

## LAS COMPETENCIAS DEL GERENTE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL ENTORNO POSMODERNO

### MANEAGEMENT COMPETENCES FOR THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE POSMODERN ENVIROMENT

María Díaz,<sup>1</sup> Dulicar García<sup>2</sup> y Mayerlin Pulido<sup>3</sup>

#### RESUMEN

El propósito de esta investigación fue hacer un estudio de las competencias que debe tener un gerente en el entorno posmoderno y de la evolución de las mismas hacia la globalización, por medio de recuentos documentales diacrónicos detallando las habilidades ejecutivas, humanas y técnicas en el contexto organizacional actual, así como la influencia que ha tenido el desarrollo de las herramientas gerenciales tradicionales y la creación de nuevos medios de apoyo digitales en la gestión del gerente en el ámbito de la pospandemia, en donde enfrenta el reto de la adaptación a ritmo rápido de los avances tecnológicos dirigiendo a nuevas generaciones de equipos de trabajo, cuyos aportes laborales se basan en maneras innovativas de cumplir sus tareas designadas bajo el esquema del teletrabajo. Además, se puntualizaron las habilidades que requiere el gerente en la actualidad según las necesidades surgidas en la pospandemia concluyendo que para lograr el éxito debe tener habilidades y enfoques complementarios centrados en el conocimiento de la tecnología, la habilidad para liderar equipos remotos de forma rápida, flexible al cambio y a la innovación desde un marco seguro capaz de inspirar y motivar a su equipo para lograr objetivos de la organización.

**Palabras clave:** habilidades, competencias, herramientas, tecnología, pospandemia.

#### ABSTRACT

The purpose of these research was to do a study of the competences that a manager has to have in the posmodern environment and the development of those towards globalization through documental diachronic recounts of the traditional management tools and the making of new digital support media of the manager management in the postmodern ambit, where confronts the rapid adaptation rhythm to the advancement of technologies challenge leading new generations of work teams, which work inputs are based in innovative ways of achieving their design tasks under the telecommuting scheme. Besides the manager required skills in the present where point out according to the needs arise at the pandemic concluding that must have skills and complementary approaches focused on technology knowledge, leading remote work teams skills in a rapid, flexible to change and to the innovation to reach success, from a save framework capable of inspire and motivate the team in other to achieve the organization objectives.

**Keywords:** skills, competencies, tools, technology, pospandemic.

**JEL:** M140

**Fecha de recepción:** 15 de abril de 2023 **Fecha de aceptación:** 3 de mayo de 2023

<sup>1</sup> Ingeniera química (Universidad de Carabobo). Magister en gerencia de calidad y productividad (UNITEC), Valencia, Venezuela <https://orcid.org/0009-0002-5181-0903>, [maritqcarolina@gmail.com](mailto:maritqcarolina@gmail.com)

<sup>2</sup> Ingeniera en producción industrial. Magister en calidad y productividad (Universidad Tecnológica del Centro), Valencia, Venezuela <https://orcid.org/0009-0004-6040-3220>, [dulicargarcia@gmail.com](mailto:dulicargarcia@gmail.com)

<sup>3</sup> Ingeniera química (Universidad de Carabobo) Magister en calidad y productividad (UNITEC), Valencia, Venezuela. <https://orcid.org/0009-0009-5735-097X>, [moroxxpulido@gmail.com](mailto:moroxxpulido@gmail.com) y [mayerlinpulido28@gmail.com](mailto:mayerlinpulido28@gmail.com)

## **INTRODUCCIÓN**

Los gerentes se enfrentan a nuevos desafíos al competir dentro del entorno organizacional del siglo XXI que, trae consigo en un mercado cada vez más globalizado por tanto, se evidencia en el crecimiento tecnológico al que avanza a grandes pasos, lo que incide en la manera en la que los consumidores o usuarios actúan y también en cómo los trabajadores, en su mayoría nacidos en la era digital, presentan nuevas habilidades al entorno laboral. Por lo que, el gerente debe adquirir y desarrollar competencias pertinentes a los tiempos posmodernos del nuevo milenio.

En ese mismo orden de ideas, las habilidades gerenciales son muy valoradas en aquellos cargos en los que se necesita llevar a cabo acciones de liderazgo, dirección o coordinación pues, son aquellas que permiten que se gestione de manera óptima una empresa, institución u organización.

Las mismas pueden evidenciarse en las acciones gerenciales a través de una constante actualización de las herramientas utilizadas en conjunto con estrategias que deben manejar para guiar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, según lo enunciado por Maldonado (2010, p.13) “el conocer innumerables estrategias le proporciona a la gerencia unas posibilidades infinitas de solución a los problemas que se presentan en su organización”.

Las habilidades y competencias necesarias para liderar equipos y alcanzar los objetivos empresariales también se han transformado con el tiempo, así como la manera en que el gerente se expresa ante sus subordinados, es decir, la forma en la que dirige a su equipo de trabajo está estrechamente relacionada a la ya mencionada adaptación al mundo posmoderno.

Ante dichos planteamientos Urdaneta (2008, p.297) indica que “los conocimientos, habilidades y actitudes de los gerentes contribuyen al desarrollo en las áreas operativas de la empresa, considerando adecuadamente el impacto importante que ejercen los procesos en adquisiciones de nuevas tecnologías dentro de la vida organizacional”.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El tipo de investigación utilizada fue la documental con estudios diacrónicos sobre el gerente y las competencias que deben desarrollar en un entorno post pandémico, implica un análisis retrospectivo y prospectivo del papel del gerente y las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos en un contexto empresarial afectado por la pandemia.

En este contexto, se identificarán las habilidades y competencias que los gerentes deben desarrollar para liderar de manera efectiva en un entorno post pandémico. Estas pueden incluir habilidades digitales, capacidad de adaptación al cambio, capacidad de liderazgo, capacidad de toma de decisiones estratégicas y resolución de problemas, así como habilidades interpersonales como la empatía y la inteligencia emocional.

A través de este artículo, analizaremos las competencias que un gerente debe poseer para alcanzar el éxito en el nuevo entorno empresarial y cómo pueden ser desarrolladas para enfrentar los retos actuales y futuros.

## **RESULTADOS**

### **HABILIDADES EJECUTIVAS**

Las habilidades ejecutivas de un gerente pueden ser importantes en los nuevos tiempos pospandémicos, ya que la pandemia ha llevado a muchos cambios y desafíos en el entorno empresarial. Los gerentes pueden necesitar adaptarse a nuevas formas de trabajo y de liderazgo en equipos dispersos, manejar la incertidumbre y la volatilidad del mercado, tomar decisiones rápidas y efectivas, y fomentar la innovación y la creatividad en la empresa. Algunas habilidades ejecutivas que pueden ser especialmente útiles para navegar estos tiempos incluyen la gestión del cambio, la toma de decisiones estratégicas, la resolución de problemas complejos, la comunicación efectiva, la flexibilidad y la capacidad de aprender y adaptarse rápidamente. Como lo menciona Lucas (2022) Tomar un papel de liderazgo especialmente ser gerente, puede ser un gran reto para muchas personas debido a la complejidad de liderar equipos de trabajo y motivarlos para que rindan en su mejor

nivel. A pesar de que muchas personas aspiran a asumir este rol, es importante tener en cuenta que no es una tarea fácil.

## **HABILIDADES CONCEPTUALES**

Las habilidades conceptuales son aquellas que permiten a un gerente pensar estratégicamente y comprender la complejidad de la organización en su conjunto. Un gerente con habilidades conceptuales sólidas puede identificar las oportunidades de crecimiento, anticipar las amenazas y tomar decisiones oportunas que hagan avanzar a la organización. Lucas (2022) describe que manejar habilidades conceptuales involucra tener dominio y conocimiento teórico, además de poseer la capacidad de pensar críticamente y de manera abstracta. Algunas de las habilidades ejecutivas conceptuales que un gerente debe poseer en la actualidad son:

- **Pensamiento estratégico:**

El pensamiento estratégico implica la capacidad de analizar la situación actual de la empresa, identificar las metas a largo plazo y establecer objetivos claros que permitan alcanzar esas metas. Un gerente con esta habilidad puede mirar hacia adelante y anticipar las tendencias del mercado y las necesidades organizacionales. Además, puede identificar oportunidades de crecimiento y diseñar planes de acción para lograr los objetivos a largo plazo de la organización.

- **Visión global:**

Como nos indica Garrido (2023) La habilidad de tener una visión global implica la capacidad de entender y analizar las relaciones profesionales dentro de la empresa y con otras organizaciones tales como proveedores, clientes, competidores, así como el entorno social en general. Comprender cómo todas las partes de la organización interactúan entre sí y cómo estas partes afectan el éxito general de la misma. Los gerentes deben estar en contacto regular con los miembros de su equipo y otras partes interesadas para obtener una visión completa de los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización.

- Toma de decisiones informadas:

Un gerente que posee esta habilidad es capaz de tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones de alta presión, utilizando información relevante y confiable. Lo más importante para los gerentes es tener acceso a información relevante y actualizada sobre la organización y el mercado en general. Como indica Travel Booking LP, (2022) La toma de decisiones basada en datos implica el uso de información obtenida de hechos comprobables y verídicos para orientar acciones estratégicas futuras, con el fin de alinearlas con los objetivos, iniciativas y metas empresariales de una organización.

## **HABILIDADES TÉCNICAS**

Las habilidades ejecutivas técnicas son las esenciales para que un gerente pueda ejecutar tareas y procesos en la organización de manera efectiva y eficiente. Con la aceleración de la transformación digital, la tecnología ha cambiado la forma en que las organizaciones operan y cómo los gerentes deben desempeñar sus roles. Tal como nos dice Arnaz-Pemberton (2021) “A medida que avanza la tecnología, se espera que llegue aún más tecnología al mundo de los proyectos”, Entre las habilidades ejecutivas técnicas que un gerente debe poseer en la actualidad tenemos:

- Gestión de proyectos:

Esta habilidad implica la capacidad de planificar, organizar, ejecutar y controlar proyectos para lograr los objetivos de la organización. Como nos explica Asana (2022) Los gerentes deben comprender los conceptos y las metodologías de gestión de proyectos, así como las herramientas y técnicas necesarias para ejecutar proyectos con éxito. Además, deben ser capaces de liderar y motivar a su equipo de proyecto, fomentando la colaboración y la comunicación efectiva.

- Gestión de la información:

Las organizaciones generan grandes cantidades de información y datos que deben ser analizados y utilizados para tomar decisiones informadas. Un gerente debe analizar y utilizar datos para tomar decisiones efectivas, para ellos deben comprender los

conceptos de análisis de datos y las herramientas necesarias para gestionar grandes cantidades de información. Además, deben tener una comprensión detallada de las necesidades de información de la organización y ser capaces de identificar oportunidades para utilizar datos mejorando así la eficiencia y la eficacia.

- Gestión de la tecnología:

Las organizaciones sin importar el tamaño de la misma dependen cada vez más de la tecnología para llevar a cabo sus operaciones y para mantenerse competitivas en el mercado. Los gerentes deben estar al tanto de las últimas tendencias tecnológicas en su industria y en el mercado en general. También Asana (2022) nos indica que un gerente debe tener una comprensión detallada de las herramientas y sistemas que se utilizan en la organización, así como de su funcionalidad y capacidades. En el mismo orden de ideas el ser capaces de identificar oportunidades para utilizar la tecnología de manera efectiva mejorando la eficiencia y la eficacia de la organización es esencial para el gerente actual.

## **HABILIDADES HUMANAS**

Como lo indica Pearson (2021) Los individuos en cargos directivos tienen la tarea importante de supervisar el éxito de la organización mediante el uso de un liderazgo efectivo para motivar al resto del equipo. Las habilidades ejecutivas humanas son más importantes que nunca en estos momentos para los gerentes. Con el cambio constante del entorno empresarial y las nuevas formas de trabajar, los gerentes necesitan habilidades interpersonales, suena fácil, pero es un trabajo constante y de suma dedicación, ya que involucra todas las emociones tanto del personal como las del mismo gerente. Las habilidades ejecutivas humanas principales para un gerente en la actualidad son:

- Inteligencia emocional:

Gestión (2023) nos indica que esta habilidad se refiere a la capacidad de reconocer, entender y gestionar nuestras propias emociones, así como las emociones de los

demás. Los gerentes con alta inteligencia emocional pueden manejar situaciones difíciles con calma y liderar a su equipo de manera efectiva. Se deben trabajar en la autocomprensión y la autoreflexión, comprender sus propias fortalezas y debilidades, y ser capaces de aceptar y gestionar sus propias emociones, trabajar en sus debilidades apoyándose de sus fortalezas. Además, deben ser empáticos, comprensibles ante las necesidades y emocionales de su equipo para crear un entorno de trabajo positivo y productivo.

- **Comunicación efectiva:**

Los gerentes deben ser capaces de comunicarse de manera clara y efectiva con su equipo, así como con otras partes interesadas de la organización. Esto incluye la capacidad de escuchar activamente, hacer preguntas claras y utilizar un lenguaje claro y conciso. Aular (2020) nos expresa que los gerentes en la actualidad deben trabajar en mejorar sus habilidades de comunicación en diferentes contextos. Esto puede incluir la práctica de presentaciones en público, la mejora de la escritura y la gestión de la comunicación virtual. De igual manera, deben ser capaces de adaptar su estilo de comunicación a diferentes audiencias y situaciones.

- **Liderazgo:**

Como nos indica Pearson (2021) los gerentes deben ser capaces de inspirar y motivar a su equipo para alcanzar los objetivos de la organización. Esto incluye la capacidad de establecer una visión clara, crear un entorno de trabajo positivo y productivo, y guiar a su equipo hacia el éxito. Esto puede incluir la creación de oportunidades de desarrollo para los miembros del equipo, la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, y la identificación de oportunidades para reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente.

Cabe considerar, por otra parte, que lo posmoderno es referente a las consecuencias innegables de la globalización pues, es un término ampliamente discutido, que intenta definir en una palabra algo tan fluctuante y difícil de predecir como han sido todos los cambios que el mundo ha presentado a nivel tecnológico, económico, político y cultural

en el tercer milenio. Esta globalización ha moldeado la manera en la que se gestionan las organizaciones de todos los niveles y ha sido diametralmente impulsada por los tiempos pospandémicos que ha traído la segunda década del siglo, logrando modificar el paradigma en donde el status quo del presencialismo fue reemplazado por las modalidades semipresenciales y más aún inculcado la nueva era de la distancia. De suerte que, el gerente tiene un menester imperativo de convertir y transmitir sus habilidades ejecutivas en herramientas que contribuyan al desarrollo de la organización en donde se desenvuelve en conjunto con la adecuación a las variaciones del entorno de los nuevos tiempos que, viéndose desde las observaciones durante el paso hacia nuestro milenio de Brunner (1998:8) “estos cambios en la economía y la cultura, en los mercados y la ética, en los espacios públicos y privados, traen consigo, efectivamente, un cambio en los modos de producción y utilización de la información y el conocimiento”.

En este orden de ideas, las herramientas que un gerente han de promover en su gestión estratégica deben ser capaces de ajustarse a la alternancia posmoderna del entorno organizacional, la gestión de la información aplicada a las labores gerenciales está dividida según lo expresado por Centindamar, Wasti y Beyhan (2012) en herramientas del tipo análisis de información externa, de información interna, también del tipo de herramienta para calcular la carga de trabajo y los recursos, para gestionar el trabajo colaborativo y en las técnicas para la creación de ideas y solución de problemas y las herramientas relacionadas con la mejora de la eficiencia y la flexibilidad.

## **DISCUSIÓN**

Antes de detallar el despliegue de herramientas mencionado, se ha de destacar un punto de vista más amplio del alcance de la gestión de un gerente a través de sus funciones que según Fayol (1916), tienen que ver principalmente con el tipo de operación que realiza la organización pudiendo ser técnica, comercial, financiera, de seguridad, de contabilidad o de administración. Siendo esta última definida como aquella que formula y estudia el programa de acción de la empresa, la que da la visión



estratégica por medio de la planificación, estudiándola y diseñándola desde la organización, supervisando cada actividad y dando la motivación que el equipo de trabajo requiere para lograr los objetivos al dirigirlo en pro de alcanzar las metas organizacionales y vigilando las actividades para asegurar el cumplimiento de las órdenes dadas contrarrestando cualquier desviación sobre lo planificado.

Como puede inferirse, los métodos que el gerente del siglo pasado utilizaba han tenido que sufrir una metamorfosis pues, si bien la vigencia de las discutidas funciones de la operación administrativa permanece en el tiempo, las implicancias del avance del posmodernismo conllevan la adaptación al cambio de estas herramientas que se desarrollan según:

- Análisis de información externa que parte del conocer cómo está el mercado respecto a los productos o servicios que compiten con los prestados por la organización donde se desempeña siendo el benchmarking una herramienta popular para estudiar las estrategias, técnicas o prácticas de las organizaciones rivales para adaptarse al entorno del consumidor.
- Análisis de información interna es entendida como la evaluación continua de los requerimientos internos que tiene la organización para alcanzar los objetivos establecidos. Un clásico ejemplo de este tipo de herramienta son las auditorías internas que buscan determinar si las actividades realizadas en los distintos niveles organizacionales se están cumpliendo y con ello se alcanzan las metas trazadas, en caso de no cumplir, se reevalúan estrategias para eliminar las desviaciones en los resultados obtenidos versus los esperados.

A su vez, se pueden plantear los distintos indicadores comunes que utilizan las organizaciones para estudiar sus actividades pero se destaca de manera ilustrativa los indicadores de gestión de desempeño del personal ya que en ellos el gerente puede ver las fortalezas de su equipo y motivarlos en la mejora de sus debilidades mediante las habilidades humanas y el liderazgo, esto se hace especialmente retador en el presente en donde se entremezclan tres generaciones de personal en

los equipos de trabajo a nivel global, de acuerdo con Tuñón (2020) las generaciones más jóvenes y digitales nacidas entre finales de los 90 y principios del siglo ocuparan un 59% de la población mundial con lo que controlarían el 47% de los fondos financieros del mundo, en conjunto con la ya saliente generación *boomer* con edades cercanas al retiro de cargos laborales. Ante este panorama el gerente debe encontrar nuevas maneras para dirigir a su equipo y plantear entornos de trabajo adaptados a las necesidades del momento.

- Cálculo de la carga de trabajo y los recursos en el que las gestión de proyectos se expresa ya no solo como habilidad sino como una herramienta que asegura las actividades y tiempos de cumplimiento de la organización en pro de alcanzar pequeñas metas o hitos hasta alcanzar los objetivos organizacionales para ello el gerente puede usar diversas herramientas como *Lucid Chart*, *Visual Paradigm*, *Ganttter*, *Looker Studio* e incluso herramientas online de cálculo de Rutas Criticas para la toma de decisiones, como se ve, cada vez más son las herramientas automatizadas o digitales que el gerente tiene a su disposición para gestionar diversos recursos con lo que se constata la evaluación de las herramientas gerenciales que si bien representan la teoría del cálculo de la carga de trabajo se diferencia de los modelos manuales del siglo pasado.
- Gestionar el trabajo colaborativo ha significado el logro la flexibilidad y adaptabilidad del trabajo en el tiempo pospandémico mediante recursos de colaboraciones digitales que permiten horarios aplicados a las necesidades del trabajador así como la posibilidad de introducir al teletrabajo a las nuevas organizaciones que son beneficios observados en su aplicación durante la pandemia y, que muchas organizaciones han mantenido por el aumento en la productividad que han desarrollado las gestiones a distancia.

En este respecto, Borreo y Alcalá (2020) mencionan que dichas herramientas utilizan la contribución de varios miembros de un equipo de trabajo para producir nuevo conocimiento sirviendo como facilitador para búsqueda y comunicación de la información. Por lo que, se han desarrollado nuevas herramientas adecuadas a la

era postpandemia enfatizando las que involucran el entorno las redes de colaboración en donde la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2023) las pormenoriza como:

Una red de colaboración tiene como propósito el estudio de temas disciplinares o multidisciplinares cuya relevancia amerite un esfuerzo colectivo de alcance regional o nacional, sistemático y permanente. Su labor se sustenta en la colaboración, la coparticipación, la corresponsabilidad y en el intercambio continuo de información con base en la experiencia y competencias de sus miembros.

Se tiene que, las redes colaborativas ocupan un espacio digital de redes interorganizacionales o su uso en contenido subido a la nube dando acceso a que todo el personal involucrado en un proyecto o actividad pueda prestar su apoyo en la gestión, aporte de ideas, continuidad de actividades, desarrollo y diseño de cualquier esquema trazado por la organización y bajo la dirección del gerente asociado.

- Técnicas para la creación de ideas y solución de problemas son aquellas que involucran técnicas tanto cuantitativas como cualitativas para determinar la solución más acertada para los retos que enfrenta la organización en la que el gerente deberá liderar equipos generadores de propuestas efectivas ante los obstáculos que no permiten culminar las actividades planificadas. El deber del gerente es determinar cuál es la estrategia más adecuada en la toma de decisiones que conllevaran a la solución de las incertidumbres del entorno laboral.

De suerte que, podrá escoger entre las diversas herramientas digitales para obtener resultados más eficientes sin dejar en el olvido las herramientas tradicionales como la lluvia de ideas en donde una reunión con su equipo de trabajo que si bien mantiene la metodología creada desde el siglo pasado, puede realizarse en la comodidad de la distancia en la cabida del teletrabajo.

- Mejora de la eficiencia y la flexibilidad se relaciona con herramientas de estudio y replanteamiento de las oportunidades de mejora que surjan en la organización en la que el gerente debe enfocar sus esfuerzos en la mejora continua de su plan

estratégico, decir constante aplicación de la técnica del *lean manufacturing* sería caer en la redundancia, en esta metodología el gerente siempre será garante del estudio continuo de las actividades planificadas así como la gestión del equipo de trabajo mediante el uso de distintos indicadores, con los que determinará las fallas cometidas en las tareas y muy especialmente podrá fijarse en las posibles mejoras tecnológicas que requiera la organización.

El aspecto de las mejoras tecnológicas o del conocimiento está ligado a la optimización de áreas de la organización, de sus gestiones o recursos como lo mencionan Manjarres, Orozco y López (2017) “en las actividades de generación y adquisición de conocimientos, la empresa puede optar por generar internamente, mediante la investigación y desarrollo, el conocimiento necesario para llevar a cabo la innovación o adquirirlo del exterior”. Con lo que, el gerente no se debe limitar a la mejora continua únicamente con la corrección de desvíos en lo que ha planificado, sino que se abre a la tarea de propiciar la innovación por medio del incentivo del conocimiento interno o adquiriendo servicios externos para el progreso de su gestión organizacional.

Por lo anteriormente expresado, se entiende como cada una de las herramientas utilizadas por el gerente han de basarse en las habilidades que ha desarrollado en tanto requiere una visión de los objetivos a alcanzar por parte de la organización, estrategias, entendimiento y correcta gestión de la información, todo bajo la pericia adquirida en el tiempo del liderazgo para comunicar efectivamente las decisiones tomada en pro de alcanzar dichos objetivos.

Por ello, se observa que el nuevo entorno laboral ha requerido que los gerentes adapten sus habilidades y enfoques para liderar de manera efectiva en un mundo cambiante. Un análisis detallado sobre las nuevas habilidades que los nuevos gerentes deben tener en cuenta debe enfocarse en la tecnología.

## **HABILIDAD EN TECNOLOGÍA**

El aumento del trabajo remoto y la necesidad de mantener la conectividad y la

colaboración efectivas en línea han hecho que las habilidades tecnológicas sean esenciales para los gerentes. Los gerentes deben estar familiarizados con las herramientas y tecnologías que se utilizan para el trabajo remoto, incluyendo plataformas de videoconferencia, aplicaciones de colaboración y software de gestión de proyectos.

Por tanto, se requiere el desarrollo por parte del gerente de habilidad para liderar equipos presenciales y remotos, con la entrada de la pandemia al mundo la mayoría de los empleados se encontraban trabajando de forma remota, los gerentes deben ser capaces de liderar y motivar a sus equipos en un entorno tanto virtual como presencial. A su vez los gerentes deben establecer una comunicación clara y efectiva, mantener una cultura de equipo fuerte y establecer objetivos claros para mantener a los empleados enfocados y productivos.

Aunado a lo anterior, la pandemia ha sido una experiencia emocionalmente estresante para muchos empleados, y los gerentes deben ser empáticos con sus necesidades. Los gerentes deben ser capaces de ofrecer apoyo emocional, comprensión y flexibilidad en las políticas de trabajo para adaptarse a las preocupaciones y necesidades de los empleados, deben pues desarrollar las diversas habilidades humanas para alcanzar el entendimiento de las necesidades de los empleados en los distintos niveles organizacionales. Si bien la era del semipresencialismo posmoderno llegó para quedarse, la distancia ha reflejado la necesidad de que el gerente cultive sus habilidades humanas de forma que, pueda entender a los miembros de su fuerza de trabajo para guiarlos al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En lo esencial, el gerente debe dar un enfoque seguro para sus subordinados pues, la pandemia ha aumentado la necesidad de garantizar la seguridad y el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo, debe tomar medidas para proteger a los empleados y mantener las instalaciones de la empresa seguras, lo que puede incluir la implementación de medidas de distanciamiento social, el uso de equipos de protección personal y la promoción de prácticas de higiene adecuadas. Esta es una realidad que pareciera deba extinguirse en el futuro, pero a ciencia cierta, muchas organizaciones

requieren un gran enfoque sanitario para garantizar operaciones óptimas, como en aquellas empresas manufactureras de alimentos o fármacos en cuyos ambientes el gerente a de promulgar la correcta higiene y sanitización de áreas, así como del personal su cargo. Se entiende como la era de la postpandemia extendió una predisposición a una cultura higiénica y de seguridad laboral que el gerente debe aprovechar dependiendo del área donde se desenvuelva.

Dentro de este orden de ideas, en esta nueva era tecnológica los gerentes deben demostrar la necesidad de tomar decisiones rápidas y eficaces en momentos de incertidumbre, como parte de su gestión técnica y conceptual los gerentes deben ser capaces de analizar información para tomar decisiones informadas y efectivas en un entorno cambiante atendiendo a su visión ejecutiva.

En la actualidad, el ritmo del cambio es más acelerado en el entorno empresarial, los gerentes deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en la situación del mercado y las demandas de los clientes, han de ser capaces de ajustar los objetivos y estrategias en consecuencia demostrando las habilidades ejecutivas para desenvolverse ante la necesidad de un enfoque estratégico a largo plazo. Los gerentes deben tener una visión clara de la dirección de la empresa y trabajar para alcanzar objetivos a largo plazo mientras se adaptan a los cambios en el entorno empresarial.

En este aspecto Herrera, J. A., & García, J. A. (2021). Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la nueva realidad post pandemia. Herrera y García (2021) examinan la importancia de las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la nueva realidad postpandemia. Los autores señalan que la pandemia ha afectado significativamente la forma en que las empresas operan y cómo los gerentes deben liderar y gestionar sus organizaciones.

## **CONCLUSIÓN**

El artículo destaca la necesidad de que los gerentes posean habilidades de liderazgo, pensamiento estratégico y capacidad de adaptación para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Además, los autores enfatizan la importancia del desarrollo

organizacional como una estrategia para mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización, y sugieren que las empresas deben enfocarse en el desarrollo de sus empleados y en la creación de una cultura organizacional saludable.

Las autoras derivan que la nueva realidad post pandemia requiere que los gerentes sean flexibles y adaptables, y que las empresas deben centrarse en el desarrollo de sus empleados y en la mejora continua de sus procesos para asegurar su supervivencia y éxito en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

En conclusión, los nuevos gerentes deben tener habilidades y enfoques adicionales para liderar con éxito en el nuevo entorno laboral post pandémico y cambiante que vivimos día a día. La habilidad en tecnología, las habilidades ejecutivas, las habilidades conceptuales y las habilidades técnicas, así como el enfoque en la seguridad, la habilidad para gestionar el cambio y el pensamiento estratégico son esenciales para liderar de manera efectiva en este entorno cambiante, además, el gerente debe ser un líder visionario que pueda inspirar y motivar a su equipo para lograr objetivos comunes, fomentando una cultura de aprendizaje y mejora continua. También debe ser capaz de utilizar las tecnologías emergentes para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, así como para innovar y diferenciarse de la competencia. Es por eso que el gerente en el nuevo entorno para el desarrollo organizacional debe ser un líder competente, innovador y adaptable, capaz de aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos que surgen en un entorno empresarial en constante evolución.

## REFERENCIAS

Arnaz-Pemberton, E. (2021, 20 diciembre). Tendencias de Gestión de Proyectos <https://wellington.es/tendencias-de-gestion-de-proyectos-para-2022/>

Asana. (2022, 16 agosto). 25 habilidades que todo project manager debe tener. Disponible en: <https://asana.com/es/resources/project-management-skills>

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2023). Elaboración de una guía de herramientas colaborativas que contribuyen a la gestión de equipos en entornos remotos. México: UNIES.

Aular, M. (2020, 2 diciembre). La comunicación en la gerencia. gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/la-comunicacion-en-la-gerencia/>

- Borrero-Puentes, N., & Alcalá-Zárate, L. (Mayo de 2020). Virtual team management model for executing collaborative academic projects. Disponible en: <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1609/1710>
- Brunner, J. (1998). Globalización cultural y posmodernidad. Disponible en: <http://www.bibliotecanacionaldigital.gob.cl/visor/BND:318257>
- Centindamar, D, Wasti, N, Beyhan, B. (2012). Technology Management Tools and Techniques: Factors Affecting Their Usage and Their Impact on Performance. Disponible en: <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S0219877012500368>
- Fayol, H. (1916). Administración Industrial y General. Paris: Dunod Editeur.
- Garrido, J. M. (2023, 2 enero). El directivo: Visión global. Garrido Fresh Mentoring. <https://www.garridofreshmentoring.com/el-directivo-vision-global/>
- Gestión, R. (2023, 10 marzo). ¿Qué es la inteligencia emocional? Características, importancia y lo que debes aprender. Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/inteligencia-emocional-caracteristicas-tipos-ejemplos-test-medicion-nnda-nnlt-249127-noticia/>
- Lucas. (2022, 15 noviembre). Habilidades gerenciales para desempeñar mejor funciones ejecutivas. no te demores. <https://notedemores.com/blog/habilidades-gerenciales/>
- Maldonado, J. (2018). Habilidades gerenciales Visión globalizada del proceso administrativo. Ediciones de la U. Bogotá.
- Manjarres, D, Orozco, B, López, J. (2017). Innovación Tecnológica Como Herramienta Gerencial Para El Desarrollo Organizacional. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/232/0>
- Pearson, I. (2021, 20 noviembre). Importancia de las habilidades gerenciales en un líder exitoso. <https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano/importancia-habilidades-gerenciales-para-un-lider>
- Travel Booking LP. (2021). <https://www.concur.com.mx/blog/article/datos-para-la-toma-de-decisiones-mx>
- Tuñón, J. (2020). Informe OBS: En 2020 Millennials y Centennials representarán el 59% de la población del planeta. <https://www.obsbusiness.school/actualidad/informes-de-investigacion/informe-obs-en-2020-millennials-y-centennials-representaran-el-59-de-la-poblacion-del-planeta>
- Urdaneta, L. (2008). El mercadeo social como herramienta gerencial en las organizaciones inteligentes. Universidad de Magdalena. Magdalena: Universidad de Magdalena.