



UNIVERSIDAD
ICESI

**DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL
PARA OCUPAR UN CARGO GERENCIAL**

JENNIFER CARDONA PALOMINO
MARIA CAMILA LÓPEZ FRANCO
DANIELA RAMÍREZ VILLAMIZAR
GISSEL TABARES RAMÍREZ

PROYECTO DE GRADO II

PROFESOR:
FARIDE CRESPO

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
22 DE MAYO DE 2015

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	3
I. INTRODUCCIÓN	5
II. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	7
III. MARCO TEÓRICO	8
IV. ESTADO DEL ARTE	17
V. METODOLOGÍA	19
VI. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	25
VII. RESULTADOS PARCIALES O DÉBILES	30
VIII. CONCLUSIONES	31
IX. RECOMENDACIONES	33
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXOS	32

RESUMEN

Las competencias han cobrado especial importancia para las organizaciones en el contexto de dinamismo económico mundial, por esta razón es fundamental que las habilidades y capacidades de los individuos a cargo de las empresas estén alineadas con las metas y objetivos organizacionales de corto, mediano y largo plazo. El objetivo de esta investigación es determinar las competencias que debe tener una persona que ocupa o aspira a ocupar un cargo gerencial en las empresas industriales y de servicios de la ciudad de Cali, de acuerdo a esto, se crearon unas categorías que agrupan las competencias de acuerdo a una serie de requerimientos. Para esto se llevó a cabo una investigación de tipo cualitativo en la cual el instrumento de recolección de datos fue una encuesta semiestructurada realizada a partir de la revisión de la literatura, teniendo en cuenta las características del sector económico en el que se desenvuelven los agentes, a los cuales se les aplicó la entrevista.

Palabras clave: Competencias, Gerentes, Organizaciones.

ABSTRACT

In a context of global economic dynamism, competences have become especially important for organizations, therefore it is imperative that the abilities and capacities of individuals in charge of companies are aligned with the short, medium, and long term organizational goals and objectives. The main purpose of this investigation is to determine the competences that a person who occupy, or aspire to occupy, a managerial position in an industrial or services company in the city of Cali-Colombia should have. For that reason, some categories, which enclose competences accordingly to a set of requirements were established. Consequently, a qualitative investigation was executed, in which, the instrument for obtaining the information was a semi-structured interview. For designing this poll, two key factors were taken into consideration: the pre-existent literature, the economic sector in which the individuals interviewed participate.

Key words: Competences, managerial positions, organizations.

I. INTRODUCCIÓN

La importancia que ha tenido en los últimos años las competencias gerenciales para la realización de una gestión exitosa dentro de las organizaciones, fue la principal motivación de este estudio. Además el dinamismo económico mundial ha provocado que las barreras sociales, culturales, políticas y económicas entre los países caigan cada vez más. Este dinamismo ha obligado a las organizaciones, independientemente del sector en el que operan, a mantener estándares de competitividad y a desarrollar diferentes estrategias para mantenerse rentables y exitosas, y es aquí donde cobra importancia el papel de las competencias que, alineadas con los objetivos que la empresa desea lograr se convierten en una herramienta vital para poder competir en un entorno cada vez más globalizado. Este dinamismo crea la necesidad de tener claridad sobre cuáles son las competencias que debe tener o desarrollar el encargado de dirigir una empresa, ya que estas impactan directamente los resultados financieros de la misma.

Los recursos humanos de las empresas deben propiciar el ambiente adecuado para la implementación del plan estratégico de la organización y por esta razón la combinación de conocimientos técnicos con habilidades de comunicación, administración de recursos, liderazgo e innovación, es fundamental para el logro exitoso de las metas que busca alcanzar el plan estratégico.

Este trabajo tiene como objetivo la determinación y categorización de las competencias que debe tener toda persona que ocupe un cargo ejecutivo gerencial, a partir de una serie de entrevistas realizadas a distintos gerentes de grandes empresas en la ciudad de Cali.

Apoyándonos en la literatura, y teniendo en cuenta el concepto de competencias de (Luengo, X., Vergara, E., 2001) se buscó agrupar las competencias manifestadas por los entrevistados en cinco categorías: Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Proactividad, Comunicación Efectiva y Pensamiento Crítico.

Este trabajo se compone de cinco partes, siendo esta la primera. La segunda parte integrada por el marco teórico pretende mostrar el punto de partida de esta investigación. En la tercera parte se muestra la metodología empleada y las razones que sustentan la elección de una investigación de tipo cualitativo. La cuarta parte presenta los análisis realizados a la información recolectada, a partir de la entrevista realizada a los gerentes y determina las competencias, que al juicio de los entrevistados son las fundamentales que toda persona ocupando un cargo gerencial debe tener. En la quinta parte se plantean una serie de sugerencias y dudas que aún quedan por resolver, con el objetivo de suministrar un punto de partida para investigaciones posteriores que se quieran desarrollar a partir de esta, y que estén correlacionadas con temas como las competencias y la productividad de una organización.

II. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las competencias que deben tener los altos directivos o ejecutivos de empresas de servicios y manufactura en la ciudad de Cali para el año 2015?

Hipótesis

Los altos directivos de empresas manufactureras y de servicios en la ciudad de Cali para el año 2015, deben poseer ciertas competencias que se agruparán en tres categorías básicas:

- Planificar
- Coordinar
- Control

Objetivo del trabajo

Caracterizar las competencias gerenciales de las empresas caleñas en el año 2015.

III. MARCO TEÓRICO

La época actual se caracteriza por los constantes cambios que se presentan en la economía y en el mercado laboral, conjuntamente con los avances tecnológicos, la globalización de la economía y la diversificación de la demanda, entre otros condicionantes, que impacta a las empresas como el trabajo y la educación, tres "mundos" que constantemente se enfrentan (Anta, 2000; Linares, 2001; en Yáñez, J., 2003) generándose nuevos conocimientos y competencias. De esta manera, “El concepto de competencias ha surgido esencialmente del mundo laboral, por la necesidad de lograr desarrollo de habilidades y comportamientos pertinentes en cada trabajador según su contexto laboral específico” (Ayres A., Pizarro M., & Sepúlveda L., 2003, p. 22).

Teniendo en cuenta este concepto, se decidió realizar una investigación sobre las competencias que deberían tener los directivos o altos ejecutivos de las empresas industriales y de servicios de la ciudad de Cali, de esta forma se busca tener un análisis más extenso y concreto sobre el desarrollo de sus habilidades y competencias que han logrado obtener a través de la experiencia en cargos de alta gerencia.

De allí la importancia de definir las competencias para realizar el análisis de la investigación, las cuales hacen referencia principalmente a todas aquellas destrezas, habilidades y atributos que la persona presenta y desarrolla en el ámbito laboral (Luengo, X., Vergara, E., 2001). Asimismo, para el pedagogo alemán Bunk, el concepto de competencia procede del campo de la organización y se refiere tanto a la regulación de las atribuciones en el seno de las

organizaciones, como a la facultad de toma de decisiones que tienen los diferentes titulares de los órganos de las empresas, de tal forma que define los siguientes tres enfoques:

***Las Capacidades Profesionales:** Son “el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes, cuya finalidad es la realización de actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión”

***Las Cualificaciones Profesionales:** “Abarcan la flexibilidad y la autonomía, extendiéndose así a una base profesional más amplia” y avanzando “de la especialización a la no especialización, de la dependencia a la autonomía”

***Las Competencias Profesionales:** Se definen como la “capacitación real para resolver determinados problemas”, contando además de los conocimientos, destrezas y aptitudes, o la flexibilidad y autonomía, con las competencias “humanas y sociopolíticas”, que “amplían el radio de acción a la participación en el entorno profesional, así como a la organización del trabajo y a las actividades de planificación”. (Bunk, 1994: 8-9).

Por otra parte, teniendo en cuenta los resultados de la investigación se obtuvo que las principales competencias que deben tener los gerentes son: Liderazgo, Pensamiento Estratégico, Comunicación Efectiva y Proactividad. Por consiguiente, se va a definir cada una de estas de acuerdo a la literatura encontrada y se lograra ampliar un poco más los conceptos y la terminología relacionada con el tema.

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales comprenden toda la variedad de capacidades que un gerente debe adquirir para ser capaz de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario. Las capacidades interpersonales son imprescindibles para el mercado laboral pues este se adquiere en la interacción social (Honorio Salmerón). Por otra parte, la gestión de las relaciones interpersonales es fundamental para el trabajo en equipo, además si la gestión no es eficaz podría generar conflictos entre los miembros de la compañía generando una distracción del cumplimiento del objetivo, por esta razón se debe procurar desarrollar una cooperación armónica entre las personas del equipo, siendo el gerente el encargado de controlar las personas, estimular la comunicación, la escucha activa, gestionar la retroalimentación y controlar las reacciones personales negativas. Asimismo, según la teoría se establece una fuerte correlación entre las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva siendo esta una competencia evaluada en nuestra investigación, por lo que se dice que las relaciones son persona a persona y no se basan en los cargos ni en las jerarquías, lo cual facilita una comunicación circular necesaria para cuando se generan procesos creativos (Nidia García). Finalmente, según el autor Anthony Williams cuando la gerencia es participativa es muy importante que los gerentes y los supervisores cumplan con la siguiente característica:

* **Habilidad para las buenas relaciones interpersonales:** las buenas relaciones interpersonales, son básicas en el trabajo debido a que facilitan la comunicación necesaria para analizar y resolver problemas.

Liderazgo

Uno de los modelos más populares de liderazgo se basa en el “Sistema de valores en competencia” un sistema de organización para las habilidades de liderazgo y administración (Quinn Rohrbaugh, 1981), dadas las investigaciones se ha demostrado que las habilidades directivas y de liderazgo caen dentro de cuatro categorías que son: habilidades de clan, adhocracia, mercado y de jerarquía, de esta manera se logra ser un directivo eficaz.

A continuación se definirán las cuatro categorías mencionadas anteriormente; 1. Las habilidades de clan: incluyen las relaciones interpersonales efectivas para desarrollar otras relaciones, por ejemplo, trabajo en equipo y comunicación con apoyo; 2. Las habilidades de adhocracia: son las requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio; 3. Las habilidades de mercado: son las requeridas para competir efectivamente y administrar las relaciones externas, por ejemplo, la motivación de los demás, uso de poder e influencia; 4. Las habilidades de jerarquía: son las que permiten mantener el control y la estabilidad, por ejemplo, el manejo de estrés, tiempo personal y solución de problemas de forma racional (Cameron & Quinn, 1999). Además, el liderazgo se concentra en fijar la dirección, articular una visión, transformar a los individuos y las organizaciones y crear algo nuevo, de esta manera se dice que los directivos se concentran en supervisar, dirigir y refinar el desempeño actual. Finalmente, teniendo en cuenta esta caracterización nos permitirá observar diferentes variables importantes que determinan porque es considerada una competencia gerencial y que la hace tan importante para las 10 empresas estudiadas, ya que dentro de las cuatro categorías mencionadas por el autor se consideraron otras competencias que también se obtuvieron dentro de los resultados.

Pensamiento estratégico

El desarrollo de esta competencia es propio de líderes que poseen determinadas competencias estratégicas (Morcillo y Cubeiro 1999:30) las cuales son definidas como, aquel “pensamiento o propósito estratégico que da origen a una acción constructiva y generativa, es decir que está relacionado con la ideología propia de cultura corporativa, la misión y la visión, y apunta a aspectos organizativos estructurales que se reflejan en la gestión de los recursos y capacidades de la empresa. Por otra parte, estos mismos autores consideran que estas competencias estratégicas tienen tres componentes:

***Propósito estratégico:** se define e imagina el proyecto empresarial, para consolidar e incrementar la competitividad empresarial.

***Gestión e integración:** de los recursos de la empresa para alcanzar el proyecto empresarial

***Habilidad:** para hacer un uso diferencial de los productos o servicios de la empresa.

Asimismo, dentro de esta competencia se pueden encontrar otras, como la planificación de escenarios, una de las más mencionadas en la investigación en especial por las empresas industriales; su objetivo es analizar el impacto de varias fuerzas de cambio incontrolables sobre el campo del juego estratégico y probar la flexibilidad de las alternativas estratégicas específicas, de esta forma se convierte en una herramienta de análisis fundamental para evaluar el entorno y lograr plantear diferentes escenarios de acuerdo a este.

Por último, otro ejemplo es la competencia llamada resiliencia mencionada por el autor Rafael González, (artículo de competencias directivas) esta hace referencia a la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones adversas con la suficiente confianza y seguridad para afrontarlas, de manera que el directivo pueda plantear varias alternativas para obtener el resultado deseado, permitiéndole al gerente tener mayor análisis crítico y solución de problemas el cual también hace parte del pensamiento estratégico.

Comunicación efectiva

Esta competencia emocional ejecutiva consistente en transmitir de forma efectiva, adecuada y sin distorsión la información, dentro de esta se encuentran los objetivos, necesidades, deseos, evaluaciones entre otras, de esta forma se crea una doble vía de comunicación para permitir acceder a la necesaria retroalimentación. Por otra parte, esta competencia tiene un contenido tanto técnico como emocional, por lo que es importante mencionar que la comunicación del alto directivo no solo debe ser oral si no escrita, de forma que permita transmitir las ideas de manera confiable y segura a la organización y a su equipo de trabajo.

Asimismo, la comunicación efectiva es una competencia que todo directivo-líder debe poseer en un grado medio-alto ya que esta le permitirá transmitir de forma correcta la visión del negocio por lo que la hace una habilidad crucial para el desarrollo de su trabajo.

Teniendo en cuenta las atribuciones de Goleman (1998, p.109) un directivo domina la competencia de comunicación cuando se caracteriza por lo siguiente:

*Es generador de confianza, lo cual es básico para propiciar una comunicación abierta y de calidad

*Tiene facilidad para sintonizar emocionalmente con las personas con quien se comunica

*No esquiva las cuestiones comprometidas, por el contrario, las tratan abiertamente

*Sabe escuchar y busca la comprensión mutua

*Propicia y fomenta la sinceridad en la comunicación, estando abierto a todas las cuestiones que requieran su atención, sean más o menos agradables.

Finalmente, la comunicación efectiva se puede ver relacionada con otras competencias que en parte pueden favorecer que esta tenga mayor grado de desarrollo en las gerencias, como por ejemplo el autoconocimiento, autodominio, autoestima, la percepción de otros, el optimismo, la creatividad, las relaciones interpersonales y muchas más. Por consiguiente, a través de la experiencia los gerentes van fortaleciendo todas estas habilidades y destrezas logrando que esta competencia sea cada vez más fuerte en ellos y logren dar a conocer sus planteamientos de manera correcta y asertiva.

Proactividad

La proactividad es definida de diferentes formas, en primer lugar, el autor Parker, Williams y Turner (2006, p.636) la define como un comportamiento “auto iniciado y orientado hacia el

futuro cuyo objetivo es cambiar y mejorar la situación o a uno mismo” por otra parte, el autor Covey (1997) la define como una actitud de responsabilidad, como un agente de cambio, ya que él considera que la responsabilidad del propio individuo es “ hacer que las cosas sucedan” por lo que otorga a esta competencia clave de un directivo efectivo, el cual debe desarrollar una actitud responsable, es decir, que este debe saber liderar su propia vida y actividad profesional y que no busque excusas ni culpables externos. De esta manera, la importancia de esta competencia se da especialmente por las siguientes tres razones:

*Los empleados deben tener mayor campo de actuación, ya que los procedimientos no pueden contemplar toda la gama de posibles situaciones que pueden ocurrir y la forma de actuar ante ellos. Es decir, que habrá momentos en que se deberán tomar decisiones que no estaban previstas.

*La innovación, hace parte de la disposición de aportar ideas por parte de los empleados así como de directivos que estén dispuestos a escuchar y arriesgarse.

*Un directivo deberá cambiar varias veces en su vida profesional su especialidad o área de trabajo.

Finalmente, la proactividad permite que el directivo pueda desarrollar otras competencias como lo es; el trabajo en equipo, la escucha activa, la negociación, la gestión, y el manejo de la incertidumbre, de esta forma podrá controlar o influir en los factores importantes de la compañía, como también arriesgarse y tomar retos de forma que aproveche

las oportunidades que se le presenten, teniendo como resultado nuevos objetivos o proyectos para la empresa y su grupo de trabajo.

IV. ESTADO DEL ARTE

Los estudios encontrados fueron realizados a través de entrevistas o focus group que buscaban determinar que competencias eran representativas en los cargos gerenciales. Unos se enfocaron en las cualidades, formación y destrezas. Otros encaminaron su investigación al área de recursos humanos, dado que a partir de ésta área que se contrata al personal de la empresa. Además, una de las competencias que surgió en las investigaciones fue aprovechar el talento humano y las funciones del gerente las cuales deben ser orientadas al logro más que a la función.

En la investigación realizada, las entrevistas fueron una gran herramienta a la hora de determinar cuáles eran las competencias que consideraban importantes los entrevistados en su quehacer gerencial. La entrevista presenta una de las mejores opciones para promover el conocimiento interactivo, si se considera que se trata de un cargo con características tan particulares como las gerenciales. (Enríquez, 2006)

En la década de los setenta McClelland tuvo la idea de establecer comparaciones entre personas que tenían un nivel alto de éxito en su trabajo y aquellas que tenían un rendimiento promedio (o normal) de las diferencias de comportamientos entre ambos grupos, teniendo como resultado la idea de competencias; de esta manera, se dice que lo que conforma a un buen gerente son sus cualidades, destrezas, formación y la función misma que desempeña. Por esto, es importante resaltar aquellas competencias que ellos consideran necesarias para desempeñar cargos directivos altos.

Según la investigación realizada por Medina, la aplicación de cuestionarios, entrevistas y focus group a empresarios, tenía como objetivo identificar las competencias gerenciales, siendo este un método muy eficaz. De esta manera, se logró caracterizar las competencias ya que debían derivarse e incidir en la misión y la visión de la organización a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos y orientación al logro más que a la función, mediante los criterios de desempeño. (MM Elizondo, 2012).

Sin embargo, en las empresas donde el mejoramiento continuo no es relevante y la capacidad de acción no se evidencia, se corre el riesgo de desaprovechar el talento humano (GC Hernández, 2006).

Aida Medina profesora de la Universidad Icesi realizó una investigación sobre las competencias requeridas en los cargos de recursos humanos, cabe resaltar que su investigación no se aleja de las competencias que se requieren para otras áreas de la empresa, dado que encontró que los participantes debe concentrarse en la competencia de influencia, en el sentido de impactar positivamente en los otros, así como entender el mercado y hacer entender sus ideas para lograr los resultados.

Dentro de las competencias críticas para dirigir organizaciones, cabe mencionar la investigación hecha a 230 ejecutivos de firmas de industrias, comercios y servicios. En las que se encontró que saber escuchar, Comunicación, Liderazgo, Solución de Problemas, Administración del Tiempo, Adaptabilidad al Cambio, Relaciones Interpersonales; son las competencias que requieren más atención. (Prentice, 1984).

V. METODOLOGÍA

Objetivo de la investigación

Determinar cuál es la variable dependiente y cuál será la independiente en esta relación:

Las variables independientes estarán dadas por las competencias que tienen los profesionales, mientras la variable dependiente será la gerencia, esta se podrá medir por medio de la caracterización del profesional (sector en el que se desempeña, nivel gerencial, años de educación, edad, historia laboral), la toma de decisiones que se pueden evaluar de acuerdo con la planificación, la coordinación, el control, las competencias (tanto del cargo propio como del cargo organizacional) y el planteamiento de objetivos (como están planteados).

El sector y el nivel gerencial son determinados por la información previa a la entrevista. Mientras que los años de educación, edad e historial laboral deben recabarse por medio de entrevista (se escoge este método, porque provee la posibilidad de enfocarse más en cada uno de los aspectos, es decir se puede obtener mayor información y más precisa). Igualmente se hará con la toma de decisiones, las competencias y el planteamiento de objetivos.

Método de Investigación

La investigación cualitativa es un método de investigación que hace referencia a un grupo de herramientas que buscan recabar información en profundidad sobre el individuo que es objeto de estudio. Entre las herramientas que hacen parte de este método están los grupos de discusión,

las entrevistas abiertas, las técnicas de observación, entre otros. Este tipo de técnica alude a las cualidades y opiniones de los individuos de los que se pretende obtener información, pues las herramientas están diseñadas de forma tal que los participantes puedan describir de manera detallada eventos, comportamientos y situaciones particulares en las cuales intervienen las creencias religiosas, sociales, culturales, técnicas y los pensamientos que con base a la experiencia permiten al individuo manifestar una opinión sobre los hechos acerca de los cuales es consultado. La finalidad del método es que con la información adicional que se puede obtener (en comparación con otras técnicas), se pueda entender el comportamiento de las personas y cuáles son los factores que influyen ese comportamiento.

Para que la información de esta técnica pueda ser utilizada para el análisis estadístico es necesario asignar valores numéricos que permitan la medición adecuada de la información obtenida con el objetivo de hacer la investigación más rigurosa y hallar una posible relación entre las variables que son investigadas. Así, una vez se ha recogido la opinión o discurso de los participantes, se procede a analizar la información para determinar las relaciones que existen entre los discursos de cada participante y las hipótesis manejadas por el investigador.

Para el estudio se determinó conveniente una muestra de diez individuos que cumplieran con las características de ocupar un cargo gerencial en una empresa grande correspondiente al sector industria y de servicios de la ciudad de Cali, que llevaran al menos un año desempeñando su labor en este cargo. El tamaño de la muestra se escogió teniendo en cuenta simplemente la disponibilidad y disposición de los gerentes de atender la solicitud de entrevista para la investigación. Lo anterior con el objetivo de poder cuestionar el papel que las competencias representan para los gerentes en la actividad que desempeñan y sus consideraciones al respecto.

Se utilizó la entrevista como herramienta para la recolección de datos en la investigación, este es un instrumento de investigación social, en el cual se obtiene información por medio de un conjunto de preguntas, orales o escritas, que se le hace a las personas involucradas en el problema motivo de estudio (Paz, 2008). Dentro de los tipos de entrevista existentes, se prefirió la entrevista dirigida o semiestructurada, siguiendo un orden de preguntas con el objetivo de lograr que el individuo entrevistado proporcionara información pertinente y útil para el proceso investigativo. También, se escogieron preguntas abiertas, de manera que el informante tuviera gran libertad para expresar su respuesta y así, lograr obtener una mayor cantidad de información en cada entrevista.

La entrevista semiestructurada empleada como instrumento de recolección de datos se puede ver en el Anexo 1. En esta hay una serie de preguntas que van desde el historial académico y laboral hasta la importancia que tienen las competencias para los objetivos de la organización en la que trabajan.

Para el análisis de la información se definieron cinco categorías en las cuales se agruparon las competencias y las cuales son: Relaciones interpersonales, liderazgo, proactividad, comunicaciones efectivas y pensamiento estratégico. Estas categorías se definieron de acuerdo a la investigación de la literatura que hay al respecto y de investigaciones desarrolladas en torno a las competencias gerenciales.

Ventajas y Desventajas del Método de Investigación

Al ser la entrevista una “forma de entablar una conversación”, se convierte en una herramienta útil ya que los individuos se sienten más confiados para suministrar información que de otra forma quedaría en sus mentes. La misma dinámica de la entrevista tiene la flexibilidad para que el individuo pueda profundizar en la construcción de su razonamiento y pueda incluso abarcar temas que no están directamente relacionados con la investigación pero que aportan respuestas más integrales en la medida en que ofrecen luz sobre aspectos que el investigador puede no haber tenido en cuenta a la hora de diseñar la investigación.

Como el formato de entrevista es único, permite al investigador darse cuenta si la respuesta a la pregunta de investigación es única o hay diversidad de acercamientos a una misma problemática, es decir, si existe un alto grado de heterogeneidad frente a la misma situación y como esto puede facilitar u obstaculizar la investigación.

Por otro lado, el entrevistador tiene la flexibilidad de formular preguntas relaciones que surjan a medida que avanza el proceso. Esto enriquece la experiencia misma y aporta mayor información. La espontaneidad del proceso (que en gran medida es facilitada por la habilidad del entrevistador) permite indagar otras áreas de interés y esto a su vez permite ampliar la investigación hacia sectores que no se pensaron tan importantes inicialmente.

Frente a las desventajas que plantean este tipo de herramientas están los costos de desplazamiento. Pues el entrevistador debe acudir hasta el sitio en el cual se encuentra el

individuo y esto implica no solo costos monetarios sino también costos como el tiempo dedicado a la entrevista y búsqueda de gerentes.

Otra importante desventaja radica en el hecho de que el entrevistador debe contar con gran habilidad para conducir la entrevista hasta el punto al cual quiere llegar. La falta de experiencia se presta para que el entrevistado evada preguntas y no suministre información completa o manipule su respuesta con la intención de responder lo que el entrevistador espera que responda. Además la forma de conducción de la entrevista puede llevar a sesgos en las respuestas del entrevistado por influencia directa o indirecta del entrevistador.

El cuestionario es la columna vertebral de toda la investigación, pues a partir de este se extraen conclusiones y se responde a las preguntas vitales que han sido planteadas. Si el cuestionario está mal diseñado toda la investigación que se realice a través del él y las posteriores conclusiones que se puedan derivar podrían estar sesgadas, lo cual posiblemente impida la formulación de una respuesta al problema planteado inicialmente y provoque que se deba rediseñar el instrumento.

Si el cuestionario es muy estructurado brindara poco espacio para que el entrevistado responda de manera espontánea y ciertamente limita la posibilidad de que el entrevistador pueda plantear preguntas adicionales que no estaban contempladas de manera inicial.

La entrevista también abre la puerta para que se recopile información de utilidad nula que ni siquiera está relacionada con el problema de investigación. De esta manera se desperdicia tiempo que es vital para el proceso. Y finalmente la desventaja fundamental es el factor tiempo, una

entrevista requiere de una cantidad de tiempo considerable para la conducción adecuada de la misma y este tiempo también incluye los periodos de desplazamiento (en caso de que se tenga que realizar).

Resultados

A través de la técnica empleada se pudo concluir que la tendencia que siguieron las respuestas se orientaron hacia las siguientes competencias: Relaciones Interpersonales, liderazgo, pensamiento estratégico, comunicación efectiva y proactividad. Esto implica que de acuerdo a la opinión de los gerentes de empresas industriales y de servicios de la ciudad de Cali, esas son las competencias fundamentales que debe tener cualquier persona que ocupe o aspire a ocupar un cargo ejecutivo gerencial. A pesar de que hubo cierto grado de homogeneidad en las respuestas, los gerentes manifestaron la importancia de otras competencias que no necesariamente coincidían con la opinión de sus contrapartes. Entre estos resultados atípicos encontramos competencias como: autoevaluación, foco al cliente, capacidad de persuasión y efectividad gerencial. Esta diversidad en las competencias que consideran importantes se deriva de los años de experiencia que los entrevistados llevan ocupando el cargo, y que de acuerdo al sector y al tipo de empresa en el que desarrollan sus actividades (de servicios, ropa, autopartes, motocicletas, transporte, insumos industriales, entre otros) han concluido que son vitales para tener éxito en este, y no necesariamente responde a la literatura que existe al respecto.

VI. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Proceso de recolección

El proceso de recolección se llevó a cabo con una muestra de diez gerentes de empresas en la ciudad de Cali, pertenecientes en mayor medida al sector secundario (industrial), pero también se contó con dos empresas que ofrecen servicios. Cada individuo fue contactado y se acordó con ellos una cita para realizar la entrevista, en cada una de ellas participaron dos integrantes del grupo. En un plazo de un mes aproximadamente, se cumplieron todas las citas y se obtuvo toda la información.

De acuerdo con la libertad que tenía cada entrevistado, con las preguntas abiertas, de dar información, se decidió que la forma más acertada de recolectarla era mediante grabaciones de las entrevistas.

Gracias al instrumento que se utilizó, se pudo amoldar la entrevista a cada uno de los gerentes, de manera que se aprovecharan los conocimientos que cada uno hacía evidente en sus respuestas. Así, en cada entrevista se logró el objetivo planteado que era averiguar directa e indirectamente que competencias eran importantes para el cargo gerencial en cada organización y además, que competencias eran valorados por los mismos gerentes para las personas que se encontraban a su cargo.

Entre las dificultades que se encontraron en el proceso de recolección, fue el desconocimiento del tema de investigación por parte de los individuos entrevistados, aunque solo

fue significativa en una de las entrevistas, donde la empresa apenas estaba adoptando el sistema de perfiles de cargos, por lo cual no estaban bien determinadas las habilidades valoradas o necesarias para cada puesto. Igualmente, saber que dicha empresa estaba en el proceso de adopción de estos perfiles, implica que la identificación de las habilidades necesarias para cada puesto dentro de la empresa se ha convertido en una herramienta muy valiosa para las compañías, y esto apoya el propósito de la investigación.

Construcción del instrumento para analizar

Para analizar los datos se utilizó una matriz que relaciona las funciones que implica un cargo gerencial: planificar, coordinar y controlar; con el planteamiento de objetivos, la toma de decisiones y las competencias. Con esto, pudimos ubicar los datos de cada entrevista en una tabla consolidada (Anexo 2), e identificar cuáles eran las competencias que cada entrevistado consideraba relevante en cada paso de su gestión.

Luego de tener las tablas de análisis de cada una de las diez entrevistas, se generó una tabla conjunta que incluyera todas las entrevistas y en la cual se pudiera identificar que gerente mencionó que, y cuáles eran los datos más repetidos y cuales los atípicos. Así, se pudo hacer un conteo cuantitativo de variables cualitativas que facilitara el análisis de los datos en su conjunto.

Finalmente, se agruparon las competencias más mencionadas por los entrevistados en cinco categorías: Relaciones interpersonales, comunicaciones efectivas, liderazgo, proactividad y pensamiento estratégico; en cada una de estas categorías se incluyeron las características o competencias dichas por los gerentes que estuvieran relacionadas con cada una de estas. Para

poder analizar los datos atípicos y los más comunes, se identificó lo que cada gerente dijo, sin embargo, se decidió mantener el anonimato de nuestros entrevistados de acuerdo con lo que se había acordado antes de iniciar la entrevista. Con estas categorías construimos un mapa que relacionaba las competencias entre si y permitía hacer un análisis más profundo que solo el conteo de los datos.

Cómo se hizo el análisis de los datos

Por medio de la herramienta utilizada para el análisis de la información, se pudieron identificar aquellos conceptos en los que la mayoría de los gerentes estuvieron de acuerdo, los datos más mencionados y los datos atípicos; al relacionar todas las matrices, se obtuvieron las principales competencias que mencionaron los entrevistados, aunque muchas veces utilizaron términos diferentes para describirlas y las asociaron a diferentes funciones gerenciales.

Para hacer el análisis, primero se empezara por evaluar cuáles fueron las competencias más mencionadas en las entrevistas y se agruparan algunas de acuerdo con su significado implícito. Luego, se relacionarán los datos obtenidos con los procesos dentro de la empresa y el ambiente organizacional.

Inicialmente, se encontró que las competencias más mencionadas por los entrevistados hacían referencia principalmente a relaciones interpersonales, donde se incluyen buenas relaciones con los compañeros y los clientes, trabajo en equipo, desarrollo del talento humano, manejo del personal y generación de confianza. En este caso, la gran mayoría de los gerentes se refirió a competencias que influyen en las relaciones interpersonales dentro de la empresa, es

decir con los compañeros de trabajo, solo uno de los entrevistados, el gerente número cinco, hizo referencia a las relaciones con los clientes y los proveedores, es decir, con los grupos externos a la empresa, expresando que un gerente que genere confianza a los clientes de la empresa, podrá tener una mejor gestión, significando mayores beneficios para la compañía.

Las relaciones interpersonales, y especialmente el mantener buenas relaciones con los grupos de interés está altamente relacionado con la capacidad de comunicación del individuo, esto se asocia a la competencia de comunicación efectiva, la cual fue citada por los entrevistados como saber expresarse, poder de convicción y transmisión de ideas. Este aspecto es muy importante en la organización, especialmente cuando se trata de comunicar información como la visión, la misión y los valores de la compañía, que debe ser conocida e interiorizada por todos los integrantes de la empresa, incluyendo clientes, proveedores, y fuerza de trabajo; normalmente, el que todos trabajen hacia una meta en común solo se puede dar si existe este tipo de comunicación por parte de los altos mandos.

También, estas relaciones interpersonales serán determinadas por la forma en que se trabaja en equipo y el buen manejo del personal, esto lleva necesariamente a que en el grupo exista un integrante con mayor poder de convicción que los demás y quien logre adquirir esta competencia tendera al liderazgo, otra de las categorías que más se mencionaron en las entrevistas; en cuanto a este tema, también el gerente número cinco y el gerente número tres mencionaron que además del liderazgo, es importante que las personas que ocupen un cargo gerencial tengan la capacidad de dirección de proyectos, para poder cumplir satisfactoriamente con las responsabilidades que se le asignan.

Igualmente, el liderazgo supone un individuo que es capaz de autoevaluarse y de ser hasta cierto punto autosuficiente y estar preparado para tomar decisiones, por este motivo el liderazgo se desprende de la proactividad, otra de las competencias más nombradas por los gerentes entrevistados. Que fue relacionada con la recursividad por el gerente número uno, con análisis de productividad por el gerente tres y con autoconciencia por el gerente cinco. Así, se puede analizar que también se mencionaron competencias que atañen a lo intrapersonal, es decir con aquello que permite a los individuos evaluar su comportamiento y poder ser objetivos a la hora de esta evaluación, por lo que de esta manera pueden lograr el mejoramiento personal continuo, que es tan buscado a la hora de escoger un profesional para ocupar un cargo de alta gerencia.

Finalmente, la dirección de una organización requiere de una estrategia que englobe el manejo del personal, el planteamiento de objetivos y la toma de decisiones, la competencia que más mencionaron los entrevistados en esta cuestión fue la de orientación al logro, que es definida como la capacidad para ejecutar acciones, emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para obtener los resultados esperados por el ministerio de educación. También, varios gerentes se refirieron a la innovación y la creatividad como una competencia importante en cuanto a la definición de estrategias. Y solo uno de los gerentes, el número cinco, habló de foco en el cliente como un aspecto importante.

VII. RESULTADOS PARCIALES O DÉBILES

*Debido a que las personas generalmente no tienen muy clara la teoría de las competencias, es posible que sesguen los resultados al manifestar las competencias que son popularmente conocidas como las más importantes. Estas aseveraciones pueden responder a la falta de conocimiento de las mismas y no necesariamente a la importancia que se deriva de la experiencia.

*La falta de conocimiento técnico acerca de las competencias hizo que los gerentes consideraran competencias, ha algunas características o habilidades (potencial que el ser humano tiene para adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y destrezas) como competencias, cuando en realidad no lo son. Ejemplo de esto es la reiterada mención del conocimiento técnico o la formación académica como una competencia importante.

VIII. CONCLUSIONES

De las cinco competencias halladas como fundamentales una merece especial atención es: Liderazgo. Existe consenso entre los entrevistados acerca de la importancia de esta competencia para una persona que ocupa un cargo gerencial; el gerente uno manifestó que además de esto, es importante que las personas que ocupen un cargo gerencial tengan la capacidad de direccionar proyectos. Sin embargo la importancia de esta competencia queda en entre dicho si se tiene en cuenta que los individuos entrevistados, al igual que la población en general, tienen la noción de que es una competencia pero no conocen a fondo cuales son cada una de ellas y si realmente las han desarrollado. Por esta razón, la competencia de liderazgo es la más conocida entre las personas y existe la posibilidad de que la manifestación de esta como fundamental responda a razones de desconocimiento de las demás competencias que existen.

Se debe tener en cuenta de que los entrevistados confunden los conocimientos técnicos con competencias. Por eso muchas veces manifestaron la importancia de los estudios técnicos relacionados al área que dirigen como importantes en la conducción exitosa de una gerencia. Es importante hacer la distinción entre conocimientos técnicos y competencias. Los primeros corresponden a toda formación académica a la que la persona se ha sometido, y por lo tanto se trata de transferencia de conocimiento y de la interiorización del mismo. Las competencias por otro lado, “(...) hacen referencia principalmente a todas aquellas destrezas, habilidades y atributos que la persona presenta y desarrolla en el ámbito laboral (Luengo, X., Vergara, E., 2001).

De acuerdo al análisis realizado, los resultados más relevantes corresponden al descubrimiento de las cinco competencias consideradas fundamentales entre los gerentes: Relaciones interpersonales, liderazgo, comunicaciones efectivas y pensamiento estratégica.

A pesar de que existe consenso acerca de la importancia de las competencias más populares entre los gerentes, mencionadas en la conclusión 3, también se manifestaron competencias que de acuerdo a la opinión de cada gerente, son importantes en una persona que ocupa este cargo ejecutivo. El conjunto de competencias consideradas atípicas fueron: autoevaluación, foco al cliente, capacidad de persuasión y efectividad gerencial.

Los perfiles del cargo son herramientas diseñadas para la selección idónea del personal. Estos perfiles ofrecen una guía al describir las características que el aspirante al cargo debe tener y constituyen una aproximación muy certera sobre lo que el empleador debe buscar. Los perfiles del cargo dispuestos en las empresas de los gerentes entrevistados coinciden con nuestra categorización de competencias, sin embargo tienen unos vacíos ya que estas guías son elaboradas a partir de material especializado en el tema y es aquí donde la opinión y experiencia de la persona que ha desempeñado un cargo gerencial es importante ya que brinda mayor luz sobre lo que se debe y no se debe buscar en un aspirante.

Conclusiones de acuerdo al objetivo planteado

Teniendo en cuenta el objetivo planteado, se logró determinar cuáles son las competencias que debe tener un alto directivo de empresas industriales y de servicios en la ciudad de Cali, de

manera que se identificaron como determinantes de la variable dependiente: Relaciones interpersonales, proactividad, liderazgo, comunicación efectiva y pensamiento estratégico.

IX. RECOMENDACIONES

Consideramos que las investigaciones sobre competencias gerenciales deben ir ligadas a las competencias que en las aulas de clase se enseñan. Dado que, los profesionales que salen de las universidades que no tienen experiencia laboral deben acoplarse a lo que las organizaciones de hoy en día necesitan, y es fundamental tener conciencia de cuales habilidades son necesarias a la hora de aspirar a un cargo directivo. Sumado a ello, las evaluaciones internas de las organizaciones consideramos se deben comparar con las que hacen otras empresas, esto trae consigo una visión de la gestión interna y cómo es su efectividad. Cabe resaltar, que nuestra investigación no diferenció las edades de los gerentes que pueden estar correlacionada con su experiencia laboral, es necesario indagar sobre este efecto y cómo es el cambio en la efectividad del trabajo dada su experiencia.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de investigación

1. Preguntas Introdutorias

Saludo

Introducción: Se está recogiendo información sobre las competencias que deben tener los gerentes. Será usado para una investigación de proyecto de grado de la universidad ICESI, y cualquier información que nos provea será confidencial.

- Cuénteme un poco ¿Cómo ha sido su recorrido académico y laboral?

- ¿Cuántos tiempo/años han pasado desde que empezó a trabajar?

2. Preguntas Claves

- ¿Cómo se hace la planeación anual en el área que usted dirige (es diferente la planeación de una empresa de servicios o manufacturera y del sector público)?

- ¿Cuál es su papel, como gerente, en el logro de esos objetivos del área o en los objetivos de la empresa en general? / ¿Cuál es su aporte al logro de objetivos del área que gerencia? (planeación, coordinación y control) (Hay dos posibilidades para preguntar lo mismo)

- ¿Para su cargo, cuáles son las competencias que usted considera importantes? Y ¿Para la organización cuáles serían?

3. Preguntas de cierre

-¿Qué importancia cree usted que tiene el tema de las competencias para la organización?

Cierre

Anexo 2. Resultados- Tabla Consolidada

	Planteamiento de objetivos	Toma de decisiones	Competencias
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> -No tienen (CC, CV) -Proyección de ventas (CM, Dyna, F), costos (Coo, A), Nuevos productos, Mercados, tasa de cambio (TS,AI) -Personal de apoyo (Dyna) -Plan estratégico (Coo, AU, TS) 	<ul style="list-style-type: none"> -Entorno económico (TS) -Ajuste de objetivos (TS) -Presupuesto de gastos (Dyna, Co, AU, CC, F) -Búsqueda de recursos (CM) -Por proyectos (CV) 	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo en equipo (Dyna, CM, TS) -Comunicación (Todos) -Foco al cliente (TS) -Pensamiento innovador (CM, AU, Co)
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> -Datos históricos (CC, Au) -Proyección de ventas (Dyna, CM, Co, F, AU) -Concretar actividades (CM, Dyna) -Concretar proyectos (TS, CV) -Coordinación con los clientes (Dyna, CM, CV) -Preparación de la compañía para el cumplimiento de los objetivos (TS) 	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevo proyectos (CM, Dyna) -Análisis de resultados (CM) -Cambios en los objetivos de acuerdo con el entorno (TS, AU, Co, F) -Asignación de proyectos (CV, AU, Co) -Cambios en los objetivos de acuerdo con el desempeño (CV) 	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación (Todos) -Trabajo en equipo (Dyna, CM) -Liderazgo (CC, CV, CM, TS, AU) -Capacidad de persuasión (TS, CM) -Orientación al logro (Todos) -Generar confianza con los clientes (TS, CM, Co, AU) -Manejo del personal (Coo, AU)
Control	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación del servicio al cliente (CC, CV, Dyna, Co, AU) -Evaluación desempeño del personal (CV, TS) -Verificar cumplimiento de objetivos (Coo) -Evaluación de proyectos (Coo, Dyna, AU, F, AM, 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la atención a los clientes (CC, AU) -Visita al cliente (Dyna, CM) -Replantear objetivos (Coo, AU, F, Dyna, CM, TS) 	<ul style="list-style-type: none"> -Pensamiento critico (Dyna, CM, AU, Co, F) -Manejo del personal (CV, CM, AU, Co) -Trabajo en equipo (CV, CM, Dyna, AU) -Efectividad gerencial (TS) -Autoevaluación (TS)

	TS) -Control de inventarios (AU) -Estudios de ambiente laboral (TS)		
--	---	--	--

BIBLIOGRAFÍA

Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea*, 1, 7.

Calderón Hernández, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(27). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=81802705>

De Kluyver, C. A. (2004). *Pensamiento estratégico una perspectiva para los ejecutivos*. Argentina: Pearson Education.

Guerrero Serón, A. (1999). El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo. *Revista Computense de Educación*, 10. Recuperado a partir de <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/RCED9999120335A/17287>

José Belzunce, M., Danvila del Valle, I., & Martínez López, F. (2015). Guía de competencias emocionales para directivos. Recuperado 6 de mayo de 2015, a partir de <http://www.eexcellence.es/index.php/biblioteca-empresarial/811-michael-de-jose-belzunce-ignacio-danvila-del-valle-y-francisco-j-martinez-lopez>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6.^a ed.). México: Pearson Educación.

Medina Elizondo, M., Armenteros Acosta, M. del C., Guerrero Ramos, L., & Barquero Cabrero, J. D. (2012). *Las Competencias Gerenciales Desde Una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un Procedimiento Para Su Identificación y Evaluación del Desempeño (Managerial Skills from a Strategic Viewpoint: A Procedure for Their Identification and Performance Assessment)* (SSRN Scholarly Paper No. ID 1953541). Rochester, NY: Social Science Research Network. Recuperado a partir de <http://papers.ssrn.com/abstract=1953541>

Medina Lorza, A. F., & Castañeda Zapata, D. I. (2010). Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, colombia. *Estudios Gerenciales*, 26(115), 117-140. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70115-7](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70115-7)

Mineducación. (2015). Guión para compartir nuestra experiencia. Recuperado 6 de mayo de 2015, a partir de http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-277747_archivo_pdf_gloriaisaza.pdf

Palomo Vadillo, M. T., María Teresa. (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial.

Whetten, D., & Camerón, K. S. (2004). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Educación.