



Resignificación de la gerencia organizacional en la cuarta revolución industrial

Millán Torres Edgar Salvador¹, Estanga Barrios Marisela²

¹Universidad de Oriente Barcelona, Venezuela

²Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Decanato de Agronomía. Programa de Ingeniería Agroindustrial.
Barquisimeto, Venezuela

<https://orcid.org/0000-0001-6046-1325> edgarsmillant@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5514-1503> mariselaestanga@ucla.edu.ve

ASA/Ensayo

doi: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7365527>

Recibido: 12-02-2022

Aceptado: 15-11-2022

RESUMEN

El mundo y las sociedades han evolucionado, la cuarta revolución industrial, ha cambiado la perspectiva, incluso la manera de hacer las actividades. Esto se traslada al desarrollo organizacional. La aplicación de las competencias específicas es importante dentro de las organizaciones, pero, las competencias transversales han tomado cierto protagonismo en la era digital. El uso de las tecnologías de la información y la comunicación, gestión del cambio, negociación, resolución de conflictos y manejo inteligente de las emociones deben tomarse en consideración en la gestión de la organización. El equilibrio de las competencias conceptuales, técnicas y humanas apuntan al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Por esto las organizaciones debe incorporar dentro de su modelo de plan estratégico el desarrollo de todas estas competencias para adaptarse a los nuevos tiempos.

Palabras clave: Gerencia, organización, competencias trasversales.



Organizational managerial resignification in the fourth industrial revolution

ABSTRACT

The world and societies have evolved, the fourth industrial revolution has changed the perspective, even the way of doing activities. This carries over to organizational development. The application of specific skills are important within organizations, but transversal skills have taken on a certain role in the digital age. The use of information and communication technologies, change management, negotiation, conflict resolution and intelligent management of emotions must be taken into consideration in the management of the organization. The balance of conceptual, technical and human skills points to the achievement of the strategic objectives of the organization. For this reason, organizations must incorporate the development of all these skills into their strategic plan model in order to adapt to the new times.

Keywords: Management, organization, transversal skills.

INTRODUCCIÓN

Una sociedad que ha sido impactada por el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, ha tenido que enfrentar un mundo cambiante, con variables que ni siquiera se habían imaginado. Dentro de las organizaciones la manera de desarrollar los trabajos ha sufrido transformaciones radicales, donde se deben desarrollar competencias conceptuales y específicas, pero también deben acuñarse el desarrollo de esas competencias humanas que proporcionaran al empleado de las organizaciones las herramientas necesarias para poder adaptarse a los nuevos modos del trabajo.

Es pertinente la profundización de distintos elementos para desarrollar un modelo de gerencia estratégica suficientemente flexible y adaptable a la cuarta revolución industrial, la gerencia, administración estratégica, el entorno y el desarrollo de competencias dentro de las organizaciones serán los pilares fundamentales para la construcción de un modelo gerencial en la cuarta revolución industrial.

Metanoia, un cambio de enfoque

Según Crosby, (1988) define a la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran". Por otro lado, Krygier, (1988) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. Actualmente, los autores señalan que el termino de gerencia implica un proceso de coordinación de los distintos recursos que tiene dispuesto una organización, como lo son los recursos humanos, tecnológicos, financieros, maquinaria, equipos, etc. Y por medio de las fases del proceso administrativo se logren los objetivos organizacionales.

Cuando se denota la palabra gerencia, también se hace mención del conjunto de empleados que están altamente calificados para dirigir y gestionar una organización. En la alta gerencia se cumplen con distintas funciones como coordinar los recursos, representar a la empresa ante terceros y verificar que se cumplan las metas.

Según Fayol (1916) (Shafritz et al. 2015)

“Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

El proceso administrativo este compuesto primeramente en dos fases, la mecánica conocida como la planeación y la dinámica, también llamada como ejecución. En la planeación se encuentran implícitas don actividades macro, la planificación, que define que se va a hacer en la empresa y la organización que afirma como y quien hará dichas actividades. En la fase de ejecución, se plantean también dos actividades macro, la dirección, que contempla el hacer que se haga y el control que corresponde al mecanismo de verificación y corroborar como se han hecho las actividades. Estas cuatro actividades macros están íntimamente relacionadas y están en continua retroalimentación.

Por otro lado, una herramienta muy utilizado dentro de la gerencia es el cuadro de mando integral es un sistema de gestión integrado, balanceado y estratégico, para medir los procesos actuales y proveer la dirección futura de una organización, permitiendo convertir la misión en acción, a través de una unidad coherente de indicadores que se agrupan bajo cuatro perspectivas; financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de crecimiento y aprendizaje,

donde se puede visualizar la organización en su conjunto (Kaplan y Norton, 2000).

La cuarta revolución Industrial

En otro orden de ideas, a lo largo de la historia han ocurrido eventos que han impactado de una forma drástica la manera de desenvolverse las sociedades. La verdad es que no hay ninguna duda que la tecnología ha marcado la pauta en el progreso de la humanidad. Han existidos cambios tecnológicos que han generado transformaciones medulares en el mundo, marcado hitos en las distintas épocas y dando paso a un antes y un después. A estos cambios se les conoce como revoluciones industriales (Figura 1).

Al transcurrir el tiempo se han gestado cuatro revoluciones industriales, que han sido impulsadas por el surgimiento de nuevas tecnologías para transformando el mundo en su respectivo momento.



Figura 1: Revoluciones Industriales.

Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/tercera-revolucion-industrial.html>

La cuarta revolución industrial o también conocida la industria 4.0, es la última revolución industrial que se conoce, ya que ella mezcla técnicas vanguardistas de producción con el uso de sistemas inteligentes, integrados con las personas y las organizaciones.

El concepto de la cuarta revolución lo acuña Klaus Schwab en el año de 2016, donde la define de la siguiente manera:

"La Cuarta Revolución Industrial genera un mundo en el que los sistemas de fabricación virtuales y físicos cooperan entre sí de una manera flexible a nivel global. Sin embargo, no consiste solo en sistemas inteligentes y conectados. Su alcance es más amplio y va desde la secuenciación genética hasta la nanotecnología, y de las energías renovables a la computación cuántica. Es la fusión de estas tecnologías y su interacción a través de los dominios físicos, digitales y biológicos lo que hace que la Cuarta Revolución Industrial sea diferente a las anteriores".

Un entorno Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo

Las variables del entorno impactan de distintas maneras en las organizaciones, variables económicas, políticas, sociales, demográficas,

culturales, competitivas y tecnologías están a la orden del día. También se sabe que las variables pueden impactar de manera positiva y negativa en las organizaciones. En este momento es cobra mucha importancia la gestión del talento humano de la organización. Entiéndase que se habla de un talento humano orientado al individuo, al desarrollo de cada uno de los trabajadores de una organización que suman sus esfuerzos para lograr los objetivos organizacionales.

Con respecto a la sociedad actual Bauman (1999) afirma están en permanente cambio, un tiempo que él lo llamo mundo líquido, considerándolo vulnerable, lleno de incertidumbre, cambiante y ambiguo, lo que se denomina un mundo VICA, desvaneciéndose historias sólidas, como los principios que designaban los matrimonios para siempre, un trabajo para toda la vida, una carrera en un solo sitio de trabajo o ahorrar dinero para tener algo.

- Volátil, el día a día se hace más inestable, como la economía oscilante, así como también el empleo, lo que hoy se tiene mañana no
- Incierto, el desarrollo de las competencias tradicionales ya no es suficientes en la sociedad actual y para el desarrollo de las organizaciones, es por ello que es imperante la incertidumbre en los actores de las organizaciones.

- Complejo, la globalización y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, han cambiado hasta la forma de trabajar apareciendo nuevas variables en el entorno en el ámbito social y laboral.
- Ambiguo, esta surge de tres dimensiones anteriores, ya que en el mundo actual surgen contradicciones que conllevan a ambigüedades

La Cultura en la Organización

Ahora bien, Los seres humanos son considerados sujetos indivisibles, es decir es un elemento que no puede separarse y aunado a ello multifactoriales ya que poseen variables que hace que cada persona sea única, tiene características propias desde el conocimiento hasta el carácter y personalidad. Los individuos al ir al campo laboral asisten con sus aptitudes y actitudes.

Si bien es cierto las habilidades conceptuales y técnicas son de suma importancia en la ejecución de las actividades laborales, las habilidades humanas son las que van a marcar la diferencia, es por ello por lo que a lo largo de los años las organizaciones han evolucionado y su estilo de gerencia también, anteriormente el desarrollo de competencias en las organizaciones se centraba en el desarrollo de habilidades conceptuales y técnicas. Ahora

en las últimas décadas la gerencia le ha dado importancia a esas habilidades que son inherentes al ser, incorporándola en su cultura.

Weaver (2014) define a la cultura como:

“la manera de vivir de un grupo de personas que es transferido de una generación a otra a través del aprendizaje. La cultura no es heredada, sino inconscientemente aprendida a través de nuestros años formativos en los que crecemos con una familia determinada”

Por otro lado, Ramos (2016) afirma que la cultura es compartida, transmitida e influyente. Con la cultura coexiste otro termino muy importante y es el lenguaje, La cultura no es solo concebida solo con ser compartida, transmitida e influyente. Singer (2014) establece una variante más compleja al incluir los elementos que él considera que construyen el concepto de cultura.

La Filosofía Organizacional

Ahora bien, por otro lado, se encuentra la filosofía, para **Platón** (427-347 a. C.): “La filosofía es la ciencia de la razón de las cosas”. “La filosofía es la más alta ascensión de la personalidad y la sociedad humana por medio de la sabiduría”. Para, **Descartes, Renato** (1596-1650): “Esta palabra filosofía, significa

el estudio de la sabiduría, y por sabiduría se entiende no sólo la prudencia en la acción, sino también un conocimiento perfecto de todas las cosas que el hombre puede conocer, tanto para orientar la conducta de su vida y conservar su salud como para la invención de todas las artes”.

Tomando en consideración lo dicho por Platón y Descartes, llevándolo a las empresas, la construcción de una misión, visión y valores que construya la filosofía organizacional, que les recuerden a las empresas sus aspectos ontológicos, contestando preguntas tan básicas, pero a la vez tan profundas planteadas por Thompson y Strikland: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿para qué estamos aquí?, ¿hacia dónde se dirige la empresa?, ¿Cuáles son los valores que rigen la organización?

La comprensión de las respuestas a estas preguntas reflexivas por cada uno de los integrantes de la organización permite la formulación de estrategias orientadas al cumplimiento de su misión, visión y valores de cada uno de los individuos de la empresa y se pueda construir una visión compartida y los aportes individuales que puede realizar cada integrante del equipo a través de sus

habilidades, ya sean conceptuales, técnicas y humanas.

Las Competencias Humanas en la Organización

Los individuos que se encuentran en una organización deben ser competentes en el área donde se estén desarrollando. Y según Kobinger (1996),

*“una **competencia** es un conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea”*

Algunos autores dividen las competencias como específicas y transversales, las competencias específicas están catalogadas por el área de estudio o el saber hacer actividades específicas, y las competencias transversales, son consideradas como inherentes al ser.

Chiavenato (2007) comenta que Robert Katz afirma que existen tres habilidades que son sumamente importantes en la administración habilidades conceptuales, técnicas y humanas (Figura 2).

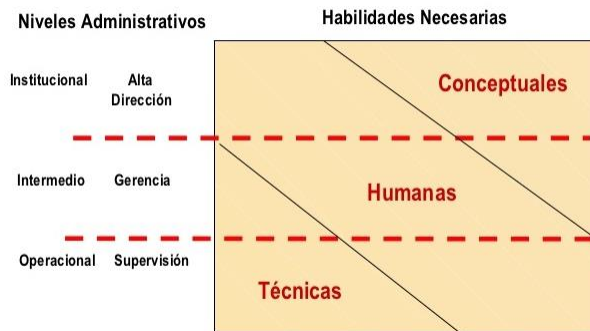


Figura 2: habilidades en la Administración.

Fuente: Chiavenato.I (2009)

Cultura, filosofía y competencias organizacionales

A finales de los 80's las organizaciones se han preocupado en la incorporación en su cultura organizacional el desarrollo de competencias transversales en la organización, donde su filosofía es el humanismo científico, tomando como estrategia los principios del mutualismo filosófico, orientado a la supervivencia de la organización y su recurso humano. Las organizaciones aún no están plenamente conscientes del impacto que tienen los aspectos interpersonales e intrapersonales en la productividad de la empresa; existen modelos gerenciales donde los esfuerzos se centran en las actividades y las maquinas; pero a partir de los años 80 existe un movimiento emergente donde la gerencia es vista desde una óptica más humanista que parten de la premisa de

fortalecer los talentos de las personas para mejorar la productividad.

En la actualidad la sociedad se encuentra en cambios abruptos, el mundo está en la era digital, además, una pandemia que tomo de sorpresa a toda la humanidad. Ha permitido que se vea a las organizaciones con otros ojos, cambiando de perspectivas todo lo correspondiente al desarrollo de las competencias, pintando inclusive nuevas realidades, tomando en consideración modelos emergentes y cambiando la perspectiva desde lo epistémico. Cabe destacar que en esta nueva óptica del desarrollo de competencias entra en juego la intradisciplinariedad y la interdisciplinariedad, haciendo una resignificación en la época actual del desarrollo de competencias para el logro de objetivos organizacionales.

En este momento está quedando en el ayer el ser especialista en solo una rama, los nuevos actores dentro de las organizaciones deben tener un bagaje de conocimiento que antes no era tan importante, como por ejemplo la resolución de conflictos, negociación, habilidades de ciencia y tecnología, manejo inteligente de las emociones. Entonces una nueva arista en las empresas empieza a cobrar importancia y es la relación que tiene la

conducta individual del trabajador con las organizaciones, ahora es imprescindible saber que estos elementos sociales, orientadas al comportamiento de los seres humanos, aportar valor para el logro de objetivos organizacionales.

Modelo Estratégico para la resignificación de la gerencia organizacional en la cuarta revolución industrial

Muchas pequeñas empresas en Latinoamérica no se han dado a la tarea de la formación de un modelo que integre el desarrollo de competencias con el comportamiento organizacional y su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En la presente investigación se pretende plantear teorías emergentes para el desarrollo de competencias para cumplir los objetivos desde las distintas perspectivas de la organización, haciendo una resignificación de las existentes en la actualidad, pintando un horizonte de una organización mucho más humanista, flexible y que se pueda adaptar a las exigencias de la cuarta revolución industrial y el mundo líquido propuesto por Bauman (1999): Las organizaciones pueden observarse como un sistema, conjunto de elementos

relacionados entre sí para logra un fin común. Entre esos elementos figura, materiales, equipos, mobiliario, planta física y el elemento fundamental la fuerza de trabajo que se desenvuelve en lo que se denomina un clima laboral. Cada persona que ocupa un puesto de trabajo debe desarrollar distintas competencias, entre ellas las conceptuales, técnicas y humanas.

Las conceptuales relacionado a esas estructuras mentales, que proporciona el conocimiento y basamentos teóricos para desarrollar las actividades. Desde el punto de vista competencias Técnicas, corresponde al saber hacer las actividades y las habilidades humanas son las competencias inherentes al ser, ahora bien, las actividades humanas o lo que se puede denominar cualidades, se pueden subdividir en dos, en competencias intrapersonales y competencias interpersonales.

Aproximando las habilidades conceptuales, técnicas y humanas a la formación por competencias y adaptándolo a los cuatro saberes propuestos por la UNESCO, saber aprender o conocer, saber hacer, saber convivir y saber ser.

Las organizaciones deben enfocarse en establecer programas de formación para los trabajadores de las empresas, tomando en consideración como pilares los cuatro saberes, contribuyen al desarrollo de las competencias de manera integral, teniendo un individuo capacitado y formado contribuye para obtener mejores resultados organizacionales. Es decir, los empleados contribuirían al cumplimiento de los objetivos desde las distintas perspectivas propuestas por Kaplan y Norton de la organización, aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiero.

A partir del desarrollo de competencias desde los pilares del Conocer, Hacer, Ser y Convivir, permiten lograr los objetivos estratégicos desde la propuesta de Kaplan y Norton, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, claro, al estar los trabajadores preparados, aporta para cumplir con los objetivos de procesos internos, al cumplir los objetivos de los procesos internos, aporta para lograr los objetivos de la perspectiva de cliente, y al aumentar la cartera de clientes y mejorar la satisfacción del cliente, esto se traduce en el logro de los objetivos financieros.

Con todo esto la formación y capacitación de los empleados son la base fundamental para

lograr los objetivos estratégicos de la organización, estableciendo un modelo gerencial basado en el fortalecimiento en las habilidades de conocer, hacer, ser y convivir.

Ahora bien, al pasar el tiempo, el desarrollo de las competencias en las organizaciones ha cambiado, dejando un poco de un lado lo que algunos llaman la barbarie del especialísimo, las personas en las organizaciones se enfocaban en desarrollar sus competencias específicas dentro del marco de la carrera que estudiaron, los abogados, especializándose en leyes, los médicos, meramente lo que es la medicina y así sucesivamente. En la cuarta revolución industrial existe una inter e intradisciplinariedad, como lo es la aplicación de las neurociencias en distintos ámbitos, como por ejemplo en la gerencia.

En la Figura 3, profundizando aún más en la visión estratégica y el desarrollo de las distintas habilidades, se muestra un modelo estratégico para la resignificación de la gerencia organizacional en la cuarta revolución industrial, que tiene su punto de parte en la gerencia estratégica, estableciendo una filosofía organizacional, misión, visión y valores de la organización, estos tres elementos de la filosofía organizacional darán los

cimientos del conjunto de estrategias empresariales, tomando en consideración las finanzas, los clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Específicamente en la dimensión de aprendizaje y crecimiento deberán desarrollarse estrategias que orienten a la organización al establecimiento de su cultura organizacional. La empresa se puede ver desde la óptica de una pequeña sociedad donde coexisten personas con distintos temperamentos, emocionalidad, personalidad, entre otros elementos que va a definir al trabajador como individuo.

Las personas que se encuentran en una organización fortalecer su conocimiento, sus habilidades y sus cualidades, es decir, saber a aprender, saber hacer, saber ser y saber convivir. Desde la óptica de la gerencia es imperativo darle la importancia a las personas que están desarrollando las actividades, no verlos solo como un recurso, sino al individuo desde sus múltiples categorías para de esta manera conformar equipos efectivos de trabajo, o equipos hábiles, con el fin de que trabajen de manera cooperativa y colaborativa para el logro de los objetivos estratégicos de la organización en sus cuatro dimensiones

Financiero, Cliente, Procesos internos y aprendizaje y crecimiento; obteniendo resultados organización adaptándose de una mejor manera al entorno VICA.

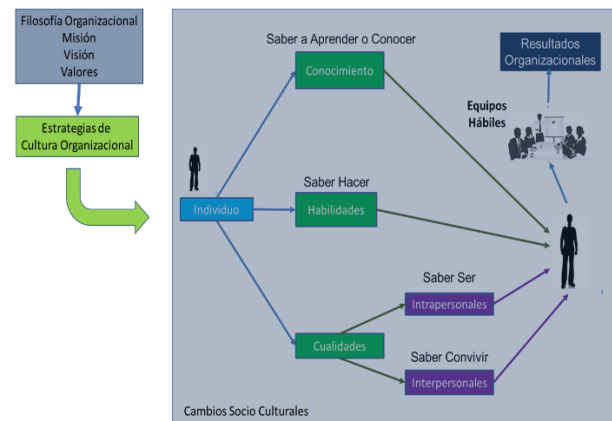


Figura 3: Modelo Estratégico para Resignificación gerencial organizacional en la cuarta revolución industrial

Reflexiones finales

En la época actual es imperativo el desarrollo de un modelo estratégico para la resignificación de la gerencia organizacional ya que el entorno y la sociedad ha cambiado y la gerencia debe ir a pasos agigantados para no quedarse en el ayer. La cuarta revolución industrial ha traído consigo cambios profundos en el mundo entero transformando de forma radical el panorama. El reto para los nuevos modelos gerenciales es hacer que las compañías sean sostenibles en el tiempo y para ello es fundamental apearse la formación del personal de la empresa y a su desarrollo

continuo, mejorando los procesos internos y poder satisfacer a clientes que hoy por hoy son mucho más exigentes.

La clave está en visualizar el futuro y planificar como llegar a él por medio de la formación y capacitación continua para mejorar los procesos de adaptación.

REFERENCIAS

- Bauman, Z. (1999). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Crosby, P. (1992). *Dinámica Gerencia. El Arte de Hacer que las Cosas Ocurran*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Fayol H. (1916), "*Administration industrielle et générale*", Francia.
- Shafritz J, Steven J, Suk Y. (2015). *Classics of Organization Theory*. Editor Cengage Learning, pp. 496.
- Kaplan, R. Y Norton D. (2000): *Cuadro de Mando Integral*. KPMG Latinoamérica, Gestión 2000, España.
- Krygier, A. (1988). "Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones?" *Revista Gerente*. Mayo.
- Kobinger N. (1996) *El sistema de formación profesional y técnica pro competencias desarrollada en Québec*. en Antonio Argüelles. *Competencia laboral y educación basa en normas de competencia en México* Limusa, SEP, CONOCER, CONALEP.
- Martínez M. (2010). *Epistemología de las Ciencias Humanas en el Contexto Iberoamericano*. *Paradigma* 31 (1):7-32.
- Schwab, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. Editorial Debate. Barcelona España.
- Singer, M. (2014). "The Role of Culture and Perception in Communication." In *Intercultural Relations: Communication, Identity, and Conflict*. Boston: edited by Gary Weaver, 42- 55. Boston: Pearson Learning Solutions.
- Ramos, P. S. (2016). *Influencia del lenguaje en la construcción de culturas: insumos desde la filosofía lingüística*. Quito: UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ.
- Thompson y Strickland. (2004). *Administración estratégica*. México: Mac Graw Hill.
- UNESCO (1998): *Reporte mundial sobre la educación*. Ediciones Unesco, Paris.
- Weaver, G. (2014). *Intercultural Relations: Communication, Identity, and Conflict*. Boston: Pearson Learning Solutions.
- Zemelman, H. (2005). *Voluntad de conocer. El sujeto y su pensamiento en el paradigma crítico*. México: Anthropos Editorial; Centro de Investigaciones Humanísticas. Universidad Autónoma de Chiapas, 2005. pp.29-36.