

## ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LAS ESTRATEGIAS REVOLUCIONARIAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

### ACQUISITION OF LEADERSHIP COMPETENCIES IN REVOLUTIONARY BUSINESS MANAGEMENT STRATEGIES

Rubén Argenis Castillo Oropeza<sup>1</sup>

#### RESUMEN

En la actualidad, el entorno empresarial está experimentando constantes cambios y transformaciones debido a la globalización, la digitalización y la aparición de nuevas tecnologías. Ante este panorama, las empresas deben adaptarse y adoptar estrategias disruptivas para mantenerse competitivas en el mercado. En este contexto, las competencias gerenciales juegan un papel fundamental en el éxito de las organizaciones. Se aborda desde el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, siguiendo una metodología hermenéutica, y la técnica de análisis de contenido en un diseño de investigación documental. Las competencias gerenciales en las estrategias disruptivas implican romper con las prácticas tradicionales y buscar nuevas formas de hacer las cosas. En este sentido, los gerentes deben desarrollar nuevas competencias en áreas como el conocimiento tecnológico, el pensamiento estratégico, las habilidades de liderazgo, la adaptabilidad, el aprendizaje continuo, y la orientación al cliente. Se concluye que estas competencias les permitirán liderar y gestionar con éxito a sus equipos y organizaciones en un entorno empresarial que les permita adaptarse a los avances en la transformación del mundo físico, a otro cada vez más digitalizado y cambiante.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales, tecnologías disruptivas, digital, cambios, liderazgo inclusivo.

#### ABSTRACT

Currently, the business environment is undergoing constant changes and transformations due to globalization, digitization, and the emergence of new technologies. In this scenario, companies must adapt and implement disruptive strategies to remain competitive in the market. Managerial competencies play a crucial role in the success of organizations, approached from an interpretative paradigm with a qualitative focus, following a hermeneutic methodology and content analysis technique in a documentary research design. Managerial competencies in disruptive strategies involve breaking away from traditional practices and seeking new ways of doing things. Managers must develop new competencies in areas such as technological knowledge, strategic thinking, leadership skills, adaptability, continuous learning, and customer orientation. It is concluded that these competencies will enable them to successfully lead and manage their teams and organizations in a business environment that allows them to adapt to advances in the transformation from the physical world to an increasingly digitalized and changing one.

**Keywords:** Managerial competencies, disruptive technologies, digital, changes, inclusive leadership.

**JEL:** M100

**Fecha de recepción:** 9 de agosto de 2024    **Fecha de aceptación:** 9 de octubre de 2024

---

<sup>1</sup> Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Correo electrónico: [ruben.castillo70@gmail.com](mailto:ruben.castillo70@gmail.com) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1545-5211>

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, el entorno empresarial está experimentando constantes cambios y transformaciones debido a la globalización, la digitalización y la aparición de nuevas tecnologías. Ante este panorama, las empresas deben adaptarse y adoptar estrategias disruptivas para mantenerse competitivas en el mercado. En este contexto, las competencias gerenciales juegan un papel fundamental en el éxito de las organizaciones.

Las competencias gerenciales son fundamentales en la implementación de estrategias disruptivas en las organizaciones. Los gerentes deben desarrollar habilidades como la visión estratégica, el pensamiento creativo, la adaptabilidad, la gestión del cambio y el pensamiento estratégico para liderar con éxito la transformación de la empresa. Solo aquellos gerentes que sean capaces de desarrollar estas competencias podrán enfrentarse a los desafíos del entorno empresarial actual y llevar a su organización hacia el éxito en un mercado en constante evolución.

Estos elementos son esenciales para el desarrollo y la adopción de las tecnologías disruptivas apoyados en el hecho de que rompen los paradigmas existentes, al ser innovaciones que generan un cambio radical en un sector determinado, transformando por completo la forma en que se realizan las actividades y creando nuevos modelos de negocios.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

El desarrollo de esta investigación se inscribe dentro del paradigma interpretativo, al establecer una comprensión profunda y contextualizada de los fenómenos sociales, poniendo énfasis en la interpretación y la construcción de significados por parte de los actores involucrados, con un enfoque cualitativo, porque implica seguir un proceso riguroso y reflexivo que incluye la definición clara del problema de investigación, con una metodología hermenéutica, al centrarse en la interpretación de textos o fenómenos culturales y sociales, con el objetivo de comprender su significado en un contexto más amplio.

Aplicada a las competencias gerenciales en las estrategias disruptivas en la gestión empresarial, esta metodología se vuelve fundamental para entender el impacto de estas innovaciones en la sociedad, la economía y la ética.

En primer lugar, la hermenéutica nos permite analizar y comprender los discursos que rodean las nuevas competencias gerenciales en el marco de las tecnologías disruptivas, desentrañando las diferentes interpretaciones y perspectivas que existen en torno a ellas. Esto es crucial, ya que estas tecnologías suelen generar debates y controversias en torno a su uso, sus implicaciones éticas y su potencial impacto en el mercado laboral y la desigualdad social, donde la capacidad gerencial para manejar este entorno es fundamental.

Además, la hermenéutica nos permite contextualizar la información sobre estas competencias gerenciales, tomando en cuenta factores históricos, culturales, políticos y económicos que influyen en su desarrollo y adopción. Así, podemos comprender cómo las nuevas competencias gerenciales para adoptar y adecuar las tecnologías disruptivas, no surgen en un vacío, sino que están influenciadas por múltiples factores y dinámicas sociales.

Por eso, la metodología hermenéutica también invita a reflexionar sobre las implicaciones éticas y morales de estas tecnologías, así como sobre su impacto en la vida cotidiana de las personas. Nos permite cuestionar cómo estas tecnologías están transformando nuestras relaciones sociales, nuestra privacidad, nuestra autonomía y nuestra concepción del trabajo y la productividad.

## **LAS CIENCIAS DE LO ARTIFICIAL**

Este subtítulo se corresponde al título de un libro publicado por el Premio Nobel de Economía Herbert Simon en 1978. En el argumentaba ya para esa época que el mundo en el que vivimos es más un mundo creado por el hombre, un mundo artificial, que un mundo natural y continua Simon (1978, p.16) al afirmar que "...Casi todos los elementos que nos rodean dan testimonio del artificio humano". Aunque el tema de lo artificial no comienza con Herbert Simon, plantea si pudiera ser necesario crear una

ciencia de lo artificial, considerando que todo a lo que prácticamente hoy se enfrenta el ser humano está intervenido por el hombre.

En este sentido, las tecnologías disruptivas solo hacen alimentar ese planteamiento de Simon (1978), que lleva a establecer como hecho fundamental que las competencias gerenciales se moldean para entender estratégicamente el potencial de estas tecnologías para el desarrollo de nuevos negocios y entender que pudieran estar desapareciendo o mutando otros.

### **Los desafíos de las nuevas competencias gerenciales para la gestión empresarial:**

Como hemos venido describiendo, en la actualidad, las tecnologías disruptivas han revolucionado la forma en que las empresas operan y compiten en el mercado, presentando desafíos significativos para la gerencia en términos de requerir nuevas competencias que persigan exitosamente, adaptación, innovación y liderazgo estratégico, entre otros.

- **Adaptación al cambio:** Las tecnologías disruptivas pueden cambiar rápidamente el panorama empresarial y la forma en que se hacen las cosas. La gerencia debe ser capaz de adaptarse rápidamente a estos cambios para mantener la competitividad de la empresa.

Ya en la antigüedad presocrática, Heráclito (1983, p. 122), sostiene que “todo fluye” como un mensaje que se ha difundido de los fragmentos y que se ha interpretado como que todas las cosas fluyen y nada permanece. Este concepto ha impactado hasta nuestros días al considerar que la gerencia debe estar atenta a los cambios ya que es lo único que es constante.

- **Actualización de habilidades:** Las tecnologías disruptivas frecuentemente requieren nuevas habilidades y conocimientos. La gerencia debe asegurarse de que los empleados estén capacitados y actualizados en las nuevas tecnologías para poder aprovechar al máximo su potencial.

Conseguir los empleados con las habilidades necesarias para la transformación digital del modelo de negocio no siempre es fácil, como lo destaca González (2021). A lo que Sousa y Rocha (2019), afirman que es fundamental establecer un plan de formación que permita a los trabajadores actuales desarrollar sus habilidades digitales, e incluso, establece que paralelamente es probable que sea necesario realizar nuevas contrataciones para cubrir por completo la brecha de habilidades.

Esta falta de talento especializado en tecnologías disruptivas es un desafío importante en Venezuela y en la región latinoamericana. Las empresas necesitan invertir en la capacitación y el desarrollo de habilidades de su personal para poder aprovechar al máximo el potencial de estas tecnologías. Además, es necesario fomentar la colaboración entre el sector público, privado y académico para promover la formación de profesionales en áreas como inteligencia artificial, big data, blockchain, entre otras.

- **Gestión del riesgo:** Las tecnologías disruptivas pueden traer consigo nuevos riesgos, como la ciberseguridad o la privacidad de los datos. La gerencia debe ser capaz de identificar y gestionar estos riesgos de manera efectiva.
- **Innovación constante:** Las tecnologías disruptivas fomentan la innovación y la creatividad en las empresas. La gerencia debe fomentar una cultura de innovación que permita a la empresa adaptarse y aprovechar las nuevas tecnologías.
- **Adaptabilidad y aprendizaje continuo:** Los gerentes deben ser flexibles y estar dispuestos a aprender y desaprender rápidamente en un entorno de cambio constante. Esto implica estar abiertos a nuevas ideas, experimentar con nuevas tecnologías y procesos, y estar dispuestos a asumir riesgos calculados.
- **Competencia global:** Las tecnologías disruptivas pueden permitir a las empresas competir a nivel global. La gerencia debe ser capaz de identificar oportunidades en mercados internacionales y desarrollar estrategias para competir de manera efectiva en ellos.

Esta mejora en la competencia global, puede generarse al ofrecerte nuevas formas de llegar a clientes potenciales en todo el mundo, mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y acelerar la innovación. Al adoptar tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas o la realidad aumentada, se puede expandir el alcance y ofrecer productos y servicios más personalizados y adaptados a las necesidades de los mercados internacionales, lo que ayuda a diferenciarse y destacarse frente a los competidores.

Además, estas tecnologías pueden facilitar la colaboración y la comunicación con equipos y socios en diferentes partes del mundo, permitiendo aprovechar talento y recursos globales para impulsar el crecimiento de la empresa. Por esto, las tecnologías disruptivas pueden transformarse en una herramienta poderosa para competir en los mercados globales y alcanzar el éxito a nivel internacional.

En este sentido Drucker (1999), argumenta que el gran desafío que enfrenta la gerencia en el siglo XXI es que su organización se convierta en líder del cambio, al considerar que un líder del cambio ve el cambio como una oportunidad, al considerar que esta gerencia disruptiva modifica paradigmas y cánones convencionales de la dirección y se basa en la configuración de equipos colaborativos y transversales para el logro efectivo de los objetivos organizacionales.

Para apoyar esta adopción de tecnologías disruptivas y poder aprovechar las oportunidades que se generan y minimizar las amenazas será necesaria una auténtica revolución en las capacidades organizacionales, donde las habilidades personales y organizacionales estén alineadas y ganadas a la instrumentación favorable, generando, así como una verdadera transformación de las organizaciones, tal y como lo comentan Ibáñez, Castillo y Mujica (2023).

Una de las oportunidades que se presentan está referida a la cuarta revolución industrial que puede abrir una ventana de oportunidades a las empresas. Sin embargo, para que esta enorme ola de cambios sea usufructuada, es necesario contar con las competencias gerenciales que venimos exponiendo, de manera que permita aprovechar e impulsar las nuevas tecnologías de manera transversal en la economía y

ayude a que su aparición signifique un verdadero progreso para el conjunto de la sociedad, evitando que su introducción y diseminación implique profundizar en las desigualdades

Estos desafíos gerenciales están presentes siempre en los procesos de cambio, sobre todo al enfrentar situaciones reveladas por las Investigaciones realizadas por Cañete y Basco (2018) mostrando unos resultados que dan cuenta que las tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial y la robótica enfrentan resistencia, y despiertan preocupaciones, en particular por su potencial efecto negativo en el empleo.

Al consultar sobre el impacto en el mercado de trabajo, el 77% avaló la idea de que el empleo está amenazado por el avance tecnológico.

En particular, el 71% considera que la inteligencia artificial y la robótica dejarán un saldo negativo en materia de creación de puestos de trabajo.

Sólo el 24% considera que estas tecnologías permitirán crear más empleo del que destruirán,

Observándose una marcada confianza en Guatemala (44%) y

Una baja confianza en Uruguay (9%).

Continúan Cañete y Basco (2018), afirmando que, pensando en el futuro, las tecnologías disruptivas aplicadas al transporte, a la industria de alimentos, y a la salud, también muestran muy altos niveles de resistencia entre los latinoamericanos.

Apenas el 23% estaría dispuesto a viajar en un vehículo conducido por un robot, con máximo de 43% en Chile y mínimo de 14% en Nicaragua.

El 22% estaría dispuesto a ser intervenido quirúrgicamente a la distancia, con máximo de 29% en Bolivia y mínimo de 13% en Ecuador.

El 10% estaría dispuesto a comer carnes producidas artificialmente, con máximo en de 16% en Chile y mínimo de 5% en Ecuador.

Frente a fenómenos como la economía circular o la economía colaborativa, apenas 1 de cada 5 latinoamericanos se muestra dispuesto a realizar cambios en sus hábitos de consumo, alquilando más y comprando menos.

Esto plantea y retoma la importancia del liderazgo empático que enfrente al establecer mecanismos de motivación y capacitación que integren, vencer la resistencia al cambio con el interés en adoptar estas tecnologías disruptivas, donde se deben motorizar procesos para asimilar y comprender los alcances de estos procesos, que permitan una alineación y comprensión a través de un reentrenamiento del personal, que contribuya a reducir la resistencia al cambio.

## **CONCLUSIONES**

La adopción de tecnologías disruptivas en el mundo empresarial, plantea retos y desafíos que están proyectados en las nuevas competencias gerenciales requeridas para gestionar exitosamente estos cambios que lucen inevitables. Estas competencias de liderazgo se pueden resumir en:

Adaptación al cambio,

Actualización de habilidades,

Gestión del riesgo,

Innovación constante,

Adaptabilidad y aprendizaje continuo,

Conciencia de la Competencia global

En este sentido, estas competencias gerenciales que se manifiestan como desafíos que deben gestionarse para enfrentar el avance de la cuarta revolución industrial que, fundamentalmente se desarrolla en una revolución digital. La robótica, la inteligencia artificial (IA), el internet de las cosas, la impresión 3D, los vehículos autónomos, son todas manifestaciones avanzadas del proceso de digitalización. Todos estos

descubrimientos tienden a converger con otros como los del área de la nanotecnología y la biotecnología.

La cuarta revolución industrial puede abrir una ventana de oportunidades. Sin embargo, para que esta enorme ola de cambios sea usufructuada por las empresas es necesario que los líderes cuenten las competencias antes descritas que permita aprovechar e impulsar las nuevas tecnologías de manera transversal en la economía y ayude a que su aparición signifique un verdadero progreso para el conjunto de la sociedad, evitando que su introducción y diseminación implique profundizar en las desigualdades.

Se concluye que las nuevas competencias gerenciales de liderazgo, como estrategias para la adecuación y adopción de las tecnologías disruptivas permitirán logros como reducción de costos laborales, mayor flexibilidad y reducción del tiempo de entrega de productos al mercado, de tareas peligrosas (tratamiento de pacientes o automatización del trabajo manual), crecimiento de la productividad, productos de mayor calidad; cirugías más seguras y mejor calidad de vida para las personas mayores y con discapacidad; nuevos retos en términos de empleo y educación, así como más amigable con la naturaleza.

## REFERENCIAS

- Cañete, N. y Basco, A. (2018). ¿Es la innovación un tema relevante para el desarrollo? Esto es lo que piensan los latinoamericanos. Documento en la World Wide Web <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/innovacion-en-la-agenda-para-el-desarrollo/>  
Revisado el 25 de abril de 2024
- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. (M. Cárdenas, Trad.). Colombia. Editorial Norma, S.A.
- González, J. (2021). Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital. Tesis Doctoral de la Universidad de Valladolid. España.
- Heráclito (1983). Fragmentos. (Farré, L. Trad.). España. Ediciones Orbis, S.A. Obra original entre el 504 y el 503 a. de C.
- Ibáñez, N; Castillo, R; Mujica, M. (2023). Epistemología de la Gerencia y sus Métodos. Valencia. Venezuela: Universidad de Carabobo. 4ª ed.

Simon, H. (1978). *Las ciencias de lo artificial*. (R. Berdagué, Trad.). España. Editorial A.T.E.

Sousa, M; Rocha, Á., (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer System*. 91, 327-334. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167739X18311191?via%3>

Dihub Revisado el 23 de abril de 2024