



Revista Gestión I+D  
ISSN: 2542-3142  
revistapgid@gmail.com  
Universidad Central de Venezuela  
Venezuela

Sarell, PhD. Juan Javier  
**COMPETENCIAS DINAMIZADORAS: UNA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN  
DE CONOCIMIENTO EN LA ERA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL**  
Revista Gestión I+D, vol. 3, núm. 2, 2018, Agosto-Diciembre, pp. 9-35  
Universidad Central de Venezuela  
Venezuela

- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org



## COMPETENCIAS DINAMIZADORAS: UNA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA ERA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

---

PhD. Juan Javier Sarell  
Universidad Central de Venezuela  
Postgrado en Gestión en Investigación y Desarrollo  
jjsarell@yahoo.com

Recepción: 19 de Agosto de 2018 / Aceptación 02 de Octubre de 2018  
**Información, Tecnología y Empresa**

---

### Resumen

Este estudio propone un conjunto de competencias para la gestión de conocimiento en organizaciones empresariales, dentro de un marco tecno-cognitivo, basadas en la aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y orientadas a la transformación digital que el hombre vive la actualidad. El tipo de investigación, estudio donde se aplica un modelo mixto (Dellinger y Leech, 2007), consiste en una revisión documental para identificar el impacto de la transformación digital en la gestión empresarial, y un intercambio con expertos en la aplicación de las TIC y la Gestión de Conocimiento, tomando en cuenta la transformación digital de las organizaciones. El modelo de trabajo del estudio se ejecutó siguiendo, principalmente, el Modelo de Gestión por Competencias, con aportes de Lévy-Leboyer (1997) y De Ansorena (2001), la Influencia de las TIC en la Definición de un Perfil de Liderazgo Organizacional (Sarell, 2013) y la Gestión de Conocimiento (Mirabal, 2015). El producto de este trabajo son competencias dinamizadoras orientadas a una adecuación del gerente a la Resolución de Problemas, la Organización del Trabajo, mejoras en Iniciativa e Innovación, Trabajo en Equipo, mantenimiento de Resistencia a la Presión, y desarrollo de Flexibilidad y Adaptación al cambio con el manejo de las TIC, además de uso de aplicaciones de productividad, conocimiento de los fundamentos de las herramientas, manejo de comunidades de conocimiento, uso de aplicaciones en problemas y proyectos, y capacidad de emplear las TIC para supervisión.

**Palabras Claves:** Gestión por Competencias, Tecnologías de Información y Comunicación, Gestión de Conocimiento, Transformación Digital.

**DYNAMIZING COMPETENCES:  
A PROPOSAL FOR KNOWLEDGE  
MANAGEMENT IN AN ERA OF DIGITAL  
TRANSFORMATION**

**COMPÉTENCES ÉNERGÉTIQUES :  
UNE PROPOSITION POUR LA GESTION  
DES CONNAISSANCES DANS L'ÈRE DE  
LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**

**Abstract**

This study proposes a set of knowledge management competences in business organizations, within a techno-cognitive framework, based on the application of Information and Communication Technologies (ICT) and aimed at the digital transformation that man lives today. It is a type of research or study in which a mixed model is applied (Dellinger and Leech, 2007), and that consists of a documentary review to identify the impact of digital transformation on business management, and an exchange of ideas with experts in the application of ICT and knowledge management, and taking into account the digital transformation of organizations. The work model of the study was mainly based on following the competency management model, with contributions from Lévy-Leboyer (1997) and De Ansorena (2001), the Influence of ICT in defining an organizational leadership profile (Sarell, 2013) and knowledge management

**Résumé**

Cette étude propose un ensemble de compétences pour la gestion des connaissances dans les organisations d'affaires dans un cadre techno-cognitif, basées sur l'application des technologies de l'information et de la communication (TIC) et axées sur la transformation numérique que vit aujourd'hui l'homme . La recherche, l'étude où un modèle mixte (Dellinger et Leech, 2007) est appliqué, consiste en une revue de la littérature pour identifier l'impact de la transformation numérique dans la gestion des affaires et des échanges avec des experts dans l'application des TIC et la gestion des connaissances, en tenant compte de la transformation numérique des organisations. Le modèle de travail de l'étude a été réalisé à partir, principalement, du modèle de gestion des compétences, avec la participation de Lévy-Leboyer (1997) et d'Ansorena (2001), l'influence des TIC dans la définition d'un profil

(Mirabal, 2015). The product of this work provides energizing competences aimed at helping managers to adapt to problem solving, organizing work, improving initiatives and innovation, teamwork, upholding resistance to pressure, and developing flexibility and adaptation to change with ICT management, in addition to using productivity applications, knowing the fundamentals of the tools, managing knowledge communities, using applications in problems and projects, and the ability to use ICT for supervision purposes.

de leadership organisationnel (Sarell , 2013) et la Gestion des connaissances (Mirabal, 2015). Le produit de ce travail sont les compétences énergétiques visant à une adaptation du gérant à la résolution de problèmes, l'Organisation internationale du Travail, l'amélioration de l'initiative et de l'innovation, le travail en équipe, en gardant la résistance à la pression, et le développement de la flexibilité et l'adaptation au changement avec la gestion des TIC, en plus d'utiliser des applications de productivité, des connaissances des fondaments des outils, la gestion des communautés des connaissances, l'utilisation des applications dans les problèmes et dans les projets, et la capacité à utiliser les TIC pour la supervision.

**Keywords:** Competency management, Information and communication technologies, Knowledge management, Digital transformation.

**Mots-clés:** Gestion par compétences, technologies de l'information et de la communication, gestion des connaissances, transformation numérique.

## Introducción

Desde un punto de vista antropológico-filosófico, se puede afirmar que las teorías administrativas han concebido al ser humano desde perspectivas diferentes (Ibáñez y Castillo, 2012). Un ejemplo de esta realidad representa la escuela de administración científica, que estudia al hombre desde dos perspectivas: la persona que ocupa posiciones administrativas dentro de la organización (un ser con capacidad de toma de decisiones) y la persona que ocupa posiciones jerárquicas (un ser mecánico al que sólo lo motiva la recompensa económica). En esta investigación que trata, entre otras cosas, la gestión de conocimiento, se ubica al gerente como un ser integral (físico, psicológico, social, espiritual e histórico) en constante perfeccionamiento: un ser creativo que sufre y goza por sus logros o fracasos (Bernal, 2010).

Gracias a la expansión de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), el hombre se encuentra en un escenario posmoderno “más bien contingente, discontinuo, fragmentario, tiempo transversal que viaja sin un ‘orden lógico’” (Lanz 1997, p. 36). Desde esta perspectiva, manejar la hipercomplejidad con éxito, requiere de ciertas competencias por parte del gerente (Pernía *et al.*, 2005). De esta forma, el impacto de los estilos de liderazgo presentes en los gerentes es diferente cuando se comparan organizaciones de diversos sectores.

En este mundo con gran auge tecnológico, se requiere un cambio de habilidades de los actores de las organizaciones y el mejoramiento continuo de los procesos requeridos para el tratamiento de sus problemas (Córdova y Zavarce, 2008). De una forma o de otra, la generación de ideas novedosas puede verse beneficiada por el conocimiento de las tendencias de transformación digital que surgen en el mundo, especialmente en el campo de la tecnología (Suaznábar y Henríquez (2017). Este cambio impone que las organizaciones empresariales busquen mejoras en sus competencias habituales y trabajen con nuevas competencias (dinamizadoras), que permitan acelerar la toma de decisiones, apoyadas en la aplicación de las TIC, a fin de generar un escenario idóneo para la efectividad de los procesos involucrados en la Gestión de Conocimiento.

Centrado en la innovación en las organizaciones, esta investigación tiene como objetivo principal presentar una propuesta de modelo conceptual de gestión por competencias dinamizadoras, basadas en la gestión de conocimiento y el auge de las tecnologías de información y comunicación en las organizaciones empresariales. Para cumplir este objetivo principal, se realizó un paseo documental desde la definición de competencias en el ámbito laboral hasta

la gestión de conocimiento, iniciando con un estudio de la influencia de las tecnologías de información y comunicación en la gerencia organizacional y la gestión del conocimiento.

### Competencias Dinamizadoras

En la evaluación de los procesos administrativos y las implicaciones que tienen para la gerencia, McLagan (1997) afirmaba que tanto las organizaciones y los individuos relacionados con el tema de competencias debían ser conscientes sobre las diferencias que comprende su significado. Para ello, exponía diferentes elementos que, desde su perspectiva, determinaban sus distintos significados: como tareas, como resultados, como *outputs*, como habilidades, conocimientos y actitudes, y como desempeño superior diferenciado. Entonces, de acuerdo con Hellriegel *et al.* (2005), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en una organización empresarial.

Desde hace algún tiempo, las nuevas tecnologías han originado cambios en las empresas y los modelos operativos están alterando la forma en que el hombre trabaja (Kuhanathan, 2017). Está ocurriendo una transformación digital de organizaciones donde sus plataformas digitales también están contribuyendo al auge de la *gig economy* (“economía a demanda”), haciendo que los empleados evolucionen hacia empleos flexibles basados en proyectos. Gracias a esta predicción, el trabajador del futuro podría ser autónomo, flexible y/o remoto.

Con el avance de las tecnologías, Latinoamérica presenta un reto doble con la transformación digital del sector productivo: la combinación de la velocidad del cambio tecnológico y la escasez de capacidades tecnológicas y gerenciales de las empresas, tal como lo afirman Suaznábar y Henrique (2017), quienes concluyen que la brecha de talento digital en Latinoamérica es cada vez más grande. Según datos de CISCO, se estima que para 2019 habrá una brecha de medio millón de profesionales tecnológicos en la región y que para 2025 esta brecha habrá ascendido a 1,25 millones solo para programadores de software. Esto, aunado a que muchos gerentes no conocen las bondades de las nuevas tecnologías disponibles, puede provocar crisis en la compatibilidad entre sus sistemas actuales. A fin de superar estos desafíos, las organizaciones deben implementar estrategias para masificar la adopción y uso de las nuevas tecnologías.

Así, dentro de esta transformación digital, Davenport y Prusak (2001) afirman que la gestión del conocimiento se presenta como un proceso para producir, transferir y aplicar una combinación armónica de saberes, que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación

de nuevas experiencias e información en situaciones concretas, de una manera lógica, organizada y sistemática. Desde esta perspectiva, Nagles (2007) induce que los conocimientos que se generan y apropian a través de procesos de innovación presentan dificultades para ser integrados a las acciones y actividades cotidianas de los procesos de investigación en una organización. Esto permite desplegar un potencial de conocimiento como fuente generadora de ventajas competitivas sostenibles que aseguran la viabilidad y la perdurabilidad de la empresa. No obstante, en la gestión de conocimiento, se debe pensar en erradicar las barreras para la integración del conocimiento y fomentar un eficaz proceso de transferencia del conocimiento, citados en la Gráfico 1.

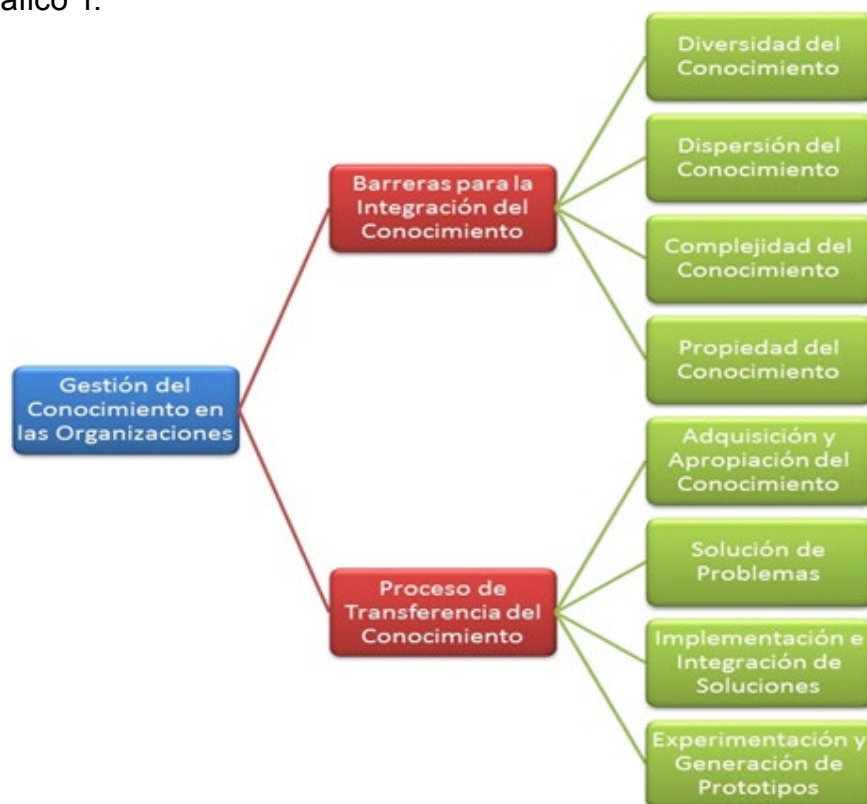


Gráfico 1. Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. Fuente: (Doz et al., 2007)

El despliegue de una estrategia de gestión del conocimiento enfrenta diversos tipos de barreras que deben ser reconocidas y valoradas para generar acciones que permitan superarlas de manera eficaz. Doz *et al.* (2007) establecen cuatro barreras para la integración del conocimiento a las actividades empresariales, que corresponden a:

- **Diversidad del conocimiento:** se requiere una efectiva gestión para lograr estructurar la gran variedad de conocimientos que se utilizan en las diferentes acciones y actividades ejecutadas en la elaboración de productos o en la prestación de servicios para atender a las necesidades de los consumidores.

- **Dispersión del conocimiento:** es necesario clasificarlo y hacerlo accesible para todas las personas de manera que contribuya al proceso de agregar valor a los productos y servicios que la empresa ofrece a los consumidores.
- **Complejidad del conocimiento:** se origina en la necesidad de asociarlo a un contexto específico durante el proceso de interpretación, a fin de transformarlo y facilitar su aplicación en contextos diferentes.
- **Propiedad del conocimiento:** su dominio y posesión se encuentra en diferentes actores, lo que requiere generar redes de cooperación y colaboración que permitan compartir los conocimientos producidos por cada uno de los integrantes del equipo.

Gracias a la transformación digital, se hace necesario estudiar la repercusión de la gestión del conocimiento y la gerencia en este mundo de altas revoluciones tecnológicas. Por tanto, se hace un viaje exploratorio desde la gerencia, hacia la gestión de conocimiento, pasando por las competencias laborales y las competencias gerenciales en las siguientes líneas.

### **De la Gerencia a la definición de Competencias**

Desde hace algún tiempo, las organizaciones empresariales operan en escenarios volátiles, inseguros y llenos de incertidumbre (Tapscott y Caston, 1995). En el campo de las ciencias administrativas, hay muestras de un conjunto de innovaciones sin precedentes que inciden en las organizaciones empresariales y que son generadoras de nuevas formas gerenciales (Zavarce, 1998), las cuales han arrastrado a unos cuantos gerentes a un camino lleno de inciertos y nuevos retos. Para estos nuevos retos en la transformación digital, se hace necesario utilizar tácticas de gestión. En este campo, se fortalece la gestión de los recursos humanos a través de las competencias.

En una aproximación por conocer las fuentes teóricas del conocimiento de la gestión por competencias, se ha podido observar que esta teoría se ha nutrido especialmente de la rama de la psicología y las ciencias del comportamiento. Sobre todo, a raíz de las áreas de “motivación humana”, “rasgos de personalidad” y la “auto-imagen” (Guerrero y Jiménez, 2011). Desde la década de los 70, cuando se introduce el término *Competencia* en la Gestión de Recursos Humanos, gracias a los trabajos de McClelland (1973), el alcance de este término ha dado lugar a múltiples interpretaciones, debido a su polisemia y a que llega a funcionar de forma cambiante, acomodándose al contexto y discernimiento de la audiencia en un momento dado (Lévy-Leboyer, 1997).



Es decir, el vocablo *competencia* funciona más como un discurso prescriptivo, plagado de buenas intenciones respecto a lo que los gerentes quienes desean en cuanto al desempeño de sus empleados, de lo que en realidad es a la hora de implantarlo en la vida organizacional. Esto ha generado que, desde la década de los 80, la gestión por competencias sea un tema obligado en los tópicos de recursos humanos y, en general, de la literatura relacionada con la gerencia (Guerrero y Jiménez, 2011).

Hay un abundante repertorio de definiciones y conceptos, tanto académicos como institucionales, acerca de lo que son las competencias. Para ser breve, esta investigación centra su atención en la afirmación de que una competencia es algo más que la suma de conocimientos, habilidades motivos y otras condiciones personales internas (Spencer y Spencer, 1993). Es una interacción particular entre estos elementos lo que determina la naturaleza de una competencia. Sin embargo, para evaluarla es preciso identificar sus componentes y tratarlos debidamente. Por su parte, Ansorena (2001) plantea que una competencia es una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento y bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.

En consecuencia, "...es urgente dotarse de definiciones más rigurosas de la competencia si se quiere evitar que los proyectos de gestión de desarrollo de competencias no se vayan abandonando progresivamente, cuando su necesidad no es discutible" (Le Boterf, 2001, p. 42). Previamente, McLagan (1997) exponía diferentes elementos que, desde su perspectiva, son los que determinan sus distintos significados:

- Las competencias como tareas. Algunas personas consideran a las actividades y las tareas laborales como competencias.
- Las competencias como resultados. Aquí las personas conciben el que la habilidad produce beneficios a la empresa.
- Las competencias como "*outputs*". Los equipos o los individuos producen *outputs*. Aunque no es muy habitual, ya que la gente en más ocasiones considera a las habilidades como fundamentales para obtener éstos.
- Las competencias como habilidades, conocimientos y actitudes. Se puede considerar que las competencias integran estos elementos.
- Las competencias como desempeño superior y diferenciado. Este tipo de competencias se considera que tiene su raíz en la inteligencia y en la personalidad del individuo.

En la Gráfico 2, se puede apreciar las distintas acepciones que tiene la palabra Competencias, según McLagan (1997).

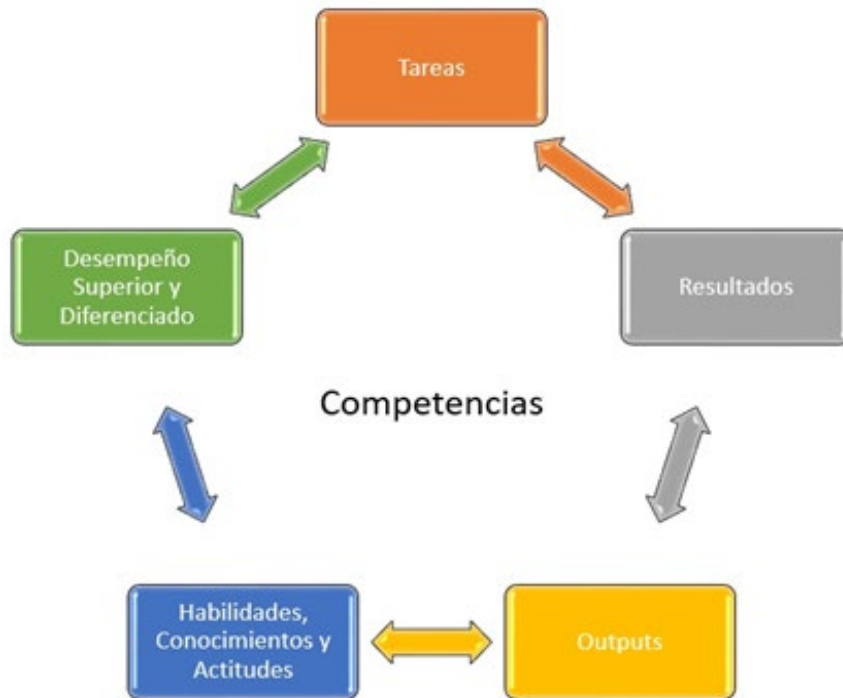


Gráfico 2. Distintos significados de Competencias. Fuente: (McLagan, 1997).

En general, se considera que la competencia es un “saber hacer en contexto”; es decir, implica la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, que hacer o desempeño y que se realiza en un entorno o contexto determinado. Para Tejada (2003; p. 119), se trata de “un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz”.

En resumen, en la Gráfico 3, se presenta gráficamente cuál es la dimensión individual humana donde reside la concepción de competencias. En ella, se hace mención del contexto y la interacción del individuo.

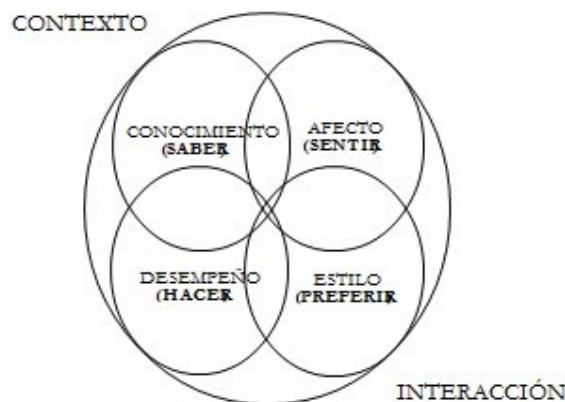


Gráfico 3. La dimensión individual humana. Fuente: (Tejada, 2003).

La primera parte del concepto señala que es un complejo de comportamientos, el cual hace referencia a categorías que implican tanto componentes cognitivos y emocional-afectivos como componentes de acción e interacción. El comportamiento es definido como todo lo que un individuo hace, referido a cualquier aspecto de la acción humana, determinado por el lenguaje y la comunicación, asociado a las interrelaciones con otros, o la expresión de sentimientos o emociones (Tejada, 2003). El segundo aspecto plantea que las competencias se desarrollan en un contexto determinado: aun cuando una competencia puede habilitar para que sea desarrollada en diferentes entornos, se ha visto que las condiciones, situaciones, características, momentos y espacios influyen en las formas como el individuo actúa. Según Tejada Zabaleta (*ibídem*), el escenario es parte importante para poner a prueba las competencias del individuo.

### **Competencias Laborales a Competencias Gerenciales**

Con el surgimiento de la certificación de las *Competencias Laborales* o *Competencia Profesional* en Gran Bretaña en la década de los 80, los gobiernos de los países más industrializados del planeta adoptaron en sus modelos educativos y laborales, la gestión por competencias como un instrumento estratégico, gracias a las ventajas que éstas ofrecían en el mundo laboral y profesional. Cuando se mencionan la gestión por competencias, es probable citar a Katz (1974), Lévy-Leboyer (1997) y a De Ansorena (2001), ratificados en un trabajo aparte de Sarell (2013), quienes coinciden en clasificar a las competencias en dos (2) grandes grupos. Estos grandes grupos son mencionados en la dimensión empresarial de Bolt (2004), donde también se cita a las destrezas del individuo. Al indagar en los referentes empíricos indagados por Sarell (*ibídem*), se aprecia claramente que las competencias tienden a ser genéricas o técnicas:

- Competencias técnicas o específicas: se refieren a los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o funcional específica, necesarios para realizar los procesos de trabajo con un nivel de rendimiento superior.
- Competencias genéricas o generales: se refieren a actitudes, conocimientos, destrezas y habilidades que los profesionales de una organización pueden poseer, relacionadas con el área funcional donde se desempeñan. Es decir, se trata del comportamiento general de un individuo en su desempeño laboral.

En Sarell (*ibídem*), se concibió que las TIC y el liderazgo organizacional no se encuentran disociados en ciertas organizaciones. Para los líderes organizacionales consultados, las competencias que deben tener sus pares son los siguientes:

- *Conocedor/poseer conocimiento del negocio*: el líder organizacional busca adquirir mayor conocimiento de las actividades del entorno, además de desarrollar un mejor entendimiento de las actividades del área a la cual pertenece. Dentro de esta habilidad, se puede describir dos tipos de competencias que puede desarrollar el líder organizacional, los cuales se detallan a continuación:
  - Poseer *competencias técnicas*: corresponde a aquellas competencias asociadas al manejo de las herramientas de información y comunicación, comúnmente llamadas TIC.
  - Poseer *competencias genéricas*: se refiere al conjunto de características que indican la personalidad, asociadas a la realización de labores en la organización, distintas al conocimiento técnico.
- *Responsable*: el líder puede reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- *Tomador de decisiones*: el líder reflexiona sobre las cosas que suceden en la organización, tomar decisiones rápidas, cuantificar rápidamente la situación, es decir, llevar la situación a términos numéricos, si es el caso.
- *Emprendedor*: el líder organizacional evalúa las condiciones del entorno y hace que su equipo se desplace a una mejor situación.

En la Gráfico 4, se puede apreciar uno de los productos obtenidos a partir de Sarell (2013).



Gráfico 4. Destrezas del Líder Organizacional. Fuente: (Sarell, 2013)

Al respecto, es relevante señalar que las competencias gerenciales son variadas. Por ejemplo, para Hellriegel *et al.* (2005), esta clase de competencias representan un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. Desde múltiples puntos de vista, la conducta de los gerentes puede ser evaluado desde distintos puntos de vista, llevando consigo diversas definiciones asociadas.

Esta pluralidad de enfoques ha dado origen a diversas listas de competencias gerenciales. Una de las más populares es la presentada por HayGroup; sobre la cual Dalziel *et al.* (1996) señalan que, tras haber aplicado durante más de veinte (20) años la técnica de entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo diferentes empresas y organizaciones de todo el mundo, descubrieron una serie de competencias gracias a la repetición de respuestas en diversos puestos evaluados. Estas características fueron organizadas en seis (6) grupos, los cuales se mencionan a continuación:

- Competencias de logro y acción: donde se encuentran la motivación por el logro; la preocupación por el orden y la calidad; la iniciativa; así como la búsqueda de información;
- Competencias de ayuda y servicio: la sensibilidad interpersonal y orientación de servicio al cliente;
- Competencias de influencia: el impacto e influencia; el conocimiento organizativo y la construcción de relaciones;
- Competencias gerenciales: el desarrollo de personas; la dirección de personas; el trabajo en equipo y cooperación, además del liderazgo;
- Competencias cognitivas: el pensamiento analítico; el pensamiento conceptual; el conocimiento y la experiencia; y,
- Competencias de eficacia personal: el autocontrol; la confianza de sí mismo; el comportamiento ante fracasos y el compromiso con la organización.

### **Competencias Gerenciales a Gestión de Conocimiento**

Con el transcurrir de los años y el auge de las TIC, se hace necesario magnificar la existencia de las *sociedades del conocimiento* (Castells 1997). Así, con las competencias gerenciales orientadas a “administrar la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo” (Tejada, 2003; p. 118), se busca aprovechar el conocimiento, el talento

y la experiencia colectiva e histórica de estas sociedades. De esta forma, el gerente construye procesos de cambio a partir del desarrollo de estrategias que le permitan dilucidar las fortalezas (talentos o potencialidades) y las debilidades (deficiencias y dificultades), tanto propias como de sus colaboradores.

El cambio de enfoque dirigido a una gestión de conocimiento se fundamenta, en un mejor uso de las TIC, el aprovechamiento de sus talentos para mejorar estratégica, táctica y operativamente las empresas, y una interacción eficiente de sus procesos. Este cambio promueve una conducta organizacional orientada hacia la innovación y el emprendimiento, generadora de nuevas competencias, así como el mejoramiento de los medios de interacción con el ambiente para la investigación y el desarrollo de productos y servicios organizacionales (Mirabal, 2015). Este autor afirma que:

Estas circunstancias han ocasionado la necesidad de innovar la gestión organizacional, en especial la gestión de competencias, sustentando la gestión de conocimiento, con el propósito de dinamizar logísticamente la provisión de objetos de conocimiento pertinentes, en tiempo real. (p. 56).

Previo a esto, Arbonés (2006) afirma que, asociadas a las competencias, las distintas organizaciones tratan de preservar una estructura donde se puedan presentar los comportamientos, como la suma de conductas de los individuos. Entre estos comportamientos, se encuentran que las capacidades cognitivas de los individuos. Debido a que las conductas son diversas, los actores que pueden intervenir en el proceso de analizar a las competencias pueden presentar distintas percepciones. En consecuencia, se pueden analizar los siguientes puntos en el análisis de las competencias:

- cada ser humano que trabaja en la gestión de conocimiento es subjetivo, basado en el desarrollo propio de experiencia,
- la realidad se construye a partir de la percepción que tengan estos seres humanos o actores cognitivos,
- los individuos que fungen como actores cognitivos pueden no tener los mismos intereses lo que puede provocar distintas visiones a partir de distintos objetivos,
- los insumos cognitivos de cada individuo pueden variar la exactitud y la precisión de la respuesta obtenida por las plataformas que le dan soporte,
- toda realidad percibida está acorde a las circunstancias vividas por los actores cognitivos, y
- actualmente, los líderes organizacionales basan sus decisiones en los paradigmas cotidianos y las teorías de conocimientos circunscritas en ellas.

Como se aprecia en líneas precedentes, el conocimiento (parte cognitiva) se convierte en parte fundamental en las competencias actuales en la complejidad. Como afirma Alama (2008), sin una plataforma organizativa, basada en tecnologías de información, el conocimiento no puede ser desarrollado. El mismo autor afirma que:

Las competencias en tecnologías de la información es una dimensión que ha ido cobrando importancia en los últimos tiempos debido al auge de la tecnología de la información en el mundo empresarial, constituyéndose un soporte valioso para el desempeño eficaz del trabajo en la organización (p. 96).

De esta manera, las competencias de los gerentes deben estar orientadas a la construcción de organizaciones inteligentes. Este tipo de organizaciones están basadas en la gestión integral del capital intelectual (Mirabal, 2015), haciendo que las organizaciones se presenten como estructuras dinámicas de conocimiento. Lo anterior se fundamenta en un marco de conocimiento basado en la utilización de las TIC. Probst *et al.* (2001), lo define como el conjunto de competencias y cogniciones que las personas utilizan para atender situaciones significativas basadas en datos e información. Por su parte, Santillán (2010) argumenta que la gestión de conocimiento permite la transformación de simples datos a decisiones basadas en la experiencia de los actores cognitivos.

Bajo esta perspectiva, Putnam (1987) daba una gran variedad de uso al significado de objeto de conocimiento y existencia condicionada, en el cual se admite clases de competencias. En consecuencia, para competencias de actores cognitivos, se encuentran dos tipos de conocimientos, cimentados en un pluralismo ontológico para permear realidades distintas percibidas por actores distintos. Estos tipos de conocimientos son:

- *Conocimiento Explicito*, se trata de la información que puede ser modificada o divulgada, producto de un procesamiento de datos o información previo. Para Freitas y Yáber (2015), se puede almacenar y codificar a través de sistemas y símbolos.
- *Conocimiento Tácito*, se refiere a aquel conocimiento innato, propio de la persona (Polanyi, 1961). Tal como lo afirma Huallani (2014), la manera de procesar este tipo de conocimiento es particular, puesto que cada persona tiene sus propios aportes.

## Gestión de Conocimiento y Tecnología en las Organizaciones

De acuerdo a todo lo antes señalado, la gestión de conocimiento, con el aporte de las TIC, ha puesto en el escenario la conceptualización de un marco tecno-cognitivo, donde el hombre de organización ha de poseer conocimiento tácito y explícito, que abarca a las competencias clásicas, entre ellas las gerenciales, con una base de conocimientos técnicos y genéricos de la organización, tal como se aprecia en la Gráfico 5.



Gráfico 5. Gestión Conocimiento apalancado en las Competencias de las personas que conforman la organización. Fuente: (Elaboración propia, 2018)

Así, a partir de los fundamentos conceptuales, Mirabal (2015) afirma el objetivo de la gestión de conocimiento está orientado a “sustentar los procesos de construcción, colección, recuperación, socialización y pragmatización del conocimiento en el ámbito organizacional” (p. 59). Gracias a ello, se posibilita la comprensión del quehacer y los contenedores de conocimiento; se estructuran ambientes tecno-cognitivos, mediante la implantación de herramientas, espacios articuladores y redes para la socialización del conocimiento, y se integran espacios cognitivos de apoyo para los procesos de acoplamiento de conocimiento estratégico, funcional y operacional.

De acuerdo a lo expuesto, es importante destacar que para conformar organizaciones inteligentes citadas por Senge (2006), es necesario considerar dos aspectos fundamentales: un área tecno-cognitiva y un área estratégico-táctica, los cuales influirán en la definición de estructuras dinamizadoras e innovadoras para esta clase de organizaciones. Las propias organizaciones inteligentes tendrán entonces la capacidad de prepararse tecnológicamente para la gestión de conocimiento. Previo a estas ideas, Osorio (2003) argumenta que una



plataforma de conocimiento se basa en una gestión dinámica que ayude a la organización a desarrollar capacidades que incorporen valor a la organización.

Mirabal (2015) expone que, con la transformación digital en el marco de sustentación de la gestión de conocimiento, se debe contar con competencias cognitivas en las organizaciones que conlleve a la inteligencia organizacional y a la gestión de conocimiento en las organizaciones. Según Cano y Sánchez (2014), la capacidad para generar innovación en una organización está estrechamente ligada con la habilidad para valerse de capital intelectual, conocimiento e innovación. Afirman que es necesario proponer un soporte funcional que aporte, tanto desde el punto de vista lógico como desde el punto de vista situacional, a la gestión de conocimiento para que se desarrolle en puntos individuales, grupales y organizacionales. Este soporte, apoyado en las herramientas tecnológicas, hace que la gestión de conocimiento sea la plataforma que ofrezca soporte al procesamiento del negocio, sustento logístico y situacional, así como proponga un espacio para la divulgación de conocimiento en las organizaciones.

Otro desafío para estos escenarios dinámicos es la transformación digital del sector productivo, relacionado a la velocidad del cambio tecnológico y la escasez de capacidades tecnológicas y gerenciales de las empresas en las empresas de Latinoamérica (Suáznabar y Henríquez, 2017). Los citados afirman que gran parte de los gerentes y empresarios desconocen quiénes son los mejores proveedores de tecnología en el mercado y, en algunos casos, pueden dudar de la compatibilidad de sus productos con aquellos que el mercado ofrece. En resumen, para la adopción de nuevas herramientas, puede que existan más riesgos que ventajas.

La dinamización cambió el guion de hablar de competencias genéricas y competencias técnicas, se debe encaminar a incorporar a competencias intangibles Kuhanthan (2017), donde incluya a habilidades interpersonales y comunicativas, así como iniciativa personal. En este escenario es donde Mirabal (2015) hace su exposición de gestión dinámica en la transformación digital. Es importante, según afirma, que se introduzcan elementos inductores en las organizaciones que permitan innovar en los procedimientos y los métodos utilizados, además de impulsar productivamente la gestión interna en los procesos. Esto se puede lograr con el uso de las tecnologías emergentes, que marquen la pauta en el nicho de mercado donde se desenvuelve la organización, y con gestión inteligente de esa misma tecnología, maximizar las capacidades para gestionar el conocimiento a través de plataformas que integren las tecnologías instaladas. Para el uso de la Gestión Dinámica de Conocimiento Organizacional, se viabilizan distintas formas de innovadoras para reformular la visión y superar la misión, mediante

mejores productos y mayores servicios de calidad, afianzadas en el aprendizaje colaborativo y el desarrollo continuo.

Para que surja un marco idóneo para impulsar la Gestión Dinámica Organizacional, la gerencia debe impulsar la inteligencia organizacional, combinada de varios factores importantes: la investigación, el desarrollo, la innovación y la gestión interna. Es aquí donde la presencia de competencias dinamizadoras en la transformación digital de las organizaciones es importante, al tener presencia en la gestión interna, basada en una gerencia de talento, cultura, proceso y tecnología.

Suáznabar y Henríquez (2017) afirman que los gerentes organizacionales buscan conectividad entre las ideas y la velocidad cuando se trata de la discusión y la aplicación de nuevas tecnologías. No obstante, cuando tratan de hacer empatía con ambas concepciones, encuentran dificultad en el mercado. Siendo esto así, proponen que la gestión dinámica organizacional implemente creaciones que promuevan el uso de nuevas tecnologías en la curva de transformación digital. Para la implementación de competencias disruptivas, los gerentes pueden tener una mejor visión de tecnología y conocimiento en la organización.

El logro de mayor eficacia y eficiencia en el desempeño de las actividades y los procesos de la gestión de conocimiento se basa en el cumplimiento de funciones gerenciales adecuadas al área tecno-cognitivo de las organizaciones. De esta manera, la generación de competencias que permitan el mejoramiento de recursos y la optimización de procesos se convierte en el objetivo principal de la gestión del conocimiento. Gracias a ello, el área de tecnología y conocimiento se desarrolla para generar bienes y servicios de la organización (Contreras y Tito, 2013). En consecuencia, deben existir competencias vinculadas y propias para la gestión de conocimiento.

Si se desea que las empresas entren a nueva economía, les toca impulsar nuevas políticas públicas integrales que hagan la transición a nuevos modelos de negocio y a los procesos de innovación abierta digital (Suáznabar y Henríquez, 2017). Este impulso es más probable cuando se posee un sistema de gestión por competencias, cuando se tienen mayores rendimientos en comparación con las empresas que no los tienen (Guerrero y Jiménez, 2011). Esta aseveración permite diferenciar a una organización inteligente de una organización tradicional en el marco de la transformación digital. Para impulsar a una organización a que sea inteligente se debe trabajar en un marco tecno-cognitivo con competencias informacionales, tal como puede verse en la Gráfico 6.

## DAR SOPORTE A LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE



**LOGRAR VENTAJA COMPARATIVA Y COMPETITIVA A PARTIR DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA Y DESARROLLOS INTELIGENTES INTERNOS**

Gráfico 6. Mejorando constantemente la competitividad de los líderes y la propia.

Fuente: (Mirabal, 2015), modificado por el autor)

En este contexto, la competencia informacional se define como la capacidad de identificar, comunicar y utilizar la información de forma efectiva. Con ella, el actor cognitivo tiene la habilidad tanto para reconocer una necesidad de información como para la resolución de problemas en una organización. Gracias a esta competencia, se puede crear un sentimiento de identidad, basada en la asunción de compromisos y responsabilidades individuales, aunado a la construcción de conocimiento e la organización (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2015). Esta es útil para el desarrollo de la inteligencia organizacional (Mirabal, 2015), donde se requiere principalmente de:

- Aprendizaje continuo, creatividad, innovación y gestión interna, y
- Competencias articuladoras y talentos: asociativo y colaborativo.

Ahora bien, los actores de la gestión de conocimiento deben comprender que, con el desarrollo de competencias informacionales, puede convertir a su organización en una estructura inteligente. La utilización de la información se incrementa cuando se puede dar mayor utilización a las tecnologías de información y comunicación para contribuir a la generación de productos y servicios de la organización. Con las tecnologías, se entiende que se extrae información importante que permitirá hacer seguimiento de los procesos organizativos (Poriet y Martínez, 2014).

## **Materiales y métodos**

Este proceso investigativo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo-descriptivo. Se trata de un estudio no experimental, donde se aplicó un modelo mixto complejo, que inició en una revisión documental para identificar los elementos constituyentes del marco de sustentación (Gestión por Competencias y Gestión de Conocimientos), y prosiguió con la realización de un proceso de entrevistas semiestructuradas.

Después de hacer consulta de diferentes de textos, tanto electrónicos como impresos, se procedió con el método de análisis de contenido, donde se pudo describir elementos comunes y determinar la importancia de estos sobre el tema evaluado. Posteriormente, se realizaron entrevistas a expertos en áreas clave de organizaciones, tales como Jefe de Sistemas, Gerentes de Informática, Directores de Empresas de Servicios Educativos en Red, entre otros, a fin de identificar elementos cognitivos o competencias dinamizadoras que permitieran encontrar una forma ágil de construir conocimiento para la acción y la toma de decisiones, apoyadas en las TIC. El muestreo de estos expertos fue de tipo intencional o deliberado, encuestando a quince (15) personas, quienes estuvieron accesibles en el momento de la recolección de la información, preguntando principalmente por las competencias que ellos veían como necesarias para trabajar en sus organizaciones con las tecnologías de información y, en especial, las redes sociales.

## **Resultados y discusión**

En la era de la transformación digital, la presencia de las herramientas tecnológicas, como por ejemplo las propias de la web 2.0, pueden ofrecer no solo una nueva forma de construir conocimiento junto a otros pares del proceso, sino que además vinculan oportunidades reales de movilizar los recursos internos y externos en las personas en la certificación de progresos para la adquisición de competencias. En líneas generales, la gestión de conocimiento debe ser manejada con activos tangibles (prestaciones orientadas a la eficiencia) y activos intangibles (óptimas funcionalidades orientadas a la eficacia). Ambos conllevan competencias adaptadas e innovaciones en los procesos asociados, el talento para manejarlas, las tecnologías involucradas y la cultura asociada (Mirabal, 2015). Gracias a los aportes de los referentes empíricos y de los textos consultados, se propone un conjunto de competencias dinamizadoras vinculadas con las habilidades interpersonales, para mantener la comunicación ágil en las organizaciones

y el conocimiento de las funciones de las herramientas tecnológicas. De manera general, las competencias dinamizadoras propuestas se enmarcan en un ambiente gerencial y tecnológico. Con ellas, se ofrecen conocimiento y convivencia de distintos elementos de la organización que, inclusive, tocan aspectos sociales y humanos de una manera compleja y transdisciplinaria.

Así, a fin de potenciar las inteligencias organizacionales y emocionales, se propone que los gerentes desarrollen competencias dinamizadoras que permitan instaurar una gestión organizacional sinérgica y dinámica, orientada a la supervivencia de la organización ante la evolución de las TIC y, en general, de las nuevas tecnologías. Gracias al desarrollo de esta investigación, la propuesta de competencias dinamizadoras conlleva a la clasificación de las competencias en dos enfoques: uno interno (asociado a habilidades propias de personalidad, marcadas por el enfoque humanista y cognitivo) y otro externo (asociado a habilidades técnicas, marcadas por el enfoque estratégico y conceptual). Ese enfoque interno está dado por *Soft Skills*, y se traza con la personalidad del gerente y su interrelación con sus pares y sus supervisados. Para ello, gracias al aporte de los expertos, el gerente debería tener estas habilidades:

- resolución de problemas: involucra que el gerente debe identificar y analizar situaciones problemáticas, apalancado en su experiencia y en evaluaciones periódicas de los objetivos de la organización;
- organización del trabajo: implica el establecimiento de objetivos y la formación de tareas para delegar a sus colaboradores para que puedan emprender la acción (planes y programas);
- iniciativa e innovación: el gerente debe saber elegir entre diferentes alternativas de solución a los problemas basándose en la gestión de conocimiento;
- trabajo en equipo: implica la capacidad de colaborar y cooperar de los gerentes con los demás, utilizando las TIC;
- resistencia a la presión: el gerente debe mantener el nivel de rendimiento y equilibrio mental en circunstancias generadas por la interacción con la tecnología; y,
- interpretación del ambiente: el gerente debe ser capaz de manejar objetivamente la toma de decisiones, quitando subjetividad a la información que se propaga en sus comunicaciones.

En el campo de las herramientas duras, conocidas aquí como *Hard Skills*, corresponde a la interacción del gerente con las herramientas tecnológicas. En general no se requiere un

experto en ciertas aplicaciones o programas, pero si se desea que el equipo que dirige tenga experticia para producir los resultados esperados. Aquí, las competencias duras son:

- uso de aplicaciones de productividad: el gerente debe manipular esencialmente las herramientas de la ofimática, como mínimo, para la elaboración de documentos y realización de presentaciones en la organización;
- conocimiento de los fundamentos de las herramientas: conocidas como herramientas de productividad, el gerente no está obligado a conocer cómo se manejan los programas pero sí para qué sirven y cómo puede ser aprovechadas al máximo;
- manejo de comunidades de conocimiento: tal como el manejo de grupos a través de las herramientas 2.0, el gerente puede administrar grupos congregados para la manipulación de informaciones asociadas a su organización o de conocimiento específicos;
- uso de aplicaciones en problemas y proyectos: más allá de la ofimática, el gerente debe saber esencialmente cuáles beneficios se pueden obtener a partir de la herramienta tecnológica principal de su área de trabajo, a fin de que pueda tener la información deseada para una efectiva toma de decisiones;
- capacidad de emplear las TIC para supervisión: como una buena práctica empresarial, el gerente debe utilizar las herramientas para monitorear a las actividades y a los colaboradores de una organización; y,
- capacidad de comunicación con las TIC: son muchas las formas con las cuales el gerente se puede comunicar pero, es importante saber cuál es la más rápida y la más efectiva para comunicarse con sus pares y colaboradores.

En resumen, las competencias dinamizadoras se listan en la siguiente Gráfico 7.



Gráfico 7. Competencias Dinamizadoras. Fuente: (Elaboración propia, 2018)

En atención a los resultados expuestos, los gerentes pueden acercarse a la adaptación de la conversión entre tecnología y conocimiento apoyada en las tecnologías de información y comunicación. Para el diseño de estrategias para el análisis y la solución de problemas, se pueden apalancar en la utilización de las herramientas tecnológicas ya que les proveerá de facilidades en la búsqueda, procesamiento y difusión de información sin importar el área organizativa al cual pertenezcan.

### **Conclusiones**

Durante la investigación, se encontró que los gerentes no muestran el conocimiento exacto de cómo trabajan las herramientas, pero sí se defienden con la ofimática para poder comunicarse con sus colaboradores de una organización. Lo anterior tiene relación con el enfoque relativo a la generación de conocimiento que, según UNESCO (2008), son las competencias tecnológicas correspondientes al enfoque relativo a la generación de conocimiento.

A partir de los aportes de los referentes empíricos, se afirma que las nuevas TIC han venido para quedarse, están más presentes en los individuos y en las organizaciones de lo que una vez se pensó. Con el avance de la transformación digital, las competencias dinamizadoras se presentan como la alternativa de los gerentes de interactuar con las herramientas tecnológicas y las redes sociales.

A partir de la información de los expertos o referentes empíricos, se pudo deducir que:

- las competencias resultan en una lista inconclusa de saberes, donde cada organización la ajusta a su manera y resultan al tratamiento operativo de un área, perdiendo el sentido de su alcance;
- existen dos tipos de competencias asociadas a habilidades cognitivas (competencias genéricas) y habilidades con el uso de herramientas (competencias técnicas);
- el capital humano requiere de personas preparadas y comprometidas con las organizaciones a las que pertenecen; y,
- la experticia del empresario no es suficiente para un buen desenvolvimiento, ya que las expectativas van orientadas hacia un gerente con múltiples talentos.

En general, el desarrollo de las competencias dinamizadoras en el uso de TIC, tanto de las competencias suaves (resolución de problemas; organización del trabajo; iniciativa e innovación; trabajo en equipo; resistencia a la presión e interpretación del ambiente) como de las

competencias duras (uso de aplicaciones de productividad; conocimiento de los fundamentos de las herramientas; manejo de comunidades de conocimiento; uso de aplicaciones en problemas y proyectos; capacidad de emplear las TIC para supervisión; y capacidad de comunicación con las TIC), ayudan a sembrar el uso adecuado de estas herramientas en los procesos gerenciales. Gracias a la utilización de estas capacidades en el entorno social y cultural de las organizaciones, se puede aprovechar la generación de productos y servicios en ambientes de complejidad y continuos cambios. Se ha avanzado mucho desde la gerencia de competencias hasta la gestión de conocimientos, y son las competencias dinamizadoras presentadas las que podrán hacer que los gerentes se devuelven en la transformación digital.

Ante estas reflexiones, los gerentes deben asumir su rol modificado por nuevas prácticas y, por consiguiente, a nuevas oportunidades de conocimiento, más actuales, más justas y más equitativas con los tiempos presentes. Con la propuesta de estas competencias no se pretende traer las TIC a la gerencia sin la valoración pertinente de cuál es el papel de estas herramientas en el área competencial dentro de cada cargo, sino más bien de actuar con una actitud reflexiva y activa, a fin de que la inclusión de que las nuevas tecnologías faciliten experiencias y conocimientos más significativos, con toma de decisiones más justas y oportunas.



## Referencias Bibliográficas

- Alama, E. (2008). *Capital Intelectual y Resultados Empresariales en las Empresas de Servicios Profesionales de España*. Tesis Doctoral en Organización de Empresas. Universidad Complutense de Madrid. España
- Ansorena Cao, A. De (2001). *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*. Barcelona, España: Paidós Empresa
- Arbonés, Á. (2006). *Conocimiento para Innovar. Como evitar la miopía en la gestión de conocimiento*. 2da ed. Madrid: Díaz de Santos
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación
- Bolt, J. (2004). Sobre los líderes futuros. En: Hesselbein, F., Goldsmith, M., y Beckhard, R. *El líder del futuro*. Barcelona: Deusto
- Cano, M. y Sánchez G. (2014). El rol del capital intelectual en la innovación de las empresas. *European Scientific Journal*, 10 (28)
- Castells, M. (1997). *La Era de la Información, Economía Sociedad y Cultura. Volumen I: La Sociedad en Red*. Madrid: Alianza Editorial
- Contreras, F. y Tito, P. (2013). *La Gestión del Conocimiento y las Políticas Públicas*. Lima: Universidad María Auxiliadora
- Córdova, V. y Zavarce, C. (2008). *Ética, Socialismo y Organización*. Caracas: La Espada Rota
- Dalziel, M., Cubeiro, J. y Fernández, G. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Deusto.1996
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (2001). What do we talk about when we talk about knowledge? En: I. Nonaka (ed.) *Knowledge management: critical perspectives on business and management*, 301-321. New York: Routledge
- De Freitas V. y Yáber, G. (2015). Una propuesta de arquitectura para los Sistemas Informáticos de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior. *Espacios*, 36 (10), Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a15v36n10/153610E2.html>
- Dellinger, A. y Leech, N. (2007, octubre). Toward a Unified Validation Framework in Mixed Methods Research [Hacia un marco de validación unificado en métodos de investigación

- Mixtos]. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(4), 309-332
- Doz, L., Cuomo, A. y Wrazel, J. (2007). From leadership to management: mobilizing knowledge for innovation in strategic alliances. En Malerba F. y Brusoni, S. *Perspectives on innovation*; Cambridge University Press; Cambridge
- Gairín, J. y Rodríguez-Gómez, D. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, 24 (46), 73-90.
- García Devis, S. (2018). *5 tendencias para innovación digital*. [Artículo en línea]. Disponible en: <https://blogs.iadb.org/puntossobrelai/2018/01/16/5-tendencias-para-inspirar-la-innovacion-digital/>. Consultado en enero 29, 2018
- Guerrero D., C. y Jiménez L., M. L. (2011). Una Visión Estratégica de los Recursos Humanos en Base a Competencias. *Inceptum VI (10)*, enero-junio, 323-333
- HayGroup (1996). *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. Bilbao. Ediciones Deusto
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. (10ª. ed.). México, D.F.: Thomson Editores
- Huallani, S. (2014). *Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud*. (Tesis de Maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú
- Ibáñez, N. y Castillo, R. (2012). *Epistemología de la Gerencia y sus Métodos*. Valencia, Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. En: *Harvard Business Review* (52, septiembre/octubre), 90-102
- Kuhanathan, A. (2017). Así está cambiando el empleo y el trabajo en la economía digital. El País. [Artículo en línea]. Disponible en: [https://retina.elpais.com/retina/2017/11/30/tendencias/1512041161\\_783871.html](https://retina.elpais.com/retina/2017/11/30/tendencias/1512041161_783871.html). Consultado en enero 18, 2018
- Lanz, R. (1997). La Historia Finalizada por la Izquierda. *Tharsir*, 1 (1). UCV. Caracas. 36
- Le Boterf, G. (2001): *Ingeniería de las competencias*. Barcelona. Gestión 2000
- Lévy-Leboyer, C. (1997, septiembre) *Gestión de las Competencias. Cómo Analizarlas, Cómo Evaluarlas, Cómo Desarrollarlas*. Editorial Gestión 2000, 1ª edición en lengua castellana
- McClelland, C. D. (1973). "Testing for competence rather than for intelligence". *American psychologist*. January: 1-15

- McLagan, P. (1997). "Competencies: the next generation". *Training & Development*, may, 40-47
- Mirabal, J. (2015). Gestión dinámica de conocimiento organizacional. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 12 (2), 55-78
- Nagles, G. N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN)*, (61), 77-88
- Osorio, M. (2003). El capital intelectual en la gestión del conocimiento. *ACIMED*, 11 (6), Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600008). Consultado en febrero 9, 2018
- Pernía, A., Coscojuela, X. y Vásquez, H. (2005). Exitoso a los 30. *Revista Gerente*. Abril-2005
- Polanyi, M. (1961). *II.—Knowing and being*. *Mind*, 70 (280)
- Poriet, Y. y Martínez, O. (2014). Competencias tecnológicas en la gerencia universitaria. *Orbis* 27 (9), 47-67
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. Prentice Hall. México
- Putnam, H. (1987). *The many faces of realism*. La Salle, Illinois. Open Court
- Santillán de la Peña, M. (2010). *Gestión del Conocimiento: el modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. Madrid: Netbiblio
- Sarell, J. J. (2013). *Influencia de las Tecnologías de Información y Comunicación en la Definición de un Perfil de Liderazgo Organizacional*. Tesis de Doctorado en Gerencia. Universidad Central de Venezuela, Caracas
- Senge, P. M. (1996). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente*. Barcelona, España: Juan Granica.
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons
- Suaznábar, C. y Henrique P. (2017). *De átomos a bits: ¿Cómo navegar la transformación digital en América Latina?* [Artículo en línea]. Disponible en: <https://blogs.iadb.org/puntossobrelai/2017/12/11/trasnformacion-digital-en-america-latina/>. Consultado en enero 29, 2018
- Tapscott, D. y Caston, A. (1995). *Cambio de paradigmas empresariales*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana
- Tejada Zabaleta, A. (2003). *Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones*. Gestión

del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. *Psicología desde el Caribe* 12, julio-diciembre, 115-133. Barranquilla: Universidad del Norte

UNESCO (2008). *Informe Estándares de competencia en TIC para docentes*. [Documento en línea] Disponible: <http://cst.unesco-ci.org/sites/projects/cst/default.aspx>. Consultado en enero 17, 2018

Zavarce, C. (1998). "Gerenciando el cambio habilitado por Tecnología de Información". *Revista Educación y Ciencias Humanas*, VI, (11) julio-diciembre. 94-109