Los conocimientos que deriven de la utilización de los sistemas físicos asociados a esa ciencia y a esa tecnología, que incluyen maquinaria, planta, equipos, recursos informáticos, entre otros, a fin de producir bienes y servicios, son algunos de los elementos que mantienen a la organización en el mercado.

En contraposición, cuando se habla de Liderazgo Organizacional, se debe vincular con el manejo de una empresa, de una organización. Representa “la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder, el cual se define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades” [2]. Para ello, es bien determinante la forma cómo se maneja y cuál es el enfoque que se aplica para la administración de ese liderazgo. En base de cómo se encamina ese liderazgo en torno a la organización, se pueden determinar las características asociadas y las implicaciones cognoscitivas que tienen en los seguidores.

Aquellos que ejercen el liderazgo organizacional desde tiempo atrás han experimentado la evolución que ha tenido el liderazgo de tipo situacional para finales del siglo pasado, donde las decisiones estaban concentradas en las operaciones principales en las organizaciones. Evidentemente, los líderes abarcan una dirección estratégica, encabezada a través de la persona o grupos de individuos que ostenta el poder en esa organización. A nivel de las organizaciones macro, aquellas que cuentan con un grupo de áreas bien diferenciadas, cada uno de sus espacios opera una visión propia de realizar las funciones, sin alejarse del objetivo, la misión y la visión de la organización en general.

Bajo la pauta del liderazgo situacional que se empezó a manejar desde los años 60, la organización se manejaba y se respetaba con lo dictado por los líderes. Con su *know-how* del

negocio, por el trato y respeto que tenían desde su grupo de empleados durante muchos años, el líder podía manejar la organización. Es obvio que, a lo largo del tiempo, se han expuesto otras clases de liderazgo en distintas áreas, como por ejemplo el liderazgo autocrático, donde las decisiones se toman esencialmente de una persona, quien es el líder máximo de la organización. No obstante, el liderazgo ejercido en una organización va denotando ciertas características que la vinculan con ella, no pudiendo estar apartado el liderazgo con los valores de la organización. Evidentemente, el liderazgo que se imponga dentro de la organización va a tener como resultado la imagen de esa organización hacia el público, hacia los grupos de interés y a lo que tienen que usarlo como tal.

En este nuevo siglo, donde lo complejo se impone en la sociedad actual, ha surgido un cambio de liderazgo, un nuevo concepto de liderazgo, más aún con la presión de las tecnologías. Las TIC han permitido que se flexibilice un poco el terreno y que, con el uso de estas herramientas tecnológicas, se esté más cerca de los seguidores o dirigidos a pesar de las distancias y a pesar de lo que significan las barreras geográficas. Hechos como, por ejemplo, la manera de comunicación, bien sea por un correo electrónico básico o por videoconferencias en algunas empresas un poco más evolucionadas tecnológicamente, acerca mucho más a sus integrantes.

Con esta nueva orientación del liderazgo organizacional, se puede hablar que el factor fundamental dentro del liderazgo es el tema de comunicación. Puede revisarse, y se tienen ejemplos históricos de grandes situaciones donde lo más importante es ese factor comunicacional, inclusive por encima de las competencias técnicas de un líder dentro de un grupo empresarial. Ejemplo de ello puede ser que se tome a un CEO de alguna organización mundial y se mueva de un sector automotriz a un sector de la industria de alimentos; su funcionamiento sería perfecto porque el liderazgo de hoy se trata más bien de comunicar. Pero, ¿qué es lo que se va a comunicar básicamente?Cuál es la misión, cuál es la visión, todo lo que significa la transmisión de los objetivos organizacionales y los valores que esa organización pueda tener, en función de ese desarrollo comunicacional que tenga ese líder.

Centrado en el tema de comunicación, el líder tiende a ese famoso paradigma que expresa que, con el ejemplo y con la acción, se tiene que mostrar congruencia. El líder que tiene respeto por

los valores organizacionales, debe demostrar con el ejemplo cómo se deben marchar las cosas y transmitir eso a su grupo de dirigidos. En el aspecto de congruencias, ese liderazgo tiene que estar asociado a la visión de esa organización. El liderazgo debe ser visionario porque tiene que usar la comunicación, tiene que tener bien centrado cuál es la visión y entonces tratar de persuadir, tratar de comunicar a todos dirigidos, cual es el gran objetivo organizacional. Es esa la dirección que debe seguir la organización [3]. Ese liderazgo visionario está asociado a esta propuesta de visión que ha de ser compartida por todos y que el líder va a tratar de conseguir.

El líder de estos tiempos posmodernos es comunicativo y, para ello, se apoya en las herramientas TIC. Desde el punto de vista del liderazgo, su comunicación puede servir para muchas otras cosas: mejor relación con los clientes, mejorar la relación con los intermediarios que permite acercar a grupos importantes de negocios. Para los líderes que han surgido en este siglo como “inmigrantes digitales”, es decir que no son “nativos” en esta época digital, las nuevas tecnologías proporcionan un reto mayor. Deben explotar las bondades de las herramientas de trabajo, bien sea de uso general, como transmisión de la información, o de uso específico, para solucionar un aspecto puntual de las organizaciones.



**Figura 1. Herramientas de Trabajo en las Computadoras para las Organizaciones. (Fuente: [4], modificado por el autor)**

Las herramientas de trabajo en las organizaciones son elementos que el líder organizacional enfrenta en su día a día, bien sea de uso general o de uso específico o particular. Ahora bien, un líder debe tener habilidades, valores y destrezas, donde los valores pueden coincidir en muchas organizaciones. Sumado a esto, existen dos grandes grupos de competencias que tiene el profesional de hoy que están bien establecidas que son las competencias técnicas y las competencias genéricas. Las competencias técnicas corresponden a todo lo inherente a lo mecánico de las funciones del cargo que se ocupa en la organización. En tanto que, las competencias genéricas están concentradas en el tema de la comunicación, en el tema de ejercer bien el liderazgo, en el tema del acompañamiento con respecto a su seguidor, posiblemente en herramientas como el *coaching* (que le será útil en un momento dado).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El proceso de investigación se inició con la revisión de la literatura referente a la temática de diseño de organizaciones empresariales aseguradoras, lo cual permitió contextualizar y facilitar la comprensión de liderazgo en las compañías de seguros, bajo la influencia de las TIC. Además de lo antes expuesto, se aplicó la herramienta de la teoría fundamentada.

La ciencia interpretativa que fue aplicada representa la comprensión de las vivencias de los líderes, en sus lugares particulares –sus empresas aseguradoras- y en situaciones particulares –utilización de las TIC-, siguiendo la visión de Schwandt [5]. Con base a las respuestas ofrecidas a una entrevista semi-estructurada, el investigador determinó la composición de las características que integran las competencias de los líderes organizacionales.

Para el desarrollo de esta investigación, la recolección de datos fue de manera directa, a través de la entrevista en profundidad, y de manera indirecta, a través de la búsqueda de la información en documentos oficiales y documentos personales. La revisión de la literatura se produjo en relación a los distintos temas involucrados, es decir, el liderazgo organizacional, las TIC y las empresas de seguros, con su presencia en Venezuela. El trabajo previo se realizó a través de textos consultados, tanto a manera electrónica como a manera presencial.

Posteriormente, se empleó la técnica de la entrevista en profundidad semi-estructurada, con un guión de preguntas donde los líderes organizacionales podían dar su opinión de manera abierta [6], [7], con el fin de recabar información sobre aspectos resaltantes que se desprenden de la dinámica de estas relaciones. Se recogió como información inicial la percepción de ellos del liderazgo organizacional a través de una entrevista, con el objetivo de realizar un reconocimiento general del ejercicio que hasta los momentos habría realizado el entrevistado, permitiendo establecer si se encuentra a un líder organizacional. Así mismo, se verificó su interacción con las TIC para poder determinar y comprobar si la relación entre el ejercicio de liderazgo y el conocimiento de estas herramientas existe.

Después de realizadas las entrevistas a los distintos líderes organizacionales, se procedió a realizar las operaciones de registro y tabulación de los resultados. En la primera etapa del procesamiento de datos, se hizo el registro de los datos en el sistema computarizado denominado Atlas.ti, versión 6.0.15. En el análisis de los datos cualitativos, se utilizó la teoría fundamentada para organizar y tejer relaciones entre las unidades de información de la unidad hermenéutica, usando esa herramienta informática. El paquete de computación Atlas.ti ayudó 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 permitieron estudiar datos de manera cualitativa. Se tomaron categorías de clasificación a fin de tener resultados correctos, en base a dimensiones y propiedades que pudieran describir a las competencias técnicas de los líderes organizacionales dentro del ambiente organizacional asegurador.

#### 4. CONCLUSIONES

En un primer intento de esclarecer cuáles son las habilidades que deben poseer los líderes organizacionales de las empresas de seguros, según opiniones de los referentes empíricos, se determina que el líder organizacional debe tener conciencia para reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos; tener la calidad humana de comprometerse y expresarse con autenticidad; propiciar el ambiente óptimo para que todos sus seguidores vayan hacia la

consecución de las metas; mostrar imparcialidad y transparencia en sus actos; saber ponerse en el lugar del otro para saber cómo reaccionaría ese otro; y, propiciar el ambiente óptimo para que todos sus seguidores se manejen en el mejor ambiente posible.

En la dimensión empresarial de [8], donde se hace referencia a la intervención de aptitudes necesarias de los gerentes para resolver las dificultades empresariales, también se hace mención a las destrezas del individuo. No sólo de habilidades se compone la dimensión personal de [8], también se plantean las destrezas. Al indagar en los referentes empíricos, se aprecia claramente que sus respuestas tienden a dos tipos de destrezas: las competencias genéricas y las competencias técnicas. En las competencias genéricas, se asoma el conjunto de características que indican la personalidad, asociadas a la realización de labores en la organización (conocedor o experiencia, comunicación, responsabilidad, toma de decisiones y aprovechamiento de oportunidades); en cambio, en las competencias técnicas, se presentan esencialmente conocimientos de las herramientas tecnológicas.

Tanto en la fase de investigación documental como en la fase de investigación realizada a través de las entrevistas en profundidad, se consiguió que las TIC están asociadas con el liderazgo organizacional, debido a que los líderes usan estas herramientas para comunicarse con sus seguidores, con una información de flujo mucho más rápido. Sin embargo, el líder debe ser cauto en el manejo de estas herramientas, debido a que su mala manipulación, puede provocar distorsión en la información manejada. Sumado a esto, las TIC pueden causar un efecto negativo en los líderes organizacionales, ya que los mensajes por sí solos pueden carecer de expresividad y, entre otras cosas, pueden causar desconfianza en la información proveniente por la utilización de estas herramientas.

Adicionalmente, los líderes organizacionales tienen características vinculadas a la utilización de las herramientas. Ante esto, las organizaciones han desarrollado el tema tecnológico en su ámbito, utilizando herramientas de comunicación para dar mejor servicio a sus clientes. En las organizaciones empresariales, se tiene presente la utilización de las herramientas tecnológicas. Es muy difícil para el líder organizacional estar alejado de las redes sociales, incluso, no se conforma sólo con la aplicación hardware, el software de comunicación también le es importante.



Aunque los referentes empíricos nunca sugirieron características de edad o sexo para la utilización de las tecnologías, sí reconocen que las personas que provienen de las universidades (o institutos universitarios) tienen mayor ventaja en la utilización de estas herramientas porque cumplieron un ciclo de aprendizaje para el uso de las mismas.

Aparte de todo esto, las empresas del sector financiero, donde se incluyen las empresas del sector asegurador, se caracterizan por la rapidez en los tiempos de procesamiento de información, donde las TIC ofrecen un mejor análisis de la situación y agilizan las respuestas que se deben dar ante las distintas situaciones que se pueden presentar en la organización y los distintos elementos que pudieran ocurrir en la actualidad posmoderna. Las empresas de seguros de Venezuela están explotando las herramientas Web a fin de darse a conocer entre sus clientes, también existen líderes organizacionales consultados que están de la mano con las redes sociales, al tener, además de *twitter*, correo electrónico y las redes sociales, blogs y *gadgets* para la transmisión de información pertinente.

El liderazgo situacional es clave para el soporte de las organizaciones. Sin embargo, aprovechando la mención de los referentes empíricos, el líder de las empresas de seguros es situacional y visionario. Es innegable que el liderazgo es una combinación de rasgos y conductas; no obstante, no es necesario que en la dimensión tecnológica ese líder sea un experto, pero sí debe conocer las herramientas que se manejan en su espacio de trabajo.

Las TIC y el liderazgo organizacional no se encuentran disociados en las empresas de actividad aseguradora del estado y del país. Para los líderes organizacionales consultados, las destrezas que deben tener sus semejantes son las siguientes:

- *Conocedor/poseer conocimiento del negocio*: el líder organizacional debe ir en busca de adquirir mayor conocimiento de las actividades del entorno, así como desarrollar un mejor entendimiento de las actividades del área a la cual pertenece. Esta destreza se gana con la experiencia. Dentro de esta habilidad, se puede describir dos tipos de competencias que puede desarrollar el líder organizacional, los cuales se detallan a continuación:
  - *Poseer competencias técnicas*: corresponde a aquellas competencias asociadas al manejo de las herramientas de información y comunicación, comúnmente

llamadas TIC. Apunta hacia las técnicas que son aplicadas para todo lo que sea la planificación de la empresa. Además, debe ser proclive a las herramientas tecnológicas, tener la suficiente entereza para entender la finalidad de esas herramientas en la mira de su liderazgo.

- Poseer *competencias genéricas*: se refiere al conjunto de características que indican la personalidad, asociadas a la realización de labores en la organización, distintas al conocimiento técnico. Se trata de las competencias de personalidad, más allá de un tema de asociado al trabajo que se puede desarrollar, se suman los temas de comunicación y buen ejercicio del liderazgo.
- *Responsable*: la experiencia hace que el líder se pueda o no comprometer con las actividades que está realizando en la organización. Puede reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Es preciso que se comunique de manera eficaz y ejerza un liderazgo para dirigir bien, puesto que no basta con saber administrar y gestionar bien.
- *Tomador de decisiones*: el líder reflexiona sobre las cosas que suceden en la organización, tomar decisiones rápidas, cuantificar rápidamente la situación, es decir, llevar la situación a términos numéricos, si es el caso. Mucho se ha dicho sobre “información es poder” y, justamente, en función de la toma de decisiones, el líder sabe lo que tiene en la compañía, lo que está pasando en su entorno.
- *Emprendedor*: el líder organizacional evalúa las condiciones del entorno y hace que su equipo se desplace a una mejor situación. El líder se destaca por sus condiciones, sus tratos, en las respuestas que da, en el conocimiento que manifiesta en el área y en el cumplimiento de sus tareas asignadas.



**Figura 2. Destrezas del Líder Organizacional en las empresas de seguros.**

Las herramientas TIC, manejadas con criterio y conocimiento por el líder organizacional, se pueden convertir en un arma muy poderosa para la transmisión de información importante a los seguidores y, como parte del efecto de la globalización, se ha verificado que las TIC no solamente han incidido en la organización empresarial del mercado asegurador sino también en el personal que en ella labora. Además, se evidencia que el mejoramiento de las prácticas del trabajo por el uso de las TIC en las empresas de seguros, por parte de los líderes organizacionales consultados. Se trata de un establecimiento de mayor conectividad entre diferentes sedes, diferentes elementos del entorno: clientes, proveedores, intermediarios, etc. Las TIC ofrecen mayor rapidez en las operaciones financieras de las empresas de seguros, mayor celeridad en la presentación de problemas, reportes, informes de las actividades empresariales, ayuda al ahorro de tiempo y materiales; es decir, favorece a la instantaneidad de la información, según los informantes claves consultados.

Para finalizar, como parte del conocimiento científico, el corpus teórico hallado, a partir de las propuestas teóricas preliminares, plantea que el líder organizacional de las empresas de seguros posee destrezas técnicas, asociadas al área donde labora y al manejo de distintas herramientas TIC para el manejo de la comunicación en su área de trabajo; que la toma rápida de decisiones por parte de los líderes organizacionales es una de las características que surgen gracias al empleo de las TIC; que se puede establecer un perfil de competencias del liderazgo organizacional basado en la influencia que tienen las TIC en las empresas de seguros y por último, pero no

menos importante, que la comunicación es la herramienta más poderosa que utilizan los líderes organizacionales en las empresas de seguros en la actualidad.

## 5. RECOMENDACIONES

Cabe destacar que, entre las características citadas por los referentes empíricos, se mencionaron aspectos que, según el manejo que tengan los líderes organizacionales, pueden impactar de manera negativa. Se debe reflexionar con los aspectos que se describen a continuación:

- *Sensibilidad al manejo:* la mala manipulación de las herramientas tecnológicas pueden provocar distorsión en la información manejada por los líderes organizacionales. Esto es un riesgo con el cual debe tratar el líder organizacional, el cual puede ser resultante de la falta de conocimiento de éste hacia las herramientas tecnológicas.
- *Falta de contacto personal:* la inmediatez es una característica de las TIC. Esto representa un beneficio para el desarrollo de la toma de decisiones oportuna por parte de este líder. Sin embargo, la inexpresividad es la carencia que se puede apreciar en la transmisión de un mensaje. No se puede inferir de manera completa el trasfondo de lo que un mensaje transmite. Los referentes empíricos se inclinaron a afirmar que las máquinas no tienen sentimientos y, quizás, esa sea la debilidad de estas herramientas, dando como consecuencia que el líder pierda el contacto con sus seguidores. Esto también puede ser conocido como pérdida de empatía.
- *Desconfianza de la información:* a pesar de lo oportuno y lo pronto con que puede emerger la información, el líder puede demostrar desconfianza en la información proveniente por la utilización de estas herramientas. Obviamente, mal utilizadas, mal enfocadas, las TIC pueden limitar la comunicación. Para eso existen las auditorías en las empresas de seguros, procesos que permiten validar si la información transmitida, manipulada o generada, entre otras cosas, por estas herramientas corresponden a la actividad real de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Kanz J. y Lam, D (1996). Technology, Strategy, and Competitiveness: An Institutional-Managerial Perspective. Gaynor, G. (de.). Handbook of Technology Management. Nueva York: Editorial McGraw-Hill.
- [2] Maxwell, J. C., (2007). Liderazgo. Principios de Oro. Nashville, Tennessee: Grupo Nelson.
- [3] Sashkin, M. (1999). Una Nueva Visión del Liderazgo. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- [4] Sarell, J. J. (2013). Influencia de las TIC en la definición de un perfil de liderazgo organizacional. Tesis Doctoral, presentado en la Universidad Central de Venezuela.
- [5] Schwandt, T. (1994). Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, California: SAGE.
- [6] Merton, R. K., Fiske, M. y Kendall, P. (1956). The Focused Interview. Nueva York: The Free Press.
- [7] Valles, M. (1997). Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Madrid: Síntesis.
- [8] Bolt, J. (2004). Sobre los líderes futuros. En: Hesselbein, F., Goldsmith, M., y Beckhard, R. El líder del futuro. Barcelona: Deusto.