

# Competencias Gerenciales y Estrategias Disruptivas



Nohelia Alfonso, María T. Hernández, Edicta Rivas, Crisálida Villegas



## **Competencias Gerenciales y Estrategias Disruptivas**

**Nohelia Alfonzo Villegas, María Teresa Hernández, Edicta Rivas Machado,  
Crisálida Villegas González**

Primera edición: Mayo, 2024

Maracay, Venezuela

Depósito Legal: **AR2024000373**

ISBN: **978-980-7898-86-7**



Reservados todos los derechos conforme a la Ley  
Se permite la reproducción total o parcial del libro,  
siempre que se indique expresamente la fuente

Portada y Formato Electrónico: Nohelia Alfonzo

Ilustraciones: Elaboradas por IA Copilot

Revisión General: Crisálida Villegas

**Colección de Estudios Culturales**  
**Serie Educación y Sociotecnociencia**  
**Volumen 5, Número 15, Año 2024**

Es una publicación correspondiente a la colección de libros arbitrados del Sello Editorial Escriba. Escuela de Escritores, dirigida al público general que tiene como propósito divulgar saberes culturales, educativos y socio tecnocientíficos.



**ESCRIBA. ESCUELA DE ESCRITORES**

**AUTORIDADES**

**Crisálida Villegas**

**Presidente – Directora General**

**Nohelia Alfonzo**

**Directora Académica**

**Rosa B. Pérez**

**Secretaria**

**COMITÉ EDITORIAL**

**Crisálida Villegas (Escriba, Venezuela)**

**Sandra Salazar (FEREDIT, Venezuela)**

**Luisa García (UNERG, Venezuela)**

**Raquel Peña (UNERG, Venezuela)**

**Rosy León (REDIT, Chile)**

**Ibaldo Fandiño (UNIATLÁNTICO, Colombia)**

**Claudia Zuriaga (UIDE, Ecuador)**

## INDICE DE CONTENIDO

	pp.
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b><u>7</u></b>
<b>I.GESTIÓN EDUCATIVA DUSRUPTIVA</b> Crisálida Villegas	<b><u>11</u></b>
<b>II. GESTIÓN EN SEGURIDAD CIUDADANA</b> Nohelia Alfonzo	<b><u>24</u></b>
<b>III. GESTIÓN EMPRESARIAL AMBIENTAL</b> María T. Hernández	<b><u>33</u></b>
<b>IV. GESTIÓN ESTRATÉGICA VIRTUAL</b> Edicta Rivas	<b><u>44</u></b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b><u>52</u></b>

## INDICE DE TABLAS

No.		pp.
1	<b>Tipos de gestión empresarial</b>	<b><u>14</u></b>
2	<b>Herramientas de gestión empresarial</b>	<b><u>15</u></b>
3	<b>Competencias gerenciales</b>	<b><u>18</u></b>
4	<b>Tipología de competencias gerenciales</b>	<b><u>26</u></b>
5	<b>Estrategias disruptivas en la gestión ambiental</b>	<b><u>38</u></b>
6	<b>Tecnologías disruptivas en la gestión ambiental</b>	<b><u>41</u></b>

## INDICE DE FIGURAS

No.		pp.
1	Gestión empresarial	<u>13</u>
2	Estrategia disruptiva	<u>17</u>
3	El gerente de seguridad ciudadana que se aspira	<u>31</u>
4	Competencias gerenciales en seguridad ciudadana	<u>32</u>

## PRESENTACIÓN

En el libro que hoy presentamos a la comunidad académica se explora el emocionante mundo de las competencias gerenciales y las estrategias disruptivas, en un entorno empresarial en constante cambio; donde la capacidad de liderar y gestionar de manera efectiva se vuelve vital para el éxito organizacional. Las estrategias disruptivas son aquellas que desafían los modelos de negocio y las prácticas tradicionales, por lo que han transformado la forma en que operan las empresas, ofreciendo ventajas competitivas y nuevas oportunidades para el crecimiento y la innovación.

Sin embargo, estas pueden ser difíciles de implementar, ya que se requiere un líder innovador y creativo, con nuevas competencias gerenciales, que les permita estar mejor preparados para navegar por la incertidumbre, propia del entorno complejo y cambiante de los negocios en la actualidad, permitiéndoles liderar a sus equipos hacia el éxito. De ahí los aportes del libro, que reflexiona acerca de las competencias gerenciales clave, esenciales en un entorno de estrategias disruptivas, tales como el liderazgo transformador, la toma de decisiones ágiles, la gestión del cambio y capacidad de adaptación, que pueden marcar la diferencia en la capacidad de una organización para adaptarse y mantenerse posicionada.

Lo cual implica una capacitación y actualización constante, asistir a congresos y eventos con líderes reconocidos, Buscar mentores y coaches y hacer networking con otros gerentes a fin de estar lo mejor preparado posible para afrontar el entorno dinámico y desafiante. Implica, además, entender y asumir que el desarrollo de competencias gerenciales es un proceso continuo, por lo que los gerentes deben estar dispuestos a aprender y crecer constantemente para mantenerse al día con las últimas tendencias y prácticas.

Estos temas se abordan desde cuatro perspectivas enfocadas en diferentes organizaciones. En primer lugar, Crisálida Villegas, lo hace desde la gestión educativa disruptiva, haciendo mención que esta ha ido cobrando relevancia debido

a la necesidad de racionalizar operaciones, optimizar recursos y mejorar resultados. Además, destaca que este ha sido un tema problema en el sistema educativo, ya que las decisiones suelen ser tomadas de manera unilateral por la cúpula administrativa, lo que ha generado una centralización exagerada a pesar que se promueve la descentralización educativa.

Asimismo, sugiere que la calidad de la educación como meta de la gestión es un estándar subjetivo que busca equiparar los procesos en una organización educativa, pero destaca que los directivos a menudo se ven limitados en sus funciones, debido a la estructura vertical y centralizada del sistema educativo. Además, hace referencia a la necesidad de que los líderes educativos desarrollen competencias gerenciales en áreas como la comprensión del contexto, la gestión administrativa y las habilidades comunicativas para poder enfrentar los desafíos actuales, especialmente en un entorno de disrupción tecnológica. En síntesis, el primer capítulo presenta la gestión en educación como un desafío complejo que requiere de líderes con competencias gerenciales sólidas para poder adaptarse a los cambios constantes y mejorar la calidad educativa en un entorno en evolución.

En segundo lugar, Nohelia Alfonzo plantea la temática desde el contexto de la seguridad ciudadana, destacando la importancia de desarrollar competencias gerenciales específicas para liderar y coordinar los esfuerzos de seguridad de manera efectiva. Se menciona que los gerentes de seguridad ciudadana deben poseer competencias como la visión con perspectiva, la flexibilidad, la capacidad de análisis de datos complejos, la habilidad para fomentar la colaboración y la coordinación entre múltiples actores, y la capacidad de comunicación efectiva.

Resalta que la gestión de la seguridad ciudadana es un proceso complejo que implica la coordinación de múltiples agentes para abordar los desafíos en este ámbito, por lo que los gerentes deben estar preparados para adaptarse a los cambios y ajustar las estrategias de seguridad según sea necesario. Además, destaca la importancia de construir redes de colaboración efectivas, basadas en la confianza, la transparencia y el intercambio de información, para lograr resultados

exitosos en materia de seguridad ciudadana. Este segundo capítulo plantea que la gestión en seguridad ciudadana requiere de líderes con competencias gerenciales específicas que les permitan coordinar eficazmente los esfuerzos para garantizar la seguridad y el bienestar de la comunidad.

En tercer lugar, María T. Hernández hace lo propio desde la gestión ambiental, resaltando la importancia de integrar la sostenibilidad en el núcleo de la estrategia empresarial y asegurar que la adopción de tecnologías disruptivas propicie la innovación y el crecimiento económico, al mismo tiempo que fomente un desarrollo armónico con el entorno natural. Enfatiza que las competencias gerenciales ambientales se han convertido en un pilar fundamental para la gestión organizacional, abarcando conductas observables a nivel individual y colectivo que fomentan una cultura corporativa comprometida con la sostenibilidad y el respeto al entorno natural.

Además, menciona que en el actual panorama empresarial es primordial que los líderes adopten un enfoque integral hacia la sostenibilidad y la responsabilidad ecológica dentro de sus estrategias de negocio, lo que no solo genera un impacto positivo en el ambiente, sino que también abre puertas a nuevas oportunidades y permite superar retos, al mismo tiempo que se incentiva la innovación.

En síntesis, el tercer capítulo presenta la gestión ambiental como una responsabilidad compartida en todos los niveles empresariales, donde las competencias gerenciales juegan un papel fundamental en la promoción de una cultura corporativa comprometida con la sostenibilidad y el respeto al entorno natural, lo que contribuye al éxito y la viabilidad a largo plazo de las organizaciones en el contexto actual de los negocios.

Finalmente, Edicta Rivas, desarrolla la gestión estratégica virtual mencionando que requiere de gerentes capaces de revalorar la operación actual de su negocio a la luz de los nuevos avances que las TIC imponen y convertir este nuevo quehacer empresarial mediado por este medio en un efectivo y decisivo factor diferenciador de una estrategia flexible y adaptable. Se destaca que esta innovación debe ser

disruptiva, producto de un proceso gerencial que considere que pensar diferente y fuera de lo conocido es la base de innovaciones disruptivas.

Menciona además que la gerencia estratégica cuenta con elementos que permiten alcanzar ventajas competitivas frente al mercado global y resalta la importancia de fomentar el desarrollo del pensamiento disruptivo en los miembros del equipo de alta dirección como factor decisivo para la innovación y el éxito en un entorno empresarial en constante evolución.

De modo, que este quinto capítulo se presenta como un enfoque necesario para adaptarse a los cambios tecnológicos y aprovechar las oportunidades que ofrecen las TIC en un entorno empresarial cada vez más digitalizado y competitivo. La capacidad de pensar de manera disruptiva y de implementar estrategias flexibles y adaptables se convierte en un factor clave para el éxito y la diferenciación en este contexto.

Les invitamos a unirse a nosotras en este viaje de descubrimiento y aprendizaje sobre las competencias gerenciales que son fundamentales en las estrategias disruptivas.

## I.GESTIÓN EDUCATIVA DISRUPTIVA



**Crisálida V. Villegas G.<sup>1</sup>**

La realidad del entorno social cambiante y transformación de los mercados, producto de la permanente evolución tecnológica, requiere de una nueva gestión empresarial, donde gerentes y líderes pongan de manifiesto estrategias disruptivas, para lo que se requiere de nuevas competencias gerenciales. Al respecto Botero-Gómez (2023, p.35) señala que” las habilidades gerenciales y la innovación emergen como factores esenciales para la supervivencia y éxito organizacional”.

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias de la Educación. Coordinadora de los programas formativos de REDIT. Crisvillegas1@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-3433-6595>

Las empresas deben ser capaces de adaptarse y gestionar el cambio de la realidad presente; así mismo anticiparse, ser pioneros de las tendencias, cambios y transformaciones que se experimentan en la sociedad. Sin embargo, fomentar una cultura de innovación puede ser un desafío para la gestión empresarial. Las resistencias internas, la falta de recursos y la aversión al riesgo pueden obstaculizar los esfuerzos en tal sentido.

Otro factor que puede estar interviniendo, son las insuficientes competencias gerenciales de los líderes. Así un estudio realizado por Cdg Consultores (2020) mediante la aplicación de una encuesta a 2626 líderes, evidenció que el solo el 32% de estos manifiestan competencias gerenciales en cuanto a inteligencia emocional y administración del tiempo; 17% en gestión comercial, 12% en gestión estratégica y 10% en gestión de desarrollo del talento humano y financiera en igual proporción. Lo que a su vez depende de la insuficiente formación gerencial de los líderes en general y particularmente en el sector educacional.

Desde este, punto de vista, el capítulo se refiere a la gestión educativa desde la visión empresarial, para lo cual primero se caracteriza la gestión empresarial, las estrategias disruptivas y finalmente las competencias gerenciales en líderes empresariales y luego referidas al sector educativo.

### **Gestión empresarial**

La gestión empresarial es el corazón de cualquier negocio y ahí radica su importancia ya que de esta depende lograr el éxito organizacional. Es una estrategia del negocio que tiene como fin conseguir mejores resultados. También denominada management se define según Santander Universidades (2022) como el proceso que dirige y guía las operaciones de una organización para hacer realidad los objetivos establecidos. Se encarga de organizar todos los recursos existentes para diseñar y poner en marcha acciones que permitan alcanzar las metas de la organización.

Las funciones clásicas de cualquier organización son la planificación, organización, dirección y control. A efecto de este material se incorporó la gestión de finanza, marketing y ventas, transformación digital y cualificación profesional,

que obviamente están implícitas en las cuatro primeras, pero que pareció interesante darles un lugar especial en la figura 1 que representa la gestión empresarial en las organizaciones de los nuevos tiempos. Todo esto enmarcado en la triada: personas, procesos y tecnología.



**Figura 1. Gestión empresarial**  
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a Guzmán (2016) tres aspectos son fundamentales en la gestión empresarial: (a) la gestión se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas sobre todos, los cambios tecnológicos; (b) la gestión siempre debe centrarse en la persona y (c) la gestión debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la organización, utilizando todos los elementos

para responder a estos en beneficio de los clientes y de la sociedad en general. Es evidente que existen múltiples tipos de gestión empresarial que varían de acuerdo a los autores considerados y otras que han aparecido, modificado o actualizado con el uso de tecnología. Algunas de estas tipologías se presentan en la tabla 1, seguidamente.

**Tabla 1**  
**Tipos de gestión empresarial**

Tipos	Características
Autoritaria Lewin, Lippitt y White, 1943	Supervisión de procesos mediante la dirección y control
Democrática Lewin, Lippitt y White, 1943	Fomenta el intercambio de ideas entre empleados
Laissez Faire Lewin, Lippitt y White, 1943	El foco está en la libertad del personal, se les deja hacer lo que quieren
Meritocrática M. Young, 1994	Los empleados con mejor rendimiento son el foco de la atención de la dirección
Transaccional James Mac Gregor, 1978	Se centra en las recompensas como incentivo con el fin de motivar a las personas
Transformacional James Downton, 1973	El éxito organizacional solo se puede lograr con la entrega y el compromiso de los trabajadores
Visionaria Joseph Schumpeter, 1911	Estratégica o carismática consiste en transmitir la visión de la empresa al equipo. Los gerentes no se involucran en el día a día sino en la alineación del equipo.
Cadena de valor Michael Porter, 1985	La idea central es que el consumidor necesita ver los productos y servicios como un valor
Ciclo de innovaciones Nicolai Kondrátiev, 1928 Smihula, 2009	Dirige siempre la planificación en busca de nuevos procedimientos, tecnología y soluciones
Excelencia en la gestión (MEG) Tom Peters, 1982	Metodología para implantar buenas prácticas
Resultados como objetivos Peter Drucker, 1958	Buscar siempre alcanzar o superar los objetivos planteados Garantiza más libertad e individualidad a los trabajadores
Centrada en los procesos Mary Parker Follett, 1931	La esencia es estandarizar las operaciones y garantizar una mayor organización en toda la cadena de producción Búsqueda constante de la mejora de los procesos
Ciclo PDCA Planificar, hacer, verificar y actuar Walter Shewhart, 1939 Edwards Deming, 1950	Garantiza un funcionamiento más eficiente y agilidad en la toma de decisiones
Liderazgo de servicio Robert Greenleaf, 1977	Modo de apoyo a los trabajadores a través del asesoramiento

**Fuente: Elaboración propia**

El concepto de gestión empresarial ha ido evolucionando en la medida que el hombre ha avanzado en el desarrollo de nuevas tendencias empresariales, avances tecnológicos e investigaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día más complejo y cambiante. Al respecto, Cañar-Tinitana y Hidalgo-Ávila (2021, p.2172) señala que:

El tipo de modelo que vaya aplicarse permite predecir a través de un sistema organizado, que movimiento hay que realizar, que proceso se debe iniciar o que actividad se debe mejorar; en este caso, el modelo traza una línea que las operaciones deben seguir para llegar a un objetivo. Cada empresa tiene necesidades distintas, por lo que no puede haber un solo modelo de gestión empresarial.

Seguidamente, en la tabla 2 se muestran algunas herramientas de gestión empresarial, una más tradicionales que se siguen utilizando y otras más contemporáneas.

**Tabla 2**  
**Herramientas de gestión empresarial**

Herramienta	Características
Matriz FODA	La empresa debe plantear datos acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
Canvas de Modelo de Negocio Es un modelo basado en un mapa de visualización	Se basa en las siguientes interrogantes ¿Cómo? Asociados, actividades, recursos clave ¿Qué? Oferta de valor ¿Quién? Relación con el cliente, canales de ventas, segmento de clientes ¿Cuánto? Estructura de costos, flujo de ingresos
Matriz BCG Herramienta de análisis gráfico	Define y compara las diferentes soluciones y unidades de la organización a partir del cruce de dos ejes: el crecimiento del mercado y la cuota de mercado relativa
5W2H	Aclara los objetivos y ayuda a planificar todas las actividades empresariales a partir de 7 preguntas: Qué, por qué, donde, cuándo, quién, cómo, cuánto
Matriz GUT Sirve para priorizar los problemas que deben resolverse primero	Gravedad ¿Cuáles son los efectos? Urgencia ¿Esto puede esperar? Tendencia ¿El problema va empeorar?
BPM	Disciplina de gestión que integra estrategia, tecnología y objetivos
BPMN	Es el modelo de notación que mostrará esta estrategia de forma visual
BPMS	Mapeará, automatizará, ejecutará y supervisará estos procesos de forma transparentes y con alto impacto en los resultados

**Fuente: Elaboración propia**

El uso generalizado de las tecnologías es uno de los principales rasgos distintivos de la actividad económica de hoy, constituyéndose en factor central para alcanzar la competitividad empresarial. Existen diversas opciones y herramientas que ayuden a cualquier tipo de empresas a la captura, procesamiento, almacenamiento y difusión de datos e información, facilitando el diseño de estrategias organizacionales que propicien un cambio importante en sus procesos y procedimientos; ya sea a través de software robusto, especializados o soluciones web creadas por empresas innovadoras,

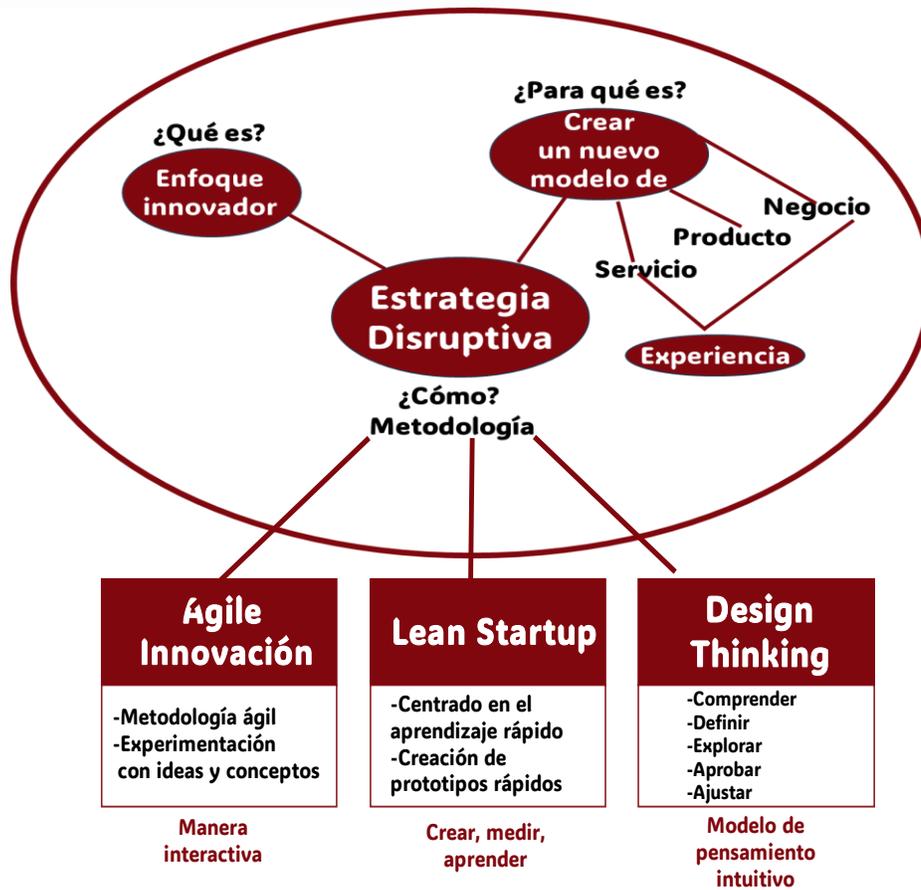
### **Estrategias disruptivas**

Una estrategia disruptiva es aquella que impulsa el desarrollo de un producto o servicio, que crea un nuevo mercado y altera a todos los competidores que previamente dominaban ese mercado. Desafían los paradigmas existentes, rompen moldes y allanan el camino para un cambio transformador. Surgen para redefinir los límites de una industria, prosperan gracias a los avances tecnológicos y a menudo se encuentran en un terreno fértil en mercados desatendidos o ignorados; prosperan gracias a la experimentación, se extienden más allá de las empresas individuales. Los ecosistemas colaborativos amplifican el impacto, para lo que se requieren cambios culturales dentro de las organizaciones.

Los líderes deben defender el cambio, fomentar la asunción de riesgos, una mentalidad de crecimiento y cuestionar suposiciones profundamente arraigadas. Se liberan de las cadenas del conformismo y se atreven a desafiar el statu quo, ya sea a través de saltos tecnológicos, redefinición del mercados o cambios culturales, estas estrategias crean ondas que remodelan las industrias. A medida que las organizaciones navegan por el dinámico panorama empresarial, aceptar la disrupción se convierte en un imperativo de supervivencia.

Peña González (2023) plantea tres características claves de una estrategia disruptiva: (a) rompe con las convenciones del mercado; (b) ofrece soluciones radicalmente diferentes y valiosas; así como (c) busca revolucionar la forma en que

se abordan los desafíos propuestos. Un resumen de lo que es una estrategia disruptiva se muestra seguidamente en la figura 2.



**Figura 2. Estrategia Disruptiva**  
Fuente Elaboración propia

El objetivo de las estrategias disruptivas es transformar el mercado, no la simple mejora de productos y servicios existentes. La innovación constante es una característica que identifica a las empresas que adoptan estrategias disruptivas. De acuerdo a Cámara (2020) algunas de las características de las estrategias disruptiva son: volver irrelevante a la competencia, pasar de lo físico a lo digital, cambiar el comportamiento de la demanda, crear nueva demanda y la ruptura valor-coste.

### Nuevas competencias gerenciales

Vale iniciar este aspecto señalando que se asume como competencia en términos generales al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes que corresponden a un desempeño específico, en este caso al gerencial. Particularmente, en relación a las competencias gerenciales son formas de pensar y gestionar exitosamente los equipos de trabajo.

Las competencias gerenciales tienen tres componentes fundamentales: (a) cognitivas, conocimiento, corresponde al saber hacer; (b) emocionales y sociales, actitudes y motivaciones, corresponde al querer hacer y (c) técnicas y de gestión, referido a poder hacer. Al respecto, incorporo la innovación como competencia clave en las estrategias gerenciales disruptivas. Las cuales se detallan en la tabla 3, seguidamente.

**Tabla 3**  
**Competencias Gerenciales**

Cognitivas	Emocionales y sociales	Técnicas y de gestión	Tecnológicas e Innovación
Saber hacer	Querer hacer	Poder hacer	Como hacer
1. Conocimientos -Gerencia estratégica -Gerencia financiera -Talento humano	1. Trabajar en equipo -Interactuar con otro -Ejercer liderazgo -Resolver conflictos -Lograr resultados 2. Comunicarse proactivamente -Generar motivación y compromiso -Manejar acertadamente las diferencias 3. Influir positivamente sobre el talento humano -Escuchar y comprender los intereses, sentimientos y preocupaciones -Apreciar y respetar las diferencias y diversidad de las personas 4. Autogestión emocional	1. Planeación y control en la ejecución 2. Decidir cursos de acción para asegurar la calidad, el servicio del cliente y el clima organizacional 3. Manejo eficiente del equipo -Gestión del tiempo -Manejo económico y financiero 4. Implantación de nuevas tecnologías -Ejecutar coaching y mentoría -Otorgar incentivos, premios, promociones y ascensos -Desarrollar productos	1. Visión empresarial 2. Delegación y desarrollo de colaboradores 3. Pensamiento Digital -Pensamiento sistémico -Construcción de redes -Cambiar a experiencias en vez de productos y servicios 4. Resiliencia y adaptación al cambio -Comunicación y colaboración virtual -Liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia con base a autores varios

La innovación se ha convertido en una de las competencias clave para las empresas y en la forma de hacer frente al entorno cambiante que les rodea, se puede definir de forma general como la capacidad de optimizar los resultados a través de la identificación, planteamiento y resolución de problemas de forma alternativa, ofreciendo soluciones originales. Se asocia a tres otras competencias: creatividad, búsqueda de información e intraemprendimiento (generar nuevos proyectos).

Al respecto, Copymate (2024) señala que en un entorno empresarial que evoluciona rápidamente, la importancia de la innovación, el liderazgo estratégico, la comunicación clara y la adaptabilidad nunca ha sido tan crítica. A través de estrategias disruptivas y un enfoque en la mejora continua, es posible cultivar un equipo altamente competente y preparado para enfrentar los retos del mercado con confianza.

### **Gestión educativa**

El tema de la gestión empresarial históricamente no ha sido contemplado como parte de la educación y menos del desarrollo profesional del docente. Sin embargo, la dinámica económica actual ha variado de forma trascendente al dar un giro el perfil profesional con el que debe contar el educador. Por otra parte, gestionar una organización educativa puede ser una tarea compleja y difícil sobre todo con las crecientes exigencias y expectativas de las partes interesadas, como estudiantes, padres, profesores y otro personal, el contexto en permanente cambio y la sociedad digital. Para tener éxito en este entorno, los responsables educativos deben apoyarse en estrategias eficaces de gestión empresarial que les ayuden a racionalizar las operaciones, optimizar los recursos y mejorar los resultados.

Otras complejidades de las organizaciones educativas consiste en la manera en cómo se administran, pues una vez que la administración se consolidó en el ámbito empresarial, pasó a la educación, conservando íntegramente todos sus principios y postulados, con la intención de generar procesos y resultados eficaces, eficientes, efectivos y de calidad, especialmente basado en la teoría burocrática y

de sistemas, lo cual genera conflictos asociados a la manera en cómo es administrado el sistema educativo, de manera específica las instituciones educativas.

Carrillo Vargas (2008, p.4) al respecto plantea que “La administración educativa tiene su peso fundamentalmente en el gobierno, el cual es el encargado de tomar las decisiones pertinentes para el buen funcionamiento del sector educativo; pese a los cambios que han sufrido los planes y programas”. La cita anterior es una de las características básicas de la gestión educativa, la cual se ha consolidado como una de las grandes problemáticas del sistema educativo, debido a que las decisiones son tomadas de manera unilateral por la cúpula administrativa. Bajo supuestos de que es lo mejor para todos, lo que continúa provocado una centralización exagerada, a pesar de que cotidianamente se habla de descentralización educativa.

La gestión es parte del proceso educativo que se vivencia con la intención de tener un extremo control de lo que pasa al interior de cada una de las organizaciones educativas. En estas recaen gran parte de los programas o proyectos nacionales, que pudieran ser atendidos por otros sectores gubernamentales. Por tanto, la carga administrativa limita de manera determinante la efectividad de los procesos esenciales, por lo que resulta fundamental y apremiante que se revisen la gestión y las formas de cómo se operan al interior de estas organizaciones.

La presión por el cumplimiento de los procesos pudiera desencadenar múltiples problemas, ya que se encomienda a los docentes y directivos tareas que abarcan múltiples campos de intervención, aunado a que las organizaciones educativas tienen complicaciones para dividir el trabajo de manera equitativa. Ser líder o gerente educativo es un ejercicio complejo y más aún cuando uno o dos gerentes se encargan de cumplir con todas las actividades.

De ahí que los directivos y profesores deben poseer un espacio con cierta autonomía que les permita determinar pautas para mejorar los procesos educativos. Es exigible flexibilidad, creatividad e independencia de gestión. Así como apoyo

institucional por parte de las autoridades, que consiste en fortalecer las decisiones tomadas en la autonomía de su gestión educativa.

La calidad de la educación como meta de la gestión es un estándar demasiado subjetivo de acuerdo a Limas-Garfias (2016) y pretende ser el parámetro para equiparar todos los procesos que tienen lugar en una organización educativa, dejando de lado lo imprescindible: el papel de las personas dentro de esos procesos. El aspecto que más interesa concierne directamente a las habilidades gerenciales de los directivos, los cuales se encuentran maniatados al momento de ejercer sus funciones, pues debido a las características verticales y centralizadas propias del sistema educativo, sus facultades de decisión se encuentran limitadas al cumplimiento puntal de indicaciones provenientes de los niveles jerárquicos superiores.

Según los aportes de los autores la calidad de una organización, más aún de la educativa se logra a través de las personas, especialmente en estos momentos de disrupción tecnológica, a lo cual esta no escapa. Se requiere, entonces, que los directivos y profesores en general, desarrollen competencias gerenciales en cuatro líneas de acción:

-Conceptuales o académicas, que implica la comprensión del contexto, en el caso del gerente, líder y estratega educativo se refiere a la visión sistémica de la organización educativa, la disciplina de la especialidad y métodos de trabajo y de evaluación en el ámbito de las ciencias de la educación, en un contexto de transdisciplinariedad.

-Técnicas u administrativas, son los comportamientos esenciales en la gestión gerencial, asociada a la administración del quehacer educativo, mediante el desarrollo de procesos de planificación, organización, dirección, control. Además de motivación, liderazgo, toma de decisión, trabajo en equipo y manejo de conflictos.

-Comunicativas, referidas a la comunicación e interacción entre las personas, implica efectividad del lenguaje, aspectos lingüísticos, sociolingüísticos,

estratégicos y discursivos del hablante, oyente, lector y escritor; así como el conocimiento de las reglas gramaticales y socio culturales.

-Humanista-sociales, se desarrollan como parte del proceso de madurez, a partir del potencial humano para aprender. Implica autoestima, motivación, tolerancia, aceptación de la diversidad y ética, entre otras.

-Digitales, implica el conocimiento y uso de las tecnologías emergentes y disruptivas, manejo de nuevos códigos lingüísticos y adaptabilidad al cambio.

Si bien estas no son las únicas competencias es un extracto de las que pudieran considerarse fundamentales, a juicio de quien escribe. Al respecto Crissien Castillo (2005) plantea una competencia particular que pareció interesante a efecto de este gerente, que es la agudeza factorial, que se refiere a lograr un sexto sentido, la capacidad del estratega de crear un futuro, desarrollo de la capacidad cerebral, de desarrollar en la mente conexiones neurales, que crean intuiciones y asociaciones mayores a lo que una persona regular puede acceder. La fórmula para desarrollar esta competencia está en la información y el conocimiento referido al ambiente interno y externo de la organización.

### **¿Hacia dónde vamos?**

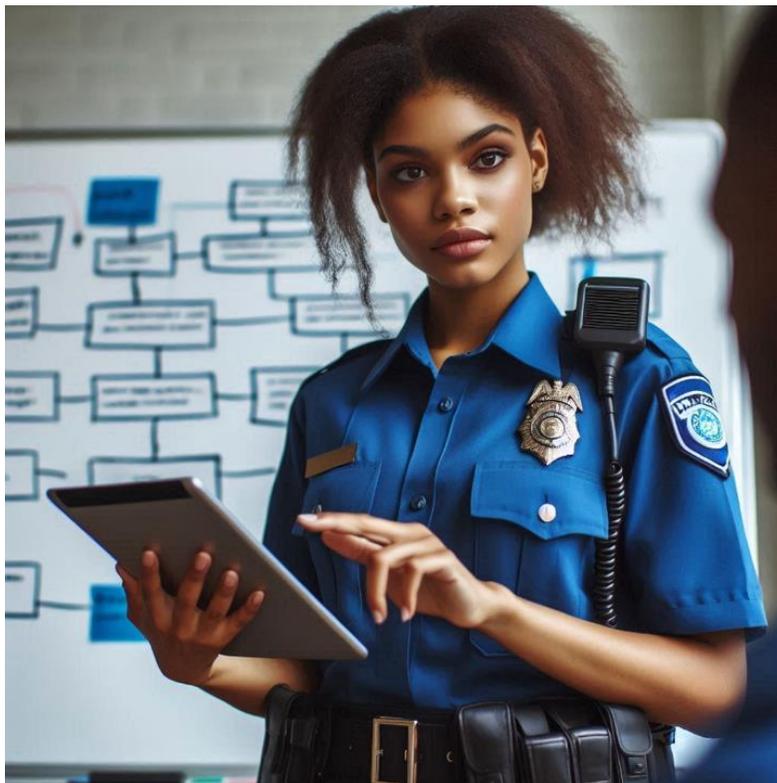
Frente a todos los planteamientos realizados, los autores señalan que, a las organizaciones educativas, especialmente a las universidades lo único que pueden hacer es la integración en sistemas de innovación, asumidos como el conjunto de actores y organizaciones que interactúan en la generación, uso y difusión del conocimiento nuevo y económicamente útil en la producción. Uno de estos ecosistemas de innovación abierto lo plantea la teoría de la Cuádruple Hélice, propuesta por Chesbrough (2000) donde se integran universidades, empresas, Estado y población civil organizada.

Todas las organizaciones para existir, prosperar y mantenerse en el mercado tienen que convertirse en un agente de cambio, aplicando para ello la innovación, que va de la mano con la tecnología. A tales efectos se debe tener claro que la mejor gestión no solo busca que los procesos sean realizados de la mejor manera

posible, sino que, lo más importante es determinar los factores que influyen en el éxito sostenible que obtenga la organización.

Lo planteado evidencia la necesidad de un gerente líder y estratega, con competencias gerenciales en permanente desarrollo, así como formación y donde la innovación sea la competencia clave.

## II. GESTIÓN EN SEGURIDAD CIUDADANA



**Nohelia Y. Alfonso V.<sup>2</sup>**

la seguridad ciudadana es un concepto dinámico y complejo vinculado al bien común con una profunda dimensión humana transversalizado por la interacción entre la comunidad y el Estado como la clave para el buen vivir, en tal sentido, la gestión de la seguridad ciudadana es un tema de vital importancia en la sociedad contemporánea, ya que las tecnologías están revolucionando la forma en que se abordan los desafíos de seguridad en las ciudades. En este contexto, las competencias gerenciales se han convertido en fundamentales para la gestión efectiva de la seguridad ciudadana.

---

<sup>2</sup> Doctora en ciencias de la educación. Docente UNES-IUAC. [noheliay@gmail.com](mailto:noheliay@gmail.com). <https://orcid.org/0000-0002-6041-9140>

En un mundo en constante cambio, las estrategias disruptivas de gestión de seguridad ciudadana requieren un nuevo enfoque por parte de los líderes encargados para abordar los desafíos cambiantes y garantizar la efectividad de las medidas implementadas. Estas competencias van más allá de las habilidades tradicionales de gestión y se centran en la capacidad de adaptación, la comprensión de las tecnologías disruptivas y la promoción de la participación ciudadana en la seguridad. De allí que el propósito del escrito es explorar las competencias gerenciales necesarias para enfrentar los desafíos de la seguridad ciudadana en un entorno disruptivo, y cómo estas competencias pueden influir en la efectividad de las estrategias de gestión de seguridad.

### **Competencias Gerenciales en Seguridad Ciudadana**

CDG (2023, p.1) las define como “un conjunto de habilidades y capacidades fundamentales para realizar actividades de liderazgo, gerencia y negocios”. Por su parte, Artieda et al (2021, p.1) afirma que:

Son capacidades, conocimientos, habilidades y técnicas que deben poseer las personas que ocupan un cargo directivo o un alto mando dentro de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, y de esta manera mejorar el desempeño organizacional, que a su vez se refleja en los resultados y el cumplimiento de los objetivos, con el desempeño de todo su equipo de trabajo.

Lo planteado, permite entender que las competencias gerenciales, son una combinación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos que debe tener un líder. En conjunto, les permiten a los gerentes gestionar de manera óptima una extensa gama de eventos complejos, labores y entornos organizacionales, lo cual es particularmente necesario en las organizaciones de seguridad ciudadana.

Este tipo de competencias incluyen aspectos centrales y profundos del individuo, pero también, aspectos observables y modificables. En general, señalan formas de comportamiento, de pensar y de actuar ante diferentes situaciones complejas. Además, una vez adquiridas permanecen en el tiempo, son adaptativas

y pueden garantizar un desempeño exitoso en la gestión. Las competencias tienen tres componentes esenciales, tal como se observa en la tabla 4, a continuación

**Tabla 4**  
**Tipos de Competencias Gerenciales**

<b>Cognitivas (saber hacer)</b>	En el caso de los gerentes, son aquellas que le permiten aprender, conocer, descubrir y comprender las habilidades que necesita para dirigir. Tanto a sus equipos de trabajo como a la organización, para alcanzar los objetivos establecidos, encaminados a brindar seguridad y protección a la ciudadanía y a sus bienes, así como lograr la convivencia solidaria y la cultura de paz, configurando el pensamiento securitario.
<b>Emocionales y sociales (querer hacer)</b>	También llamadas interpersonales, son una pieza clave en las organizaciones, ya que le permiten a los gerentes: (a) interactuar con otras personas, (b) trabajar en equipo, (c) resolver conflictos; (d) lograr resultados; (e) ejercer el liderazgo corporativo, (f) comunicarse efectivamente, (g) generar motivación y compromiso, (h) manejar acertadamente las diferencias, (i) influir positivamente sobre el talento humano, (j) escuchar y comprender las preocupaciones, intereses y sentimientos, (k) apreciar y respetar las diferencias, así como la diversidad de las personas, esto implica tanto el personal policial (subalternos, iguales y superiores), personal de otros organismos e instituciones, así como a la ciudadanía
<b>Técnicas y de gestión (poder hacer)</b>	Están asociadas directamente con el campo laboral y las destrezas gerenciales. Son procesos aprendidos, producto de la formación profesional y las experiencias adquiridas a través de la conducción de organizaciones. Estas competencias dan a los gerentes la capacidad para analizar, planificar, organizar, tomar decisiones y evaluar el logro de los objetivos. Además, sopesar cursos de acción, asegurar la calidad, el servicio al cliente y el clima organizacional. También comprenden: (a) el manejo eficiente de equipos de trabajo, (b) la gestión del tiempo, (c) el manejo económico y financiero, (d) la implantación de nueva tecnología, (e) efectuar coaching y mentoring, (f) otorgar oportunamente incentivos, premios, reconocimientos y ascensos, (g) desarrollar estrategias para mejorar la prestación del servicio securitario

Fuente: CDG (2023) adaptado por Alfonso (2024)

Las competencias gerenciales en el contexto de la seguridad ciudadana deben adaptarse a un entorno en constante cambio, caracterizado por la evolución tecnológica, los nuevos modelos de delincuencia y las demandas cambiantes de la comunidad. En este sentido, Kotter (2012) señala que "los líderes efectivos son aquellos que pueden adaptarse rápidamente a las transformaciones del entorno y movilizar a sus equipos hacia una visión compartida de cambio". Al respecto, Yoris (2017) citado por Andrade et al (2023) asevera que "la gerencia debe asumir la

disrupción como condición inmanente de su quehacer, fomentando una cultura de adaptación continua a los cambios” (p.4).

Resulta innegable que en cualquier organización actual y más aún en las que tienen la responsabilidad de la seguridad ciudadana la praxis gerencial actual debe responder a entornos de acuerdo con González (2022) volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA) los cuales afectan a las organizaciones como consecuencia de esas brechas con momentos quebradizos, ansiosos, no lineales e incomprensibles (BANI), por lo que la gerencia de las organizaciones de seguridad ciudadana hoy más que nunca debe buscar formas de lidiar con estos desafíos, tales como: (a) la resiliencia, (b) la empatía, (c) consciencia, (d) flexibilidad, (e) transparencia e (f) intuición.

Por su parte, Brinley (2023) afirma que "los gerentes de seguridad deben ser capaces de analizar datos complejos, identificar patrones emergentes y diseñar estrategias innovadoras para prevenir y responder a incidentes de seguridad". Esta cita subraya la importancia de la competencia analítica en la gestión de la seguridad ciudadana,

Otra competencia gerencial relevante en el contexto de la seguridad ciudadana es la habilidad para fomentar la colaboración y la coordinación entre múltiples actores, incluyendo agencias gubernamentales, fuerzas del orden, organizaciones comunitarias y el sector privado. Al respecto, Agranoff y McGuire (2003) destaca que "los gerentes de seguridad deben ser capaces de construir redes de colaboración efectivas, donde la confianza, la transparencia y el intercambio de información sean pilares fundamentales". Esta cita enfatiza la importancia de las habilidades de colaboración.

La capacidad de comunicación efectiva también es una competencia esencial para los gerentes de seguridad ciudadana en un entorno disruptivo. Asset College (2023) señala que "la comunicación clara y persuasiva es fundamental para movilizar a los equipos, ganar el apoyo de la comunidad y transmitir información precisa en situaciones de crisis". Esta cita resalta la importancia de las habilidades

comunicativas en la gestión de la seguridad ciudadana, donde la capacidad de influir, persuadir y transmitir información precisa es crucial para el éxito de las estrategias.

### **Estrategias Disruptivas en Seguridad Ciudadana**

Explican Andrade et al (2023) que las estrategias disruptivas consisten “en un cambio inusitado que transforman el ecosistema tecnológico aceleradamente” (p.4). En materia de seguridad ciudadana representan un cambio paradigmático en la forma de abordar la prevención y gestión de la delincuencia y la violencia. Estas buscan innovar y transformar las políticas públicas tradicionales, incorporando tecnologías avanzadas y enfoques multidisciplinarios que respondan de manera más efectiva a las complejidades del crimen en la sociedad postmoderna. Por ejemplo, el uso de la inteligencia artificial y el análisis de big data para predecir patrones delictivos y optimizar la distribución de recursos policiales es una de las tácticas más prometedoras en la actualidad. Además, la implementación de programas de prevención social en barrios conflictivos, que se basan en teorías ecológicas y buscan generar cambios en el comportamiento individual y colectivo, es otra iniciativa que ha demostrado ser efectiva.

La participación activa de los gobiernos locales es crucial, ya que poseen un conocimiento detallado del territorio y una relación cercana con los actores relevantes. Esto permite una implementación más precisa y adaptada de las políticas de seguridad. Asimismo, la colaboración comunitaria es esencial para garantizar la transparencia y el buen uso de los recursos, por ejemplo, a través de veedurías ciudadanas.

La necesidad de estrategias de seguridad ciudadana que sean inclusivas y que aborden las desigualdades sociales, el desempleo y la educación como factores clave para construir sociedades más justas y pacíficas. El empleo de estrategias disruptivas en el campo de la seguridad ciudadana es dinámico y cambiante, algunos ejemplos de ellos son: (a) el sistema de posicionamiento global (GPS) tanto para el monitoreo de las propias unidades radio-patrulleras, como para la ubicación

de vehículos robados y personas secuestradas, entre otros; (b) el sistema integrado de información policial (SIIPOL), (c) videocámaras de vigilancia, (d) aplicaciones móvil para denuncias VEN911 y Cuadrantes de Paz, (e) drones para patrullaje aéreo que permiten obtener una vista panorámica y llegar a zonas de difícil acceso, entre otros.

### **Intersección entre competencias gerenciales y estrategias disruptivas**

El desarrollo de competencias gerenciales es fundamental para gestionar de manera óptima una amplia gama de eventos complejos, labores y entornos organizacionales. Estas competencias incluyen la combinación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos necesarios para liderar eficazmente.

La gestión de seguridad ciudadana es un proceso complejo que implica la coordinación de múltiples agentes (policiales, bomberiles, protección civil, cuerpo detectivesco) para abordar este desafío, por lo que los gerentes de seguridad ciudadana deben poseer una serie de competencias específicas que les permitan liderar y coordinar los esfuerzos de seguridad de manera efectiva. Estas competencias de acuerdo con CDG (2023) son:

-La visión con perspectiva es una competencia fundamental para cualquier gerente de seguridad ciudadana, implica tener una comprensión clara de los objetivos y metas de la seguridad ciudadana, así como de los desafíos y oportunidades que se presentan en el entorno, también implica la capacidad de entender cómo los diferentes componentes de la seguridad ciudadana se relacionan entre sí y cómo pueden ser coordinados para lograr resultados más efectivos.

-La flexibilidad es otra competencia crucial para los gerentes de seguridad ciudadana. Esto implica la capacidad de adaptarse a los cambios y desafíos que se presentan en el entorno, y de ajustar las estrategias de seguridad en consecuencia. También implica la capacidad de trabajar en equipo y de coordinar los esfuerzos de seguridad de manera efectiva.

-La creatividad e innovación son competencias fundamentales para cualquier gerente de seguridad ciudadana. Esto implica la capacidad de encontrar soluciones creativas e innovadoras para los desafíos de seguridad que se presentan, y de implementar estas soluciones de manera efectiva. También implica la capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y a las nuevas tendencias en la seguridad ciudadana.

-El liderazgo es una competencia fundamental para cualquier gerente de seguridad ciudadana. Esto implica la capacidad de liderar y coordinar los esfuerzos de seguridad de manera efectiva, y de inspirar y motivar a los miembros del equipo para lograr los objetivos de seguridad. También implica la capacidad de tomar decisiones estratégicas y de comunicarse de manera efectiva con los diferentes agentes involucrados en la seguridad ciudadana.

-La toma de decisiones estratégicas es una competencia fundamental para cualquier gerente de seguridad ciudadana. Esto implica la capacidad de analizar información y de tomar decisiones informadas que beneficien a la seguridad ciudadana. También implica la capacidad de adaptarse a los cambios y desafíos que se presentan en el entorno, y de ajustar las estrategias de seguridad en consecuencia.

La implementación de las competencias gerenciales en la gestión de seguridad ciudadana implica la capacidad de aplicarlas de manera efectiva en el entorno de seguridad ciudadana. Esto implica la capacidad de liderar y coordinar los esfuerzos de seguridad de manera efectiva, y de inspirar y motivar a los miembros del equipo para lograr los objetivos de seguridad. También implica la capacidad de adaptarse a los cambios y desafíos que se presentan en el entorno, y de ajustar las estrategias de seguridad en consecuencia, tal como se evidencia en la figura 3, a continuación.



**Figura 3. El Gerente de Seguridad Ciudadana que se aspira**  
**Fuente: Elaboración propia con base a autores**

Al respecto, Piñate (2023) advierte que se requiere resignificar la praxis gerencial con nuevas maneras de actuar y de pensar del gerente de las organizaciones de seguridad ciudadana con una visión más adaptativas a los cambios que se presentan en su contexto y que responda a la multidimensionalidad interna y externa, fomentando la configuración de nuevos escenarios que pueden surgir de diferentes fuentes como: la tecnología, la innovación social, los cambios en los valores y expectativas de los ciudadanos, así como las transformaciones y mutaciones del comportamiento delincriminal. De lo antes expuesto se plantean en la figura 4, las nuevas competencias gerencial del gerente de seguridad ciudadana.



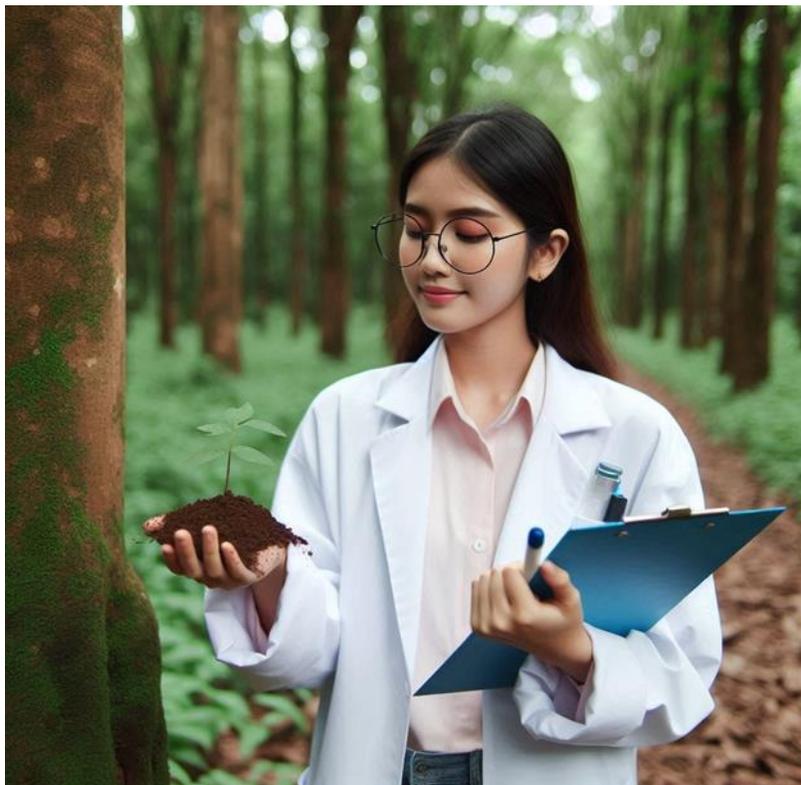
**Figura 4. Competencias gerenciales en seguridad ciudadana**  
**Fuente: Elaboración propia**

**Para seguir reflexionando**

Las estrategias disruptivas en seguridad ciudadana requieren un enfoque holístico que integre la innovación tecnológica, la cooperación intersectorial y la participación ciudadana para enfrentar los desafíos de la violencia y la criminalidad en el siglo XXI. Con datos más precisos y abundantes y una gobernanza democrática efectiva es posible avanzar hacia soluciones eficaces que protejan a las personas y respeten las normas, contribuyendo así a la reducción de la violencia y al desarrollo sostenible de las comunidades.

Las competencias gerenciales en el ámbito de seguridad ciudadana deben centrarse en la adaptación a la tecnología disruptiva, la comprensión de las necesidades cambiantes de seguridad, el desarrollo de habilidades de gestión y la promoción de la participación ciudadana en la seguridad.

### III. GESTIÓN EMPRESARIAL AMBIENTAL



**María Teresa Hernández<sup>3</sup>**

En la actualidad, el entorno empresarial está marcado por cambios rápidos y disruptivos que exige a los gerentes que desarrollen nuevas competencias para liderar con éxito. En ese contexto, las nuevas competencias gerenciales en las estrategias disruptivas de gestión empresarial, específicamente en el sector ambiental, permiten el desarrollo de habilidades y conocimientos actualizados que los gerentes deben poseer para liderar eficazmente en un entorno de negocios que está siendo transformado por tecnologías y modelos de negocios innovadores, las cuales incluyen la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, fomentar la innovación y dirigir organizaciones hacia el éxito sostenible en mercados que

---

<sup>3</sup> Doctora en Ciencias de la Educación. Docente FGU. [asquenis77@gmail.com](mailto:asquenis77@gmail.com). <https://orcid.org/0000-0001-8348-6963>

evolucionan constantemente.

Desde esa mirada, la adopción de las tecnologías requiere una comprensión profunda de su potencial y una estrategia clara para su implementación, identificando las dimensiones que permiten evaluar el impacto en los líderes empresariales, considerando la importancia de las competencias gerenciales para la mejora de la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas.

Entre estas, destacan: el pensamiento estratégico, el liderazgo transformacional, gestión de la innovación, inteligencia digital, adaptabilidad, sostenibilidad, responsabilidad social corporativa (RSC), habilidades interpersonales y de comunicación, constituyen las nuevas competencias gerenciales en el contexto de estrategias disruptivas de gestión empresarial. Las cuales son consideradas las habilidades clave que los líderes deben desarrollar para navegar con éxito en el dinámico entorno de negocios actuales, las cuales permiten a los gerentes no solo adaptarse a los cambios, sino también ser agentes transformadores impulsando la innovación y asegurando la sostenibilidad de sus organizaciones a largo plazo.

En ese orden de ideas, las empresas deben estar preparadas para adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y de mercado, al mismo tiempo, integrar la sostenibilidad en su organización, pudiendo asumir la adopción de tecnologías limpias, la mejora de la eficiencia energética y la reducción de residuos. Además, de fomentar la innovación y la creatividad para resolver problemas y encontrar nuevas oportunidades de negocio.

Por tanto, las estrategias disruptivas son fundamentales para liderar en un mundo donde la disrupción es la nueva norma que los gerentes deben poseer para estar mejor equipados, dirigir sus organizaciones hacia el futuro, aprovechando las oportunidades que surgen de los cambios rápidos y a menudo impredecibles en el entorno empresarial. Es por lo que, para navegar con éxito en esos escenarios, los gerentes necesitan desarrollar competencias gerenciales asociadas a las tecnologías disruptivas que alteren positivamente la forma en que las

organizaciones operan, crean valor y se relacionan con sus clientes y empleados.

El capítulo reflexiona acerca de la gestión empresarial ambiental, en la que los gerentes pueden desarrollar competencias clave para liderar organizaciones hacia un futuro sostenible y transformador, diseñar e implementar estrategias que no solo respondan a las exigencias ambientales, sino que también propicien una ventaja competitiva sostenible. A tal efecto, se realizó una revisión documental acerca de: competencias gerenciales en el sector ambiental, estrategias disruptivas en la gestión empresarial e impacto de las competencias en la gestión empresarial

### **Competencias gerenciales en el sector ambiental**

Las competencias gerenciales según Lara Enríquez (2024) son esenciales para que los líderes organizacionales dirijan equipos de trabajo de manera efectiva y eficaz, asegurando que los colaboradores se mantengan motivados y se les oriente hacia el logro de su máximo potencial. Estas representan una amalgama de conocimientos, habilidades prácticas, actitudes y comportamientos necesarios en un líder, gerente o supervisor. Para González, Martínez y Campo (2014) estas competencias son fundamentales para la gestión óptima y que un gerente debe cultivar para alcanzar el éxito en la gestión empresarial y en el liderazgo de su equipo, lo cual se refleja en una mayor rentabilidad para la empresa.

En la gestión ambiental, la realidad fáctica deja al descubierto que, en la actualidad, las organizaciones ambientales se enfrentan a desafíos cada vez más complejos y cambiantes debido al impacto del cambio climático y la creciente conciencia ambiental de la sociedad. Para adaptarse a ese entorno en constante evolución, es fundamental que los líderes y gerentes de esas organizaciones desarrollen nuevas competencias gerenciales que les permitan implementar estrategias disruptivas de gestión empresarial.

Las nuevas competencias gerenciales en las estrategias disruptivas de gestión empresarial en organizaciones ambientales se centran en la capacidad de adaptarse y liderar en un entorno que está en constante cambio, debido a la innovación tecnológica y la creciente importancia de la sostenibilidad cruciales en

los nuevos escenarios, para liderar con éxito los entornos organizacionales que están en constante evolución. Lo que, además, permite a los líderes, adaptarse y prosperar en un mercado globalizado y altamente competitivo, las cuales no solo son aplicables a la gestión ambiental, sino que también son transversales a cualquier tipo de organización que busque ser disruptiva y mantenerse relevante en el mercado actual.

Por ello, los líderes que desarrollan y potencian esas habilidades están mejor equipados para guiar a sus organizaciones hacia un futuro sostenible y disruptivo, cuya importancia se manifiesta en la capacidad de comprender integralmente la organización, incluyendo su impacto ambiental ante el efecto de las decisiones empresariales. Esto devela un profundo conocimiento de las normativas ambientales, que establecen criterios para un sistema de gestión efectivo, alineado con los objetivos ecológicos de la empresa, en los cuales se promueva una cultura ambiental de éxito en su entorno empresarial, que busca liderar el cambio hacia un futuro más verde y más responsable.

En el actual panorama empresarial, es primordial que los líderes adopten un enfoque integral hacia la sostenibilidad y la responsabilidad ecológica dentro de sus estrategias de negocio. Ello no solo genera un impacto positivo en el ambiente, sino que también abre puertas a nuevas oportunidades y permite superar retos, al mismo tiempo que se incentiva la innovación. Por ello, las competencias gerenciales ambientales se han convertido en un pilar fundamental para la gestión organizacional, abarcando conductas observables a nivel individual y colectivo que fomentan una cultura corporativa comprometida con la sostenibilidad y el respeto al entorno natural.

Desde esa mirada, la gestión ambiental ya no es solo tarea de un departamento específico, sino que se ha convertido en una responsabilidad compartida que involucra a todos los niveles empresariales. De allí la relevancia de las competencias gerenciales contemporáneas en el contexto actual, donde la innovación y la sostenibilidad convergen en un punto crítico y en el que ese

escenario se ve potenciado por una evolución tecnológica acelerada y un incremento en la demanda social por prácticas empresariales ambientalmente responsables.

En respuesta a ese dinamismo, los gerentes deben ahora, más que nunca, desarrollar habilidades avanzadas que superen los enfoques tradicionales, abordando con destreza la incertidumbre inherente y la complejidad de los mercados a escala global donde estén presentes las tecnologías. En ese orden de ideas, un diagnóstico global realizado por el Banco Mundial (2022) respecto al impacto ambiental y la adopción tecnológica, resalta la importancia de desarrollar competencias gerenciales e implementar tecnologías de manera sostenible, señalando que las empresas se enfrentan a desafíos significativos, no solo que impulse la innovación y el crecimiento económico, sino que también contribuyan a un desarrollo más sostenible y respetuoso con el entorno natural.

En resumen, las competencias gerenciales en el sector ambiental implican integrar la sostenibilidad en el núcleo de la estrategia empresarial, asegurando que la adopción de tecnologías disruptivas no solo propicie la innovación y el crecimiento económico, sino que también fomente un desarrollo armónico con el entorno natural. Esto es esencial para el éxito y la viabilidad a largo plazo de cualquier organización en el contexto actual de los negocios.

### **Estrategias disruptivas en la gestión empresarial**

Gómez, Mendoza, Ramírez & Luján, (2021) señalan que las empresas pueden obtener crecimiento y desarrollo de estrategias en función del talento humano, sin embargo, ese mecanismo tiende a perjudicar la inteligencia emocional de los trabajadores causando estrés, por sobre carga laboral. Es por ello la importancia de la implementación de estrategias disruptivas con habilidades gerenciales que permita mantener un equipo motivado y una comunicación asertiva. En ese sentido, las estrategias disruptivas en la gestión empresarial buscan transformar radicalmente el mercado, introduciendo innovaciones que cambian las reglas del juego y creen nuevos espacios de competencia.

Esas estrategias se centran en la creación de valor nuevo que puede incluso dar origen a nuevos sectores de la industria suscitando la innovación disruptiva para redefinir industrias enteras. De allí, la importancia de las estrategias disruptivas, que con su capacidad han generado un impacto significativo y duradero en el mercado. A continuación, se presenta en la siguiente tabla 5, algunas estrategias disruptivas en la gestión ambiental.

**Tabla 5**  
**Estrategias disruptivas en la gestión ambiental**

<b>Estrategia Disruptiva</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto en la Gestión Ambiental</b>
<b>Adopción de Tecnologías Limpias</b>	Tecnologías que reducen la contaminación y mejoran la eficiencia energética.	Reduce emisiones de gases de efecto invernadero y ahorra recursos naturales.
<b>Programas de Economía Circular</b>	Reutilización y reciclaje de materiales para minimizar el desperdicio.	Disminuye la extracción de recursos y fomenta la sostenibilidad.
<b>Productos Eco-Eficientes</b>	Diseño de productos que requieren menos recursos y energía durante su vida útil.	Mejora la eficiencia operativa y reduce el impacto ambiental del consumo
<b>Alianzas con Organizaciones Ambientales</b>	Colaboración con entidades para promover prácticas sostenibles.	Aumenta la conciencia ambiental y promueve la responsabilidad social corporativa
<b>Tecnologías Financieras (Fintech)</b>	Innovaciones en servicios financieros que promueven inversiones sostenibles.	Facilita la financiación de proyectos verdes y promueve la inversión responsable.
<b>Inteligencia Artificial (IA)</b>	Uso de IA para optimizar procesos y reducir el uso de recursos.	Permite una gestión más eficiente de los recursos y mejora la toma de decisiones ambientales.
<b>Energías Renovables</b>	Transición a fuentes de energía limpia como solar o eólica.	Cambia la matriz energética hacia opciones más sostenibles.
<b>Impresión 3D</b>	Fabricación aditiva que reduce el desperdicio de material.	Optimiza la producción y reduce la huella de carbono de la manufactura.
<b>Telemedicina</b>	Servicios de salud a distancia que disminuyen la necesidad de desplazamientos.	Reduce la huella de carbono asociada a los traslados para recibir atención médica.

Fuente: elaboración propia, con base a fuentes varias (2024)

Las estrategias mencionadas no solo potencian la eficiencia y la capacidad innovadora de las empresas, sino que también juegan un rol crucial en la mitigación

del impacto ambiental, promoviendo así el desarrollo sostenible. Además, esas tácticas evidencian el modo en que la innovación disruptiva está redefiniendo nuestras vidas, la manera en que trabajamos y la interacción con nuestro entorno. Las organizaciones que actualmente se decantan por implementación de las estrategias mencionadas, se posicionan en la delantera del mercado, generando un cambio significativo y duradero en sus respectivas industrias.

En ese contexto, donde los tiempos de alta turbulencia y cambio constante, como los que vivimos actualmente, la estrategia disruptiva se convierte en una necesidad para las empresas que buscan mantenerse relevante y liderar en sus respectivos campos. Asimismo, según Amaya (2022) son fundamentales para las empresas que aspiran a ser líderes y no solo participantes en el mercado donde la adaptación continúa y la reevaluación de las estrategias son cruciales para responder a los cambios y aprovechar las oportunidades que estos presentan.

Esas estrategias requieren una mentalidad audaz, una visión a largo plazo y la disposición a tomar riesgos calculados para innovar y transformar el mercado en creación de nuevos mercados, oportunidades de negocio que antes no existían, entre otras, por lo que esas tecnologías continúan evolucionando y afectando diversos sectores tanto de la industria como de la vida cotidiana.

En ese orden de ideas, de acuerdo con lo expresado por Lara Enríquez (2024) las tecnologías disruptivas alteran significativamente las industrias y mercados existentes, las cuales pueden transformar los procesos empresariales, crear nuevas oportunidades de negocio y cambiar la manera en que se interactúa con el mundo, ya que ofrecen oportunidades para mejorar los entornos organizacionales y la gestión ambiental, pero su implementación debe ser cuidadosamente regulada para garantizar beneficios sostenibles y minimizar riesgo. Actualmente, varios sectores están adoptando tecnologías disruptivas para mejorar la gestión ambiental y promover la sostenibilidad. Algunos de estas incluyen:

**-Gestión de Recursos**, utilizando la Inteligencia Artificial (IA) y Big Data para optimizar el uso del suelo y agua, y crear sistemas agrícolas más eficientes.

**-Monitoreo Ambiental**, implementando ecosistemas digitales para el ambiente que permiten el monitoreo en tiempo real de las interacciones en los diferentes ecosistemas mediante la recolección y manejo de datos ambientales.

**-Sector primario e industria**, desarrollando soluciones tecnológicas orientadas a la industria y la gestión de la biodiversidad, así como para las ciudades sostenibles.

**-Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)**, las principales compañías TIC están trabajando para reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero y contribuir a la descarbonización de la economía mundial.

Esas tecnologías no solo buscan la eficiencia y la reducción del impacto ambiental, sino también apoyar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Por ello, es importante que su implementación sea regulada para prevenir usos inadecuados y asegurar que contribuyan positivamente al derecho ambiental y a la sostenibilidad global.

### **Tecnologías disruptivas y medio ambiente**

Las tecnologías disruptivas constituyen innovaciones de gran impacto para la sociedad, particularmente en el sector ambiental, son capaces de reemplazar procesos consolidados en la vida de las personas o en los entornos que las rodean, introduciendo nuevos hábitos, comportamientos y estándares. En tal sentido, las tecnologías disruptivas tienen el potencial de transformar industrias enteras, ofrecen oportunidades sin precedentes para mejorar la sostenibilidad ambiental.

En el ámbito ambiental, la adopción de tecnologías disruptivas está generando nuevas estructuras organizativas y oportunidades para abordar desafíos medioambientales y promover el desarrollo sostenible. Esas tecnologías actúan como catalizadores para un desarrollo más ecológico y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, además, desempeñan un papel crucial en la consecución de la Agenda 2030, al incrementar la productividad, fomentar la inclusión social y facilitar la sostenibilidad ambiental.

Sin embargo, su implementación ha de ser realizada de manera consciente y regulada, para maximizar los beneficios y minimizar los daños potenciales al ambiente, dado que su impacto puede ser tanto positivo como negativo. A continuación, en la tabla 6, varios ejemplos de tecnologías disruptivas mostrando una visión general de los efectos en el ambiente

**Tabla 6**  
**Tecnologías disruptivas en la gestión ambiental**

<b>Tecnología Disruptiva</b>	<b>Efectos Positivos en el Ambiente</b>	<b>Efectos Negativos Potenciales en el Ambiente</b>
<b>Energías Renovables: La Revolución Solar y Eólica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero</li> <li>-Menor dependencia de combustibles fósiles.</li> <li>-Generación de energía sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impacto en la fauna y flora local (aves en parques eólicos).</li> <li>-Uso de tierras para paneles solares y turbinas eólicas.</li> </ul>
<b>Vehículos Eléctricos: Cambiando el paradigma del transporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor contaminación del aire.</li> <li>-Reducción del ruido urbano.</li> <li>-Disminución de la huella de carbono del transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Producción y desecho de baterías.</li> <li>-Necesidad de materiales raros para baterías.</li> </ul>
<b>Agricultura de Precisión: Eficiencia y reducción de residuos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso eficiente del agua y fertilizantes.</li> <li>-Reducción de residuos y productos químicos.</li> <li>-Mejora de la productividad agrícola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dependencia de tecnología puede aumentar brecha digital.</li> <li>-Posible sobre dependencia de datos y algoritmos.</li> </ul>
<b>Inteligencia Artificial y Big Data: Optimización de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Optimización del uso de recursos naturales.</li> <li>-Mejora en la eficiencia energética.</li> <li>-Reducción de desperdicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran consumo de energía en centros de datos. &lt;br&gt;-Generación de calor y necesidad de sistemas de enfriamiento.</li> </ul>
<b>Impacto negativo potencial: Residuos electrónicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oportunidad de reciclaje y recuperación de materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contaminación por metales pesados y sustancias tóxicas.</li> <li>-Acumulación en vertederos sin tratamiento adecuado.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia (2024)

Desde esa perspectiva, las tecnologías disruptivas constituyen herramientas poderosas que, si se utilizan y regulan adecuadamente, pueden ayudar a mejorar la gestión ambiental y contribuir a la sostenibilidad, no obstante, es importante ser

conscientes de sus posibles efectos adversos y trabajar para mitigarlos.

### **Algunas reflexiones más**

En un mundo caracterizado por la aceleración tecnológica y los desafíos ambientales, las competencias gerenciales se han convertido en un recurso invaluable para los líderes empresariales. Desde una perspectiva ambiental, esas competencias no solo son un deber ético, sino también una estrategia esencial para la diferenciación en un mercado que valora cada vez más la sostenibilidad. Desde esa perspectiva se concluye:

-Las competencias gerenciales deben trascender las fronteras tradicionales para lo cual los líderes deben comprender la interconexión entre las decisiones empresariales y su impacto en el medio ambiente, permitiéndoles desde una visión holística, identificar oportunidades para la innovación y la adopción de prácticas más sostenibles.

-Las estrategias disruptivas pueden generar avances significativos, pero también riesgos ambientales. Las competencias gerenciales deben incluir la capacidad de evaluar críticamente las tecnologías emergentes y aplicarlas de manera responsable. La sostenibilidad no debe ser sacrificada en aras de la innovación.

Las estrategias disruptivas requieren líderes ágiles capaces de adaptarse rápidamente a los cambios, por lo que las competencias gerenciales deben incluir la capacidad de anticipar tendencias, evaluar riesgos y pivotar cuando sea necesario. La sostenibilidad ambiental debe estar en el centro de esta agilidad.

Los líderes deben comprender las preocupaciones ambientales de las partes interesadas y comunicar de manera efectiva cómo la empresa aborda estos problemas. La empatía hacia el entorno natural y las comunidades afectadas es fundamental para construir relaciones sólidas y sostenibles.

En última instancia, el impacto de esas competencias en la gestión empresarial se traduce en una mayor resiliencia, competitividad y contribución positiva al mundo. Los líderes que integran la visión ambiental con la agilidad disruptiva están

preparados para liderar organizaciones hacia un futuro sostenible y próspero. Las ideas concluyentes, sugieren que las tecnologías disruptivas tienen un enorme potencial para convertirse en aliadas estratégicas en la batalla contra los desafíos ambientales. Sin embargo, es crucial que su implementación se lleve a cabo con meticulosa consideración de los impactos ambientales a largo plazo, respaldada por políticas y regulaciones que fomenten un desarrollo tecnológico responsable y sostenible.

En conclusión, el mensaje que se ofrece constituye un llamado a la acción de los líderes empresariales para que incorporen la **sostenibilidad** como eje central de sus estrategias de negocio, coadyuvando una gestión más eficaz a través del empleo de **nuevas competencias gerenciales**, las cuales son esenciales en la implementación de estrategias de gestiones empresariales disruptivas y orientadas hacia la sostenibilidad.

#### IV.GESTIÓN ESTRATÉGICA VIRTUAL



**Edicta Rivas Machado<sup>4</sup>**

Nuevos desafíos y oportunidades emergen de la utilización de nuevas tecnologías que implican necesariamente la revisión del quehacer gerencial tradicional, toda vez que día a día son mayores. Determinar la ruta más eficiente para desarrollar la visión y la misión empresarial es para los directores ejecutivos en la actualidad, una permanente evaluación del cómo influir en su medio, que implica muchas veces rebelarse conscientemente al estatus quo para aprovechar oportunidades claves, utilizar fortalezas para disminuir el impacto de amenazas y vencer debilidades. Además, requiere mayor intuición respecto a las estrategias de competidores, mayor productividad del talento humano, menor resistencia al cambio. En sí, es el camino de formular los ¿cómo lograrlo?, dejando atrás el “descartemos esto”. Allí está la disrupción.

---

<sup>4</sup> Doctora en Educación. Docente IUAC. edictarivas.iuac@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-0557-0048>

En este contexto, resulta oportuna la frase de McGowan “La única práctica gerencial que ahora es constante es la práctica de acomodarse constantemente al cambio”, como muestra de la imperiosa necesidad de articular y adecuar acciones estratégicas que permitan alcanzar las metas propuestas a la organización. En tal sentido, el capítulo reflexiona acerca de una gerencia estratégica virtual basada en el pensamiento disruptivo y la virtualidad.

### **Pensamiento disruptivo**

La teoría del pensamiento disruptivo plantea el desarrollo de nuevas estrategias o modelos de negocio a partir de las ideas que generamos y descartamos por considerarlas fuera de lo conocido. Se trata de una forma de pensar que produce una estrategia poco convencional que deja a los competidores luchando por ponerse al día, que traslapa las expectativas del consumidor y lleva a la industria a su próxima generación. Es este orden de ideas, la gerencia organizacional debe pensar diferente, desarrollando la capacidad de imaginar las cosas como jamás antes fueron, frente a un entorno actual cambiante, aprender a pensar y actuar de manera disruptiva, a fin de no ser sorprendidos por empresas emergentes que los desplacen por lo innovador de sus productos o servicios alternativos.

Un reciente estudio de la Consultora (KPMG) realizado sobre disrupción y crecimiento afirma que “tres de cuatro de los directores ejecutivos (74%) piensan que en lugar de esperar que surja una innovación disruptiva en la competencia, se centran en generar disrupciones en el sector donde operan”. De igual manera el (65%) percibe que disrupción tecnológica es más una oportunidad que una amenaza. En la práctica, el pensamiento disruptivo consiste en una serie de pasos descritos como un proceso de cinco etapas: elaboración de una hipótesis disruptiva, definición de una oportunidad de mercado disruptiva, generación de varias ideas disruptivas, dar forma a las ideas en una solución disruptiva práctica y proponer la idea de manera que persuada a los interesados a invertir o adoptarla.

## **Virtualidad**

Las nuevas tecnologías desempeñan un papel determinante en esta era de cambios, en conjunto con la estrategia disruptiva; es así como los conceptos de virtualidad y ubicuidad, posibles gracias a la amplia gama de estos dispositivos (TIC`s) deben ser analizados. Sobre este respecto el estudio de un modelo base para el establecimiento de un sistema de gestión de apoyo a la estrategia organizativa, confirma el rol crítico del factor “uso de aplicaciones informáticas”, considerándolo como “un elemento que apoya el potencial de éxito”.

La visualización de ubicuidad de Weiser (1991) establece que la disposición de la tecnología puede funcionar de acuerdo con las necesidades de las personas sin requerir una atención continua, permitiendo que los objetos tecnológicos sean usados de manera natural, volcando la atención del sujeto hacia otros objetos. El poder de la ubicuidad no está en los dispositivos, si no en sus interacciones, las computadoras personales son una etapa de transición.

En particular, la virtualidad en las organizaciones se caracteriza por la separación en el espacio, tiempo y las fronteras organizativas de sus integrantes, por un eficaz y eficiente proceso de intercambio de conocimientos en las dimensiones de espacio, tiempo y estructura, estableciendo la presencia virtual, como una permanencia virtual y accediendo a capacidades virtuales.

## **Gestión estratégica virtual**

La Gerencia Estratégica (GE) se centra en el pensamiento disruptivo del equipo de alta dirección de la organización, y la transformación virtual de las organizaciones como eje central de la estrategia organizativa y a las (TIC`s) como herramienta habilitadora de todos los procesos de planificación y visión del futuro.

Como elementos determinantes de la configuración de la (GE) se tienen: una estructura operacional de trabajo flexible para el aseguramiento de la calidad en la producción de bienes o servicios y la satisfacción del cliente, liderado por directores ejecutivos que practican un enfoque de gestión participativa del equipo de trabajo y las TIC`s como elementos clave que integran los recursos, y constituyen el factor

diferenciador de una estrategia adaptable.

La gestión participativa contribuye a mejorar el desempeño organizacional, con un sistema de administración basado en la participación activa de los integrantes de la organización, capitalizando los aportes y contribuciones de cada talento humano. Es así como la gestión participativa forma parte de los elementos de la capacidad organizativa y puede mejorar la eficacia de la organización, así como contribuir al buen liderazgo e incrementar la transparencia en la toma de decisiones organizativas. Este estilo de gestión entiende a la organización como un medio a través del cual el ser humano es dignificado y es desarrollado en todos los aspectos que lo hacen ser humano; acogiendo diversos valores que promueven la motivación del personal, logrando un mayor desempeño del talento humano y por ende mayor productividad corporativa.

Lo anterior implica la integración del talento humano en la organización, con un fuerte compromiso con valores y principios de eficacia y eficiencia, utilizando el liderazgo participativo para trasladar áreas de decisión a los trabajadores. Asimismo, se señala que mediante este estilo de gestión se logra que el potencial humano de la organización este constituido por individuos empoderados y que poseen los conocimientos y herramientas para autogestionarse.

Por otra parte, el desarrollo de la competencia digital virtual del talento humano es el factor determinante para el éxito de toda organización del siglo XXI. Ante un panorama de evaluación de la competitividad de la organización, las TIC se convierten en un elemento clave para lograr la integración de los recursos. Es así como, son actualmente el recurso para integrar, planificar y esbozar las estrategias de dicha organización, su uso tiene un impacto significativo ante acciones estratégicas y viabilidad operativa. Como rasgo destacado para el incremento del desempeño estratégico, se observa a las TIC como una herramienta habilitadora de todos los procesos de planificación y visión del futuro, potenciados gracias a la posibilidad del trabajo a distancia y por ende la formación de equipos especializados y multidisciplinares.

En este mismo sentido, las TIC establecen la conexión organizacional del negocio con sus clientes y entorno donde se desarrollan las operaciones, y facilitan la interactividad entre las partes involucradas, proporcionando un valor agregado y social a la empresa. Por otra parte, también favorecen la creación de alianzas estratégicas a distancia que favorece la multidisciplinariedad de los integrantes del equipo de trabajo, adoptando una nueva concepción de trabajo a distancia, traspasando los límites corporativos de una manera globalizada.

Adicionalmente, la tercera evolución de las organizaciones responde a las organizaciones basadas en información; donde las tecnologías de información permiten responder a dos elementos determinantes para la supervivencia en el mundo competitivo actual: un cambio en las expectativas de los clientes, productos orientados a necesidades individuales más que generales y un cambio en la estructura de los mercados, que ahora es globalizado.

De esta manera, las TIC se consideran como un factor estratégico a nivel gerencial, en tanto que propician el crecimiento institucional y del talento humano. Las organizaciones actuales, frente a estos impactos tecnológicos, están en la obligación de repensar el negocio, aplicando innovaciones disruptivas, tomando como pilares las marcadas tendencias que significan la computación en la nube, la movilidad, las redes sociales y la seguridad.

En particular, en las actividades de la cadena de valor de una empresa se distingue claramente el componente físico y el de procesamiento de información; es decir, todas las actividades de valor crean y usan algún tipo de información. Por tanto, las TIC juegan un papel imprescindible a todo nivel de la empresa, desde quien desarrolla una idea, pasando por quien le da forma y quienes la llevan a cabo; la unión de todos los eslabones es una tarea que exige disponer de los mejores recursos tecnológicos disponibles, para el logro de los objetivos corporativos. Según esto, las TIC generan un impacto al posibilitar la recolección y análisis de información de todas las áreas de la organización y de formas que antes no se disponían.

Es así como las TIC brindan a la gerencia una herramienta de gestión competitiva que les permite permanecer o destacarse ante las exigencias del mercado global, incluso coordinando actividades con localidades remotas y con nuevas redes de negocios, adecuando el planteamiento de innovadoras maneras de crear y gestionar proyectos, procesos y recursos con estrategias menos restrictivas frente a las distancias, volúmenes y velocidad de datos.

Sobre la base de todo este panorama, es necesario destacar la pertinencia de la incorporación de la informática ubicua. De acuerdo a Ackoff (1972) se trata de comprender la naturaleza de los cambios de forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época; de esta manera, en la medida que la informática ubicua cobre más auge en las empresas, se convertirá en una línea estratégica de desarrollo y resultará en un componente de apoyo a la gerencia estratégica.

Es por lo que, el componente tecnológico ubicuo se convierte en una herramienta que apoya el abordaje, evaluación y toma de decisiones por parte de un gerente que ocasionalmente estará físicamente fuera de la organización y que además se anticipa y decide de una manera oportuna, clara y sencilla.

Según lo expresado, puede asegurarse que el componente tecnológico ubicuo será aprovechado como apoyo a la formulación de estrategias al momento de establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de factores externos a la organización. Las organizaciones actuales, frente a estos elementos de ubicuidad, no deben ignorar este factor de innovación y su potencial estratégico para la gerencia, puesto que la tendencia se orienta a fuentes de información ubicuas que nutrirán la analítica para la toma de decisiones.

Lo anteriormente planteado indica que las organizaciones actuales centran el desarrollo de sus estrategias operacionales en un entorno tecnológico caracterizado por la disponibilidad de innovadoras herramientas informáticas, que ponen a disposición de la gerencia la posibilidad de adoptar estrategias nuevas, facilitando posturas y pensamientos disruptivos, en especial con un cambio de

paradigma hacia escenarios donde la virtualidad y la ubicuidad juegan un papel determinante para la competitividad de la empresa.

Así mismo, la transformación virtual de las organizaciones requiere de directivos, gerentes o líderes capaces de revalorar la operación actual de su negocio a la luz de los nuevos avances que las TIC imponen y convertir este nuevo quehacer empresarial mediado por este medio en un efectivo y decisivo factor diferenciador de una estrategia flexible y adaptable.

Esta innovación debe ser disruptiva, producto de un proceso gerencial que considere que pensar diferente y fuera de lo conocido es la base de innovaciones disruptivas. La gerencia estratégica cuenta, por tanto, con elementos que le permiten alcanzar las ventajas competitivas frente al pujante mercado global que la circunscribe y que, además, son denominadores comunes en las pautas que marca la competencia. Es por tanto imperativo fomentar el desarrollo del pensamiento disruptivo de los miembros del equipo de alta dirección de la organización como ~~factor~~ decisivo. El término disrupción se aplica en el contexto tecnológico para referirse a productos o servicios tan revolucionarios que dejan obsoleto todo lo anterior en muy poco tiempo. Más allá de este ámbito, ha comenzado a utilizarse para productos que no compiten en funcionalidades y calidad, pero son mucho más económicos y buenos para resolver problemas específicos.

La innovación tecnológica, la disrupción de procesos y la transformación de servicios, constituyen las tres fuerzas claves señaladas como la revolución más reciente que ha experimentado la industria de servicios financieros. Para los autores, la búsqueda de nuevas vías para modelos de negocios exitosos y la creación de una experiencia mejorada del cliente puede ser materializada mediante la disrupción impulsada por la plataforma tecnológica.

En este orden de ideas, el desarrollo del pensamiento disruptivo implica fomentar la autotransformación, la experimentación como factor de aprendizaje, el conocimiento de fuentes de innovación y una permanente vigilia tecnológica. Es enfocar los problemas desde una perspectiva diferente a la tradicional, trabajar de

forma radicalmente distinta, con métodos diferentes a los establecidos. Es así que puede señalarse a las tecnologías como el canal que permite generar innovación radical, en comparación con el canal tradicional; en ese sentido se debe impulsar nuevos productos o tecnologías desde el interior de la organización. En estos planteamientos, se destaca a la innovación disruptiva impulsada por la tecnología, frente a los nuevos modelos de negocios.

### **Consideraciones finales**

El logro de ventajas competitivas diferenciadoras como resultado de un proceso de pensamiento gerencial disruptivo, en un contexto virtual ubicuo, dinámico y complejo, constituye el marco referencial. El logro de ventajas competitivas diferenciadoras como resultado de un proceso de pensamiento gerencial disruptivo, en un contexto virtual ubicuo, dinámico y complejo, constituye el marco referencial de la perspectiva gerencial, que se caracteriza por un cambio radical en la forma de pensar del gerente, limitado por ahora a seguir los modelos establecidos y considera que el desarrollo de nuevas opciones a partir de ideas que lucen en un principio como irracionales.

El pensamiento disruptivo, base de las organizaciones orientadas a la innovación, estimula la generación de ideas sin juzgarlas, incentiva el análisis de tecnologías cuyo funcionamiento es radicalmente diferente a la forma en que se utiliza en la actualidad, y apertura espacios de reflexión para el análisis de métodos y estrategias alternativas a las ya establecidas.

La diversidad de herramientas tecnológicas emergentes e innovadoras disponibles, ofrecen a las organizaciones la posibilidad de expandir sus operaciones a escala mundial; donde la gerencia no está circunscrita al espacio físico delimitado por la organización. En particular, la virtualidad como alternativa estratégica de la organización, obtiene valor de la compleja red de relaciones que emerge de la implementación de nuevas plataformas tecnológicas centradas en la ubicuidad.

## REFERENCIAS

- Agranoff, R. y McGuire, M (2003). *Gestión pública colaborativa*. <https://books.google.cl>
- Agudelo, G. (2011). *Modelos de Gerencia Estratégica*. <https://gustavo-agudelvelez.webnode.es/>
- Ackoff, R. (1972). *Un concepto de planeamiento de empresas*. Limusa-Wiley, México.
- Amaya, D. (2022). Estrategias para la implementación de habilidades de innovación gerencial en empresas colombianas. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Andrade, P., Sandoval, H. Arzuaga, M, y Ardila, J. (2023). *Modelo de gerencia disruptiva para el cambio organizacional en la industria posmoderna*. <https://www.researchgate.net/publication/376492330>
- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard business review, 35(5), 113-124.
- Arandia, O & Portales, L. (2015). *Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica*. *ad-minister*, (26), 123-147. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322339789006>
- Artieda, J. Guarnizo, W, Caiza, M. Vayas, G. (2021). *Las habilidades gerenciales en la gestión pública*. <http://www.scielo.org.bo/scielo.php?>
- Asset College (2023). Comunicación eficaz para guardias de seguridad: técnicas de desescalada. <https://www.asset.edu.au/>
- Auletta, N. (2013). Móvil: El impacto de los dispositivos personales en los negocios. *DebatesIESA*, XVIII (3), 12-16
- Botero-Gómez, J. (2023). El rol de las habilidades gerenciales e innovación como herramientas disruptivas para enfrentar los retos y desafíos organizacionales. *Revista Científica ANFIBIOS*, 6(2), 31-39. Colombia: EFIM. Disponible: <https://doi.org>.
- Brinley, D. (2023). *Revista Security Management*. <https://asisvenezuela.com>

- Cámara de Comercio. (2020). *Estrategias disruptivas en las empresas*. Disponible: [administracion@master-valencia.com](mailto:administracion@master-valencia.com).
- Cañar-Thitana, J y Hidalgo-Ávila, A. (2021). Modelos de gestión empresarial en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las Pymes de Manta. *Polo del Conocimiento*, 56,6(3), 2165-2189.
- Carrillo Vargas, L. (2008). La gestión escolar en las instituciones educativas. *Revista Punto de Vista*. México: Universidad Autónoma de Chihuahua. Disponible: <http://www.uach.mx/>
- CDG (2023). *¿Qué son las competencias gerenciales, ventajas y cómo mejorarlas?*. <https://blog.cdg.com.mx/>
- CDG Consultores. (2020). *Elementos críticos de la gestión de talento*. Disponible: [cdg.com.mx](http://cdg.com.mx).
- Chesbrough, I. (2020). *Resultados de la innovación abierta. Olvidémonos del sensacionalismo y volvamos al negocio*. Serie Economía. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Copymate. (2024). *Competencia clave en el negocio-identificación y desarrollo de competencias clave*. Disponible: [copymate.app/es/blog/...](https://copymate.app/es/blog/)
- Crissien Castillo, J. (2005). Gerencia del Siglo XXI. Liderazgo basado en el desarrollo de competencias. *Revista EAN*, 54, 59-83.
- García, J. (2021). *Las competencias gerenciales en la resolución de conflictos laborales: cuadros medios de la policía del estado Carabobo*. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v5n9/art01.pdf>
- González, C. (2007). *Competencias gerenciales*. <https://www.gestiopolis.com/>
- González, A. (2022). *Qué es un entorno BANI y diferencias con un entorno VUCA*. <https://openwebinars.net/>
- González, C., & Martínez, J. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Dimens.empres.*, 12(2), Barranquilla.
- Gómez, S; Mendoza, O; Ramírez, J & Luján, M. (2021). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work, 18(4), 401-420.

- Guzmán, A. (2016). Gestión empresarial vs innovación desde la educación especial. *Gestión Empresarial & Innovación. Revista UCA Profesional*, 1(MMXVI).  
Disponibile: <http://www.uca.ac.cr/wp>.
- Kotter, J. (2012). *Liderando el Cambio*. <https://www.lavanguardia.com/>
- Lara, E. (2024). Adopción de tecnologías disruptivas en las estrategias de gestión empresarial. Universidad Juárez de México.
- Limas-Garfias, N. (2016). La educación administrada como empresa. *Revista CoPoLa*, 1(2), 93-104. Disponible: <http://www.revistacopala.com/>
- Martínez Aguirre, L. (2012). *Administración educativa*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Muñoz, D. (2023). *Retos de la gerencia educativa del siglo XXI*. Disponible: [biu.us/blog](http://biu.us/blog).
- Peña González, A. (2023). *3 características de una estrategia disruptiva exitosa y marca la diferencia de tu mercado*. Disponible: [linkedin.com](https://www.linkedin.com)
- Piñate, A. (2023). *Resignificación de la Teoría y Praxis Gerencial desde la Mirada de Latinoamérica y del Caribe*. [www.sela.org](http://www.sela.org)
- Santander Universidades. (2022). *¿Qué es la gestión empresarial? Claves del management*. Disponible: [santanderopenacademy.com/es/blog/gestión-empresarial/html](https://santanderopenacademy.com/es/blog/gestión-empresarial/html).
- SYDLE (2023). *Gestión empresarial: ¿Cómo aplicarla de forma eficaz?* Disponible: [sydle.com/es/blog/...](https://sydle.com/es/blog/)
- Weiser, M. (1991). *The Computer for the 21st Century*. <https://www.lri.fr/~mbl/>

# Competencias Gerenciales y Estrategias Disruptivas



**Dra. Nohelia Alfonzo**  
noheliay@gmail.com  
+584243223982

<https://orcid.org/0000-0002-6041-9140>



**Dra. Maria Teresa Hernández**  
hmariateresa940@gmail.com  
+58 426-1362437

<https://orcid.org/0000-0001-8348-6963>



**Dra. Edicta Rivas Machado**  
edictarivas.iuac@gmail.com  
+58 424-6763348

<https://orcid.org/0000-0003-0557-0048>



**Dra. Crisálida Villegas**  
villegascUIT@gmail.com  
+584128911958

<https://orcid.org/0000-0002-3433-6595>