

GNOSEOLOGÍA DE LA GESTIÓN GERENCIAL: UN SENDERO PARA LA COMPETITIVIDAD EN LA PYME

GNOSEOLOGY OF MANAGEMENT: A PATH TO COMPETITIVENESS IN SMES

Liliana Josefina Torres Torrealba¹

<https://orcid.org/0009-0003-0307-2341>

Recibido: 31-01-2025

Aceptado: 04-02-2026

Resumen

La gestión gerencial como disciplina que se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una institución, desempeña un papel decisivo en la determinación de la competitividad de la pequeña y mediana empresa (PYMES). Dichas instituciones se caracterizan por su flexibilidad y capacidad de adaptación, encuentran en una gestión eficaz la clave para su crecimiento y sostenibilidad en un entorno empresarial cada vez más competitivo. En este ensayo, direccionado en una investigación de fuentes bibliográficas, se centra en la gestión gerencial, como elemento, esencial para el éxito y sostenibilidad de las Pymes, donde una administración efectiva permita optimizar recursos, mejorar la competitividad para de esta manera adaptarse a los cambios del mercado. En consecuencia, para que una empresa sea competitiva necesita establecer, desarrollar además de perfeccionar las funciones gerenciales en aras de lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz sistema de comunicación tanto interna como externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en su medio ambiente, por cuanto el objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de acciones. De allí, que para dar respuesta a un sin número de inquietudes ante el cómo de la gestión gerencial en la actualidad se expone en este ensayo un bosquejo de diferentes enfoques del gerente con el propósito de analizar el accionar del gerente como sendero en la competitividad las PYME, el cual requiere caracterizarse por ser transparente en su praxis, garantizar el equilibrio organizacional basada en la ética gerencial, así como ser responsable en las actividades administrativas que realice en la empresa.

Descriptor: gerencia; gestión gerencial; competitividad; pymes.

Summary

Managerial management, as a discipline that deals with the planning, organization, direction, and control of an organization's resources, plays a crucial role in determining the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs). These organizations are characterized by their flexibility and adaptability; they find effective management to be the key to their growth and sustainability in an increasingly competitive business environment. In this sense, managerial management is essential for the success and sustainability of SMEs, where effective administration allows for the optimization of resources, improving competitiveness, and thus adapting to market changers.

¹ Docente. MSc. en Orientación de la Conducta. Doctorando en Ciencias Administrativas Gerenciales. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto Estado Lara. Lilianat.t@hotmail.com

Consequently, for an organization to be competitive it needs to establish, develop and perfect management functions in order to achieve high levels of satisfaction among the individuals who come together in it, based on an effective system of communication both internal and external that allows it to anticipate and delve into the changes that are taking place in its environment, since the main objective of competitiveness is to create comparative advantages that allow to sustain and improve the position that the company has in the socioeconomic environment to which it belongs and emphasize them when creating and executing action initiatives.

Therefore, to address countless concerns about the current state of management, this article presents an outline of different managerial approaches. This aims to provide a glimpse into how managers can achieve competitiveness in SMEs. These approaches require transparency in their practices, ensuring organizational balance based on managerial ethics, and being accountable in the administrative activities they carry out within the company.

Descriptors: managerial management; competitiveness.

Introducción

La gestión gerencial ha evolucionado como una disciplina estratégica e integradora que permite direccionar los recursos de una organización hacia el logro de sus objetivos, dentro de un entorno altamente competitivo, complejo y en constante transformación. En este contexto, se configura como una herramienta esencial no solo para la planificación, organización, dirección y control, sino también para la generación de valor sostenible en el tiempo. El rol del gerente trasciende las funciones tradicionales de supervisión para convertirse en un agente visionario, capaz de anticipar escenarios, movilizar equipos de trabajo, impulsar procesos de innovación y adaptar estructuras organizativas frente a las exigencias del entorno.

En virtud de ello, la gestión gerencial no puede asumirse como una práctica aislada, desvinculada del pensamiento crítico, la toma de decisiones informadas y el conocimiento profundo de las dinámicas sociales, económicas y tecnológicas. Al contrario, constituye un campo de estudio interdisciplinario que exige la articulación de enfoques diversos, desde los más técnicos y cuantitativos hasta los humanistas y éticos. La interacción entre estos enfoques fortalece el desarrollo de competencias gerenciales orientadas al liderazgo transformador, a la eficiencia operacional y al diseño de estrategias sostenibles. Además, la gerencia contemporánea debe responder a retos globales tales como la digitalización, la gestión del talento, la responsabilidad social corporativa y el desarrollo de modelos organizacionales más horizontales y participativos.

Asimismo, no puede obviarse el papel determinante de los entornos culturales y locales en la configuración de los modelos de gestión. Las organizaciones no operan en un vacío, sino que se desarrollan dentro de marcos normativos, sociales y económicos que condicionan sus decisiones. Por esta razón, la gestión gerencial debe adaptarse a la idiosincrasia de los contextos donde se

aplica, comprendiendo que la eficiencia de un modelo no radica en su universalidad, sino en su capacidad de ser pertinente, flexible y contextualizado. Esta reflexión adquiere particular relevancia en escenarios emergentes o en economías en transición, donde las restricciones estructurales y las oportunidades latentes demandan un tipo de gerencia resiliente, creativa y con profundo sentido de responsabilidad social.

En este orden, es necesario plantear que la gestión gerencial puede definirse como el conjunto de prácticas orientadas a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin de alcanzar objetivos estratégicos. En la literatura reciente, se enfatiza que este concepto ha evolucionado hacia enfoques más humanistas y complejos, reconociendo la interdependencia entre personas, procesos y estructuras.

Al respecto, Galarraga (2025) destacan que la gerencia postconvencional se centra en la creación de culturas organizacionales inclusivas, donde la gestión del capital humano se transforma para responder a la complejidad y fomentar la innovación. Este paradigma reconoce que las organizaciones ya no pueden ser entendidas como sistemas lineales, sino como entramados de relaciones que requieren flexibilidad y aprendizaje continuo.

Por otro lado, estudios como los de Mencía Sánchez et al. (2022) evidencian la relación directa entre gestión gerencial y la calidad de las decisiones en entidades públicas. Su investigación muestra que una gestión sólida contribuye a mejorar la capacidad decisional de los gestores, reforzando la idea que la gerencia no solo administra recursos, sino que también orienta la acción estratégica en contextos de incertidumbre.

Asimismo, la obra colectiva coordinada por Piñate y Jurado (2023) propone una resignificación de la praxis gerencial desde América Latina, subrayando la necesidad de modelos adaptados a la realidad cultural y tecnológica de la región. Este enfoque plantea que la innovación y la formación gerencial son claves para enfrentar los cambios disruptivos del entorno.

En este sentido, la gestión gerencial se consolida como un eje articulador entre los fines estratégicos de la organización y las exigencias del entorno. Su praxis no se limita al cumplimiento de metas previamente establecidas, sino que implica una lectura permanente del contexto para redefinir prioridades, rediseñar procesos y reconfigurar estructuras. Esta capacidad adaptativa, lejos de ser un atributo circunstancial, se convierte en una competencia esencial para garantizar la vigencia y competitividad de las organizaciones, especialmente en momentos de incertidumbre o disrupción. Por ello, el ejercicio gerencial contemporáneo demanda una combinación de análisis

estratégico, pensamiento sistémico y sensibilidad frente a los cambios que afectan directa o indirectamente el desempeño organizacional.

Es de este modo, como la transformación que experimenta la gestión gerencial en la actualidad también está determinada por el tránsito hacia entornos organizacionales más abiertos, interdependientes y centrados en el conocimiento. La información y la capacidad para interpretarla se han convertido en activos estratégicos, al punto que la toma de decisiones ya no se basa únicamente en datos financieros o indicadores de productividad, sino en el entendimiento integral del impacto que esas decisiones generan en los distintos públicos involucrados: empleados, clientes, comunidad, Estado, entre otros. En este marco, la gestión gerencial incorpora herramientas de análisis más sofisticadas y modelos de pensamiento integradores que permiten identificar oportunidades de mejora continua, innovación incremental y rupturas transformadoras.

De igual manera, es ineludible la presencia de la gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la cual se ha convertido en un campo de estudio relevante debido a su impacto en la competitividad y sostenibilidad económica. A diferencia de las grandes corporaciones, las PYMES enfrentan desafíos particulares relacionados con la escasez de recursos, la necesidad de flexibilidad y la importancia de la innovación para sobrevivir en mercados cambiantes.

A tenor de lo antes descrito, las PYMES son organizaciones que, por su tamaño y estructura, se sitúan entre las microempresas y las grandes corporaciones. Se caracterizan por tener un número limitado de trabajadores (generalmente entre 10 y 250) y un volumen de facturación moderado. Diversos autores y organismos han destacado su papel como motor económico, generador de empleo e impulsor de innovación en las economías modernas. Para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID.2022) sostiene que en América Latina, las PYMES generan cerca del 50% del PIB, aunque enfrentan retos como acceso limitado a financiamiento y digitalización insuficiente.

Al respecto, García-Morales et al. (2023) señalan que la gestión en PYMES debe orientarse hacia la transformación digital y la innovación organizacional, debido a que estos factores determinan la capacidad de adaptación frente a la globalización y la disrupción tecnológica. En este sentido, la gestión gerencial en PYMES no se limita a la administración de recursos, sino que implica el reconocimiento del capital humano como el recurso más valioso en el logro de los objetivos organizacionales.

La figura del gerente se redefine como facilitador de procesos colaborativos, promotor del aprendizaje organizacional y garante del desarrollo profesional de los equipos de trabajo, esta nueva visión supera la lógica vertical del mando y control, dando paso a modelos de liderazgo participativo y horizontal que promueven el compromiso, la corresponsabilidad y el alineamiento entre los valores personales y los objetivos institucionales. La gestión gerencial, en este marco, no se limita a administrar personas, sino que procura construir culturas organizacionales basadas en la confianza, la transparencia y la innovación permanente.

Desde esta óptica, la dinámica organizacional actual requiere, además una visión gerencial orientada hacia la sostenibilidad, entendida esta no sólo desde la perspectiva ambiental, sino como un principio transversal que integra las dimensiones económica, social y ética de la acción empresarial. Las decisiones gerenciales, por tanto, deben considerar sus implicaciones a corto, mediano y largo plazo, ponderando no solo los beneficios inmediatos sino también las consecuencias futuras de cada acción. La capacidad para gestionar con una mirada ética y sostenible es hoy un criterio diferenciador entre organizaciones que simplemente sobreviven y aquellas que logran generar valor genuino para todos sus grupos de interés.

Asimismo, el auge de las tecnologías digitales ha redefinido profundamente el ejercicio gerencial. Las herramientas de automatización, inteligencia artificial, análisis de datos y plataformas colaborativas han ampliado las posibilidades de gestión, pero también han planteado nuevos desafíos en cuanto a la protección de la información, la ética del uso tecnológico y la formación de competencias digitales. En este escenario, el gerente debe asumir el papel de catalizador de la transformación digital, promoviendo la integración tecnológica de manera estratégica, sin perder de vista el componente humano que constituye la base del funcionamiento organizacional. La capacidad para gestionar la tecnología con sentido crítico se convierte en una de las competencias clave del nuevo liderazgo gerencial.

Dentro de este marco de ideas, es relevante significar que, en las organizaciones del siglo XXI, la gestión gerencial también ha de responder a las tensiones entre la globalización y las realidades locales. La apertura de mercados y la internacionalización de los procesos económicos imponen estándares, normas y prácticas que muchas veces entran en fricción con los valores culturales, las capacidades productivas y las expectativas sociales de cada región. En este contexto, el ejercicio gerencial requiere una actitud intercultural que permita conciliar los modelos globales con las especificidades locales, reconociendo que la diversidad no es una limitante sino una fuente

de riqueza estratégica. La gerencia eficaz será aquella que logre traducir las mejores prácticas internacionales a los lenguajes y necesidades del entorno donde opera, favoreciendo así una integración genuina entre lo global y lo local.

En consonancia con lo descrito, la gestión gerencial debe ser entendida como una práctica en constante evolución, que se nutre de la experiencia, la reflexión crítica y la interacción con otros campos del saber. Lejos de constituir un conjunto de técnicas rígidas o fórmulas infalibles, la gerencia moderna se define por su carácter dinámico, experimental y situado. Esta perspectiva invita a los gerentes a convertirse en aprendices permanentes, dispuestos a cuestionar sus propias certezas, a explorar nuevos paradigmas y a transformar las organizaciones desde una visión estratégica, ética y humana. En esta línea, la gestión gerencial se proyecta como un espacio de innovación, de construcción colectiva y de compromiso con el desarrollo integral de la sociedad.

En este orden de ideas, resulta imperativo abordar la gestión gerencial desde una perspectiva integral que contemple tanto las macroestructuras como las particularidades del tejido organizacional local. En ese sentido, las PYMES se configuran como espacios privilegiados para analizar la aplicación de modelos de gestión ajustados a las realidades territoriales, no solo representan un importante motor económico, sino también un escenario donde se pone a prueba la capacidad del gerente para generar valor, promover la competitividad, fomentar la innovación y garantizar la sostenibilidad en condiciones de limitada disponibilidad de recursos. De allí que estudiar la gestión gerencial en el ámbito de las PYMEs permita comprender la dinámica entre teoría y práctica, entre ideal normativo y realidad operativa, fortaleciendo así las propuestas de intervención orientadas al fortalecimiento de este vital sector productivo.

En efecto, la apertura de los nuevos mercados nacionales demanda a las pequeñas y medianas empresas enfrentar condiciones de competencia más estrictas y mejorar su desempeño para el cumplimiento de sus fines y objetivos, mediante el desarrollo de estrategias competitivas, tratando de satisfacer a clientes cada vez más informados, que buscan una mejor calidad en los productos y servicios, insertados en una economía cada día más globalizada. Bajo este panorama, se hace imprescindible una gestión gerencial capaz de responder con agilidad, visión estratégica y capacidad de innovación, a fin de garantizar la permanencia, crecimiento y sostenibilidad de las PYMES dentro de un entorno caracterizado por su alta volatilidad y creciente nivel de exigencia.

En este sentido, la apertura de los nuevos mercados nacionales demanda a las PYMES, enfrentar condiciones de competencia más estrictas y mejorar su desempeño para el cumplimiento

de sus fines y objetivos, mediante el desarrollo de estrategias competitivas, tratando de satisfacer a clientes cada vez más informados, que buscan una mejor calidad en los productos y servicios, insertados en una economía cada día más globalizada.

Desde esta óptica, las empresas en la actualidad están inmersas en un mercado global, altamente competitivo, al que concurren las mejores del mundo, sin importar en qué parte se encuentren físicamente, compitiendo entre ellas, haciendo uso de variables como calidad, precio, servicio, tecnología y diferenciación del producto, entre otras. Las empresas que se distinguen por tener ventaja competitiva, además de ser capaces de mantenerla eficiente y eficazmente con el transcurso el tiempo, son las denominadas empresas de orden mundial. Son las líderes en el mercado y las que presentan innovaciones y ventajas competitivas respecto a las restantes. Por tanto, estas son las que tienen el más alto nivel de competitividad y control de los mercados y las que verdaderamente hacen negocio y generan riqueza.

Visto de esta manera, la competitividad en las Pymes ha sido definida recientemente por Sarabia-Alonso et al. (2024) como “la habilidad de las Pymes para generar valor económico y social a través del capital humano, la innovación y la adaptación a los cambios del entorno productivo”. Esta definición enfatiza que la competitividad no se limita a precios o productividad, sino que integra factores como la gestión del talento, la digitalización y la sostenibilidad, de tal manera, es de vital importancia que las corporaciones se orienten en la búsqueda continua de mercados locales, nacionales e internacionales, con el objetivo fundamental de ser competitivas tanto interna como externamente. Debido a ello, las organizaciones deben tener como objetivo fundamental la competitividad, permanencia y posicionamiento en un mercado, logrando así un desarrollo económico tanto para ellas como para el país.

Bajo esta perspectiva, la importancia de la competitividad radica en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado. Por estas razones, resulta pertinente que el gerente se preocupe por mejorar secuencialmente las competencias técnicas y personales en bienestar de todos los grupos que hacen vida activa en la misma. Para ello, requiere tener conocimientos de los objetivos de la institución con la finalidad de generar a su interior una dinámica que fortalezca la participación del empleado como persona y no como objeto de la organización.

Visto de esta manera, se tiene entonces que la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; por el contrario, se crea lográndose a través de un largo

proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos, representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, usuarios, por la competencia y el mercado y, por último, el gobierno, así como la sociedad en general.

Desde esta óptica, el rol del gerente en las instituciones, especialmente en las PYMES, amerita estar basado en alcanzar la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, el cual resulta vital en el funcionamiento de las mismas; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, éstas lograrán ser competitivas.

En este sentido, es necesario revisar la forma cómo están accionando los gerentes las actividades propias de su rol como gestores, así como también la capacitación del talento humano que labora en la PYMES, el cual amerita estar también en constante actualización, puesto que el gerente por sí sólo no puede lograr la competitividad, siendo necesario para ello que todo el personal se aboque a innovar, cada cual en su contexto de trabajo. Todo ello, se refleja en el hacer gerencial, así como también en el desarrollo de las actividades por parte del personal, denotándose la necesidad de generar cambios sustanciales en la gestión gerencial, en aras de responder a los nuevos enfoques gerenciales del presente Siglo XXI.

Oteando el Sendero de la Competitividad en la PYME

La gestión gerencial contemporánea ha adoptado un carácter profundamente estratégico, marcado por la necesidad de generar valor más allá de los balances financieros. Este enfoque ha sido impulsado por el reconocimiento de que el entorno organizacional ya no es estático ni predecible, sino volátil, incierto, complejo y ambiguo. En consecuencia, la toma de decisiones gerenciales debe sustentarse en un proceso de análisis permanente, integrador y multidimensional, que reconozca las implicaciones a corto, mediano y largo plazo, así como las interrelaciones entre los factores internos y externos que condicionan el éxito organizacional.

Desde esta perspectiva, el gerente del siglo XXI ha de ser un estratega capaz de interpretar señales débiles del entorno, proyectar escenarios posibles y tomar decisiones con visión de futuro. No se trata solo de liderar procesos actuales, sino de anticipar los que están por emerger. En este sentido, la planificación deja de ser un ejercicio rígido para transformarse en un proceso dinámico y continuo, en el que la flexibilidad y la capacidad de adaptación constituyen elementos claves. Como señala Salazar (2024), la estrategia no siempre nace del análisis formal y racional, sino que

muchas veces emerge de la práctica, la experiencia acumulada y la interacción cotidiana con el entorno, lo cual resalta la importancia de una gestión reflexiva y contextualizada.

Además, la gestión gerencial exige una capacidad de síntesis que permita articular diversos niveles de análisis: lo operativo, lo táctico y lo estratégico. Un gerente eficaz no puede enfocarse únicamente en resultados inmediatos o indicadores financieros; debe considerar también la cohesión del equipo, la sostenibilidad de los procesos y la alineación entre los valores organizacionales y las expectativas de los distintos actores sociales. Este enfoque holístico implica comprender la organización como un sistema vivo, en constante interacción con su entorno, en el que cada decisión genera efectos sistémicos que trascienden los límites funcionales y temporales.

De igual manera, la transformación de los modelos de negocio exige que la gestión gerencial se convierta en un agente de cambio institucional. Las organizaciones que persisten en esquemas gerenciales tradicionales tienden a perder competitividad, mientras que aquellas que promueven la innovación, la experimentación y el aprendizaje organizacional logran adaptarse con mayor agilidad a las nuevas exigencias del mercado. En este contexto, el rol del gerente se amplía hacia la conducción de procesos de cambio, con una visión integradora que permita alinear los intereses individuales con los objetivos colectivos. Anderson y Ackerman-Anderson (2023), advierte que el éxito de cualquier proceso de transformación requiere liderazgo, credibilidad y un relato coherente que movilice a la organización hacia un propósito común.

Asimismo, la gestión del conocimiento ha cobrado especial relevancia en la dinámica gerencial actual. En un entorno donde el conocimiento se convierte en un activo clave para la competitividad, la labor del gerente consiste en facilitar espacios para su generación, transferencia y aplicación. Esto implica fomentar una cultura del aprendizaje continuo, donde el error sea asumido como parte del proceso creativo, y no como una falla que debe ocultarse o penalizarse. La organización que aprende es aquella que sistematiza su experiencia, reflexiona sobre su práctica y convierte los datos en conocimiento útil para la acción. Por ende, el gerente debe actuar como articulador del conocimiento colectivo, promoviendo sinergias entre saberes diversos y gestionando redes de colaboración interna y externa.

En paralelo, la dimensión humana de la gestión adquiere un protagonismo ineludible. Las organizaciones ya no pueden concebirse como máquinas productivas sino como comunidades de sentido, donde las personas buscan no solo un sustento económico, sino también reconocimiento, pertenencia y autorrealización. En este sentido, el gerente debe cultivar un liderazgo centrado en

las personas, basado en la empatía, la comunicación efectiva y el respeto por la diversidad. No se trata de ejercer autoridad desde el poder jerárquico, sino de construir legitimidad a través del ejemplo, la coherencia y la capacidad de inspirar. Como lo plantean Salguero y García (2024) al hacer referencia que líderes con alta inteligencia emocional gestionan mejores equipos, resuelven conflictos y motivan al personal, correlacionándose positivamente con el clima organizacional. De tal manera que, la inteligencia emocional del líder es un factor determinante en el clima organizacional y en la motivación del talento humano, lo cual incide directamente en la productividad y en la sostenibilidad de las estrategias.

En el plano de la ética organizacional, la gestión gerencial tiene el deber de garantizar prácticas coherentes con principios de equidad, justicia y transparencia. La ética no puede verse como un adorno discursivo, sino como una dimensión estructural del quehacer gerencial. Esto implica reconocer que cada decisión implica consecuencias éticas, tanto para los trabajadores como para los clientes, la comunidad y el entorno. El gerente ético no es solo quien cumple las normas legales, sino quien orienta sus decisiones desde valores sólidos, promueve la integridad institucional y establece límites claros frente a las prácticas oportunistas. Esta actitud ética se convierte en una ventaja competitiva en un entorno donde la confianza y la reputación son bienes altamente valorados por los públicos de interés.

Aunado a lo anterior, la gestión gerencial se enfrenta al desafío de integrar la sostenibilidad en su núcleo estratégico. No se trata únicamente de cumplir con normativas ambientales o de realizar acciones de responsabilidad social aisladas, sino de adoptar una visión de sostenibilidad que atraviese toda la lógica organizacional. Esto requiere rediseñar procesos productivos, redefinir indicadores de éxito y establecer mecanismos de control que permitan evaluar el impacto social y ambiental de las actividades empresariales. El gerente sostenible comprende que el futuro de la organización depende de su capacidad para generar valor compartido, respetando los límites del entorno natural y contribuyendo al bienestar de las generaciones presentes y futuras.

Del mismo modo, la gestión gerencial está llamada a reconfigurar sus vínculos con el entorno social. Las organizaciones ya no son entidades aisladas, sino actores sociales con responsabilidades crecientes en la construcción de sociedades más justas, equitativas y democráticas. Por ello, se espera que los gerentes participen activamente en el diálogo con sus comunidades, que reconozcan las demandas sociales emergentes y que actúen como agentes de desarrollo local. Esta dimensión social de la gerencia supone un cambio de paradigma: del interés

individual al interés colectivo, del corto plazo al largo plazo, de la maximización de beneficios a la creación de valor sostenible.

En cuanto a las estructuras organizativas, la gestión gerencial se enfrenta a la necesidad de transitar desde modelos jerárquicos, verticales y centralizados, hacia estructuras más horizontales, flexibles y en red. Este cambio no es meramente estructural, sino cultural: implica redefinir el poder, redistribuir la toma de decisiones y generar entornos colaborativos donde la innovación pueda florecer. Las organizaciones que han logrado incorporar esta lógica reticular, caracterizada por la autonomía, la transversalidad y la interdependencia, son aquellas que han mostrado mayor capacidad de adaptación ante los cambios abruptos del entorno.

En esta lógica, la comunicación organizacional se transforma en una herramienta estratégica de la gestión. Más allá de su función informativa, la comunicación permite construir realidades compartidas, alinear percepciones, resolver conflictos y fortalecer la identidad institucional. El gerente debe desarrollar habilidades comunicacionales que le permitan influir de manera positiva, construir consensos y liderar desde la escucha activa. La transparencia, la coherencia entre el decir y el hacer, y la capacidad de generar confianza a través del diálogo, son componentes esenciales de una gestión comunicativa eficaz.

Finalmente, la gestión gerencial debe asumirse como una praxis en constante transformación. La velocidad del cambio, la fragmentación de los saberes, la interconexión global y la emergencia de nuevas subjetividades obligan al gerente a convertirse en un aprendiz continuo. No basta con dominar técnicas o herramientas; se requiere desarrollar una actitud crítica, reflexiva y abierta al conocimiento, que permita interpretar los desafíos del presente y construir alternativas viables. El gerente que no aprende, se desactualiza; el que no cuestiona, se estanca. Por ello, la formación gerencial debe trascender los programas tradicionales y orientarse hacia un modelo de desarrollo integral, que combine saber, hacer y ser en un solo proceso de crecimiento profesional y humano.

Ahora bien, al trasladar estos planteamientos al contexto de las PYMES, se revelan desafíos específicos que requieren atención particular. Las mismas representan una proporción significativa del aparato productivo y del empleo en muchos países, pero enfrentan limitaciones estructurales que condicionan su competitividad. La ausencia de planificación estratégica formal, la dependencia de uno o pocos líderes, la escasez de recursos tecnológicos y financieros, así como la limitada capacidad de innovación, son obstáculos comunes en este sector.

En este sentido, es importante destacar que, en la actualidad, el mundo organizacional es mucho más competitivo de lo que lo era hasta ahora. Debido a ello, una institución, cualquiera sea la actividad que realiza para mantener un nivel adecuado de competitividad, debe diseñar e implantar estrategias de gestión integradas dentro de un marco de acción estratégico, el cual permita sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que la integran, encaminados a maximizar la eficiencia global. Debido a estas razones, en el ámbito empresarial surgen oportunidades para aprovechar la evolución favorable del comercio internacional y de la circulación de capitales, pero a la vez, es necesario enfrentar competidores internacionales. Esta situación exige crear y mantener ventajas competitivas y replantear patrones organizacionales y culturales con el objeto de adaptarlos a las exigencias del nuevo contexto.

En este sentido, la competitividad se ha convertido en una de las preocupaciones centrales de los gobiernos y los sectores productivos porque se ha relacionado con el crecimiento del ingreso, el empleo, la inversión y el comercio. También ha sido considerada como una estrategia para hacer frente a los cambios ocasionados por la apertura comercial, los ajustes estructurales y la reconversión productiva. De ahí, la gran relevancia que la competitividad tiene para las empresas y los gobiernos es indiscutible; sin embargo, no existe consenso en su definición, las dimensiones ni los niveles en que debe estudiarse, medirse y promoverse

Desde este punto de vista, autores como Fajnzylber (2008) define la competitividad como la capacidad que tiene un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales, y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige, como señala el propio autor, el incremento de la productividad, y, por ende, la incorporación del progreso técnico. Esta perspectiva se mantiene vigente en estudios recientes (Porter & Ketels, 2022; World Economic Forum, 2023; OECD, 2024; BID, 2025), que destacan la productividad, la innovación y el bienestar social como pilares de la competitividad contemporánea.

Por su parte, Pelayo (2005) conceptualiza la competitividad como “la capacidad que tiene una empresa pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (p.72). Es por esto importante que la capacitación, habilidades gerenciales y el conocimiento poseído por el líder de la organización, se conviertan en ventajas competitivas. Tal planteamiento se mantiene vigente en estudios recientes (Porter & Ketels, 2022; World Economic

Forum, 2023; OECD, 2024; BID, 2025), que destacan la innovación, la formación gerencial y el conocimiento como factores clave para sostener ventajas comparativas en entornos dinámicos."

Prosigue expresando el autor, que una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. La ventaja competitiva consiste en una o más características de la misma, la cual puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de servicio, o simplemente de una ubicación más privilegiada que el de los rivales.

En este mismo marco conceptual, diversos autores recientes entre los que se encuentran Porter & Ketels, (2022); World Economic Forum, (2023); OECD, (2024); BID, (2025) coinciden en señalar que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado, sustentada en nuevas estrategias empresariales, en un crecimiento sostenido de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y compañías dentro de su entorno, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores, así como en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y en alianzas económicas regionales. La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa.

Prosiguen señalando los autores, que la competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico. En otras palabras, la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional.

Continuando con este hilo de pensamiento, Porter (2008) expresa que para la competencia mundial existen los siguientes principios: la ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio; la ventaja competitiva abarca todo el sistema de valor; la ventaja

competitiva se mantiene solamente gracias a sus mejoras incesantes; para mantener la ventaja se necesita que sus fuentes se perfeccionen y para mantener la ventaja se requiere un planteamiento mundial de la estrategia. Estos postulados encuentran respaldo en estudios recientes (Porter & Ketels, 2022; OECD, 2024; BID, 2025), que destacan la innovación, la mejora continua y la visión estratégica global como factores esenciales para sostener la competitividad en entornos internacionales dinámicos.

Pero, hoy la existencia de brechas competitivas sugiere la intervención de la política económica para contribuir a reducirla. Existen numerosos ejemplos de la experiencia internacional que muestran que la intervención pública tales como políticas horizontales, sectoriales y activas, resulta generalmente fructífera. Lo anteriormente expuesto, no quiere decir que sea imposible que algunas empresas logren vencer obstáculos y destacar en los mercados, pero una estrategia de desarrollo autosostenible a nivel nacional debiera pretender incorporar el mayor número de empresas en la categoría competitiva, a partir de la consideración del fenómeno de la competitividad sistémica.

Por consiguiente, las instituciones, especialmente PYMES, debe considerar los factores de competitividad tanto internos como externos, establecer alianzas estratégicas, tener una visión compartida, generar un grado pertenencia con la misma, para desarrollar y mantener unas ventajas frente a sus competidores, de modo que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio educativo en que actúa.

En este sentido, competir para cualquier empresa, es sacar el máximo provecho a las oportunidades que cada mercado es capaz de ofrecer. Es adaptarse a las dinámicas, ser flexible a los cambios y desarrollar una visión más amplia que las del resto de competidores. Por estas razones, en la PYMES para ser competitivos, todos los miembros que hacen vida activa en ella, deberán trabajar conjunta y estrechamente para poder insertar satisfactoriamente las transformaciones generadas en el mundo moderno, pero, sobre todo, realizar un trabajo en equipo.

Visto así, el dinamismo de los entornos actuales ha provocado la reflexión sobre la necesidad de gestionar de manera explícita los recursos y capacidades intangibles de la organización; que por demás adquieren papel protagónico en las nuevas prácticas organizacionales. En este sentido, la formación de los equipos de trabajo está directamente relacionada con la misma esencia de la gerencia moderna, la cual implica la necesidad de compartir

conocimientos y colaborar entre los empleados de una organización para potenciar el resultado final.

Asimismo, es importante señalar que a medida que aumenta la complejidad de las organizaciones en donde se trabaja, se requiere tanto nuevos conocimientos como habilidades para mantenerse productivos en la vida laboral al igual que contribuir continuamente con la ventaja competitiva de la empresa. Por ello, los dos aspectos más importantes que determinan el éxito o el fracaso de una organización son las necesidades de los empleados (satisfacción laboral, reto laboral, salario, premios adecuados además de condiciones de trabajo seguras) y la necesidad de la firma de tener productividad y éxito estratégico (rentabilidad).

En consecuencia, las presiones competitivas sobre las empresas siguen aumentando, por lo tanto, los gerentes hábiles buscan fortalecer la eficacia operacional de sus corporaciones, así como una ventaja competitiva. La eficacia en el despliegue por parte de la gerencia, de los recursos tecnológicos y económicos, contribuyen al logro de ventajas competitivas conducentes al éxito organizacional, así como sus iniciativas estratégicas depende siempre tanto de la calidad como de la motivación de su fuerza laboral.

De esta manera, en la actualidad la PYMES se encuentra interactuando en un mercado abierto, lo cual implica transformaciones en los subsistemas productivos, tecnológicos y financieros. Las empresas que no respondan en tiempo y forma a estos cambios no subsistirán en su entorno por cuanto en este nuevo escenario globalizado el éxito empresarial descansa en la capacidad organizativa de anticiparse y reaccionar a las exigencias de los mercados. Un factor clave de éxito es la flexibilidad, la cual refleja la capacidad del empresario de adaptarse de manera rápida a los cambios que demanda el mercado, por lo tanto, una forma de responder a las mutabilidades del mercado es adoptar un modelo de acuerdo con las características de su organización para poder aprovechar las ventajas que el mismo ofrece.

Para ello, la organización requiere buscar la mayor eficacia operativa o la producción óptima de bienes y de servicios con el mínimo gasto de recursos. Las compañías bien dirigidas equilibran constantemente las necesidades de los empleados al igual que la eficacia operativa, debido a esto, ayuda a mantener la ventaja competitiva, una tasa de rendimiento (rentabilidad) que excede el promedio de la industria.

De allí, que las organizaciones mantienen la tendencia hacia tales cambios de manera acelerada, que incluso le afectan en sus estructuras, por lo cual se abren posibilidades de

crecimiento de su talento humano con competencias y habilidades esenciales a fin de fortalecer decisivamente niveles de excelencia de las mismas hacia el logro de la competitividad. Es decir, en el nuevo escenario laboral, el incremento de conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la empresa, facilita el aumento de las capacidades con las que cuenta para competir mejor. Resulta de vital importancia hoy que las empresas que quieren ser más competitivas valoren y reconozcan las competencias con las que cuentan.

En este entorno de ideas, lo planteado por Cantillo y Daza en el año 2011 sigue vigente en los estudios presentados por Banco Interamericano de Desarrollo. (BID-2025) en los cuales se expone que el objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. Poder reconocer a tiempo las ventajas comparativas que posee la empresa, permite obtener mejores rendimientos en aquellos aspectos en que la organización sea más fuerte en comparación con sus competidores y corregir falencias que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado.

Desde este panorama, las empresas competitivas aplican estrategias, que pasan por la modernización, aplanamiento y simplificación de sus estructuras, introducen mejoras tecnológicas y reconocen la importancia de disponer de talento humano para alcanzar sus objetivos. Lograr resultados es hoy un desafío mayor que ejecutar tareas. Para conquistar éxitos, el gerente competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión del proceso que realiza dentro de la organización.

Bajo este escenario, la gerencia moderna debe establecer adecuadamente las ventajas competitivas en sus productos o servicios, de modo que le permitan no sólo mantenerse en los mercados conquistados, sino además que le posibiliten el logro de otros nuevos. Hoy, ante la dinámica de una competencia muy agresiva, es necesario saber diferenciar bien los productos y preocuparse por desarrollar esas ventajas competitivas que permitan adentrarse en la comercialización mundial en la que se dan grandes oportunidades, pero también muchas amenazas.

En este sentido, las empresas requieren enfocarse en incluir en sus modelos administrativos estrategias de productividad, calidad total, ventajas competitivas, cadena de valor e innovación, que estén enfocadas al alcance diario de la competitividad. Por ello, las empresas tienen que estar en constante cambio para enfrentar el mundo de la globalización y determinar qué tan competitiva

o no puede ser en el mercado. De ahí, la importancia de la competitividad en las empresas. Por consiguiente, la competitividad a nivel empresarial debe ser tomada como el centro de análisis, por cuanto en un ambiente de mercados cada vez más integrados en los que la competencia se globaliza a ritmos acelerados, ésta se constituye como el principal concepto manejado por los directivos empresariales. Es por estas razones, que antes de profundizar y adentrarse en esta temática es necesario conocer las teorías contemporáneas de la competitividad.

La competitividad más que un concepto económico, es un proceso social que depende de las interrelaciones de un entorno determinado, donde equilibrios macroeconómicos, estabilidad política, políticas públicas, educación, cultura, oportunidades, infraestructura, salubridad, recursos naturales y ubicación geográfica conforman una unidad que debe ser optimizada y armonizada, por ello las condiciones de competitividad de un país son una responsabilidad compartida que debe ser asumida por todos los actores sociales. En consecuencia, las condiciones de competitividad de un país son una responsabilidad compartida que debe ser asumida por todos los actores sociales (Fuenmayor, 2004). Esta perspectiva se mantiene vigente en estudios recientes (World Economic Forum, 2023; OECD, 2024; Valencia, 2023), que destacan la importancia de la cooperación social, la innovación y la sostenibilidad como factores esenciales para fortalecer la competitividad nacional."

A la luz de las ideas expuestas, se puede cavilar que el reto de la competitividad está en entender dichos patrones y modificarlos de manera de convertirlos en fuentes de ventaja para la creación de riqueza y prosperidad. Por cuanto debe ser entendida como un fenómeno socioeconómico que busca alcanzar estándares superiores de calidad de vida, que dependen de múltiples factores, como parte de la responsabilidad compartida de todos los actores sociales, por lo tanto, el sostenimiento de la misma está sujeto a niveles de productividad elevados.

Visto de esta manera, la competitividad sostenible de las organizaciones depende en gran medida del nivel de compromiso de sus competidores. Esta afirmación encierra en sí una de las claves del éxito de las empresas en el futuro. Esto se explica por cuanto el entorno de actuación de las empresas, y en general de todas las organizaciones, presenta un nivel creciente de complejidad y eficiencia que se ve agravado en épocas de turbulencias. La exigencia de una creciente competitividad es un proceso que no parece que remita ni que se pueda resolver simplemente aportando más recursos. Los diversos cambios producidos en el concierto internacional presagian

cambios sociales y económicos que suponen nuevas formas de actuar y de relacionarse entre las personas, y, sobre todo, modernos modos de operar en el mundo empresarial.

Desde esta perspectiva, es importante destacar que en la actualidad es un hecho que la sobrevivencia de las empresas, en un entorno de continuos y vertiginosos cambios, depende principalmente de su capacidad de adaptación así como su destreza para enfrentar el aumento de la intensidad y diversidad de la competencia. Por ello, la competitividad es una referencia de la capacidad de respuesta y de anticipación de la organización ante las demandas y necesidades del entorno. Con la finalidad de incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado. Por lo tanto, la competitividad tiene que ver con el progreso continuo de la propia organización para atraer más clientes, para ser más eficiente, para mantener un ritmo constante de innovación, para atraer, motivar y desarrollar a su personal.

Entonces, para que una pequeña y mediana empresa pueda crecer, desarrollarse, posicionarse continuamente en el mercado a lo largo del tiempo, requiere la creciente y sistemática innovación e incorporación de conocimientos en la organización, para responder eficazmente a los desafíos (internos y externos) y mantener sus ventajas comparativas. Por esta razón, si desean alcanzar el éxito en el mundo competitivo de hoy, las empresas están obligadas a definir sus estrategias e incorporar, dentro de su proceso administrativo, las herramientas de gestión que garanticen su materialización. En tal sentido, es de vital importancia el diseño e implementación de un adecuado sistema de gestión, así como el desarrollo de alternativas innovadoras con criterios económicos que orienten además de evaluar el desempeño del gerente.

Bajo esta perspectiva, las PYMES compite con grandes corporaciones y es así como la gestión gerencial se convierte en un factor diferenciador donde enfrenta al desafío de optimizar sus recursos y procesos para garantizar su supervivencia y crecimiento, mientras que las grandes empresas suelen contar con estructuras y recursos más sólidos, las PYMES puede aprovechar su agilidad y capacidad de respuesta para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Sin embargo, esta agilidad debe estar respaldada por una gestión sólida que permita tomar decisiones estratégicas y optimizar los procesos internos.

Desde esta mirada investigativa, la gestión gerencial eficaz emerge como una herramienta fundamental para alcanzar la eficiencia y la productividad que lo lleve a ser competitivo. A través de una planificación sólida, una organización eficiente, un liderazgo inspirador y un control riguroso, las PYMES pueden mejorar su desempeño y adaptarse a los cambios del mercado. Es así

como la literatura, ha identificado diversos factores que median la relación entre la gestión y la productividad en las PYMES uno de esos factores está consustanciado a la cultura organizacional, la cual desempeña un papel crucial al fomentar el compromiso de los empleados, la innovación y el aprendizaje continuo. Una cultura organizacional positiva y alineada con los valores de la empresa puede generar un ambiente de trabajo propicio para el logro de esos valores.

Bajo este entorno de ideas, se capta que un gerente versátil debe desarrollar una comprensión sobre cómo el personal de su organización puede promover una ventaja competitiva sostenible, por lo tanto, su filosofía de gestión de la fuerza laboral estaría incompleta si no se incluyera el conocimiento de cómo se le podría dar más sentido al trabajo y cómo se lo lograría hacer más estimulante. En este sentido, la gestión gerencial debe estar plenamente identificada con el rol que el individuo desempeña en la organización en aspectos tales como la conducta, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, por cuanto los mismos conducen a alcanzar un desempeño óptimo.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2025). *Informe sobre competitividad y desarrollo en América Latina*. BID.
- Cantillo, E. y Daza, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. *Escenarios*, 9(1). 18 – 23.
- Fajnzylber, F. (2008). *Competitividad internacional y desarrollo*. Fondo de Cultura Económica.
- Fuenmayor, L. (2004). Competitividad una vieja deuda con el futuro. Venezuela: *Revista Punto de Venta*, 5(24).
- Goleman, D. (2013). *El líder resonante crea más*. Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130, [doi:10.21670/ref.2017.35.a06](https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06) <https://ref.uabc.mx/ojs/index.php/ref/article/view/572>
- Landa, J., & Arriaga, M. (2017). *Competitividad empresarial: estrategias y entorno*. Editorial Académica Española.
- Mencia Sánchez, N., Rivera Casavilca, R., Ccanto Sánchez, R. & Mencia Sánchez, T. (2023). Gestión gerencial y las acciones decisionales de los gestores de una entidad pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 1–15. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7875

- Méndez Osorio, J. (2025). Inteligencia emocional y liderazgo organizacional: reflexiones teóricas. *Revista de Ciencias Sociales*, 31(2), 45 – 60.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- OECD. (2024). *Enhancing business competitiveness through innovation and skills*. OECD Publishing.
- Paredes-Saavedra, J., Ramírez, L., & Torres, M. (2024). Inteligencia emocional y liderazgo en universidades peruanas. *Revista Educación Superior*, 53(1), 77 – 95.
- Pelayo, J. (2005). *Competitividad empresarial: fundamentos y estrategias*. Editorial Trillas.
- Piñate, A., & Jurado, A. (Coords.). (2023). Resignificación de la teoría y praxis gerencial desde la mirada de Latinoamérica y del Caribe. *Sistema Económico Latinoamericano (SELA)*. ISBN: 978-980-6458-14-7
- Porter, M. (2008). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona, España: Plaza & Janes editores. Pp.: 717-722.
- Porter, M. E., & Ketels, C. (2022). *The state of competitiveness: Innovation and productivity in global markets*. Harvard Business School Working Paper.
- Salazar, Alejandro. (2024). “Estrategia Emergente” https://www.jaimesotomayor.com/p/rompiendo-paradigmas-en-estrategia?utm_source=chatgpt.com
- Salguero Barba, J., & García Salguero, M. (2024). Inteligencia emocional y clima organizacional: un estudio empírico. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 18(3), 112 – 130.
- Sarell Galarraga, J. J. (2025). Transformando la gestión del capital humano: El paradigma de la complejidad y la gerencia postconvencional. *Revista Gestión y Gerencia*, 19(1), 19 – 39. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15571106>
- Shaik Mohammad Khasim Vali. (2025). Emotional intelligence and leadership effectiveness in organizational settings. *International Journal of Management Studies*, 12(1), 25 – 40.
- World Economic Forum. (2023). *Global Competitiveness Report 2023*. WEF.