



Julio-Diciembre 2022

Recibido:21-01-2022

Aceptado: 17-05-2022

## **El gerenciamiento híbrido y su impacto en el mundo empresarial. La gerencia vista desde la óptica de las nuevas tendencias organizacionales**

Autor: María E. Pinzón M.<sup>7</sup>

Adscripción: Diba Plast. Maracay, Aragua, Venezuela

**Resumen:** El siguiente artículo se centra en la gerencia híbrida y su impacto en el mundo empresarial haciendo uso de los nuevos sistemas tecnológicos en esta era tecnológica. Dando un breve inicio acerca de la presencia de lo híbrido en la gerencia se dará desarrollo a un aspecto esencial que va a desarrollar el tema en sí, adicionalmente como ha sido la gerencia y como ha sido el proceso de adaptación con las nuevas tecnologías que darán paso a los esquemas organizacionales y como motivan a dar uso de estas tecnologías para la toma de decisiones acertadas dentro de la organización. Con un contexto más claro se dará paso a las características fundamentales de la gerencia y su disertación, su enfoque y los análisis esenciales para dar comprensión al artículo. Posteriormente, se presenta la conclusión y la importancia del tema de manera general, dando cabida a las nuevas generaciones a que hagan uso de los vigentes aspectos tecnológicos en el ámbito organizacional y por lo tanto servir de material de apoyo para futuras investigaciones.

**Palabras clave:** gerencia, decisiones, tecnología.

**Hybrid management and its impact on the business world: management seen from the perspective of new organizational trends**

---

<sup>7</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4908-915X>

**Abstract:** This article focuses on hybrid management and its impact on the business world, making use of new technological systems in this technological era. After a brief introduction to the presence of hybrid management, an essential aspect will be developed that will shape the topic itself. Additionally, the article will explore how management has evolved and how the adaptation process has unfolded with new technologies that give rise to organizational structures and how these technologies motivate the use of these technologies for sound decision-making within the organization. With a clearer context, the fundamental characteristics of management and its dissertation, its focus, and the essential analyses for understanding the article will be presented. Subsequently, the conclusion and the general importance of the topic are presented, encouraging new generations to utilize current technological aspects in the organizational sphere and thus serving as supporting material for future research.

**Keywords:** management, decisions, technology.

## ***Introducción***

En este mundo actual, resulta de vital importancia que las organizaciones tomen en consideración estrategias que sean cada vez más inteligentes y adaptar estilos de gerencia que vayan acorde con las exigencias del entorno. Ya los estilos gerenciales del pasado no son suficientes para contrarrestar los nuevos desafíos del mundo, puesto que las prácticas básicas han sido desplazadas por nuevas formas de gerenciar.

Cabe destacar que el liderazgo en cualquier organización resulta ser ese punto clave para la toma de decisiones asertivas y por ende lograr los objetivos planificados, por lo que, para el futuro las empresas deben contar con líderes que logren gerenciar de manera eficaz y eficiente haciendo el mejor uso de sus recursos tanto materiales como humanos. En este aspecto esencial las organizaciones estarán basadas en el estudio de la sociedad y de cómo se desempeña en el mundo laboral, fomentando un buen clima organizacional, el uso de nuevos sistemas de información y comunicación estratégica y las decisiones gerenciales que satisfagan de la mejor manera el logro de sus metas ya sean a corto, mediano o largo plazo.

Desde la óptica gerencial basada en los nuevos sistemas tecnológicos, cabe resaltar lo expresado por Taylor (2014) la tecnología afecta a los entornos empresariales, puesto que, a medida que la tecnología avanza, una empresa se ve obligada a mantener el ritmo. Tomando esta premisa como base, resulta inherente que los gerentes entren en acción y en base al tema abordado en este artículo se habla de entrar en acción gerenciando de manera híbrida y estudiando un poco la presencia de la inteligencia artificial como sistema tecnológico, así como su importancia y aplicación en el mundo empresarial.

### ***La presencia de lo híbrido en el entorno laboral***

Al referirnos a un aspecto “híbrido”, es cuando hablamos de un ser u objeto conformado por dos o más elementos de una misma naturaleza y, en el ámbito empresarial, el modelo híbrido viene a ser una combinación de trabajo remoto y presencial que puede suceder en distintas modalidades, dando a los trabajadores flexibilidad y autonomía, con un horario que les permita realizar sus actividades desde casa, oficina o cualquier parte del mundo.

Acerca de este tema del trabajo híbrido cabe resaltar que no es un tema de último momento, pues desde años atrás se ha visto esta modalidad de trabajo con la existencia de las actividades en telecomunicaciones “*telemarketing*”, sin embargo, eran vistas muy escasamente en ese entonces.

Pero resulta importante acotar que, luego de la llegada de la pandemia del COVID-19 y el cambio radical en todos los aspectos tanto humanos, laborales, políticos como económicos, el mundo empresarial tuvo que buscar la manera de continuar con sus actividades para no detenerse y desvanecerse, en pocas palabras, hubo que evolucionar y no solo en el aspecto empresarial sino también personal, puesto que tanto la sociedad como las empresas sufrieron un drástico cambio donde solo los más fuertes tuvieron la valentía de adaptarse y continuar.

En este momento de la historia donde la pandemia por COVID-19 ha formado una brecha entre un antes y un después, es donde se hizo y se hace necesario actuar ante los nuevos retos presentados, ya sean grandes o pequeños, pues, hay que superar con respuestas acertadas los impactos tanto personales como colectivos en la sociedad. Esto trae

consigo una serie de cambios laborales para los trabajadores en cuanto a mayor libertad, autonomía y flexibilidad se refiere, pues el uso de un modelo híbrido dentro de las organizaciones lleva a tener mayor unidad, coherencia, coordinación y compromiso por parte del trabajador hacia la empresa y viceversa.

Este tipo de esquemas de trabajo implica retos, sobre todo tecnológicos, grandes inversiones para las empresas en áreas de inteligencia artificial que ofrezcan sistemas remotos a distancia, video conferencias, entre otros, así como también sistemas que permitan dar asistencia al trabajador al momento de laborar fuera de la empresa. Estos aspectos informáticos, traen atados un importante despliegue de información en todos los niveles que obliga a contar con mayor seguridad informática dado que más personas fuera de la empresa manejen la información ya sea sencilla o confidencial para poder realizar sus actividades laborales de la mejor manera posible.

En base a lo anterior, el tema de seguridad en el aspecto de la información confidencial es uno de los aspectos más delicados a la hora de referirnos al trabajo híbrido o remoto, puesto que allí es donde radican esos aspectos empresariales de gerencia y liderazgo que son temas delicados para la existencia de la organización. Sin embargo, es posible llevar a cabo este modelo híbrido ya que junto con un liderazgo efectivo que sepa conducirse ante las amenazas que surgen en el camino y, por tanto, es lo que va a hacer la diferencia entre una organización y otra.

Al referirnos a un aspecto “híbrido”, es cuando hablamos de un ser u objeto conformado por dos o más elementos de una misma naturaleza y, en el ámbito empresarial, el modelo híbrido viene a ser una combinación de trabajo remoto y presencial que puede suceder en distintas modalidades, dando a los trabajadores flexibilidad y autonomía, con un horario que les permita realizar sus actividades desde casa, oficina o cualquier parte del mundo.

Acerca de este tema del trabajo híbrido cabe resaltar que no es un tema de último momento, pues desde años atrás se ha visto esta modalidad de trabajo con la existencia de las actividades en telecomunicaciones “*telemarketing*”, sin embargo, eran vistas muy escasamente en ese entonces.

Pero resulta importante acotar que, luego de la llegada de la pandemia del COVID-19 y el cambio radical en todos los aspectos tanto humanos, laborales, políticos como económicos, el mundo empresarial tuvo que buscar la manera de continuar con sus actividades para no detenerse y desvanecerse, en pocas palabras, hubo que evolucionar y no solo en el aspecto empresarial sino también personal, puesto que tanto la sociedad como las empresas sufrieron un drástico cambio donde solo los más fuertes tuvieron la valentía de adaptarse y continuar.

En este momento de la historia donde la pandemia por COVID-19 ha formado una brecha entre un antes y un después, es donde se hizo y se hace necesario actuar ante los nuevos retos presentados, ya sean grandes o pequeños, pues, hay que superar con respuestas acertadas los impactos tanto personales como colectivos en la sociedad. Esto trae consigo una serie de cambios laborales para los trabajadores en cuanto a mayor libertad, autonomía y flexibilidad se refiere, pues el uso de un modelo híbrido dentro de las organizaciones lleva a tener mayor unidad, coherencia, coordinación y compromiso por parte del trabajador hacia la empresa y viceversa.

Este tipo de esquemas de trabajo implica retos, sobre todo tecnológicos, grandes inversiones para las empresas en áreas de inteligencia artificial que ofrezcan sistemas remotos a distancia, video conferencias, entre otros, así como también sistemas que permitan dar asistencia al trabajador al momento de laborar fuera de la empresa. Estos aspectos informáticos, traen atados un importante despliegue de información en todos los niveles que obliga a contar con mayor seguridad informática dado que más personas fuera de la empresa manejaran la información ya sea sencilla o confidencial para poder realizar sus actividades laborales de la mejor manera posible.

En base a lo anterior, el tema de seguridad en el aspecto de la información confidencial es uno de los aspectos más delicados a la hora de referirnos al trabajo híbrido o remoto, puesto que allí es donde radican esos aspectos empresariales de gerencia y liderazgo que son temas delicados para la existencia de la organización. Sin embargo, es posible llevar a cabo este modelo híbrido ya que junto con un liderazgo efectivo que sepa conducirse ante las amenazas que surgen en el camino y, por tanto, es lo que va a hacer la diferencia entre una

organización y otra.

## ***¿Organizaciones híbridas... el equilibrio soñado?***

A grandes rasgos, el trabajo híbrido aparenta ser una meta sencilla de obtener, solo se trata de que los empleados deben ir a la oficina unos días a la semana y trabajar de forma remota el resto del tiempo. Pero en realidad, el modelo de trabajo híbrido es más complejo, pues resulta difícil hacer que los empleados remotos se sientan parte del equipo de trabajo estando fuera de la oficina, ya que pueden llegar a sentirse excluidos. Esto genera una resistencia al cambio en ciertos grupos de trabajadores, así como por el contrario otro grupo desea realmente trabajar a distancia pues les hace más fácil cumplir con sus compromisos personales y profesionales y logran encontrar el equilibrio adecuado para llevarlo a cabo y ser más productivos.

Graham (2006) presenta el aprendizaje híbrido como la convergencia de dos ambientes de aprendizaje arquetípicos, por un lado, se tienen los tradicionales ambientes de aprendizaje cara a cara que han sido usados por siglos. Por otro, se tienen los ambientes de aprendizaje distribuidos que han empezado a crecer y expandirse de manera exponencial a la par con la expansión de las posibilidades tecnológicas de comunicación e interacción distribuida. En base a esta afirmación, las organizaciones al estar compuestas por grupos de personas que tienen distintos intereses, habilidades, destrezas, creencias, entre otros aspectos es lo que hace tan interesante el ámbito y estudio organizacional y por ende la aplicación de los modelos de trabajo híbridos que resulten ser los más adecuados para la empresa, que les permita aprender en el camino para salir adelante y mantenerse fuerte frente a la competencia.

La nueva visión gerencial debe tener en consideración que el trabajo remoto no es para todos, es decir, hay parte de los trabajadores que se sienten a gusto mientras otros no tanto. Por ende, encontrar el equilibrio perfecto es lo que realmente va a importar, por lo tanto, los líderes deben de saber trazar los riesgos y las recompensas al crear un lugar de trabajo más flexible, aprovechando así la oportunidad de remodelar la cultura de la empresa que brinda esta nueva era.

Resulta necesario acotar que posterior a la pandemia del COVID-19 todo cambio y, que el mundo híbrido llegó para quedarse. Grandes

potencias empresariales como GOOGLE, MICROSOFT, FACEBOOK entre otras hacen uso de los modelos de gerencia híbridos y han llegado a concluir que los trabajadores vieron en épocas de pandemia la posibilidad de poder trabajar a distancia sin afectar su vida personal.

Con respecto a lo anterior, gracias a esta posibilidad de trabajar remotamente abrió grandes posibilidades tanto para los trabajadores como para las organizaciones ya que se amplía el abanico de posibilidades de obtener trabajos nuevos que cubran las expectativas de los trabajadores trabajando a distancia y por su parte las empresas lograr conseguir nuevos talentos humanos que antes no era posible por la limitante de trabaja 100% presencial, pero ahora, están disponibles todos los talentos que se adapten a sus necesidades, puesto que las empresas ahora pueden crear sucursales en otros países donde antes de la pandemia no era algo que se hubiese pensado.

Lo importante de todo esto es saber aprovechar las oportunidades y de atreverse a afrontar los cambios que se han venido generando en la economía luego de la pandemia del COVID-19, evolucionar y encontrar el equilibrio buscado por ambas partes es lo que va a traer consigo el éxito de la gerencia moderna, pues día tras día, las empresas buscan formas más efectivas y eficaces de llevar a cabo sus funciones aprovechando al máximo los recursos económicos, tecnológicos y por supuesto los recursos humanos.

Según Menard (2002) una organización híbrida debe combinar la adaptación, con el fin de mantener la flexibilidad necesaria para ajustar; control, con el fin de reducir las discrepancias entre las entradas, salidas, o de calidad en el proceso en sí mismo, y garantías (salvaguardias) con el fin de evitar el comportamiento oportunista y los riesgos de las relaciones contractuales propios de la hibridez. En base a esto, lograr la implementación exitosa de un modelo híbrido es lo que va a generar éxito de la organización y por ende la posibilidad de que el recurso humano pueda estar distribuido en distintas partes del mundo. Este tipo de comportamiento empresarial se volverá algo común con el transcurrir del tiempo, ya que representa menores gastos para la empresa y mayores beneficios para los colaboradores.

## ***La gerencia del futuro... inteligencia artificial y su impacto en el mundo empresarial***

No es un tema nuevo el hecho de que toda organización busca la mejor manera de salir adelante, por esto se encuentra en constante búsqueda de “perfección” en términos de mejora de sistemas, equipos y capital humano. Llevar a cabo esta mejora estará basada en el desarrollo de capacidades de liderazgo y, dada la manera en cómo los gerentes tengan la capacidad de adaptarse a las necesidades que requiere la organización será lo que lleve a la nueva gerencia del futuro, a hacer uso de una serie de herramientas nuevas para obtener los mejores resultados. En base a lo anterior, Prahalad y Hamel (2006) señalan que “los rápidos cambios en el mundo industrial hacen que sea necesario que los directivos no solo reconozcan y gestionen las capacidades existentes en la empresa, sino que además desarrollen con rapidez otras nuevas”.

Las empresas requieren gerentes con sentido futurista, que sean capaces de suministrar las bases necesarias para que la empresa permanezca en el mercado, por lo tanto, el gerente debe tener la capacidad de hacerse entender delante de sus colaboradores y saber comunicarles ciertos principios como lo son: despertar el sentido de pertenencia, motivar al personal e innovar. En base a este último término, innovación, surge dentro de las organizaciones la necesidad de hacer uso de la inteligencia artificial para poder llevar a cabo la generación de las empresas con modelos híbridos.

Como se vino tratando en párrafos anteriores, las empresas buscan mejorar cada vez más y la tecnología va de la mano con esta innovación empresarial. Por lo tanto, el gerente no solo debe administrar el cambio sino ser líder en el cambio, saber dirigir, innovar y evolucionar. El uso y aplicabilidad de la inteligencia artificial en las empresas viene a jugar un papel importante, pues gracias a ella se pueden optimizar los procesos de un negocio, analizar datos en tiempo real, realizar video conferencias, y un sinnúmero de actividades que poco a poco se abre paso en el mundo empresarial.

Las nuevas innovaciones tecnológicas comenzando por el internet nos dan a entender un mundo más allá del que podemos observar y palpar, un mundo virtual donde día tras día se crean nuevas tendencias, y nos hace entender que el futuro es hoy. El impacto de la

inteligencia artificial dentro de las empresas ha ido escalando y tomando mayor relevancia, y el recurso humano por su parte debe ir a la par de esta tecnología para entenderla y hacer buen uso de este recurso tecnológico. Las nuevas organizaciones híbridas también se abren paso poco a poco y unido a la inteligencia artificial son la mezcla ideal para procurar su permanencia en el mercado, manteniéndose al día con los cambios y adaptándose a su entorno, pues este último será quien viene a determinar su existencia.

## **Conclusiones**

A manera de conclusión, el final de la pandemia dejó grandes lecciones para las empresas y las dinámicas laborales no volverán a ser las mismas antes del COVID-19, pues son cambios radicales que llegaron para quedarse. El entorno empresarial ha de requerir que exista flexibilidad, es decir, adaptación a los cambios, a no dejarse vencer por los nuevos escenarios que se presenten en el camino y a sobrepasar los obstáculos para el logro de los objetivos planteados.

Con relación al capital humano, Bracca (2011) manifiesta que el gerente, debe ser “un estratega en relaciones humanas para vincular a los clientes tanto internos como externos y los distintos procesos que se cumplen en la empresa, así como promover a líderes de los medios para el mejoramiento de sus capacidades” (p1). Por ello, los gerentes se han de vincular y se han de relacionar con su talento humano. El esquema híbrido abrió una brecha y los altos gerentes se dieron cuenta que los empleados pueden ser más autónomos y aun así poder cumplir con las actividades que le corresponden en términos laborales, esta dinámica ha abierto un abanico de oportunidades tanto para los empleados como para las empresas pues pueden hacer mejor uso de los recursos en menor tiempo.

Etkin (2000) considera que el término gerencia se refiere esencialmente a tres cosas: la búsqueda de oportunidades, la coordinación de capacidades y la aplicación racional de recursos. En base a esta premisa, gerenciar un modelo híbrido traerá consigo nuevas oportunidades, que vendrán unidas a una serie de actividades a tener en consideración como lo son: dar capacitación a los líderes para saber cómo afrontar estos cambios y poder comunicárselo a sus colaboradores; la adaptación de la infraestructura que en este aspecto se trata de inmersión tecnológica; no dejar de lado la cultura

organizacional pues se debe mantener un buen clima organizacional e incentivar el modelo híbrido como parte de una especie de trabajo que lleve para quedarse. Combinando estos aspectos se puede lograr un ambiente general acorde para todos los integrantes de la empresa, unido a un aspecto tecnológico adecuado a cada tipo de empresa que genere los resultados esperados.

Saber ser líder, es una parte clave y cumple un rol fundamental dentro de la estructura organizacional, en cuanto a esto se refiere, Aguirre (2007) manifiesta que el gerente consolidar tres habilidades gerenciales básicas, la cuales llevan de manera intrínseca las características vistas hasta este punto, estas son: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Las habilidades técnicas, se refiere a los conocimientos y las experiencias que el gerente tenga en determinados procesos. Las habilidades humanas, se enfocan en la manera en la que el gerente interactúa efectivamente con la gente. Las habilidades conceptuales se tratan de la formulación de ideas y, la resolución de problemas en forma creativa.

En base a lo anterior, en casi todas las organizaciones las personas que ocupan las posiciones de mando ocupan gran parte de su tiempo en tomar decisiones, por lo tanto, consolidar las buenas habilidades de líder va a llevar a buscar soluciones. En este aspecto, cada estilo de gerencia va a ser punto clave en el logro de los objetivos, pues su forma de pensar y actuar en circunstancias como las vividas tras la pandemia son las que le permitirán crear el curso de acción para la toma de decisiones asertiva. Por ello, el gerente ha de ser una persona capaz de lograr un ambiente de trabajo que lleve a la cooperación de los equipos de trabajo sobre todo en estas organizaciones que se manejan bajo ambiente híbrido para poder canalizar las decisiones que satisfagan al grupo en general, es decir, aquellos que trabajan de manera presencial, así como los que trabajen de manera remota.

La tecnología es importante pero lo único que realmente importa es lo que hacemos con ella.

Muhammad Yunus

## **Referencias**

Aguirre, M. A. (2007). Habilidades directivas o Habilidades gerenciales. Recuperado de:

[http://www.degerencia.com/tema/habilidades\\_gerenciales](http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales).

- Bracca, C. (2011). El gerente del talento humano. Recuperado de: <http://lagerenciamodernaenlasorganizaciones.blogspot.com.co/2011/01/el-gerente-del-talento-humano.html>.
- Etkin, J. (2000). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” Decanato de Agronomía Programa de Ingeniería Agroindustrial Revista Científica A.S.A ISSN: 2343-6115 Depósito Legal No ppl201302LA4406 81 divergencias. Prentice Hall, 2000. Pearsons Education S.A.
- Graham, C. R. (2006). «Blended learning systems. Definition, current trends, and future directions». En: Curtis J. Bonk; Charles R. Graham. The handbook of blended learning: Global perspectives, local designs. San Francisco: Pfeiffer. Pág. 3-18.
- Ménard, C (2002). The Economics of Hybrid Organizations. Centre ATOM University of Paris (Pantheon-Sorbonne).
- Prahalad C. y Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. Harvard Business Review. Boston – EEUU.
- Taylor, H. (2014). Factores que afectan al entorno económico de una empresa. Recuperado de: [http://www.ehowenespanol.com/factores-afectan-entorno-economico-empresa-lista\\_116299/](http://www.ehowenespanol.com/factores-afectan-entorno-economico-empresa-lista_116299/).

