



ISSN. 1690-074X

DEPOSITO LEGAL pp.2002-02ZU1289

REVENCYT RVF007

INDIZADA EN :

CATALOGO LATINDEX

CLASE

BASE DE DATOS REDECONOMIA

DIALNET

UNIVERSIDAD DEL ZULIA

NUCLEO COL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO GERENCIAL

REVISTA ARBITRADA FORMACIÓN GERENCIAL

REVISTA DE GERENCIA EN ÁREAS ECONÓMICAS

HUMANÍSTICAS Y TÉCNICAS



REVISTA  
ARBITRADA  
FORMACIÓN  
GERENCIAL

AÑO 18, No.2  
Noviembre 2019

Formación Gerencial, Año 18 N° 2, Noviembre 2019  
ISSN 1690-074X

## COMPETENCIAS GERENCIALES DESARROLLADAS POR LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA

Bertha Cristina Orozco Daza\*

Meredith Jiménez Cárdenas\*\*

Recibido: Junio 2019

Aprobado: Octubre 2019

### RESUMEN

El propósito del estudio fue analizar las competencias gerenciales desarrolladas por las pequeñas y medianas empresas del municipio San Juan del Cesar Colombia. Metodológicamente fue de tipo descriptivo con diseño transversal no experimental de campo. La población se conformó por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ubicadas en el municipio San Juan del Cesar, con un total de 175 unidades informantes recurriendo a la técnica del censo poblacional. Los datos se recabaron mediante la aplicación de un instrumento tipo cuestionario estructurado bajo la escala de Likert. Los resultados evidenciaron que estas empresas determinan los factores que afectan su desarrollo, atendiendo su entorno y su estrategia institucional. Se concluye la presencia de la integridad y asertividad como elementos adquiridos y/o desarrollados durante el ejercicio del cargo dentro de la organización.

**Palabras claves:** Competencias gerenciales, Organización inteligente, PYMES

\* Doctora en Ciencias y Gerencia/ Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos Universidad de la Guajira (UNIGUAJIRA). E-mail: borozco@uniguajira.edu.co

\*\* Doctora en Ciencias y Gerencia / Magister Scientiarum en Docencia para la Educación Superior Universidad de la Guajira (UNIGUAJIRA). E-mail: meredith@uniguajira.edu.co

**MANAGEMENT COMPETENCIES DEVELOPED BY THE SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (PYMES) OF THE DEPARTMENT OF LA GUAJIRA COLOMBIANA**

**ABSTRACT**

The purpose of the study was to analyze the managerial competencies developed by small and medium enterprises in the municipality of San Juan del Cesar Colombia. Methodologically, it was descriptive with a non-experimental transversal field design. The population was formed by small and medium enterprises (SMEs) located in the municipality of San Juan del Cesar, with a total of 175 reporting units using the population census technique. The data was collected through the application of a structured questionnaire instrument under the Likert scale. The results showed that these companies determine the factors that affect their development, taking into account their environment and their institutional strategy. It concludes the presence of integrity and assertiveness as elements acquired and / or developed during the exercise of the position within the organization.

**Keywords:** Management skills, Intelligent organization, SMEs

## INTRODUCCIÓN

En el acontecer organizacional actual el hablar del trabajo se relaciona directamente con el desarrollo de la actividad del hombre, esto se debe a que este es el principal sujeto, actor y beneficiario en cualquier tipo de acción desarrollada en el ejercicio de sus atribuciones. En la evolución histórica del ser humano al desempeño laboral se le ha asignado un determinado rol dentro del sistema organizacional y esto de forma explícita se considera como el elemento fundamental en el perfeccionamiento de las organizaciones, como parte primordial en procesos que dentro de ellas se realizan en forma coordinada, armónica y segura; con la intervención de la actividad humana como factor ejecutante de la labor.

En el entorno global el esquema organizacional moderno concibe al hombre como el principal objeto y sujeto por su carácter activo en la actuación de las funciones laborales; el cual a su vez transforma e innova el desarrollo de las diversas actividades que ejecuta. La acción efectuada por el talento humano posee una vital importancia en el avance de la dinámica organizacional; pero su desempeño requiere la integración de los aspectos cognitivos, afectivos, físicos

y sociales; para generar satisfacción con la finalidad de y promover efectividad en los procesos empresariales.

Lo anteriormente descrito supone el surgimiento de la era de la información e inteligencia de los negocios; dentro de este ambiente las organizaciones han desarrollado nuevas herramientas que las guían hacia el éxito competitivo, la creación sostenida de valores, el desarrollo de capacidades gerenciales y el logro de un excelente desempeño laboral, con la finalidad de ejecutar procesos técnicos confiables así como seguros dentro de la organización; en función de los objetivos planificados para la consolidación de esta dentro del mercado.

Esa creación de los valores es lo que se denomina capacidades, la cual puede ser de uso común en el vocabulario cotidiano; pero todavía relativamente nuevo en el léxico desarrollado dentro de las organizaciones. En este contexto, se la define como la combinación de habilidades, conocimientos y conductas que son importantes para el éxito organizacional (Benavides, 2012). La parte final de la definición resalta el verdadero valor de las competencias como un concepto de herramienta gerencial para las políticas y programas de la gerencia empresarial moderna, la cual es el puente entre lo que la organización pretende alcanzar (objetivo) y los

modos específicos de llegar a tal objetivo (estrategias).

Dentro de ese marco, el tema de las competencias gerenciales se considera un tópico controversial en los escenarios donde se debate la evaluación de los aprendizajes, la calidad de los procesos, los factores internos organizacionales y el grado de compenetración del talento humano; lo cual se considera el punto de partida en todo sistema de establecimiento de competencias que debe poseer el talento humano.

Desde el seno de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2004) se señala que para alcanzar las metas formativas en el talento humano se requiere el diseño, formulación y orientación de un plan para cambiar o rectificar una determinada situación existente; lo cual comprende la intención particular del personal en su forma de actuar. Donde lo que se desea es realizar o edificar en razón del propio crecimiento del individuo; es decir centralizar la atención en las denominadas competencias o habilidades existentes en el talento humano.

Esa situación exige una estrecha relación con el desempeño laboral (al planificar, dirigir, organizar y controlar) la labor como un proyecto de vida situado en el entorno del siglo XXI, al establecer previamente los resultados que se quieren obtener y la inversión de esfuerzos en conjunto para alcanzar las metas

organizacionales provistas en la planificación general de objetivo formulados dentro del Plan anual de operaciones empresariales.

En ese mismo orden de ideas, hace más de 20 años que la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se ha venido preocupado por la implementación de las competencias en la formación de los trabajadores (específicamente en los países latinoamericanos). De acuerdo a investigaciones efectuadas por el Centro Organizacional de Apoyo en Actividades Técnicas y Organizacionales (2001), a pesar de la cuantía de recursos económicos invertidos por las organizaciones en el adiestramiento a los ejecutivos; los resultados de este proceso no han sido relevantes en relación al desarrollo de las competencias técnicas para ejercicio de sus funciones. Si bien existen características comunes en el personal, el peso de la experiencia laboral suele ser la característica distintiva para generar un efectivo proceso de transformación (basado en el conjunto de competencias desplegadas).

El autor Benavides (2012), señala que en el contexto organizacional colombiano y en forma especial dentro del sector público, el personal de presenta la necesidad de que el personal aprenda a utilizar en forma efectiva las capacidades básicas o cardinales (las cuales se consideran

como parte integral del ser humano), demostrar ética, responsabilidad, integridad así como asertividad; con la finalidad de resolver conflictos y fomentar relaciones interpersonales efectivas.

La aplicación de las competencias permite ejecutar las funciones laborales con los elementos y recursos disponibles (provenientes de la administración pública), para garantizar la efectiva aplicación de lineamientos orientados a la prevención y programas de salud a la colectividad. De esta forma el talento humano obtiene lineamientos que permiten garantizar la continuidad del servicio y promover la eficacia en el desarrollo de las funciones laborales.

Las entrevistas preliminares (con el Líder de Procesos Administrativos y el Coordinador de Talento Humano), permiten establecer que el personal no conoce a ciencia cierta cómo incorporar las competencias cardinales (las cuáles se consideran como el principal componente de las capacidades gerenciales y en función es estos lograr el desempeño laboral óptimo). Es decir en la institución no se promueve la formación para ejercer las competitividades básicas (también denominadas cardinales), al no desarrollar un esquema definido como norma para regir el desempeño del talento humano. Estas afirmaciones tienen su origen

en el supuesto de una no fundamentada relación entre las competencias (cardinales y laborales) con el desempeño laboral del personal que labora en estas empresas.

Con la finalidad de que la ejecución de las actividades se formule y consolide en forma coherente (la observación directa) permite presumir síntomas organizacionales tales como: deseo de cambio institucionales sin resultados concretos, rigidez en los procesos (administrativos, técnicos y operativos), normativas obsoletas desde el punto de vista gerencial; así como problemas comunes como la pérdida de principios, valores e identidad. Por lo tanto surge la necesidad de desarrollar competencias (cardinales y laborales), liderazgo y trabajo en equipo; para medir el desempeño laboral.

En conclusión, se plantea la necesidad de realizar un estudio que permita establecer la incidencia de las competencias gerenciales en el desempeño laboral, donde sus resultados y conclusiones sirvan para impulsar los cambios y de esta forma promover resultados favorables que garanticen el logro de los objetivos propuestos así como el crecimiento y desarrollo del personal que labora en la organización.

Esta estrategia se considera como la premisa estratégica para el

crecimiento y desarrollo de la institución así como del talento humano que ejecuta funciones dentro de ella; para orientarlo de esta forma la consolidación de los individuos y la empresa (tanto en términos de efectividad del talento humano de las pequeñas y medianas empresas y el crecimiento de las mismas.

## **DESARROLLO**

### **Competencias gerenciales.**

El concepto de competencias, es muy utilizado actualmente en el contexto institucional para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas. Estas son aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos. Las organizaciones deben establecer mecanismos para medirlas y así proyectar su potencial y correcto desarrollo. El enfoque del proceso de evaluación de la Psicología Organizacional contempla dos aspectos fundamentales en las personas, los cuales son: los recursos y las competencias para enfrentar las situaciones.

En este orden de ideas, una competencia, es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de

personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano para alcanzar los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano Munch (2010: 55). Estas se visualizan como una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforma en más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Es decir representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Las competencias según Pérez (2010: 101), son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. Cada autor desarrolla un modelo fundamentando las competencias básicas o personales desde una plataforma lingüístico-comunicativa, mientras que las

competencias gerenciales se inspiran en modelos estructurales, propios de la producción empresarial.

De esta manera las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existan características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores. Mientras que Ulrich (2010: 87), las señala como motivos, rasgos de características, conceptos de uno mismo actitudes o valores, contenido de conocimientos, capacidades cognoscitiva o de conducía; que se pueda medir de un modo fiable. Para demostrar las cualidades particulares que distinguen a un trabajador eficiente de uno deficiente.

Las competencias se convierten en pautas de comportamiento repetitivas que conducen a resultados. Si se interiorizan y se arraigan para alcanzar los propósitos individuales, pueden conducir a la efectividad. A diferencia de los recursos, las competencias se incrementan porque se adquieren a través de un proceso de aprendizaje. Dado que la pretensión no es ver al

individuo de manera dividida o separada, el punto de partida es que todos estos factores interactúan y son mutuamente interdependientes; y esta interdependencia permite conceptualizar global e integralmente al hombre dentro del contexto organizacional.

Por otra parte, el enfoque de recursos/competencias/habilidades, permite identificar en forma más detallada y puntual los aspectos que más están utilizando las personas y aquellos que pueden interferir notoriamente con su adaptación al medio y su proceso de crecimiento. Son la base común de la profesión y se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas; debido a la dinámica moderna que experimentan las organizaciones dentro del inestable mundo de los negocios modernos.

De este modo se concluye que las Competencias Gerenciales pueden constituir una noción que permita trabajar la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite explicar la manera en que los gerentes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo desarrollo de acciones concretas. Las competencias gerenciales son los comportamientos observables y habituales de las personas de desempeño excepcional, que les permiten

desarrollar su rol de gerencia y ejercer un adecuado liderazgo entre las personas que integran la organización.

Si se enfoca la competencia a lo gerencial, da como resultados un enfoque más específico de lo que trata éste trabajo. Entendiendo como competencia gerencial a un conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia institucional, cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior.

### **Tipos de competencias gerenciales.**

Para Munch (2010: 57), el enfoque de los recursos, competencias y habilidades, permite identificar en forma más detallada y puntual los aspectos que más están utilizando las personas y aquellos que pueden interferir notoriamente con su adaptación al medio y su proceso de crecimiento, es decir la considera como la base común de la profesión y se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional los cuales requieren de respuestas complejas.

Este concepto establece que si se enfoca la competencia al plano básico o personal se manifiesta una competencia genérica o de

aplicación general para todo ser humano; mientras que si se enfoca en una competencia aprendida en el ejercicio del trabajo se habla de una competencia laboral, la cual da como resultados un enfoque más específico. Entendiendo como competencia gerencial a un conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia institucional, cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas.

Mientras que Pérez (2010: 103), señala que el ejercicio de los puestos de trabajo dentro de las organizaciones conlleva un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel desajustado en las competencias se obtendrán desajustes que habrá que analizar para reestructurar la composición organizacional y de esta forma garantizar el desarrollo de la organización en un contexto determinado. El autor refiere dos tipos de competencias gerenciales: las técnicas o de puesto y las particulares de cada individuo.

Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos

que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Finalmente Ulrich (2010: 90), señala la existencia de dos modalidades de competencias, las cuales son las Competencias Básicas y las Competencias Diferenciales. Las primeras se establecen como los conocimientos, habilidades, destrezas, así como actitudes básicas en el individuo, de cuyo desarrollo generalmente se ocupan los procesos de formación en la sociedad, los cuales resultan preparatorias para su evolución profesional y un desempeño eficaz. Mientras que las segundas distinguen a las personas de niveles superiores de desempeño, pueden desarrollarse alternando períodos de trabajo y enseñanza, así como en sistemas más informales de aprendizaje y crecimiento organizacional planificado.

De lo anteriormente expuesto se concluye que las Competencias

Básicas y Específicas se plantean como los lineamientos universales para el ejercicio de los cargos superiores, en el desarrollo de estos niveles de jerarquía la presentación y comunicación oral y escrita así como el análisis y comprensión de problemas organizacionales derivados del conjunto de procesos administrativos que se ejecutan en la organización.

Los cuales comprenden el conjunto armónico de competencias gerenciales que se reflejan en comportamientos que ciertas personas desarrollan más que otras, en caso de ser perfeccionadas se convierten en gerentes eficaces en el desempeño de su cargo. Estas características son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación, donde los individuos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos para lograr resultados satisfactorios en su gestión de trabajo.

### **Competencias cardinales.**

Las Competencias Cardinales también reciben el nombre de Competencias Genéricas. Según Munch (2010: 60), son comportamientos y conductas sostenidas con las que una persona afronta de manera efectiva sus problemas cotidianos, maneja y

modifica su entorno más próximo en un momento determinado. Son aprendidas y desarrolladas por las personas a través del estímulo social recibido, de procesos de formación, reforzamiento social y de la experiencia adquirida a lo largo de la vida (en sus diversos ámbitos).

El mismo autor señala que en la vida la responsabilidad personal proviene de muchas fuentes previsibles e imprevisibles, e implica asociarse y participar, comprometerse y cooperar. La responsabilidad social y global requiere de todo lo antes mencionado, así como de la justicia, la humanidad y el respeto por los derechos de todos los seres humanos. Ello conlleva a prestar atención especial para asegurar el beneficio de todos sin discriminación.

Algunos interpretan la responsabilidad como una carga y no logran verla como algo personalmente relevante. Creen conveniente proyectarla como si fuera el problema de otros. Una persona responsable persevera, no con terquedad sino con firme motivación de cumplir con el deber que se le asignó y permanece fiel al objetivo. Cuando hay la conciencia de ser un instrumento, o un facilitador, la persona permanece neutral y flexible en su papel. Permanece desapegada, pero con un claro entendimiento de lo que se necesita hacer. Cuando se interpreta un papel con precisión y efectividad

uno se siente satisfecho y alegre por haber realizado una contribución significativa.

La responsabilidad, a menudo requiere de la humildad para ayudar a superar los obstáculos creados por el ego. Por ejemplo, el que actúa con responsabilidad no se apodera ni controla los resultados. El que actúa con responsabilidad también tiene la madurez de saber cuándo debe delegarse un compromiso a otro. Una de las principales barreras es estar demasiado apegado a la responsabilidad. Ser excesivamente meticuloso conduce a la preocupación, las dudas y al miedo en la toma de decisiones.

Dentro de este marco, la responsabilidad es cumplir con el deber de asumir las consecuencias de los actos cometidos. En el pensamiento animista de la antigüedad, la responsabilidad era atribuida a todo tipo de objeto (a los animales e, incluso, a las cosas inertes, como los fenómenos naturales y los muebles). De dicha época proviene el sentido de responsabilidad como causalidad.

Por su parte Pérez (2010: 104), la considera como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una institución, entidad consorcio, sector o Estado. Esto es, que su principal generalidad se orienta a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y los objetivos de la organización. Se

establecen las competencias genéricas: Para desempeñar satisfactoriamente un empleo. Para un grupo de empleos, lo que implica la clasificación y la estandarización por niveles. Para ingresar o permanecer en la institución, consorcio o sector del mercado.

El autor establece que la Ética es la principal competencia cardinal, esta voz latina que significa costumbres y se conoce que existen muchas costumbres buenas, denominadas virtudes y costumbres malas, como los vicios. Por lo tanto como ética y moral etimológicamente significan lo mismo. Las dos palabras se refieren a las costumbres. Por lo que la definición nominal de ética sería la ciencia de las costumbres.

Pero lo que en realidad le interesa a la ética es estudiar la bondad o maldad de los actos humanos, sin interesarse en otros aspectos o enfoques. Por lo tanto se puede determinar que su objeto material de estudio son los actos humanos y su objeto formal es la bondad o maldad de dichos actos. Don esto se puede dar una definición real de la ética como la Ciencia la cual estudia la bondad o maldad de los actos humanos.

Con esta visión la ética posee dos aspectos, uno de carácter científico y otro de carácter racional: El carácter científico está fundamentado en que la ética es una ciencia, pero ¿por qué una ciencia?,

¿por qué no una técnica? Bueno pues para aclarar esta duda hay que definir lo que es una ciencia; "la Ciencia es un paradigma fundamentado, paradigma porque establece un modelo universal o patrón de comportamiento de la realidad y puede decir y se va a comportar dicha realidad", o sea que la ciencia puede predecir el comportamiento de un objeto debido a que proporciona el modelo bajo el cual actúa, así pues la ciencia no "indica" cómo se comporta sino como debe actuar un objeto.

Como toda ciencia posee un método por medio del cual tiene un conocimiento profundo de la conducta humana. El cual consiste en los siguientes pasos: Observación, no solo consiste en acercarse al techo real y percibir a través de los sentidos en forma penetrante y amplia. Al relacionar la ética con las competencias se evidencia el sentir y obrar consecuentemente con valores morales así como con las buenas costumbres y prácticas profesionales (respetando las políticas organizacionales). Esto implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector u organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres, los valores morales y

los logros están encima de su accionar y la empresa así lo desea y lo comprende.

Finalmente Ulrich (2010: 92), define las Competencias Cardinales como el conjunto de competencias asociadas al desempeño superior en un nivel o área organizacional, que son observables, se aplican al trabajo y ayudan a la organización a lograr los objetivos. Estas competencias permiten identificar clasificaciones especiales vinculadas a los ámbitos gerenciales específicos: para la alta gerencia y para las gerencias intermedias, variando según los autores o analistas de instituciones.

Tal y como se refleja, la competencias cardinales se refiere a la persona que puede lograr un desempeño en su trabajo o cualquier actividad específica con sus cualidades y atributos. Siendo la integridad la que sugiere la totalidad de la persona. Así como se hablaría de un número entero, también se puede hablar de una persona entera, no dividida en otra persona de integridad vive correctamente, no está dividida, ni es una persona diferente en circunstancias diferentes. Una persona de integridad es la misma persona en privado que lo que es en público. La Integridad, como cualidad personal, se refiere a la total o amplia gama de aptitudes poseídas. Una persona íntegra es aquella que no se queda en una sola actividad, sino que se

mueve por las distintas áreas del conocimiento.

Como derecho fundamental, la integridad personal se relaciona al derecho a no ser objeto de vulneraciones en la persona física, como lesiones, tortura o muerte. Junto con la libertad individual, conforman el concepto de libertad personal, protegido jurídicamente a través de la acción de Habeas Corpus. Desde el punto de vista ético, sería la manera de manejarse coherentemente con los valores personales y compartidos con la comunidad a la que uno pertenece. Al hablar de integridad se hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Aunado a esto el autor concibe una competencia cardinal adicional la cual es la Asertividad, esta se visualiza como una conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros. Compromete la capacidad de luchar por los propios derechos y expresión de los pensamientos y creencias

personales. Las características básicas de la persona asertiva son: libertad de expresión, comunicación directa, adecuada, abierta y franca, facilidad de comunicación en toda clase de personas. Su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones. La persona asertiva suele desenvolverse efectivamente en sus relaciones interpersonales, lo cual afecta en forma significativa su rendimiento así como el entorno de trabajo.

La asertividad laboral tiene como objetivo dotar a los sujetos de las habilidades necesarias para desenvolverse eficazmente en un medio social y laboral normalizado. Esto implica; procurar una adecuación entre el mensaje verbal y no verbal. Desarrollar las habilidades necesarias para iniciar, mantener y finalizar conversaciones, aprender a expresar sus opiniones y peticiones de forma asertiva y negarse a aquello que no se desea realizar. Aprender a hacer críticas y a aceptarlas, desarrollar la capacidad para expresar y recibir valoraciones, disminuir la ansiedad social, disminuir la ansiedad ante situaciones laborales.

De lo anteriormente expuesto se concluye que las competencias cardinales son los elementos relevantes que una organización desea que todo su personal posea y desarrolle. Una vez definidas las competencias generales es posible

determinar las competencias específicas. Las competencias cardinales o genéricas son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Éstas a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto según sea el diseño adoptado dentro de la estructura organizacional.

### **Competencias laborales.**

El tema de las competencias laborales ha despertado gran interés de parte de diversos países, gremios empresariales y laborales, ministerios, organizaciones internacionales, universidades y empresas en general. Este interés se centra en conocer qué ventajas tiene su aplicación en los distintos contextos en que se desenvuelven las organizaciones y así considerar su aplicación, para mejorar en beneficio a los clientes internos y externos.

Competencia Laboral según Munch (2010: 64), es uno de los conceptos que más impacto está teniendo sobre ámbitos como la formación para el trabajo, el entrenamiento y capacitación así como en la gestión de quienes se plantean el desafío por el desarrollo de compañías exitosas (ya sean públicas privadas o mixtas), en las cuales se desarrolla el personal (táctico, técnico u operativo). Alude a

la capacidad de un individuo por mantener un desempeño efectivo a través de un conjunto de acciones en diversos ámbitos, lo que constituye un perfil de desempeño, y lo interesante de ello es que se puede aplicar a todo tipo de organización, productiva, educativa, de servicios públicos, agencias. En este orden de ideas, se tienen varias experiencias que pueden servir de referencia para comprender que las competencias laborales no son una moda sino un elemento indispensable en las organizaciones.

El autor señala que el liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en los últimos cuarenta años. Para explicar mejor la influencia que el superior ejerce sobre los subordinados o grupos de subordinados, muchos autores desarrollan varias teorías sobre el liderazgo. Entendiendo por liderazgo como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo. Este representaría la autoridad la autoridad informal, el énfasis en recursos emocionales y espirituales, mientras que la dirección sería autoridad institucional, los atributos propios del cargo, haciendo énfasis en los recursos.

Mientras que para Pérez (2010:

107), la competencia laboral es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo; esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer las actividades.

El criterio del autor señala que la comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto. Se define como un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y de otros elementos capaces de compartirla haciendo participe del conjunto de datos procesados y transformados en información oportuna.

Estableciendo que la comunicación es el flujo de información dirigida tanto al interior como al exterior de la organización y constituyen el medio a través del cual se desarrollan las unidades operativas. Las organizaciones mantienen relaciones entre sí, es decir con otras organizaciones formales, con grupos informales, con

individuos aislados y con el entorno. Las relaciones inter-intra y extra institucional constituyen procesos de comunicación.

Aunado a esto se encuentra el trabajo en equipo. Donde básicamente toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo. Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado trabajo en equipo; entre ellas: Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad compartida.

Dentro de ese marco de ideas, toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes en forma eficaz y eficiente.

Ahora bien, cabe señalar que existen claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo. Por su parte, el trabajo en equipo está más

relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos. Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales. Cuando se habla de trabajo en equipo, se refiere a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas se acepte y se esfuerce en forma comprometida con la organización.

Finalmente, las Competencias Laborales según Ulrich (2010: 100), se establecen como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de las funciones asignadas al cargo que se ejerce dentro de la organización.

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de tres dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de

competencia, se trata de la identificación de competencias, la normalización de competencias, y la formación basada en competencias. De allí que identificación de competencias, es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis.

Dentro de este orden de ideas, el autor enfatiza que el Desarrollo de personas es importante, no se trata de hablar de los errores que se produjeron en el pasado, sino de las posibilidades que existen en el futuro. Para mayor claridad no sólo los líderes se dedican al desarrollo de personas, en muchos equipos se originan 'los sistemas de mentores', en donde las personas con mucha experiencia ayudan de manera informal a nuevos colegas para que aprendan las habilidades necesarias para el trabajo y los ayudan cuando se originan problemas.

Vinculado al concepto, el desarrollo de personas ayuda a que las individuos a que crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de

un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas que hagan cursos, sino un esfuerzo por desarrollar a los demás. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades así como las de la organización.

La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento.

Globalmente considerada para cualquier tipo de profesional esta competencia incluiría las capacidades para transferir destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro de un área de ocupación laboral; abarca la organización y la planificación del trabajo, la innovación y la capacidad para abordar actividades no rutinarias; incluye las cualidades de eficacia personal que se necesitan en el puesto de trabajo para relacionarse con los compañeros, los directivos y clientes.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este

modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua.

Verificando los autores, cuando describen las competencias laborales se insiste que desde la óptica de la gestión del talento humano no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa y la resolución de problemas.

De lo anteriormente expuesto se concluye que existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales

(actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico"

Enfoques aplicados para el desarrollo de las competencias gerenciales

Wayne (2010: 89), señala que para medir el éxito o fracaso en el Desarrollo de las Competencias Gerenciales que posee el Talento Humano Táctico/Técnico de una organización se hace necesario aplicar modelos que permitan generar y medir el conjunto de habilidades y destrezas con las cuales en forma diaria se ejecuta el proceso de planificación, organización, dirección y control de las actividades que dentro de la empresa se ejecuta.

Por su parte William (2010: 104), señala el desempeño laboral se encuentra íntimamente relacionado con un conjunto de herramientas propias de la administración, las cuales consisten en darle forma, de manera consciente y constante al desarrollo de las competencias ejecutadas por el personal de línea en las estructuras organizacionales; partiendo de la premisa que todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas, estas se llaman gerentes efectivos.

Finalmente Hoyle (2010: 71), establece que en la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización se desarrollan enfoques que permitan a la empresa a lograr

los objetivos establecidos; este desempeño organizacional está relacionado en gran medida con los modelos del perfeccionamiento del desempeño gerencial; el cual podría definirse como la medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente, o sea el grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.

De lo anteriormente expuesto y siguiendo las exposiciones de los autores se establece que desde finales del siglo XX se acostumbra definir a los modelos o enfoques gerenciales para propiciar el desarrollo de las capacidades gerenciales en términos de enlace de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control, en función de lograr desarrollar habilidades para que el personal pueda ejecutar en forma armónica las funciones para las cuales se contrataron. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, la gestión del desempeño es el proceso de planificar, organizar dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas.

### **Organización inteligente.**

Para comprender el término de Organización Inteligente es preciso buscar términos que sean

desarrollados por personas relevantes al tema. Wayne (2010: 92), quien señala que una Organización Inteligente es aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo integrado para el logro de los objetivos.

Por su parte William (2010: 105), señala que en este tipo de organización existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento. Finalmente Hoyle (2010: 74), señala que las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de su trabajo. Esto a su vez lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente.

De esta manera se establece que las Organizaciones Inteligentes tienen la función de crear nuevo conocimiento en las organizaciones y compartirlo no es una mera actividad sino más bien una forma de comportarse, una forma de ser de

ser o actuar en donde todos los individuos son trabajadores del conocimiento. Este tipo de organización es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones efectivas en base a objetivos cuantificables.

Es decir ellas que aprenden pero de manera más propia, las organizaciones inteligentes son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que son capaces de modificar sus normas de actuación, escritas o no, con la frecuencia que sea necesaria para satisfacer las exigencias del medio empresarial donde se desarrolla y de esta forma garantizar su permanencia en el tiempo.

### **Inteligencia emocional.**

El término Inteligencia Emocional (IE) se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Actuar con inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigirlas, controlarlas y equilibrarlas. Un antecedente cercano de la Inteligencia Emocional lo constituye la teoría de 'las inteligencias múltiples' del Dr. Howard Gardner (1983), quien que las personas poseen 7 tipos de inteligencia que se relacionan con el mundo. Estas son:

Inteligencia Lingüística: Es la

inteligencia relacionada con la capacidad verbal, con el lenguaje y con las palabras.

Inteligencia Lógica: Tiene que ver con el desarrollo de pensamiento abstracto, con la precisión y la organización a través de pautas o secuencias.

Inteligencia Musical: Se relaciona directamente con las habilidades musicales y ritmos.

Inteligencia Visual - Espacial: La capacidad para integrar elementos, percibirlos y ordenarlos en el espacio.

Inteligencia Kinestésica: Abarca todo lo relacionado con el movimiento tanto corporal como el de los objetos, y los reflejos.

Inteligencia Interpersonal: Implica la capacidad de establecer relaciones con otras personas.

Inteligencia Intrapersonal: Se refiere al conocimiento de uno mismo y todos los procesos relacionados (autoconfianza y automotivación).

Para Wayne (2010: 95), además de la inteligencia social, existen también otros dos tipos de inteligencias: la abstracta (habilidad para manejar ideas) y la mecánica (habilidad para entender y manejar objetos). Es decir es la capacidad de reconocer sentimientos propios, los sentimientos de los demás, motivar y manejar adecuadamente las relaciones que se sostiene con los demás así como consigo mismo, con la finalidad de balancear en forma

armónica el conjunto de relaciones que las personas mantienen.

Mientras que William (2010: 112), la define como una forma de interactuar con el mundo, que tiene en cuenta las emociones, los sentimientos y algunas habilidades como la autoconciencia, la motivación, el control de sus impulsos, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, y otras más, indispensables para una buena y creativa adaptación e interacción social. Es una destreza que permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar y enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.

Finalmente Hoyle (2010: 82), la describe como la capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás. El concepto hace referencia al conjunto de destrezas de gestión de personal y destrezas sociales que permiten triunfar en el puesto de trabajo, en la vida en general y por consecuencia se mantiene una orientación efectiva hacia el éxito.

De lo anteriormente expuesto se concluye que la Inteligencia Emocional (IE) no deja de ser una convencionalidad (una creencia que

pudiendo ser cierta o no, se asume como cierta). La propia inteligencia es una convención y todo conocimiento mediato es convencional: intersubjetivo. Ahí no se descubre nada nuevo que sólo pueda aplicarse a la IE. Ella presupone que existe multiplicidad de inteligencias. Pensar, analizar, comparar, enjuiciar, juzgar, criticar para finalmente enunciar tienen su fundamento en la mente concreta.

### ***Empowerment.***

En el marco de esta nueva filosofía empresarial, el líder de la organización delega poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas. Con esta nueva herramienta se le da la oportunidad al empleado de dar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo; reemplazando el modelo jerárquico de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la empresa, e impulsando de forma estratégica el trabajo en equipo dentro de la organización.

Wayne (2009: 100), lo concibe como un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentando la confianza, la

responsabilidad y el nivel de compromiso. Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo. Las características de los equipos con *Empowerment* son:

Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas.

Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.

El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.

Son comprometidos flexibles y creativos.

Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.

Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.

Mientras que William (2010: 113), señala que el *Empowerment* quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Abarca todas las áreas de la empresa, desde recursos y capital, hasta ventas y mercadotecnia. A través de esta herramienta de empoderamiento, la organización les otorga a sus trabajadores la tecnología e

información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando los objetivos propuestos.

Finalmente Hoyle (2010: 92), señala que *Empowerment* quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad, a las personas y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización. Esta herramienta al ser aplicada forma una nueva empresa, capaz de enfrentar los retos y obstáculos que se presentan como los cambios tecnológicos y la globalización.

De lo anteriormente expuesto se concluye que el *Empowerment* es una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena a los empleados para darle responsabilidad y poder para la toma de decisiones, además se comparte la información con todos para que éstos entiendan la dirección de la empresa y respalden los objetivos y funciones de la misma. Algunas de las ventajas que ofrece el modelo es el incremento de la satisfacción y la credibilidad de las personas que componen la organización, el aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso así como la creatividad se manifiesta en mayor

escala, disminuyendo la resistencia al cambio. Todos estos beneficios desarrollan la productividad, haciendo la organización más eficaz manteniendo a sus demandantes satisfechos y un personal orgulloso y comprometido con la institución.

### ***Coaching.***

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo de trabajo.

Para Wayne (2010: 120), establece que no existe *Coaching* a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Los gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna

interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de *Coaching*. Este apertura ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas modernas.

Mientras que William (2010: 119), lo define como una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia. Es un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo, un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

Finalmente Hoyle (2010: 90), lo define como un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial cubre el vacío existente

entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. El *Coaching* para aprender a vivir mejor te señala las situaciones y aspectos que no puedes ver y te da ideas para mejorar tu manera de desenvolverte, mientras que al mismo tiempo despierta en ti la motivación para evolucionar y ser lo mejor posible.

De lo anteriormente expuesto se concluye que el *Coaching* es una técnica de desarrollo o crecimiento personal que por medio de sencillos ejercicios hace que entre otras cosas te enfrentes a tus miedos, sentimientos de dolor, depresión, soledad, pesadez, resentimientos, frustraciones y aprendas a tener confianza en ti mismo y en los demás. Te ayuda a disfrutar de la alegría, vitalidad, curiosidad, determinación, motivación y pasión por vivir. Se trata de una disciplina relativamente nueva concebida para ayudarte a alcanzar tus metas en cualquier campo, ya sean a nivel personal, laboral, empresarial o espiritual.

## **METODOLOGÍA**

El tipo de investigación fue de tipo descriptivo, que según Sabino (2014: 189), reseña que las investigaciones descriptivas se orientan a narrar algunas características fundamentales de los conjuntos homogéneos de fenómenos y utilizan criterios

sistemáticos que permite poner en funcionamiento, la estructura o comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo, información comprobable.

Asimismo Hernández, Fernández y Baptista (2010: 356), reportan que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a su análisis, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómenos a investigar, es decir que este tipo de estudio tiene como finalidad buscar especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Por lo consiguiente, el presente estudio califica como una investigación de campo no experimental, transeccional. Por otra parte Sabino (2014: 234), señala que en los diseños de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, es decir de primera sin intermediación. Mientras que Bavaresco (2010: 101), manifiesta que estos se caracterizan porque la recopilación de datos se ejecuta en un único momento.

En este sentido, Hernández y otros (2010: 370), la investigación no experimental son estudios que se

realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos, mientras que el diseño transeccional descriptivo tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variable en una población y en un único momento.

En cualquier investigación se hace necesario determinar cuál será el universo que engloba la población. Según Hurtado (2010: 35), la población es el conjunto conformado por todos los elementos, seres u objetos que contienen las características, mediciones u observaciones que se requieren para formular, establecer y ejecutar la investigación. Según Bernal (2010: 65), define la población es el conjunto integrado por todas las mediciones u observaciones del universo de interés en la investigación.

Por su parte Hernández y otros (2010: 370), definen la población como el conjunto de todos los casos que se concuerdan con una serie de especificaciones, los cuales se encuentran caracterizados en base a elementos o características comunes entre las unidades que componen o integran el estudio de la situación en base a características determinadas por el investigador. Para los efectos de la presente investigación, el universo se encuentra constituido por las 264 Pymes que desarrollan su

actividad en el Departamento de La Guajira.

Según Hurtado (2010: 37), la muestra es una porción representativa de la población, que permite generalizar los resultados. Es la conformación de unidades, dentro de un subconjunto, que tiene por finalidad integrar las observaciones (sujetos, objetos, entre otros), como parte de una población. Para Bernal (2010: 68), su propósito es extraer información que resulta imposible estudiar en la población, porque está incluida la totalidad. A este respecto, Hernández y otros (2010, p.370), refieren que cuando se hace difícil el estudio de toda la población, es necesario extraer una muestra, la cual no es más que un subconjunto de la población, con la que se va a trabajar. La selección de la muestra se fundamenta en las conceptualizaciones establecidas por el autor Sierra Bravo (1999).

Dónde:

n: Tamaño de la muestra = 82

k2: Nivel de Confianza = 85%

N: Tamaño de la población = 264

p: Probabilidad de ser seleccionado = 0.50

q: Probabilidad de ser rechazado = 0.50

E2: Margen de Error = 0.05

En tal sentido y atendiendo los resultados de la fórmula se tiene que la muestra estará constituida por los

responsables financieros de 82 de las Pymes ubicadas en el Departamento de La Guajira colombiana. Aplicando un nivel de confianza significativa del 85% para el establecimiento del coeficiente de selección de la representación en base a las características de la población.

Las técnicas de investigación en lo referente a la recolección de datos, se definen como el conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener datos significativos que permitan el logro de los objetivos propuestos, la adecuada selección de las mismas hace en gran medida el éxito del proceso de recolección de información significativa. Según Bernal (2010: 220), la recolección de datos reporta que la misma resulta ser un aspecto importante en el proceso de investigación, pues de ello depende la confiabilidad y validez del estudio, para lo cual hay que disponer de tiempo, dedicación y cuidado.

El autor Sierra (2000: 173), define los instrumentos estructurados (entrevistas y cuestionarios) como documentos verificables desde el punto de vista científico debido a que pueden ser evaluados por expertos a partir de un conjunto de preguntas abiertas y/o cerradas según su respectivo contenido. De acuerdo con Tamayo (2010: 156), el cuestionario se constituye en un instrumento donde se formula una

serie de preguntas claves sobre el objeto de estudio, encaminadas a la obtención de los datos para el investigador.

Por su parte Méndez (2010: 191), considera el cuestionario como el instrumento formando por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación. Los cuestionarios en escala tipo frecuencia, se corresponden con diversas opciones de respuestas las cuales miden la variable establecida.

El instrumento se creó y cimento sobre la base de las variables en estudio, con 4 dimensiones (dos para cada una); bajo la escala tipo Likert con cinco (5) alternativas únicas de respuesta, las cuales según Hernández, y otros (2010: 450), están direccionadas de menor a mayor dada la naturaleza de las posiciones. La razón de la utilización del cuestionario obedece a las ventajas de este tipo de instrumento con respecto a su auto aplicación, ahorrándole tiempo al investigador para otras tareas inherentes al proceso investigativo.

En cuanto a la validez del instrumento utilizado en la presente investigación, la misma se obtendrá a través de la evaluación por parte de tres (3) expertos en la materia. Esta validación dará sus primeros resultados en cuanto a la formulación de los ítems que se plantearon en el

instrumento, los cuales se analizarán y modificarán para una efectiva aplicación de la prueba piloto y por ende del instrumento de recolección de datos en la investigación. La validación del instrumento realizada por el panel de expertos, garantizó que: a. El instrumento guarda relación con los objetivos b. Las preguntas están redactadas de forma clara c. No existe ambigüedad en su redacción.

Para determinar la confiabilidad del instrumento, una vez validado el mismo se aplicó a diez (10) sujetos no pertenecientes a la población en estudio, pero con características similares por ser tomado del marco poblacional (empresas pertenecientes al sector pero con características similares a la población en estudio). Según Méndez (2010: 196), la prueba piloto

debe aplicarse a personas que tengan las mismas características de las personas de la población o muestra identificada. Esta aplicación previa permite hacer los ajustes necesarios a cada pregunta en su lenguaje, redacción y opciones que debe utilizarse.

El cálculo de la confiabilidad del instrumento de esta investigación está determinada por la aplicación de la fórmula a través del Coeficiente Alfa Cronbach, el cual requiere de una única administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica y se calcula el coeficiente utilizando para ello la siguiente fórmula:

$$r = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] = \frac{45}{44} \left[ 1 - \frac{41,66}{1387,43} \right] = \boxed{0,97}$$

El tratamiento estadístico adecuado a los datos y según el tipo de diseño de la investigación, será el procesamiento a través del software SPSS 19.5, el cual es un programa estadístico dirigido al campo de la investigación que permite obtener: frecuencias, variaciones y media aritmética, de los datos procesados; en forma exacta y sin margen de

error y/o manipulación de la variable que se estudia. Para Hurtado (2010: 145), el análisis de los datos se corresponde a la explicación cuantitativa de los resultados obtenidos por el investigador, siendo estos favorables o no a la teoría expuesta, requieren de su discusión a fin de desarrollar una exposición de motivos referidos a los resultados.

## RESULTADOS

En atención al análisis de resultados relacionado con la dimensión tipos de competencias gerenciales; donde el indicador competencias cardinales se señala que: con un promedio general es de 4,39 y una desviación estándar de 0,55; los resultados refieren que dentro de la organización este tipo de capacidades se desarrollan en un nivel muy alto; es decir existen elementos que se desarrollan en forma armónica dentro del equipo de gerentes; pero a su vez existe un conjunto de factores poco relevantes que afectan en un alto nivel el desarrollo equitativo de las capacidades básicas en los gerentes.

Las competencias cardinales, tal como lo establece Pérez (2010), presentan la particularidad de ser generalizadas, con una orientación a fortalecer la identidad, son el resultado de un conjunto de factores personales asociados al desempeño superior en un nivel o área organizacional, que son observables, se aplican al trabajo y ayudan a la organización a lograr los objetivos.

De acuerdo a este resultado, se establece que la ética tiene como finalidad determinar que su objeto material de estudio son los actos humanos y su objeto formal es la bondad o maldad de dichos actos; es decir medir en qué grado se apegan

o no a las normas y preceptos establecidos dentro de un entorno. Es decir dentro de la organización el apego a la ética tiene un nivel moderado tanto de aplicación como de desviación en los elementos que la integran. Así mismo la responsabilidad, se establece como la perseverancia y la motivación de cumplir con el deber que se le asignó y permanece fiel al objetivo. Cuando hay la conciencia de ser un instrumento. Donde el empleado responsable permanece desapegada, pero con un claro entendimiento de lo que se necesita hacer. Cuando se interpreta un papel con precisión y efectividad uno se siente satisfecho y alegre por haber realizado una contribución significativa.

En el mismo orden de ideas, la integridad se relaciona con el empleado integro habla por sí solo de una totalidad, una persona de integridad es la misma persona en privado que lo que es en público. Se señala como una cualidad personal. Una persona íntegra es aquella que no se queda en una sola actividad, sino que se mueve por las distintas áreas del conocimiento. Finalmente la asertividad, se establece como el valor tiene como objetivo desarrollar a los sujetos en las habilidades necesarias para desenvolverse eficazmente en un medio social y laboral normalizado.

De lo anteriormente expuesto se

señala que dentro de la organización desarrollar y mantener un comportamiento asertivo implica procurar una adecuación entre el mensaje verbal y no verbal. Esto consiste en desarrollar las habilidades necesarias para iniciar, mantener y finalizar conversaciones, aprender a expresar las opiniones y peticiones de forma asertiva y negarse a aquello que no se desea realizar dentro del conjunto de relaciones que mantienen los gerentes dentro de la empresa.

Mientras que en relación a las competencias laborales, las unidades informantes permitieron determinar qué: el promedio general es de 4,37 con una desviación estándar de 0,59. Estos resultados refieren que dentro de la organización este tipo de potenciales se desarrollan en un nivel muy alto; es decir se promueven factores que se cimienta el engranaje de los mecanismos laborales dentro de los gerentes; pero a su vez se evidencia la presencia de barreras poco relevantes que obstaculizan el desarrollo cabal de las capacidades laborales en los gerentes.

Con respecto a las competencias laborales Munch (2010), la señala como uno de los conceptos que más impacto está teniendo sobre ámbitos como la formación para el trabajo, el entrenamiento y capacitación así como en la gestión de quienes se plantean el desafío por el desarrollo de empresas exitosas, en las cuales

se desarrolla el personal (táctico, técnico u operativo). Ellas aluden a la capacidad de un individuo por mantener un desempeño efectivo a través de un conjunto de acciones en diversos ámbitos, lo que constituye un perfil de desempeño, y lo interesante de ello es que se puede aplicar a todo tipo de organización, productiva, educativa, de servicios públicos, agencias. De acuerdo a este resultado, se analizan los datos por cada uno de los ítems que se agrupan en este tipo de competencias, los cuales se detallan a continuación:

El liderazgo, constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en los últimos cuarenta años, al influir en forma positiva o negativa en el desarrollo de los equipos de trabajo y el logro de los objetivos organizacionales. Para explicar mejor la influencia que el superior ejerce sobre los subordinados o grupos de subordinados, muchos autores desarrollan varias teorías sobre el liderazgo.

Dentro de la organización es liderazgo se visualiza como la capacidad para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que se utilice para hacerlo, este representa la autoridad informal, el énfasis en recursos emocionales y espirituales los atributos propios del

cargo, haciendo énfasis en recursos físicos, materiales, orientándose a la administración y gestión de la organización en forma integral.

En el mismo orden de ideas, la comunicación se concibe como el flujo de información dirigida tanto al interior como al exterior de la organización, que constituye el factor elemental para desarrollar unidades operativas y poder comunicar los planes, propuestas, metas y resultados alcanzados; así como las desviaciones en el desarrollo de los mismos. Mientras el trabajo en equipo es la clave para toda empresa se desarrolle con éxito es el trabajo en equipo, toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o tumos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes.

Finalmente el desarrollo de personal; ayuda a que los individuos crezcan intelectual y moralmente; esto implica un esfuerzo por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a adiestramiento a los empleados, es consolidar un esfuerzo por desarrollarlos. Esto

implica una lucha constante por mejorar la formación y el desarrollo a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades y de la organización.

Para mayor claridad no sólo los líderes se dedican al desarrollo de personas, en muchos equipos se originan los sistemas de mentores, en donde las personas con mucha experiencia ayudan de manera informal a nuevos colegas para que aprendan las habilidades necesarias para el trabajo y la solución de problemas en el desarrollo de las operaciones organizacionales.

Para la dimensión tipos de competencias gerenciales se evidencia un promedio de 4,38, es decir se demuestra un nivel muy alto de desarrollo de los dos tipos de competencias dentro de la organización. Según Munch (2010), esto se enfoca en los elementos básicos de aplicación general para todo ser humano (aprendiendo y desarrollando en el ejercicio de las funciones asignadas al trabajo), lo cual genera resultados específicos en la gestión estratégica del personal que labora dentro de la empresa.

Mientras que las competencias gerenciales se visualizan como el conjunto de atributos visibles que se aportan al trabajo para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Actualmente, la organización tiende a determinar los factores que afectan su desarrollo, atendiendo su entorno

y su estrategia institucional, orientándose al desarrollo de las competencias que realmente producen un rendimiento superior dentro de los integrantes de los equipo de trabajo que se desarrollan dentro de la organización en forma armónica.

En el análisis de los resultados que se presentan en el Tabla 2 y en función de la dimensión enfoques aplicados para el desarrollo de las competencias gerenciales se señala que: El promedio general es de 4,37 con una desviación estándar de 0,50. Estos resultados refieren que dentro de la organización los enfoques aplicados al desarrollo de las competencias se ejecutan en un nivel muy alto; es decir existen elementos que se desarrollan en forma armónica dentro del equipo de gerentes; pero a su vez existe un elementos poco relevantes que distorsionan la aplicación en forma eficiente de los factores para promover en forma efectiva el desarrollo de las competencias gerenciales.

En relación a los enfoques aplicados al desarrollo de las competencias gerenciales estos se analizan por cada uno de los ítems que se agrupan en este tipo de competencias, los cuales se detallan a continuación:

Para el indicador Organización inteligente: se observa un promedio general de 4,47 y una desviación estándar de 0,57; es decir ambos

factores se ubican en una categoría de nivel muy alto y bajo respectivamente. Ante este resultado y siguiendo los enunciados del autor anteriormente señalado, este modelo de organización se relaciona con la unidad en estudio; en el hecho de que los elementos internos (individuos) son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean.

Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados a través de las vivencias propias, los empleados aprenden continuamente en conjunto, formando un todo integral. También se evidencia que existen ciertos elementos que perjudican el aprendizaje organizacional (barreras y resistencia); lo que se traduce en resistencia al cambio, poca racionalidad y un manejo no eficiente de las emociones.

En relación a la inteligencia emocional: se evidencia un promedio de 5,00 y una desviación estándar de 0,00; es decir existe un nivel muy alto e inexistente respectivamente en el manejo inteligente y equitativo de las emociones. Dentro de la organización y en función al planteamiento del autor mencionado anteriormente este elemento se relaciona con la forma bajo la cual interactúan los sujetos con el mundo, considerando las emociones, los sentimientos, la autoconciencia, la motivación, el control de sus impulsos, el entusiasmo, la

perseverancia, la empatía y otras competencias más que son consideradas indispensables para la adaptación e interacción social de los individuos.

Dentro de la organización se observa que existen ciertos elementos perturbadores en el manejo ecuánime de las emociones, entre estos se encuentran las constantes presiones a las cuales se somete el personal (para responder en forma eficaz a las necesidades organizacionales), razón por la cual deben desarrollar destrezas que permitan identificar y manejar sus sentimientos, interpretar y enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan la productividad individual y organizacional.

*Empowerment:* al analizar los resultados del ítem se muestra que el promedio de aplicación es de 4,13 y una desviación estándar de 0,61; es decir existe un nivel muy alto y bajo respectivamente en el desarrollo de este modelo. En función a los resultados obtenidos dentro de la organización el empoderamiento se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a las personas, con la finalidad de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se ejecutaba

sólo en los altos niveles de la organización; situación que evidencia el cambio en el modelo organizacional de gerenciar y decidir sobre la búsqueda de soluciones efectivas.

Esta herramienta al ser aplicada forma una nueva empresa, capaz de enfrentar los retos y obstáculos que se presentan como los cambios tecnológicos y la globalización. En relación a la desviación estándar, su nivel moderado radica en la resistencia a ciertos patrones de liderazgo que se encuentra presente en una minoría de los equipos de trabajo establecidos dentro de la empresa.

En cuanto a Coaching: los resultados del indicador muestran un promedio de 3,87 y una desviación estándar de 0,82. Es decir ambos factores se ubican en una categoría de nivel muy alto y bajo respectivamente. Ante este resultado y siguiendo los enunciados del autor anteriormente señalado, este modelo de desarrollo de los gerentes tiene como finalidad implementar la planificación continua en estrategias para lograr la visión institucional.

## CONCLUSIONES

Existe una presencia marcada de los tipos de competencias gerenciales en los gerentes de línea de las empresas estudiadas; se evidencia que se ponen en práctica

principios éticos, la responsabilidad y la eficiencia como elementos determinantes del aporte humano dentro del ejercicio de las funciones laborales. También se evidencia la presencia de la integridad y asertividad como elementos adquiridos y/o desarrollados durante el ejercicio del cargo dentro de la organización.

El grado de consistencia en el desarrollo de las Competencias Cardinales o Básicas, esto se debe al elevado nivel de Ética, Responsabilidad y Asertividad que demuestran los gerentes de la empresa en el desarrollo de las funciones asignadas a cada uno de los cargos que ejercen dentro de la organización; lo cual evidencia ser profesionales con una personalidad íntegra en el conjunto de características que los identifican.

Aunado a esto se encuentran las Competencias Laborales, en las cuales se evidencia un marcado nivel de Liderazgo, Comunicación y Trabajo en Equipo lo cual incide en forma directa en la promulgación del Desarrollo de Gerentes capacitados y calificados para mantener y promulgar la excelencia en la operatividad de la empresa.

Existe una determinada variedad de enfoques tendientes a ampliar las capacidades gerenciales al personal de línea dentro de la organización; siendo los lineamientos de la Inteligencia Emocional y las Organizaciones Inteligentes los

modelos más aplicados para lograr perfeccionar las potencialidades del personal.

Los elementos anteriormente señalados se unifican con los enfoques aplicados al desarrollo de las competencias gerenciales, obteniendo que la Organización Inteligente y la Inteligencia Emocional sean consideradas como elementos en los cuales los gerentes se apoyan para fortalecer sus procesos de formación empresarial; garantizando de esta forma la ejecución del pensamiento sistémico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bavaresco, A. (2006). Metodología de la Investigación. Ediciones Montealba, Caracas, Venezuela.

Benavides, O. (2010). Competencias y Competitividad. Editorial Mc Graw Hill.

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación en las ciencias sociales. Editorial Panamericana. Caracas.

Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la Investigación. Ediciones McGrawhill. Distrito Federal, México.

Hoyle, H. (2008). Elementos del Desarrollo en las Organizaciones. Editorial Ávila. Caracas, Venezuela.

Hurtado, J. (2010). Metodología de la Investigación Holística. Caracas, Venezuela. Editorial Sypal.

Méndez, N. (2005). La Investigación. Ediciones Aspira. Bogotá, Colombia.

Munch, L. (2010). Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. Caracas, Venezuela.

Pérez, A. (2010). Planificación del Talento Humano. Editorial Parmas. Distrito Federal, México.

Sabino, C (2014). El Proceso de Investigación. 1ª edición, 6ª reimpr. Buenos Aires Edt. Lumen-Humanitas

Sierra, R. (1999). Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios. Décima edición, Editorial Paraninfo. Madrid

Sierra Bravo, R. (2000). Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica. Madrid, España. Editorial Paraninfo.

Tamayo, I (2006). Metodología de la Investigación. Ediciones Atlántico. Medellín, Colombia.

Ulrich, D. (2009). Administración de Recursos Humanos. Editorial Capital. Distrito Federal, México.

Wayne, C. (2009). Sistemas Modernos en la Administración. Ediciones Campis. Bogotá,

Colombia.

William, R. (2009). La Administración: Nuevos Paradigmas. Ediciones Pacifico. Bogotá, Colombia.