

# *Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela*

Camacaro P., María

Recibido: 14-12-15 - Revisado: 18-01-16 - Aceptado: 11-06-16

Camacaro P., María  
Ingeniero de Sistemas.  
Licenciada en Contaduría Pública.  
Magister en Administración Mención  
Gerencia.  
Universidad de Los Andes, Venezuela.  
marivicamacaro@gmail.com

El presente trabajo trata las competencias gerenciales de las empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida- Venezuela. Se exponen tres aspectos, el primero versa sobre el desempeño del sector manufacturero, el segundo el desempeño gerencial de los gerentes del sector manufacturero, y el tercero trata las competencias gerenciales necesarias para la gestión administrativa de las empresas manufactureras. El abordaje metódico responde a una investigación cualitativa de tipo colaborativa llevada a cabo en cuatro fases: La selección del grupo, el establecimiento conjunto investigador y co-investigador de los objetivos, la selección de las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el análisis de los resultados. Se concluye que las competencias gerenciales de los gerentes del sector manufacturero deben estar orientadas al desarrollo del talento humano, dirección del talento y orientación a los resultados las cuales permitirán ver a la organización estratégicamente con la finalidad de lograr los objetivos y poder permanecer en el tiempo.

**Palabras clave:** Gestión, empresas manufactureras, competencias gerenciales, desarrollo del talento humano, dirección del talento y orientación a los resultados.

**RESUMEN**

This paper deals with the managerial skills of manufacturing firms state in the Municipio Libertador Merida Venezuela. Three aspects are discussed, the first deals with the performance of the manufacturing sector, the second managerial performance of managers in the manufacturing sector, and the third is the managerial skills necessary for the administrative management of manufacturing enterprises. The methodical approach responds to a qualitative research collaborative type carried out in four phases: selection of the group, the establishment investigator and co-investigator of the objectives set, the selection of techniques and instruments for data collection and analysis of the results. It is concluded that the managerial skills of managers in the manufacturing sector should be oriented to the development of human talent, management talent and results orientation which allow you to see the organization strategically in order to achieve the objectives and to remain in time.

**Keywords:** management, manufacturing enterprises, managerial skills, development of human talent, talent management and results orientation.

**ABSTRACT**

## 1. Introducción

Las organizaciones nacen, crecen y se mantienen en el tiempo gracias a que sus integrantes tienen objetivos que solo se logran a través de actividades organizadas. El hombre pasa la mayoría de su tiempo en las organizaciones de las que depende para satisfacer todas sus necesidades, es por ello la importancia que tienen en el desarrollo de la sociedad, razón por la cual las organizaciones requieren de una gestión administrativa eficiente, entendida como el proceso de integración del talento humano y los recursos en pro del logro de los objetivos organizacionales. Hernández y Pulido (2011) definen la gestión administrativa como “El proceso intelectual creativo que permite al individuo diseñar, ejecutar las directrices, procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva, mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer conjuntamente con el uso coordinado de los recursos (p.2).

En tal sentido, la gestión de las empresas implica un análisis reflexivo y crítico sobre las circunstancias cambiantes del entorno, y las posibles estrategias para adaptarse a los cambios del mercado y la sociedad, dicha gestión es desempeñada por directivos de los niveles tácticos y estratégicos, los cuales deben desarrollar permanentemente sus capacidades para enfrentarse a situaciones complejas, motivar, entender y hacer entender los distintos retos organizacionales.

Desde esta perspectiva, quien ocupe un cargo en la organización deberá poseer habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, experiencia, en otras palabras competencias gerenciales entendidas como la capacidad productiva que se mide en términos de desempeño y genera resultados para la organización. Toda persona dentro de la empresa deberá saber hacer, querer hacer y poder hacer las actividades, procesos, procedimientos que permitan lograr los objetivos y brindar bienestar.

Las competencias gerenciales están determinadas por la actividad, el tamaño y recursos de la organización, y más aún en las empresas manufactureras, ya que es un sector neurálgico para el desarrollo económico y social de una región, integrado por pequeñas y medianas empresas dedicadas a la transformación de materia prima para la generación de productos y servicios, en el cual se realizan procesos que requieren la experticia, habilidades y todas la capacidades de la gerencia.

Por lo anteriormente expuesto, la investigación tiene como objetivo determinar las competencias gerenciales necesarias para la gestión de las empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida, visto desde la perspectiva de los propios gerentes, con la finalidad de entender su funcionamiento, actividades y necesidades, y así conocer cuáles son las principales competencias que debe poseer un gerente para enfrentarse a la gestión organizacional de dicho sector.

## **2. Situación de conflicto**

Las organizaciones son entidades sociales donde confluyen recursos materiales, financieros, técnicos, tecnológicos y capital humano; siendo esta última, la principal fuente de energía, ya que son los trabajadores los que realizan los procesos de transformación, tanto de materia prima como de conocimiento, para lograr los objetivos organizacionales. Es por ello, que las personas son consideradas el activo más importante de la organización. Shultz (1960), define al capital humano como:

... aquel que incluye componentes cualitativos, tales como la habilidad, los conocimientos y atributos similares que afectan la capacidad individual para realizar el trabajo productivo, los gastos introducidos para mejorar estas capacidades aumentan también el valor de la productividad del trabajo y

producirán un rendimiento positivo. (p. 575)

En el mismo orden de ideas Becker (1964, p. 23), define al capital humano como “la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas”.

En tal sentido, las organizaciones requieren de personas capaces de ser agentes de transformación y cambio, en otras palabras, deben poseer competencias para desarrollar múltiples funciones, actividades y procesos. Según Spencer y Spencer (1993, p. 9), las competencias son “características subyacentes de un individuo causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o actividad determinada”. Definiendo una característica subyacente como aquella que persiste en la personalidad de un individuo y que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y actividades laborales.

Castillo (2012) citando a Davenport (2008), menciona tres elementos que debe poseer el capital humano para desarrollar sus competencias los cuales son capacidad, comportamiento y esfuerzo, señalando que:

- La capacidad se divide en conocimiento, habilidad y talento.
- El conocimiento es el contexto intelectual de una persona.
- La habilidad son los medios y métodos para realizar una determinada tarea.
- El talento es sinónimo de actitud.

En este sentido, las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, de allí su importancia en el desarrollo de las actividades diarias de las organizaciones con la finalidad de solucionar problemas y maximizar la calidad del capital humano. En relación con lo anterior Pérez (2001) expresa que:

El trabajador actual ya no puede responder únicamente a los requerimientos de las tareas específicas de un puesto de trabajo sino que debe ser capaz de afrontar con éxito las eventualidades que surgen en el desempeño del mismo. Ciertamente, ya no basta con cualificaciones técnicas o funcionales. (p.113)

En este contexto, podemos definir las competencias gerenciales

como las habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y saberes que emplean las personas para desempeñar un cargo en la organización. Cabe resaltar, tal y como establece McClelland (1987) citado por Alles (2008, p. 20), “la competencia es parcialmente innata y formal, representada en un conocimiento implícito expresado en el saber hacer, además de un conocimiento especializado y específico”.

La presente investigación tiene como objetivo, determinar las competencias gerenciales necesarias para la gestión de las empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida, ya que éste, es un sector neurálgico en el desarrollo económico y social de una región, integrada por pequeñas y medianas empresas dedicadas a la transformación de materia prima para la generación de productos y servicios. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el Censo Económico del año 2011, el sector manufacturero de la ciudad de Mérida ocupa 21% de las actividades económicas desarrolladas en la región, entre las que se pueden destacar: Metalmeccánica, textil, alimenticio, entre otras. Estas son una importante fuente generadora de empleo, razón por la cual las competencias gerenciales son una herramienta de gran utilidad para la gestión, permitiendo contar con talento humano capacitado y adaptado a las necesidades de la organización. De acuerdo a la investigación de Paredes (2002), la implantación de competencias gerenciales genera una cultura de trabajo en la que el personal asume responsabilidades de manera creativa desarrollando conocimientos y habilidades.

Resulta importante señalar que toda competencia gerencial debe ser motivadora impulsando a los trabajadores a su ejecución, teniendo un concepto propio mediante los valores organizacionales que permitan incrementar los conocimientos y habilidades de los trabajadores ya que éstas, están asociadas a algunos rasgos, actitudes, valores, conductas, que pueden ser evaluadas y marcan la diferencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

Desde el punto de vista teórico existen diversas definiciones de competencias y algunos autores realizan una clasificación dividiéndolas en competencias genéricas y específicas. Woodruffe (1991), establece que las competencias genéricas están orientadas al desempeño de las personas, mientras que las específicas están

vinculadas al desempeño gerencial. Es por esto, que se puede decir que las competencias genéricas son cualidades propias de las personas que tienen que ver con la parte del comportamiento emocional en el trabajo, mientras que las específicas se vinculan con el conocimiento técnico, habilidades, experticia y procesos que maneja el trabajador.

En este mismo orden de ideas, Aristimuño, Guatia y Monroy (2011), hacen mención de a las competencias que deben poseer los empleados de niveles gerenciales, las cuales son:

- **Dirección de personas:** Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
- **Liderazgo:** Capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo.
- **Gestión del cambio y desarrollo de la organización:** Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.

Asimismo, Spence y Spence (1993), clasifican las competencias gerenciales en:

- **Desarrollo de personas:** Capacidad de la gerencia para formación y crecimiento del talento humano
- **Dirección de personas:** Delegar funciones para el logro de los objetivos de manera eficiente
- **Trabajo en equipo y cooperación:** Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen
- **Liderazgo:** Motivación continua al personal en su desempeño laboral

Partiendo de las clasificaciones estudiadas la investigación estableció tres competencias genéricas: La primera el desarrollo de personas, entendida como la capacidad de incrementar los niveles de conocimiento y experticia de los trabajadores mediante la formación, motivación y el crecimiento individual. La segunda la dirección de personas definida como la capacidad lograr eficientemente los objetivos desempeñando sus actividades laborales mediante el trabajo en equipo, y finalmente la orientación a los resultados que no es más que el desarrollo de un pensamiento estratégico, innovando y aportando ideas que garanticen el

crecimiento y sostenibilidad organizacional.

Las competencias genéricas mencionadas anteriormente serán acompañadas de competencias analíticas, tal y como lo menciona por Alles (2008) para los niveles gerenciales intermedios entre las que destacan motivación, autocontrol, orientación al cliente, pensamiento estratégico, bienestar laboral entre otras. Una vez estudiadas tanto las competencias genéricas y analíticas se elaboró el cuadro integrador 1, con la finalidad de identificar las competencias objeto a estudio en la investigación.

**Cuadro 1**  
**Cuadro de competencias gerenciales**

Competencias genéricas	Competencias analíticas
Desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a los trabajadores</li> <li>• Formación permanente</li> <li>• Motivación</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Justicia</li> <li>• Habilidad analítica</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Capacidad de entender a los demás</li> </ul>
Dirección de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Ética</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Claridad del trabajo</li> <li>• Innovación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Capacidad de planificar y de organización</li> </ul>
Orientación a los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad de los objetivos</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Bienestar laboral</li> <li>• Posicionamiento en el mercado</li> <li>• Cumplimiento de la misión</li> <li>• Logro de la visión</li> <li>• Calidad del producto servicio</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2016)

### **3. Metodología**

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, cuyo objetivo fue determinar las competencias gerenciales necesarias para la gestión de las empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida. Se consideró el tipo de investigación cooperativa definida por Bartolomé (1986), como aquella que involucran tanto al investigador como a los co-investigadores (en el caso del estudio los gerentes de las empresas manufactureras), cuya relación es de igual a igual, pasando de ser el gerente un sujeto investigado a co-participe directo de la investigación.

Cabe mencionar que la investigación cooperativa permite ver desde la perspectiva de los gerentes la realidad organizacional, sus vivencias, experiencias y el quehacer diario de sus actividades, es un proceso sistemático para desarrollar conocimiento y acción, esto se alcanza a través de la interacción de cada sujeto dentro del grupo. Mientras que cada sujeto del grupo es diferente, cada uno se involucra desde su realidad, limitaciones, experiencias y conocimiento, en ciclos de acción y reflexión (Reason y Heron, 1999; Boavida y da Ponte, 2011).

En el caso particular de la investigación fueron los gerentes de las empresas del sector manufacturero los co-investigadores, esto permitió que cada gerente expresara sus opiniones respecto al desempeño gerencial y a las competencias gerenciales que deben tener los gerentes para hacer frente a los objetivos organizacionales, convirtiéndose así en los desarrolladores directos de la investigación conjuntamente con la investigadora.

El estudio tiene un diseño de investigación externamente iniciado. Tal y como lo establece Oates (2002), en una investigación cooperativa externamente iniciada es el investigador quien origina la investigación, y a su vez se encuentra externo a la realidad del contexto donde se realiza el estudio, mientras los gerentes son co-investigadores del estudio. La investigación nace de un estudio previo de la investigadora en el cual se evaluaban la herramientas cualitativas para la gestión administrativa, destacando el uso de la intuición y experiencia según sus competencias (habilidades, capacidades, conocimientos, experticia) para la toma de decisiones, es por ello que esta investigación busca determinar las competencias gerenciales del sector manufacturero con la

finalidad de conocer las características que debe poseer el capital humano de las empresas del sector manufacturero. Cabe destacar que el rol de la investigadora fue servir de moderador con poca participación, sugiriendo estrategias y preguntas que den pie a la discusión.

Para llevar a cabo una investigación de tipo cooperativa es necesario establecer los ciclos de la investigación, quedando definidos en cuatro fases:

### **I Fase: Selección del grupo**

Las investigaciones cooperativas requieren de la participación activa de sus co-investigadores tal y como lo establece Heron (1981 a), todos aquellos involucrados en la investigación son co-investigadores, aquellos cuyos pensamientos y tomas de decisiones contribuyen a generar ideas, diseñar y manejar proyectos, y sacar conclusiones de la experiencias; y también son co-sujetos, participantes en la actividad que se está investigando. En tal sentido, se seleccionó el grupo de investigación integrado inicialmente por diecinueve (19) empresas del sector manufacturero inscritas en la Cámara de Industria y Comercio del estado Mérida (CACOIME) para el año 2016, las cuales fueron invitadas a participar en el estudio mediante comunicación vía correo electrónico, mostrando interés solamente seis (06) de las empresas convocadas, distribuidas de la siguiente manera: Una (01) empresa productora de bebidas alcohólicas, una (01) empresa de marmolería, una (01) empresa productora de embutidos, una (01) fábrica de zapatos, una (01) empresa productora de alimentos y bebidas, una (01) empresa de textil.

### **II Fase: Establecimiento conjunto investigador y co-investigador de los objetivos.**

Se establecieron los objetivos y el plan de trabajo conjuntamente con los co-investigadores (gerentes), ya que por las múltiples labores que desempeñan se debía pautar las horas y fechas de reunión, quedando establecidas cuatro (04) sesiones de dos (02) hora cada una, con los siguientes objetivos:

#### **Objetivo general**

Determinar las competencias gerenciales necesarias para la gestión de las empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida.

## **Objetivos específicos**

- Caracterizar las empresas del sector manufacturero del Municipio Libertador del estado Mérida.
- Evaluar el desempeño gerencial de los gerentes de las empresas manufactureras del estado Mérida.

## **III Fase: Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En la primera sesión se aplicó un cuestionario contentivo de dos partes. En la primera parte se indagó sobre información del gerente y de la empresa, en la segunda parte estuvo integrada por cuatro (04) preguntas sobre el desempeño del gerente en la organización. La finalidad del cuestionado fue la de examinar la importancia que le dan los gerentes al capital humano, la definición del término gerente, la importancia de la formación y la relevancia de los objetivos y metas. En concordancia con lo establecido por Heron (1981 a), mostrando que los co-investigadores, se comprometen completamente con sus experiencias, pueden desarrollar apertura en relación a lo que les está sucediendo y su ambiente, lo que les permite dejar atrás sus creencias y pre-concepciones previas y así ver sus experiencias de una forma nueva.

Asimismo, Se conformó el grupo de discusión (Focus Group), en el cual el investigador planteo tres (03) preguntas sobre las competencia gerenciales ideales para desempeñar cargos en el sector manufacturero según sus experiencias, con la finalidad de dar inicio a la discusión y crear un ambiente óptimo como lo indica Edmunds (1999), el gran aporte de la metodología del focus group reside en ser una poderosa herramienta de investigación sobre cómo las personas atribuyen significados respecto de un tema, idea o concepto.

## **IV Fase: Análisis de los resultados**

En la investigación cooperativa lo que se considera como “datos” se fundamenta en el registro de la experiencia como propósito de reflexión, estos son principalmente los informes o discusiones verbales relacionadas a las experiencias (Reason, 1994). Es por ello, que durante las discusiones de grupo se realizaron grabaciones de voz que posteriormente eran desgravadas sin realizar cambios algunos de las consideraciones de los co-investigadores (gerentes), haciendo un contraste entre la experiencia del gerente y los diversos enfoques sobre las competencias gerenciales, con la

finalidad de poder determinar cuáles son las que más se adaptan al sector manufacturero.

La investigación cooperativa afirma tener un abordaje válido a la investigación con las personas porque “se apoya en encuentros colaborativos con experiencia” (Rason y Rowan (1981) Esta es la piedra angular de este enfoque es que cualquier habilidad práctica o proposición teórica que surge de la investigación puede decirse que deriva de y es coherente con esa experiencia.

#### 4. Resultados

A continuación se muestran los análisis realizados a la información suministrada en el cuestionario:

##### 4.1. Análisis de la Parte I: Información relevante sobre la organización y su desempeño.

- **Nivel educativo:** De los seis (06) gerentes participantes dos (02) poseen título universitario en áreas administrativas, dos (02) poseen formación en otras áreas del saber y dos (02) no poseen formación universitaria, lo que deja ver la diversidad de modelos gerenciales que aplican en dichas empresas.
- **Edad y experiencia del gerente:** En promedio los gerentes poseen entre 35 y 50 años de edad y entre 10 y 30 años de experiencia en el sector.
- **Sector industrial:** Debido a que solo se contó con la participación de seis (06) gerentes, existió diversidad de las empresas ya que participaron: una (01) empresa productora de bebidas alcohólicas, una (01) empresa de marmolería, una (01) empresa productora de embutidos, una (01) fábrica de zapatos, una (01) empresa productora de alimentos y bebidas, una (01) empresa de textil.
- **Talento humano:** En promedio las empresas manejan una nómina de entre 25 y 70 empleados, con horarios de trabajo mixtos (diurnos y nocturnos). Todas cuentan con comité de seguridad laboral, otorgan bonos de productividad, y cumplen con lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo.

## 4.2. Análisis de la Parte II: Desempeño gerencial

### a) **¿Considera usted que las personas son el principal activo de la organización?**

Al realizar el análisis de la pregunta la mayoría de los co-investigadores (gerentes), expresan que siempre es considerado al talento humano como el principal activo de la organización, ya que ellos son quienes le dan vida a las organizaciones, realizan sus procesos, ejecutan sus funciones, sin ellos no existe la empresa, dejando claro que las personas trabajan para las personas. El co-investigador 4 expresa no darles importancia a las personas ya que considera que para eso se les paga, esa es su función cuando son contratados. En concordancia con lo plantado por los gerentes co-investigadores Becker (1964) establecen que las organizaciones son movidas por la gente, sin ellos no fuese posible la sobrevivencia, son el motor el impulso que da vida al logro de los objetivos. Esto nos permite observar que las empresas del sector manufacturero están conscientes de la importancia que tiene el capital humano en el cumplimiento de sus metas.

### b) **¿Realiza usted formación y capacitación permanente en sus empleados?**

Los procesos de formación, capacitación y desarrollo son llevados a cabo por las organizaciones ya que cinco (05) de los gerentes respondieron que siempre y casi siempre, ellos consideran que a mayor formación mejores procesos organizacionales, más innovación y mejoramiento continuo de los procesos, al indagar sobre el co-investigador 4 que nunca capacita a sus trabajadores, éste manifestó que la capacitación es una pérdida de tiempo y dinero ya que no ve mejora significativa en los procesos que realizan para la organización, aquí se aprende haciendo. En líneas generales las empresas del sector forman a sus trabajadores debido a los beneficios que esto le genera, es una relación ganar-ganar tal y como lo establece Briceño (2011) la formación y la capacitación, permite potencializar las capacidades del individuo y transformarlo en un agente productivo, en la medida en que crea valor agregado y mejora su

entorno. Así, la educación es el principal elemento de formación de capital humano, en la medida que determina la productividad y el bienestar de los individuos en una sociedad.

**c) ¿Defina al gerente ideal?**

Cada co-investigador dio su definición de gerente en la cual predominaron los términos de eficiencia, eficacia, productividad, talento, habilidades, entre otros. Posteriormente el grupo de co-investigadores partiendo de las definiciones personales construyeron una definición grupal mediante el consenso, definiéndolo como "Persona capaz de dirigir la empresa en función del bienestar del talento humano, mediante la planificación y el control, optimizando los recursos, generando rentabilidad, pero siempre orientado a la satisfacción de los clientes tanto internos como externos". En tal sentido Shultz (1960) define al gerente como la persona capaz de dirigir la organización, establecer metas y diseñar estrategias. Contrastando las definiciones de los gerentes co-investigadores con el autor citado, podemos observar que existen factores vitales para la organización como son la rentabilidad y la satisfacción del cliente pero no solo los usuarios y/o clientes, sino también el capital humano de la organización.

**d) ¿Qué importancia le da usted a los objetivos y metas?**

En su totalidad todos los co-investigadores consideran que lo más importante para lograr resultados en una organización es poder cumplir con metas y objetivos en los tiempos establecidos, con el menor recurso posible, cabe resaltar que dichos resultados deben satisfacer la necesidad de los clientes lo cual generará: Incremento de las ventas, aceptación de los productos, visibilidad. El co-investigador 2 manifestó puntualmente que la empresa debe tener objetivos para la empresa y para el personal, eso motiva a la gente a trabajar más y mejor.

Analizando las opiniones de los gerentes co-investigadores observamos con claridad lo que establece Munch (2011) cuando hace referencia a la importancia de las estrategias organizacionales, estando constituidas éstas por los objetivo y metas a corto, mediano

y largo plazo que tiene la organización, ya que se debe conocer con claridad cuál es el camino a seguir para el logro de la visión y la misión de las empresas.

### **4.3. Análisis del grupo de discusión**

Para dar inicio al grupo de discusión, se expuso el objetivo de la investigación, expresándoles que la misma busca determinar mediante su experiencia y conocimientos las competencias ideales que deben poseer los gerentes que desempeñen cargos de alto nivel en las empresas del sector manufacturero, de igual forma se les suministró una breve descripción de lo que son las competencias, brindándoles información sobre las competencias de desarrollo de personas, dirección de personas y orientación al resultado, esto con la finalidad de que ellos las pudieran identificar y discutir las con claridad.

En función del cuadro 1, se establecieron 3 preguntas principales para dar inicio a la discusión y poder indagar cuáles son las competencias genérica y específicas que ellos aplican. A continuación se expone, las intervenciones de cada gerente y los resúmenes de cada discusión.

### **4.4. Primera discusión**

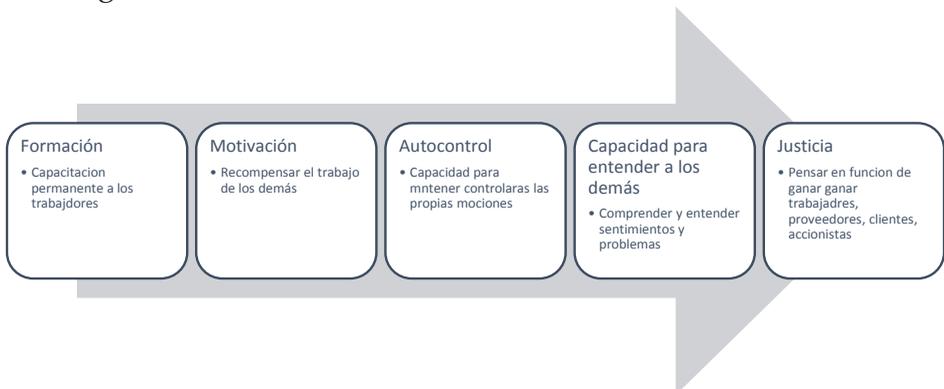
#### **¿Qué competencias para el desarrollo de las personas consideran ustedes que el gerente debe tener?**

Gerente Co-Investigador 1	Considero que un gerente siempre debe pensar primero en el trabajador, ya que éste es el que genera el producto, si el personal se siente feliz trabaja mejor, por eso debemos ser justos con el trabajo y el pago.
Gerente Co-investigado 2	El gerente debe reaccionar y controlarse porque la presión de trabajo es muy elevada se debe responder a los estándares y siempre pensar en función de ganar-ganar trabajadores, proveedores, clientes, accionistas.
Gerente Co-Investigador 3	Es fundamental en las organizaciones la motivación continúa ya que ellos mientras mejor se les paga más trabajan, aunque ahora es muy difícil por la Ley del Trabajo todo es salario y no podemos cubrir prestaciones millonarias.
Gerente Co-Investigador 4	Mientras más formado está la gente más capacidad tienen de generar productos y servicios, actualmente mi empresa tiene un

	programa de formación en áreas administrativas porque aquí tenemos problemas de cumplimiento de plazos.
Gerente Co-Investigador 5	Son tantas las cosas que se deben hacer con los empleados y para ellos que resulta importante contar con gerentes que sepan escuchar a los trabajadores, sus necesidades e ideas.
Gerente Co-Investigador 6	Motivación y formación a mi parecer es lo necesario para que la gente rinda en el trabajo, con tanta escasez todo lo que uno produce se vende muy rápido y debemos comprar igual de rápido porque el proceso productivo no se puede paralizar eso es lo que deja la ganancia ya que los insumos están muy costosos

#### 4.5.1. Resumen

Los gerentes co-investigadores consideran al talento humano como el principal activo de la organización, el cual debe ser motivado e incentivado con la finalidad de que éste logre los objetivos tanto organizacionales como personales. La competencia de desarrollo de personas debe estar liderada por la formación, motivación, autocontrol, capacidad para entender a los demás y justicia. A continuación se sintetiza en el gráfico 1 las competencias específicas en cuanto al desarrollo de personas. Lo señalado por los gerentes co-investigadores va en concordancia a lo establecido por Munch (2011), en el cual el desarrollo de las personas es el principal agente de cambio, a mayor formación, motivación y justicia, mejor es el comportamiento organizacional y la generación de renta. A continuación se muestra en el gráfico 1 las competencia genérica de desarrollo de personas propuesta por los gerentes co-investigadores.



**Gráfico 1. Competencias de desarrollo de personas. Fuente:** Elaboración propia.

## 4.6. Segunda discusión

### ¿Qué competencias se deben desarrollar en la dirección de personal?

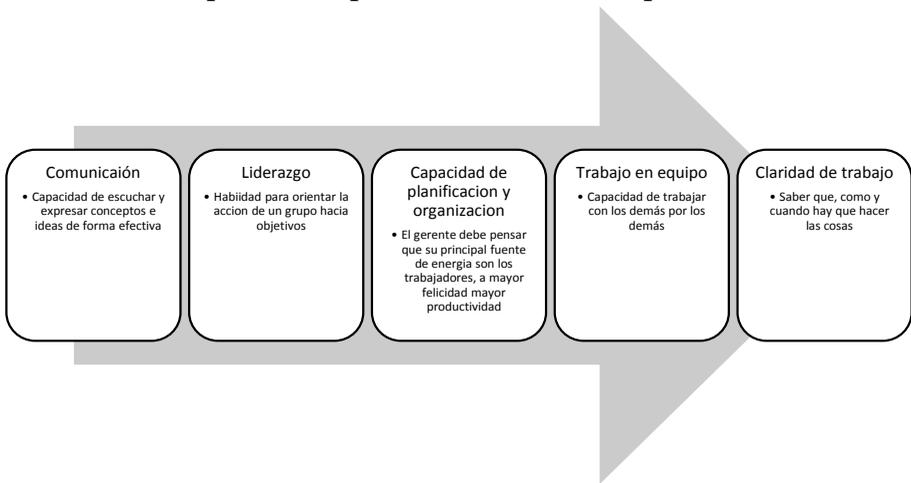
Gerente Co-Investigador 1	La comunicación es la habilidad más necesaria de un gerente, ya que si esta no se da de forma efectiva pierde el enlace con los trabajadores, otro factor fundamental es que sea un buen líder que la gente lo escuche.
Gerente Co-investigado 2	Debe ser un estupendo líder para lograr que la gente produzca, además debe pensar en que el personal es su principal fuente de generación productiva.
Gerente Co-Investigador 3	Todos tienen razón sobre la comunicación, el liderazgo, pero en las empresas manufactureras el trabajo en equipo juega un papel súper importante, ya que la carga de trabajo es elevada, los procesos son complejos por ejemplo, desde el momento en que se compra la materia prima el personal debe estar conectado para que no falte nada al momento de producir.
Gerente Co-Investigador 4	Es importante que el gerente no pierda de vista los objetivos ya que esto permitirá ahorrar costos y aumentar la productividad
Gerente Co-Investigador 5	Todo parece muy bello, pero yo necesito gente que planifique lo que se hará pero no de un día a otro, sino a largo plazo la inflación nos debe agarrar preparados, también me gusta que todo esté organizado así que ese gerente debe saber planificar y organizar.
Gerente Co-Investigador 6	Debe existir mucha claridad, el gerente debe conocer todo el proceso productivo, para liderar los equipos de trabajo y lograr los objetivos planteados.

#### 4.6.1. Resumen

Según las percepciones y experiencia todo gerente debe tener la competencia de dirección de personal desarrollando la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de planificar, organizar y claridad del trabajo. Las competencias determinadas por los gerentes co-investigadores difieren de lo establecido por Munch (2011), ya que la autora señala que en la competencia genérica de dirección los gerentes deben desarrollar competencias

analíticas como la vía jerárquica, resolución de conflictos, la impersonalidad de mando, la supervisión y coordinación de intereses. Cabe mencionar que la gestión administrativa es cambiante y las organizaciones deben adaptar las competencias de sus trabajadores a sus necesidades.

Partiendo de lo establecido por los gerentes co-investigadores a continuación en el gráfico 2, se muestra la realidad del sector en cuanto a las competencias para la dirección de personas:



**Gráfico 2.** Competencia de dirección de personas. Fuente: Elaboración propia

#### 4.7. Tercera discusión

##### ¿Qué aspectos considera usted que debe valorar el gerente para generar resultados?

- Co-Investigador 1 Debemos pensar en los trabajadores, mientras ellos estén más conformes se logran más objetivos ya que ellos los ejecutan. Tener claridad hacia dónde quiere ir la empresa.
- Co-investigado 2 Si brindamos productos y servicios de calidad el cliente siempre regresa, sé que no soy la opción más económica pero sí que soy la mejor, así que eso lo valoran.
- Co-Investigador 3 Tanto objetivos, metas y planes, nos permiten saber que se producirá, la situación del país está muy difícil no se consigue la materia prima, o el costo muy elevado es por ello, que debemos saber cuáles son las opciones y siempre un plan B.
- Co-Investigador 4 Mi resultado preferido es siempre vender, que mis productos

- roten con facilidad, yo dependo de la publicidad por eso invierto en ella, los trabajadores son un recurso importante pero no lo que me da la ganancia.
- Co-Investigador 5 El cliente siempre tiene la razón, es nuestro eslogan, además que valoro a los empleados, los motivo, me identifico con ellos, mi empresa no vende millones pero vende, somos buenos en lo que hacemos, la gente nos compra para eso planificamos y organizamos.
- Co-Investigador 6 Lamentablemente la situación del país no me ha dejado lograr mi visión pero hemos podido permanecer en el sector dándole al cliente lo que quiere, he bajado un poco la calidad del producto.

#### 4.7.1. Resumen

La generación de resultados está definida por Alles (2008), como la capacidad que deben tener los gerentes de desarrollar objetivos, metas y estrategias alcanzables en el tiempo, maximizando los recursos. Los gerentes co-investigadores consideran que logran sus objetivos mediante el establecimiento de planes claros, satisfacción al cliente y el bienestar laboral, aunque la situación en estos momentos es difícil para la industria, ellos mediante estrategias han logrado permanecer en el tiempo. Según lo establecido por los gerentes co-investigadores en el gráfico 3 se muestran las competencias que requieren las empresas para lograr resultados.

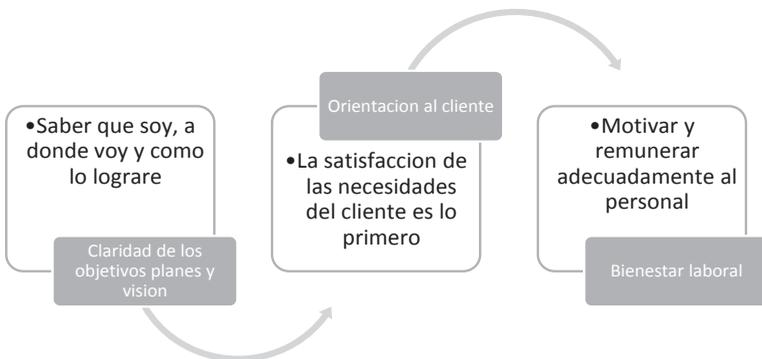


Gráfico 3. Competencia orientación a los resultados. Fuente: Elaboración propia

## 5. Consideraciones finales

La investigación colaborativa permitió a la investigadora indagar directamente de la fuente de la información como son los gerentes de las empresas del sector manufacturero, convirtiéndolos en co-investigadores donde simplemente ellos eran los que estaban generando los propios conocimientos según sus experiencias complementadas en el grupo.

Resulta interesante las discusiones ya que el comportamiento del sector manufacturero en cuanto a su gestión es similar en las seis (06) empresas, los gerentes co-investigadores manifiestan tener que enfrentarse constantemente a múltiples procesos, decisiones intuitivas, estrés laboral, alta rotación del personal, excesiva regulación gubernamental, lo cual los enfrenta a empresas muy volátiles y que requieren de gerentes preparados, no solo en conocimientos, sino también psicológicamente. Las competencias gerenciales les permitirán a las empresas del sector hacer procesos de reclutamiento, selección y capacitación más adaptados a sus necesidades, ya que las personas deben ser competentes para la ejecución de sus actividades, desarrollando habilidades, capacidades, destrezas, conocimiento y saberes que cada gerente debe poseer. Entre las conclusiones más resaltante podemos encontrar:

### **Los gerentes requieren personas que piensen en las personas:**

El bienestar laboral resulta ser el motor de las organizaciones, ya que, mientras más motivado esté el trabajador mejor será su rendimiento y comportamiento.

**El gerente debe tener capacidad para entender a los demás:** No es solo oír al trabajador, es escuchar sus ideas, críticas, proyectos que permitirán un crecimiento por medio de la innovación de nuevos procesos y productos.

**El gerente y la formación:** El gerente debe formarse y formar continuamente al personal, esto trae a la organización nuevas ideas.

**Liderazgo y trabajo en equipo:** Varias mentes piensan mejor que una, el trabajo en equipo propicia la formación entre los trabajadores, aprendizaje de los procesos productivos y el compañerismo, esto requiere un líder formado, capaz de incentivar y mejorar continuamente los procesos productivos.

**Toda empresa debe tener un plan:** Para ejecutar actividades, para vender, para comprar, para capacitar personal, para todo debe existir un plan de allí salen las metas y objetivos, servirá de guía para los trabajadores, para el control y para la reflexión.

Con base en los resultados de la investigación a continuación se presenta en el cuadro 2 las competencias genéricas y analíticas que requieren los gerentes del sector manufacturero, las cuales fueron determinadas por los mismos gerentes según sus experiencias y conocimientos.

**Cuadro 2**  
**Competencias gerenciales del sector manufacturero de la ciudad de Mérida**

Competencias genéricas	Competencias analíticas
Desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación permanente</li> <li>• Motivación</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Justicia</li> <li>• Capacidad de entender a los demás</li> </ul>
Dirección de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Claridad del trabajo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Capacidad de planificar y de organización</li> </ul>
Orientación a los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad de los objetivos, planes y metas</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Bienestar laboral</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia (2016)

## 6. Referencias

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos de gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). *Diccionario de preguntas gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Aristimuño, M., Guatia, W. y Monroy, C. (2011). *Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior*. Universidad Central de Venezuela. Disponible en:

[http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo\\_y\\_otros.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo_y_otros.pdf)

- Bartolomé, P. (1986). *La investigación cooperativa*. Educar (10), 51-78.
- Becker, G. (1964). *Human Capital: a theoretical and Empirical analysis, whith special reference to education*. Columbia University Press for(2), 55.
- Boavida, A., y Da Ponte, J. (2011). *Investigación colaborativa: potencialidades y problemas*. Traducción del portugués por Diego Alejandro Pérez y Diana Jaramillo. Revista Educación y Pedagogía, 23(59), 125-135.
- Briceño, A. (2011). *La educación y su efcto en la formación de capital humano y en el desarrollo economico de los países*. Apuntes CENES, 30(51), 45-59.
- Edmunds, H. (1999). *The focus group research handbook*. NTC/ Contemporary Publishing Group, Chicago.
- Hernandez y Pulido (2011). *Gestión Empresarial*. México: McGrawHill
- Heron, J. (1981a). *Philosophical basis for a new paradigm*. In P. Reason and J. Rowan (eds), *Human Inquiry, a sourcebook of new paradigm research*. Chichester: Wiley
- Lozano L.(2007). *El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales*. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 60, mayo-agosto, 2007, pp. 147-164 Universidad EAN Bogotá, Colombia Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>
- McClelland, D. (1999). *Motivación Humana*. Universidad de Cambridge: Cambridge.
- Mûnch, L. (2011). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.
- Oates, B. (2002). *Co-operative Inquiry: Reflections on Practice*. Electronic Journal of Business Research Methods, 1(1), 27-37.
- Paredes, C. (2002). *Cómo y cuándo formar por experiencias*. Capital Humano 153 pp.44-52
- Pérez E. (2001). *Formación Ocupacional*. Proyecto docente. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en la Educación. Barcelona: Universidad de Barcelona
- Reason, P. (1994). *Three approaches to participative inquiry*. En N. K. Denzin, y Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp. 324-339). Thousand Oaks: Sage.

- Reason, P., y Heron, J. (1999). *A short guide to co-operative inquiry*.  
Obtenido de South Pacific Centre for Human Inquiry.  
Disponible en: [http://www.human-inquiry.com/cishortg.  
htm](http://www.human-inquiry.com/cishortg.htm)
- Schultz, T. (1960). *Capital formation by education*. The journal of  
political economy, 68(6), 571-583.
- Spencer, Lyle y Spencer, Signe. (1993). *Modelo de competencias*. John  
Wiley: Estados Unidos
- Woodruffe, C. (1991). *Competent by any other name*. Personnel  
Management, 23(9), 30-33.