



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO.  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**



## **Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en *relaciones humanas* dirigidas al empresario venezolano**

**Autor:** MSc. Carlos Adrián Ramírez

**Tutor:** Dr. José Tadeo Morales Carrillo.

**Línea de Investigación:** Innovación y Desarrollo Humano.

Campus Universitario de Bárbula, Naguanagua,  
Estado Carabobo, Venezuela.

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO.  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES  
CAMPUS BÁRBULA**

**Modelo para el desarrollo de competencias  
gerenciales en *relaciones humanas* dirigidas al  
empresario venezolano**

**Línea de Investigación:** Innovación y Desarrollo Humano.

**Autor:** MSc. Carlos Adrián Ramírez

**C.I:** 14.514.934

**Tutor:** Dr. José Tadeo Morales Carrillo.

**C.I:** 7.014.500

Bárbula, Octubre del 2017



Universidad de Carabobo  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Dirección de Postgrado  
 Sección de Grado

POST GRADO **FACES**  
 ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Universidad de Carabobo

**ACTA DE DISCUSIÓN DE TESIS DOCTORAL**

*En atención a lo dispuesto en los Artículos 149 y 150 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 146 del citado Reglamento, para estudiar la Tesis Doctoral titulada:*

**"MODELO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN RELACIONES HUMANAS DIRIGIDAS AL EMPRESARIO VENEZOLANO"**

Presentada para optar al grado de **DOCTOR(A) EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES** por el (la) aspirante:

**RAMIREZ R., CARLOS A.**

C.I.: 14.514.934

Realizado bajo la tutoría de el **DOCTOR JOSE TADEO MORALES**  
 Cédula de Identidad N<sup>o</sup>. 7.014.500

Habiendo examinado la Tesis Doctoral presentada, se decide que la misma esta Aprobado.

En Barbuila a los 17 días del mes de Octubre del año 2017.

Prof: DR. JOSE TADEO MORALES (Pdte.)

C.I: 7014500

Fecha: 17/10/2017

Prof: DR. ERNESTO LÓPEZ

C.I: 5726017

Fecha: 17/10/17

Prof: DR. BENITO HAMIDIAN

C.I: 06318306

Fecha: 17/10/17



Prof: DR. EDGAR ROLANDO SMITH

C.I: 3.998.325

Fecha: 17/10/2017

Prof: DRA. BELKIS TOVAR

C.I: 3577957

Fecha: 17/10/2017

## DEDICATORIA

A mi Madre Carmen, como en cada proyecto, tu sola presencia representa el empuje de abrir caminos.

En memoria de: mi abuela Elba Rosa y mi buen amigo el Dr. Orlando Chirivella Palencia.

## AGRADECIMIENTOS

A **mi tutor**, el Dr. José Tadeo Morales Carrillo, por todo su apoyo, invaluable disposición, generosidad y tiempo en la dirección del presente estudio. Mi admiración y respeto. Muchas Gracias.

A los profesores Egleé Fernández de Blanco y Rafael Tomás Blanco por el apoyo de siempre. Al Prof. Wilmer Barico de la Facultad de Educación UC por la colaboración prestada a nivel de tecnología.

A los Doctores: Oswaldo Ortega, Leonardo Villalba, Wilfredo Lanza, Carlos Zambrano Heredia, Frank López, Rolando Smith, Grewan Villalba, Manuel Fontenla y Ernesto López.

A mis amigos: Mailyn Medina, Evelyn Martinez



## AVAL DEL TUTOR



Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Dr. José Tadeo Morales Carrillo**, titular de la cédula de identidad N° V- 7.014.500, en mi carácter de Tutor de la Tesis de Doctorado titulada:

*“MODELO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN RELACIONES HUMANAS DIRIGIDAS AL EMPRESARIO VENEZOLANO”.*

Presentado por el ciudadano: Ramírez Ramírez Carlos Adrián. Titular de la Cédula de identidad N° V-14.514.934. N° V. 7.014.500. Para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 25 días del mes de Noviembre del año 2016.

**Tutor:** Dr. José Tadeo Morales Carrillo.

---

**Firma Autógrafa**

**C.I:** V-. 7.014.500

## INFORME DE ACTIVIDADES

Nombre del participante: **CARLOS ADRIÁN RAMÍREZ RAMÍREZ**. Cédula de identidad N°: V- **14.514.934**. Tutor: **Dr. JOSÉ TADEO MORALES CARRILLO**. Cédula de Identidad N°: V- **7.9014.500**.

Correo electrónico del participante: **ramirezcharles@gmail.com**

Título tentativo del trabajo:

*“MODELO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN RELACIONES HUMANAS DIRIGIDAS AL EMPRESARIO VENEZOLANO”.*

**Línea de Investigación:** Innovación y Desarrollo Humano.

<i>Sesión</i>	<i>Fecha</i>	<i>Asunto tratado</i>	<i>Observaciones</i>
1	02/10/14	Revisión General del estado del arte	
2	12/11/14	Revisión de la Teoría y Metodología	
3	20/01/15	Revisión general del Proyecto	
4	22/07/15	Inscripción del Proyecto de Tesis	
5	13/09/15	Incorporación de las observaciones de los miembros del Comité de Evaluación asignados por el Consejo de Postgrado.	
6	17/02/16	Inicio de las entrevistas informantes clave	
7	Feb – Ab 2016	Análisis de las evidencias de los informantes clave	
8	08/05/16	Consulta: Fenomenología y Hermenéutica	
9	22/06/16	Revisión del Modelo – Capítulo V	
10	19/09/16	Incorporación de las observaciones de los miembros del Comité de Evaluación asignados por el Consejo de Postgrado.	
11	06/10/16	Revisión y reflexiones finales con el tutor	
12	18/11/16	Entrega de tesis definitiva para defensa.	

*En Valencia a los 30 días del mes de Noviembre del año dos mil dieciséis.*

Dr. José Tadeo Morales Carrillo.

\_\_\_\_\_  
**Firma Autógrafa**



*Universidad de Carabobo*  
*Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*  
*Dirección de Postgrado*  
Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales

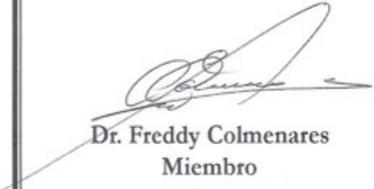


*Acta de Aprobación del Proyecto de Tesis Doctoral*

La Comisión Coordinadora del Programa de *Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales*, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Tesis Doctoral titulado: **MODELO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN RELACIONES HUMANAS DIRIGIDAS AL EMPRESARIO VENEZOLANO**, adscrito a la Línea de Investigación *Innovación y Desarrollo Humano*, presentado por el (la) **MSc. Carlos Ramírez.**, titular de la cédula de identidad N°: **V-14.514.934**, y elaborado bajo la dirección de el(la) Tutor(a): **Dr. José Tadeo Morales Carrillo**, cédula de identidad N°: **V-7.014.500**, CONSIDERA QUE EL MISMO, REÚNE LOS REQUISITOS Y EN CONSECUENCIA, ES **APROBADO**.

En Bárbula, Municipio Naguanagua, Estado Carabobo a los 05 días del mes de Noviembre del año dos mil quince.

Por la Comisión Coordinadora:

  
Dr. Freddy Colmenares  
Miembro

  
Dr. Miguel Muñoz  
Coordinador



  
Dr. Leonardo Villalba  
Miembro

**“MODELO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES  
EN RELACIONES HUMANAS DIRIGIDAS AL EMPRESARIO  
VENEZOLANO”.**

**Autor:** Carlos A Ramírez R

**Tutor:** José Tadeo Morales Carrillo

**Fecha:** Octubre del 2017

**Resumen**

La sociedad requiere de gerentes competentes que sean promotores del progreso económico y social de las naciones. Por ello, se planteo como objetivo un Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en *relaciones humanas* dirigidas al empresario venezolano; Fundamentado teóricamente desde la epistemología de la Administración y de las competencias gerenciales. La investigación tiene un carácter cualitativo, documental-bibliográfico y de campo. El nivel de la investigación es descriptivo, ya que a través de una aproximación teórica se describen las competencias gerenciales empleadas en la cotidianidad de la toma de decisiones del empresario venezolano. Las evidencias fenomenológicas se analizaron por medio de la hermenéutica, para la comprensión e interpretación de la realidad del gerente venezolano y su contexto. Para dicha fenomenología se solicitó la colaboración de siete (7) informantes clave compuesto por gerentes, asesores y académicos pertenecientes a empresas e instituciones académicas públicas y privadas del país, los cuales respondieron a una entrevista semi - estructura- a profundidad, y la técnica utilizada fue el análisis de contenido, en el cual surgieron categorías que fueron interpretadas, contrastadas y fundamentadas; para luego, consolidar el colofón científico que consiste en la teorización del objeto de estudio. La tesis permite reflexionar sobre la necesidad de fomentar en las empresas venezolanas un estilo gerencial basado en el Ser, y saber SER gerente haciendo gerencia, mediante un proceso reflexivo que permita el camino a la transformación de un gerente que transite hacia nuevas formas de ser, conocer, concebir y practicar la gerencia con sentido humano, haciendo énfasis en la conciencia del gerente de su propio desempeño y de la realidad contexto - país; lo cual denota los aspectos ontológicos y axiológicos inherentes al rol de gerente; para lograrlo, en el plano representativo es necesario *aprender a ser* gerente a fin de representar correctamente el cargo al que fue designado.

**Palabras clave:** competencias gerenciales, relaciones humanas, inteligencia social, empresario, gerente, desempeño.

***“MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT COMPETENCES  
IN HUMAN RELATIONS DIRECTED TO THE VENEZUELAN  
ENTREPRENEUR”.***

**Autor:** Carlos A Ramírez R

**Tutor:** José Tadeo Morales Carrillo

**Date:** October 2017

**Abstract**

Society requires competent managers who are the promoters of the economic and social progress of nations. For this reason, a model for the development of managerial competences in human relations aimed at the Venezuelan entrepreneur was proposed; Theoretically based on the epistemology of the Administration and management competencies. The research has a qualitative, documental-bibliographical and a field nature. The level of the research is descriptive, since through a theoretical approach the managerial competences used in the daily life of the decision making of the Venezuelan businessman are described. The phenomenological evidences were analyzed from an hermeneutic view point, based on the understanding and interpretation of the reality of the Venezuelan manager and its context. For this phenomenology, the collaboration of seven (7) key informants composed of managers, advisors and academics belonging to companies and public and private academic institutions of the country was requested, who responded to a semi - structured - in - depth interview, and the technique used was the content analysis, in which categories emerged that were interpreted, contrasted and grounded; and then consolidate the scientific colophon that consists in the theorization of the object of study. The thesis allows us to reflect on the need to promote in Venezuelan companies a management style based on the human Being, and know how to BE a manager by managing, through a reflective process that allows the transformation of a manager who transitions to new ways of being, know, conceive and practice management with a human sense, emphasizing the manager's awareness of their own performance and of the context-country reality; which denotes the ontological and axiological aspects inherent in the role of manager; to achieve this, in the representative plane it is necessary to learn to be a manager in order to correctly represent the position to which he was appointed.

**Keywords:** Managerial competencies, human relations, social intelligence, entrepreneur, manager, performance.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>VEREDICTO</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS</b> .....	iv
<b>AVAL DEL TUTOR</b> .....	v
<b>INFORME DE ACTIVIDADES</b> .....	vi
<b>ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	vii
<b>RESUMEN</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>INDICE GENERAL</b> .....	10
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	12
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	12
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	13
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO MODERNO Y SU VÍNCULO CON LAS COMPETENCIAS GERENCIALES</b> ..... 16	
1.1. Ser competente y el arte gerencial, necesidad en un mundo competitivo.....	28
1.2. La inteligencia social y el liderazgo como elementos esenciales de las competencias humanas en el gerente.....	37
1.3. Administradores carentes de Competencias Gerenciales.....	40
1.4. La intencionalidad a seguir.....	47
1.5. El camino es delineado por las siguientes aristas.....	47
1.6. Justificación de la investigación.....	48
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>CAMINO EPISTEMOLÓGICO DE LA ADMINISTRACIÓN A LAS COMPETENCIAS GERENCIALES</b> ..... 51	
Entramado de teorías vinculantes.....	61
Fundamentos teóricos.....	63
Administración - Gerencia.....	64
Principales competencias de los gerentes.....	86
Liderazgo: Orígenes y antecedentes competencias de los gerentes.....	96
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METÓDICA DE INMERSIÓN EN LA REALIDAD</b> ..... 107	
Perspectiva y Tipo de investigación según el nivel.....	110
El paradigma cualitativo para el abordaje de las competencias gerenciales.....	111
Fenomenología y hermenéutica.....	112
Actores de la investigación.....	118
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	122
Selección del modelo teórico.....	125

#### **CAPÍTULO IV**

<b>ACERCAMIENTO A LA REALIDAD FENOMENOLÓGICA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS EVIDENCIAS.....</b>	126
Procedimientos para la Contrastación y Teorización.....	126
Las Evidencias.....	128
El gerente venezolano y las competencias humanas. Evidencias.....	149

#### **CAPÍTULO V**

##### **MODELO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN RELACIONES HUMANAS DIRIGIDAS AL EMPRESARIO VENEZOLANO.....**

187	
Fases del Modelo de Desarrollo de Competencias en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.....	188
Fase I: Bases filosóficas del Modelo de competencias gerenciales en relaciones humanas para los empresarios venezolanos.....	189
Fase II: Fundamentación teórica / Enfoques que condicionan el <i>Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano</i> .....	193
Los Modelos de Competencias Gerenciales a nivel mundial.....	199
La triada de las habilidades del gerente.....	203
Competencias genéricas y específicas del gerente.....	205
Fase III: Procesos inherentes al desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas.....	208
Fase IV: Componentes filosóficos referentes en el Modelo de Desarrollo de Competencias en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.....	220
La dimensión individual en la gerencia, aproximación al Modelo de Competencias Gerenciales en Relaciones Humanas.....	232
Fase V: Modelo de Desarrollo de Competencias en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano, sus dimensiones.....	233
La comunicación.....	241
La comunicación intra-personal e interpersonal.....	244
Saber escuchar.....	245
La asertividad.....	247
Características de las personas asertivas.....	248
La Toma de decisiones.....	249
Solución de conflictos.....	250

<b>CONCLUSIONES.....</b>	254
<b>REFLEXIONES.....</b>	256
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	261

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla N° 1: Los componentes de la Teoría Administrativa.....	66
Tabla N° 2: Los diez Roles gerenciales según Mintzberg (1971).....	85
Tabla N° 3: Los diez Roles que desempeñan los gerentes y sus categorías.....	85
Tabla N° 4: Los roles que asumen los gerentes y sus respectivas competencias	86
Tabla N° 5: Los 17 roles del gerente según Rodríguez (2006).....	87
Tabla N° 6: Las Competencias Gerenciales.....	88
Tabla N° 7: Las 6 competencias del liderazgo de Bennis y Goldsmith (2010)...	100
Tabla N° 8: Clasificación de las habilidades del gerente.....	198
Tabla N° 9: Modelos de Competencias Gerenciales para el sector público.....	200
Tabla N° 10: Competencias Transversales/Genéricas.....	205
Tabla N° 11: Competencias Específicas.....	206
Tabla N° 12: Los procesos gerenciales y sus respectivas competencias.....	208
Tabla N° 13: Sub-variables y dimensiones que componen el Modelo de competencias gerenciales en relaciones humanas de las competencias gerenciales en relaciones humanas.....	239

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura N° 1: Los componentes de las Competencias.....	195
Figura N° 2: Modelo de habilidades directivas de Whetten y Cameron (2011)..	198
Figura N° 3: Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer (1993).....	202
Figura N° 4: La triada de las habilidades del gerente (Katz; 1955) y su vínculo con el desempeño gerencial.....	204
Figura N° 5: Competencias gerenciales necesarias en los distintos niveles de una organización según Katz (1955).....	205
Figura N° 6: Variables del Modelo de Competencias gerenciales en relaciones humanas.....	213
Figura N° 7: Componentes filosóficos referentes en el Modelo de competencias gerenciales en relaciones humanas para una efectiva gestión directiva de los empresarios venezolanos.....	222
Figura N° 8: Integración de las Competencias del Gerente y su contexto.....	223
Figura N° 9: La Dimensión Individual Humana en la gerencia.....	233
Figura N° 10: Modelo de Competencias gerenciales en relaciones humanas para una efectiva gestión directiva de los empresarios venezolanos.....	237
Figura N° 11: Sub-variables y Dimensiones del Modelo para el Desarrollo de Competencias Gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.	238

## INTRODUCCIÓN

Las empresas están inmersas en un mundo comercial y financiero cada vez más agresivo, y competitivo, debido a los avances en materia de tecnologías de información y comunicación, entre otros aspectos; por lo que en la actualidad no es suficiente con la experticia del empresario, debido a que la tendencia mundial orienta sus expectativas hacia un gerente con múltiples talentos, de modo que sea capaz de enfrentar situaciones de diversa índole.

La gerencia es una actividad inherente a las relaciones interpersonales, y la misma está influenciada por las características personales de los individuos que la hacen posible. El gerente como sujeto de la administración le confiere a la actividad gerencial su personalidad, su enfoque filosófico, sus valores, sus razones y por ende su racionalidad, llámese *estilo gerencial*. A principios del siglo XX, Mary Parker Follet definió la *gestión* como: “el arte de hacer las cosas a través de la gente”, por lo tanto, dirigir requiere de las capacidades y competencias humanas para conducir a las personas que forman parte de las empresas. Fayol (1916, 1972) afirmaría que los jefes deben poseer la autoridad legal y personal, que esté fundamentada en sus capacidades para ejercer la gerencia, tales como; la inteligencia, la experiencia y las aptitudes. Un gerente competente en el ámbito de las relaciones humanas es aquél que posee los hábitos, actitudes, destrezas, capacidades, comportamientos y las aptitudes necesarias para el desarrollo de óptimas relaciones interpersonales a nivel gerencial.

Los gerentes o directores de empresas deben tener la capacidad de conducirse bien en el contexto social en el que se desenvuelven y lograr los objetivos al gerenciar desde la empatía, y así conectar con la gente que ha sido nombrada para dirigir. Los problemas de liderazgo, autoritarismo o abuso de poder han acompañado al hombre desde la guerra de Troya hasta la dura lucha contemporánea de la globalización de los mercados (Gil’Adi, 2012). La gestión no escapa de esa realidad. La supervivencia de

una empresa depende en gran medida de las competencias gerenciales que sus líderes posean, pues el gerente es quien constantemente tiene la responsabilidad de tomar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y el destino de los recursos, en la búsqueda de la eficiencia en las tareas y en la satisfacción del personal que labora en la empresa.

En lo que respecta al método de investigación, el autor seleccionó el enfoque cualitativo, en razón de las características de la tesis, para sumergirse a la realidad se decantó por la fenomenología, ya que esta perspectiva le permitió al investigador obtener una explicación del ser y la conciencia del gerente venezolano. Esta investigación está soportada por la revisión documental-bibliográfica y de campo, por medio de las entrevistas a profundidad, cuyos resultados son tratados, desde el enfoque hermenéutico para la comprensión y entendimiento de la realidad estudiada.

Por tales motivos, con la presente investigación se tiene como finalidad Elaborar un constructo teórico para un modelo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigido al empresario venezolano. Consta de cinco (5) capítulos:

El primer capítulo, denominado *El Pensamiento Administrativo Moderno y su vínculo con las Competencias Gerenciales*, en el cual se describe la problemática existente, las relaciones entre la administración y la gerencia como arte liberal y ciencia metódica de la investigación, así como también, las razones del para qué y por qué del estudio.

En el capítulo segundo, llamado: **Camino Epistemológico, de la Administración a las Competencias Gerenciales**; en este apartado se examinan en diferentes trabajos existentes en la literatura, cuyo objetivo ha sido el estudio de las competencias gerenciales en el campo empresarial y de la administración; tal revisión ha sido clave a la hora de afrontar el presente estudio.

El tercer capítulo, esboza la *Metódica de la Inmersión en la Realidad*, donde se explica la manera de abordar la investigación, en la cual se delinear los soportes epistemológicos del estudio de Competencias Gerenciales y las implicaciones metodológicas para acercarse a la realidad fenomenológica, para su consecuente comprensión e interpretación.

El capítulo cuarto, llamado *Acercamiento a la realidad fenomenológica, análisis e interpretación de las evidencias*, hace alusión al proceso de análisis de las evidencias manifestadas por los informantes clave, para así reflexionar sobre los emergentes que develaron cada uno de los entrevistados sobre su praxis gerencial y la forma cómo han implementado su formación en el ámbito laboral o académico.

Para luego, presentar el quinto capítulo, titulado: *Modelo para el desarrollo de Competencias Gerenciales en Relaciones Humanas dirigidas al empresario venezolano*. Cuyo ejercicio de comprensión e interpretación de las evidencias de la realidad permite el camino para el diseño de un Modelo que les permita a los gerentes y empresarios desarrollar las competencias gerenciales que requieren para ser exitosos en el plano de la dirección de empresas; les ayudará a comprender la importancia de fortalecer las competencias humanas y de contar con gerentes competentes. En este apartado se muestra el proceso de *Contrastación y Teorización*, en la cual consolida la ciencia que respalda la teorización del objeto de estudio, por medio de la integración en un modelo coherente y lógico los resultados de la investigación, con los aportes de los autores reseñados en el capítulo segundo, para luego incorporar el trabajo de contrastación con los aportes de los informantes clave conformaron el diseño del modelo planteado. Se presentan también las conclusiones y las reflexiones del camino recorrido. Finalmente la tesis cuenta con un apartado referido a la bibliografía citada en cada uno de los temas tratados, y con una sección de anexos.

## CAPÍTULO I

### EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO MODERNO Y SU VÍNCULO CON LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

Los constantes cambios sociales y culturales han incrementado el ritmo en el que se replantean las condiciones del entorno empresarial, surgen nuevas formas de hacer negocios, nuevos competidores, nuevos desafíos para los gerentes; lo cual es el resultado de la evolución natural de las ciencias administrativas y gerenciales. Así pues, Daft (2008) hace referencia a la naturaleza de la administración, la cual es de enfrentarse a los diversos retos de hacer gerencia en las organizaciones. Particularmente, en lo que respecta al pensamiento administrativo - gerencial, el mismo ha transitado diversos cambios, partiendo desde un paradigma centrado en el *producto*, y luego orientado a la productividad de los recursos (Drucker, 1991) dando paso a la etapa donde la administración se enfoca en el *proceso productivo*, hasta evolucionar en torno a lo *humano*, tal como lo refieren todas las teorías enfocadas en el capital humano (Morales, 2012). Las empresas están inmersas en un mundo comercial y financiero cada vez más competitivo, debido a los avances industriales en materia de tecnologías de información y comunicación, entre otros aspectos; en tal sentido, no es suficiente con la experticia del empresario, ya que en la actualidad las expectativas van orientadas hacia un gerente con múltiples talentos, que sea capaz de enfrentar situaciones de diversa naturaleza; Por ello, la Administración se ha convertido no sólo en una materia empresarial; pues también se ha considerado parte misma del conocimiento, llámese conocimiento científico o formal.

Destacando los valiosos aportes del científico, filósofo y economista Adam Smith, en temas como la división del trabajo y el concepto económico de la riqueza en el campo de la administración, ya que cuando se examina el paradigma económico que es de cuyo interior va a salir la idea gerencial, ya que la idea económica moderna

aparece en el año 1776 con el trabajo de Adam Smith, en su investigación titulada “*La riqueza de la naciones*”, allí se construye el concepto de riqueza asociado al trabajo, o esfuerzo humano, y en el caso particular de la fuerza humana- física de trabajo, porque hasta ese momento la riqueza estaba asociada a la naturaleza; esa idea de Adam Smith luego da lugar a la Economía Clásica Inglesa, desarrollada luego David Ricardo – economista inglés de origen judío, y más tarde a la escuela historicista Alemana, que es la escuela marxista, a partir de la obra de Carlos Marx “*El Capital*” que aparece en el año 1863; entonces la idea de riqueza por administrar, es la idea de la riqueza como trabajo, pero en los términos de la fuerza de trabajo. Luego en 1871 en Austria, Carl Menger- economista austríaco y uno de los fundadores de la Escuela Austríaca de Economía- presenta una idea de riqueza que ya no está fundada en la fuerza física del trabajo sino en la subjetividad, en la idea de la valoración que hacen los sujetos de la intensidad de su necesidad.

En tal sentido, tanto el trabajo como la riqueza, vista como su consecuencia derivada de la anterior, en la actualidad procede de talentos de diversa índole, en virtud de los efectos que trajo industrialización en las necesidades económicas del hombre. De este modo, dichos talentos estarán representados en capacidades tan subjetivas y únicas como la propia individualidad humana. Las ideas básicas de Smith tal como lo advierte Drucker (2012): “representan el pensamiento administrativo moderno”. Sin embargo; el *qué* hacer en el campo de la gerencia, se ha convertido cada vez más en el reto central que deben enfrentar los gerentes. Principalmente, en un mundo de globalizada economía propio de los tiempos modernos, exige de personas competentes, por lo que es fácil relacionar las competencias del gerente a la competitividad de las empresas (Tobón, 2006). Es por ello que, desde los cimientos de la escuela de pensamiento economicista se entiende y acepta que las personas deben esforzarse por ser idóneas, no solamente en lo que concierne a lograr un desempeño funcional en diversas áreas gerenciales, sino que lo mismo aplica a otros aspectos de la vida social; la demanda de personas con capacidades para contribuir al

progreso laboral, organizacional o empresarial, siempre y cuando esto les permita ser competitivas en aras de su bienestar personal.

Visto de esta forma, La Escuela Clásica de la Administración está identificada por dos de sus autores más representativos, como lo son Frederick Taylor y Henri Fayol, considerados los fundadores de la Administración Moderna. En el siglo XX, la historia le confiere a Taylor la paternidad de la '*administración científica*' al atribuírsele el primer intento por formular una *teoría de la administración* y crear una *ciencia de la administración* con su libro *Los Principios de la Administración Científica* publicado en el año 1911. Taylor se enfoca en la racionalización mecanicista de las tareas de los obreros, para luego centrarse en la definición de los principios aplicables a todas las situaciones de la empresa, como el uso es el tiempo y los movimientos, en la especialización del trabajador, estandarización, entre otros (Velásquez, 2002; Galán, 2014). Así pues, su dimensión teleológica está orientada a la búsqueda de la productividad y la eficiencia (Ibáñez y Castillo; 2012).

En su contexto histórico tanto Taylor como otros fundadores de la teoría clásica enfatizaron en el análisis científico de los procesos y de los puestos de trabajo; de manera que, los conocimientos revirtieran en una mayor eficacia organizacional (Sosa; 2012). De tal forma, Taylor utilizó las herramientas científicas y tecnológicas propias del positivismo, para optimizar antes que cualquier otra cosa, los sistemas de producción de la empresa, estableciendo así la consecuente necesidad de nuevas competencias para mejorar el desempeño gerencial; ya que según los postulados de Taylor, se requiere de la selección científica de los trabajadores de acuerdo al puesto que van a desempeñar, junto con una formación y enseñanza específica para el mismo.

Como principio general Taylor (1911) sostiene que la ciencia que subyace cualquier actividad humana es tan profunda que requiere de una dedicación y de

competencias especiales, diferentes a las que se requieren para realizar un trabajo determinado. Por su parte Hamel y Prahalad (1997:69) en referencia a Taylor indican que “el desarrollo de la teoría moderna de la gestión, es la historia de dos búsquedas: hacer que la gestión sea más científica y hacerla más humana”. Esta postura es compartida por Boyatzis (1982b) al plantear cómo los modelos de la teoría administrativa han evolucionado desde las propuestas de Taylor hasta la administración humanista, donde se estimula el potencial humano en la gerencia y su auto perfeccionamiento. Por lo tanto, la gestión comprende no sólo el manejo de aspectos estáticos como maquinarias y equipos; sino también los elementos dinámicos, impredecibles y complejos como son los individuos sujetos de la acción gerencial que hacen vida en los espacios empresariales.

Existen tantas opiniones al respecto como tratadistas en la materia. En muchas oportunidades la Administración es considerada como el *arte* de hacer las cosas bien, de forma eficaz, eficiente, tomando las decisiones acertadas y pertinentes, utilizando de manera correcta e inteligente los recursos escasos y disponibles, pero para hacerlo de forma óptima, llevar a cabo todos estos requerimientos propios de la administración, se necesita de conocimientos organizados, lo cual le sirve al gerente como fundamento a la práctica de la *ciencia*. Sin duda alguna, los conocimientos administrativos permiten mejorar la práctica de la administración y la toma de decisiones vinculada a la gerencia.

Respecto a la ciencia de la administración, Griffin (2011:19) explica que:

muchos problemas y asuntos administrativos se pueden abordar en formas que son racionales, lógicas, objetivas y sistemáticas. Los gerentes pueden recabar datos, hechos e información objetiva. Pueden usar modelos cuantitativos, y técnicas de toma de decisiones para llegar a las decisiones “correctas”. Y deben adoptar dicho enfoque científico para solucionar problemas.

En este orden de ideas, Manzanilla (2000), hace énfasis en la relación existente entre el aspecto científico del quehacer administrativo y el arte subyacente y siempre presente en las ciencias administrativas y gerenciales, al señalar que “la Administración y la Gerencia tienen sus secretos, porque son arte y ciencia, en perfecta armonía”. Al respecto explica:

*Son arte porque hay condiciones que el gerente y el administrador traen consigo en sus genes. Es como la pintura, ella requiere que, además de aprender técnicas y analizar leyes de la naturaleza del color y de la composición, tengamos cierto grado de sensibilidad. Cuando esa sensibilidad se pone en acción y nuestra mente está despejada y tranquila, combinamos esa sensibilidad con las leyes y técnicas (con la ciencia) que aprendimos, producimos una obra de arte. Entiéndase que estoy usando la palabra arte, en su acepción de habilidad, talento o sensibilidad que se tiene sin previo aprendizaje (pág. 17).*

En tal sentido, Koontz, Weihrich y Cannice (2008:14) afirman que: “la administración es un arte. Es saber cómo hacer algo. Hacer cosas en vista de las realidades de una situación”. De hecho, según Sterling Livingston (1971:101) “la gestión es un arte altamente individualizado”, debido a que el estilo gerencial es algo difícil de reproducir o estandarizar. Sin embargo, los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados acerca de la administración, estos conocimientos constituyen una ciencia *per se*. Así, en la práctica la administración es un **arte**; los conocimientos organizados en los que se basa la práctica son una **ciencia**. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

Dicha complementariedad entre ciencia y arte en la Administración, es la que Griffin (2011:19) advierte al afirmar que “los gerentes deben mezclar un elemento de intuición y conocimientos personales con los hechos reales y objetivos”; de igual modo Mintzberg (1990:09) quien indica que: “En la práctica, la gestión tiene que ser de dos caras, tiene que haber un equilibrio entre lo cerebral y lo sensitivo”. Lo cual

acota “depende de la experiencia directa y del conocimiento personal que provienen del contacto íntimo”. Lo anterior denota el contraste e interrelación entre ambos conceptos, ya que de acuerdo a las circunstancias y contexto, en algunas ocasiones en la puesta en práctica del ejercicio gerencial prevalece el aspecto científico, y en otras, el aspecto intuitivo del gerente. Al respecto, continua Griffin (Op. cit.: pág. 19): “muchas veces los administradores deben tomar decisiones y resolver problemas con base en la intuición, la experiencia, el instinto y los conocimientos personales”. Destacándose así el aporte personal del gerente apoyado en su experiencia de vida, tanto como en lo referente al aspecto profesional la cual se por supuesto representa un conocimiento per –se, y el mismo se evidenciará tanto en sus decisiones gerenciales como en actitudes particulares.

Por su parte, Drucker (2008:13) va más allá y percibe a la Administración como un *arte liberal*, “*liberal* porque trata de los fundamentos del conocimiento, auto-conocimiento, sabiduría y liderazgo, y *arte* porque requiere destreza y diligencia, ya que tiene también que ver con la aplicación y la práctica. Los gerentes recurren a todos los saberes y conocimientos de las humanidades y las ciencias sociales”. Lo cual implica que los administradores hacen uso en determinados momentos, escenarios y circunstancias, de los conocimientos y habilidades particulares que les serán requeridas en el contexto de su práctica gerencial.

Es por ello que, siendo el hombre un ser social por naturaleza, estará siempre inmerso en un haz de relaciones sociales que darán sentido a sus condiciones de vida (Morales, 2012), dichas relaciones se entrelazan en una interdependencia – lo que Durkheim aduce como *interacción social* (Yabér y Alfonso; 2011). Por ende, la gerencia es una ciencia social porque de acuerdo a lo expresado por Ibáñez y Castillo (2012:211): “se nutre del conjunto de conocimientos transdisciplinarios, que se generan de la economía, psicología, ecología, biología, física, matemáticas, filosofía, religión, antropología, ingeniería, educación, entre otros, que se utilizan para actuar y

tomar decisiones de impacto social”. La administración es una disciplina social ya que trata del comportamiento de las personas y de las instituciones humanas (Drucker, 2002b). De tal modo, la interrelación que ocurre entre la administración y otras disciplinas repercute entonces en una especie de simbiosis de carácter complementario que da sentido a una serie de enfoques y estilos gerenciales de naturaleza diversa, que definirán las decisiones gerenciales en entornos complejos.

Es bien entendido que, en el ámbito gerencial, las organizaciones representan espacios complejos, en los cuales convergen de forma grupos diversos de personas que deben unificar criterios y esfuerzos para el logro de metas y objetivos comunes; en tal sentido los gerentes deberán afrontar los retos de la gestión de la complejidad en las organizaciones; a lo cual, se ha de resaltar los aportes de Etkin (2011) quien explica que dicha gestión: no se construye solamente sobre la base de planes, programas y controles, sino en la integración de saberes técnicos y de fondo, como llamó Jürgen Habermas a los supuestos conocidos y compartidos en la organización” (pág. 145). Es por esta razón que, es imperante para el gerente el administrar sus conocimientos para enfrentar la complejidad y lograr el éxito en las organizaciones. Para explicar esto, es necesario adentrarnos a la historia de la dirección de empresas y el surgimiento de la gerencia....

La teoría moderna de la gestión ha tenido sus precursores; así lo señalan Koontz y Weihrich (2004:17) al referirse al ingeniero francés Henri Fayol (1841- 1925) en términos de: el “verdadero padre de la administración moderna”, y por supuesto de los Nuevos Paradigmas de la Gerencia (Drucker, 1999), lo cual es respaldado por Hamel (Op. cit.: pág. 87) quien esboza lo siguiente: “Henri Fayol fue el primero en conceptualizar y articular el trabajo del director del siglo XX. Su visión del director como integrador de las actividades funcionales captó la esencia de la gestión general”. De igual manera lo establecen Ibáñez y Castillo (2012:237) y Fayol (1916. Trad. 1972) “es considerado el padre de la *Teoría Clásica de la Administración* por sistematizar el

comportamiento gerencial, e insistía que la gerencia era una habilidad que se podía adquirir una vez que se entendiese sus principios fundamentales”. Por tales motivos Fayol aseguraba que el gerente no nace sino que se hace así mismo mediante el conocimiento adecuado de los Principios de la administración (Garrido, 2004).

Así pues, en lo que respecta a Fayol (1972:138) *Administrar* “es proveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. Todos y cada uno de los componentes que definen la administración requieren de competencias para llevarlos a la práctica. Es en el año de 1916 cuando Fayol establece que *la administración* se categoriza de acuerdo a cinco grupos diferentes de operaciones, y sugiere que todas las actividades a desarrollar por el gerente en una empresa se resumen en esas *cinco funciones básicas*, las cuales, a su vez podían representarse en micro-unidades de análisis; las cuales son: 1) la previsión o la planificación, 2) la organización, 3) el mando, 4) la coordinación, y 5) el control. Del mismo modo Yáber y Alfonzo (2011) señalan que son cinco las competencias clave para un gerente: la planificación, la organización, la dirección, el acompañamiento o control, y el desarrollo personal. Dichas competencias están asociadas a las fases o funciones del proceso administrativo; cabe destacar que dichas funciones se encuentran implícitas en las competencias del gerente descritas anteriormente.

Es por ello que Fayol siguiendo las ideas de Taylor, utilizó la metodología de investigación positivista en la administración; en su obra titulada: *Administración Industrial y General* (Velásquez, 2002), Fayol en última instancia, no buscaba unas reglas fijas para el manejo de las empresas, sino, unas guías de conducta que le permitieran mantener una solidez y un orden estable en el trabajo. De igual forma, Hernández (2004) hace alusión a Fayol, quien confinó su discusión sobre los *aspectos humanos* en la administración, lo cual, de alguna manera lo marcó como miembro del enfoque o escuela del comportamiento. Henri Fayol también enfatizaba que el administrar era parte de la vida humana misma y está vinculado a diversos contextos

en los que nos desenvolvemos los seres humanos. En dichos contextos la dimensión humana del gerente se encuentra en su hacer (gerencia) en las empresas y también en su *ser*, visto como el *ontos* gerencial (lo que significa *ser gerente*), que nos remite a Heidegger, ya que en *el ontos se denota el carácter incierto, impredecible, individual y por ende subjetivo*, representado como una huella del estilo gerencial que se evidencia en la toma de decisiones y finalmente en su desempeño como gerente, a cuyo término se denomina a los administradores.

Según Rodríguez (2006:32) un *administrador*:

*es alguien dentro de una organización que es responsable del desempeño laboral de una o más personas. Ocupan puestos con una amplia variedad de títulos (gerentes, subgerente, jefe de departamento, supervisor), movilizan personal y otros recursos para realizar el trabajo en sus unidades orgánicas.*

En tal sentido, se puede afirmar que el éxito de un administrador está basado en lograr un adecuado desempeño de sus actividades por medio del uso racional de los recursos, sean estos financieros, materiales, técnicos y humanos, entre otros, los que debe disponer bajo su responsabilidad, y que por lo general dichos recursos son limitados o escasos.

En el siglo XX, se pensaba que los administradores solamente debían dedicarse a la contabilidad, las finanzas y netamente a las actividades que se circunscriben al aspecto financiero de la empresa. Sin embargo, al evolucionar la teoría administrativa se pudo constatar que el administrador, en su rol de gerente le compete realizar una serie de tareas que vienen consigo en las funciones inherentes a su cargo, cuyas responsabilidades de forma implícita van más allá de lograr la productividad económica de la empresa. Así lo confirma Drucker (1991:09) cuando explica que: “lograr que los recursos sean productivos representa la tarea del gerente, a diferencia de las otras tareas del “gerente”, como son: la capacidad empresarial y la capacidad

de administración”. Entonces es de notarse que términos tales como *capacidad* y *tarea* están relacionados estrechamente en lo que respecta al cumplimiento de las funciones que de los gerentes se espera.

Mientras Taylor y Fayol reflexionaban y trabajaban sobre los procesos de fabricación y dirección, el sociólogo y economista alemán Max Weber (1864-1920), el cual fue uno de los primeros que desde el punto de vista estructural y positivista se preguntó sobre las condiciones de la empresa. Weber construyó una teoría sobre las estructuras de autoridad y planteaba que las acciones e interacciones dentro de las organizaciones se basaban en relaciones de autoridad. El sentido positivista de Weber está fundamentado en un acercamiento a las ciencias y el uso de la matemática como soporte de la verdad epistémica.

Se hace necesario resaltar, los aportes que hizo Weber no sólo a la teoría sociológica en su configuración de Ciencia Social vinculada con la administración pero fundamentalmente a las ciencias administrativas y gerenciales (Morales, 2012). Weber, considerado el padre de la teoría de la Burocracia, nos ayuda a establecer la relación entre la administración y las competencias en su libro de 1947 titulado *The Theory of Social and Economic Organization*, obra póstuma que en su traducción al castellano lleva el nombre de *Economía y Sociedad* (2014) en el que afirma: “cada cargo debe ser llenado sobre la base de la capacidad de las personas, buscando las más idóneas”, a lo cual hace referencia con el término que denominó “méritos probados”, es decir, el gerente de demostrar las capacidades por las cuales fue elegido para ser parte de la organización.

Con relación a cómo se concibe la construcción de la realidad gerencial, en los fenómenos administrativos coexisten al unísono tanto la perspectiva positivista como la interpretativista; en virtud de que la conformación de los enunciados teóricos han ido evolucionando en el desarrollo de la administración en tanto ciencia, en su

comprensión, interpretación y aplicación en el ámbito organizacional y administrativo, sentando así las bases del *Pensamiento Administrativo*, como producto de esa interrelación dialéctica-hermenéutica de teoría-praxis (Mujica; 2002). De allí que dicho vínculo siempre ha estado presente, el conocimiento puede venir de la teoría a partir de los postulados establecidos por sus fundadores, así como también de las experiencias previas, producto del aprendizaje de situaciones determinadas o de los problemas propios de la administración.

Es imperante mencionar también a Douglas McGregor (1906-1964), quien fuese un psicólogo, y profesor norteamericano, catalogado como uno de los autores más reconocidos en el campo de la *escuela de las relaciones humanas*, en el año de 1960 publicó en su libro clásico “*El Lado Humano de Las Organizaciones*” que la administración es una profesión que comprende el logro de los objetivos prácticos de la gerencia mediante el trabajo humano; McGregor (1994) hace referencia en su época a la palabra “competencias” cuando afirmaba que: “entre los méritos de un individuo está su experiencia y su *competencia*, que van cambiando a través del tiempo”, lo que da vestigios de la importancia del gerente competente en las empresas. La escuela filosófica de McGregor se enfoca en el desarrollo de las *ciencias del comportamiento humano*, cuya corriente, tal como refiere Hernández (2004) está fundamentada en las teorías de la motivación, el liderazgo, el control de la gente (supervisión), la comunicación y el trabajo en equipo, entre otras.

La impredecibilidad y complejidad del comportamiento humano remite a las teorías de la personalidad y motivación, que tienen su fundamento en la acción humana en tanto a una forma de respuesta que es propia de la condición humana, a lo que Arentd (2009:23) explica: “la condición humana no es lo mismo que la naturaleza humana, y la suma total de actividades y capacidades que corresponden a la condición humana no constituyen nada semejante a una naturaleza”, sino que el ser humano está determinado por dos concepciones claves, como lo son su condición y su

acción. En tal sentido, el gerente como actor y sujeto de la administración le confiere a la actividad gerencial su personalidad, enfoque filosófico, sus valores, sus razones y su racionalidad.

Lo anterior permite evidenciar que la administración es mucho más que una ciencia regimentada por reglas y mediciones de tiempo y de ejecuciones prácticas, para la misma también se requiere de una capacidad analítica y de reflexión, las cuales son llevadas a cabo por la mente humana para enfrentar las complejidades del entorno, dicha actividad compleja es justamente la labor de la gerencia. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una clara convergencia entre la ciencia y el arte individual del gerente. Como lo señala Hernández (2004), el término *gerencia* surge de manera contundente a partir de la publicación en el año 1982 del texto paradigmático titulado *En busca de la Excelencia* por Peters y Waterman, dicha obra contribuyó notablemente al remplazo de la palabra gestión por la de gerencia, aun cuando las teorías contemporáneas de la administración siempre se refirieron a la actividad administrativa con término de gestión o dirección de empresas, siendo Taylor un claro ejemplo de ello. Sin embargo, la corriente de pensamiento de las relaciones humanas tiene gran influencia en la aparición de la gerencia tal y como es concebida en la actualidad.

Cabe hacer mención en este hilo conductor a Elton Mayo (1972), quien fue el precursor de la escuela de la administración de Harvard, Mayo aseveró en su momento, que era necesario crear mejores métodos que permitieran *desarrollar competencias* en el hombre, las cuales ayudarán a incrementar la productividad de la empresa (Hernández, 2004; Peters y Waterman, 2017). Para tales efectos, los administradores se sirven de competencias variadas y desempeñan actividades diferentes, según el nivel jerárquico que ocupen en la empresa y las responsabilidades inherentes a su cargo.

Siguiendo los planteamientos previos, queda claro por qué la gerencia es una actividad inherente a las relaciones humanas e interpersonales, y por lo tanto, la misma está influenciada por las características personales de los individuos que la hacen posible, llámese *estilo gerencial*. Entonces, *gerenciar* implica intrínsecamente la acción de dirigir; y es a principios del siglo XX, cuando Mary Parker Follet definió la gestión como: “el arte de hacer las cosas a través de la gente” o lo que más estableció Drucker: “obtener resultados a través de otras personas”, al dirigir y proveer liderazgo a las empresas (Daft, 2008; pág. 07). A partir de allí, se entiende que una de las esferas que despierta gran interés para los administradores y para los teóricos en la administración es la relacionada con las relaciones interpersonales.

Al respecto, Morales (2014:247) reflexiona sobre lo que implica ser gerente, ya que según él: “no se trata de un cargo, ser gerente no se reduce a un liderazgo o un lugar significativo en la organización, implica una manera de ser, de vivir y de relacionarse con los otros”. Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman gerentes, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. Por su parte, Romero (2005) afirma que la base fundamental de un buen gerente está en la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga. Dichos términos están vinculados con su desempeño personal, el cual se reflejará también en el rendimiento de la empresa. Entonces, como administrador me surge la primera inquietud: ¿Cómo se puede en términos generales mejorar la práctica de la gestión?

### **Ser competente y el arte gerencial, necesidad en un mundo competitivo...**

Lo anteriormente expuesto sugiere que, en el arte gerencial está fundamentado en las capacidades del gerente para seguir adelante con los retos que el camino le presente, entendiéndose como una forma de sobrevivir en el mundo empresarial con los talentos naturales y otros aprendidos tanto en la socialización, como en las

vivencias personales del gerente en su ejercicio profesional; entonces, ser competente en cualquier tipo de actividad humana siempre ha sido una necesidad incluso de supervivencia en la historia de la humanidad (Ortíz, Rendón y Atehortúa; 2012), lo que nos lleva a tiempos remotos, en la época paleolítica de la edad de piedra, las actividades del hombre se basaban en la caza, recolección y la pesca, para cada una de estas actividades ser competente era una virtud y una necesidad básica, aquel que se destacara en alguna de las áreas, quién demostrara destreza podría lograr una posición de mando, ya que servía para el desarrollo de sí mismo y de su comunidad.

Ahora bien, en el campo de la administración y de las empresas, ser competente es y ha sido fundamental en el desarrollo de la gerencia, hasta los tiempos competitivos del siglo XXI; desde sus orígenes los teóricos de la administración resaltaban la importancia del rol del administrador en las empresas, Fayol por ejemplo, mencionó que los jefes deben poseer la autoridad legal y personal que este fundamentada en sus capacidades para ejercerla, tales como; la inteligencia, la experiencia y las aptitudes. En tal sentido, el gerente-administrador en su actuar, visto como una combinación indisoluble de arte y ciencia, debe poseer dominio de un saber hacer... del mismo modo Yáber y Valarino (2007) plantean la perspectiva de la gerencia como *un modo de ser*, un modo de vida, una profesión.

Un gerente es competente si puede aplicar el conocimiento, la habilidad y los valores requeridos para realizar la labor de un gerente (Smit *et al*; 2007). Entonces, lo anterior alude que la competencia es la ejecución de un saber; haciendo la distinción entre conocimiento y saber, el primero es fuente y base del segundo; pero no necesariamente implica una acción, pero si una decisión que puede orientarse a un determinado curso de acción, en especial para resolver problemas gerenciales; mientras que el saber refiere al “saber hacer” del gerente, lo cual sugiere una capacidad a ser considerada y valorada en la gerencia.

Según el informe de la UNESCO de 1996, ser competente implica poder realizar una actividad profesional, resolver problemas o desarrollar proyectos en tiempo oportuno movilizándolo integralmente un saber realizar, conjuntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversas de acción y de relación, por tanto, ser competente supone la capacidad de ver, analizar e intervenir en un mundo complejo en el que se interrelacionan aspectos estrictamente técnicos con aspectos culturales, sociales, éticos, políticos y tecnológicos, entre otros. Es decir, ser competente implica tener “capacidad y sabiduría”, entre otras cosas no menos importantes.

Al tratar el tema de las competencias gerenciales, primeramente es necesario acotar que en diversos textos referentes a temáticas gerenciales y administrativas, así como en literaturas relacionadas, es común encontrar indistintamente definiciones de competencias gerenciales o habilidades directivas, ya que el término competencia es utilizado frecuentemente como sinónimo de habilidad, sin embargo, se definirán ambos conceptos a fin de aclarar dicho aspecto. Fue David McClelland (1917 – 1998) quien primero acuñó el término de “competencias” en el año de 1973 en la literatura gerencial, como un diferenciador crítico del rendimiento del gerente (Boyatzis, 2008a), al comprobar que los test de inteligencia no eran capaces de predecir la adaptación de las personas a los problemas de la vida y al éxito profesional (Gross, 2008, Tobón, 2006).

McClelland argumentaba que el desempeño adecuado del trabajo dependía más de las características propias de la persona que de su currículum, o experiencia, por lo que investigó sobre nuevas variables que le permitieran establecer una mejor predicción del rendimiento laboral, a las que llamó *competencias* (Patrón y Barroso, 2015). Sin embargo, en su libro “*The achieving society*” McClelland afirmaba que “las personas con alta necesidad de logro valoran más la competencia que la amistad y prefieren trabajar con alguien a quien sienten competente, aunque no les agrade

mucho la persona” (Ortíz *et al.*; 2012, Pág. 39), lo que da cuenta de la importancia que se le otorga a las competencias por encima de razones subjetivas; por tales motivos Desiato y Guevara (1998) explican que: “la posibilidad de ocupar un puesto dentro de la organización, remite a un estudio de las variables humanas. Por ello, dentro de la empresa existe un departamento que se ocupa de analizar las capacidades humanas”. (pág. 169). Lo establecido por ambos autores, hace alusión de que un buen jefe debe poseer autoridad conceptual (conocimientos técnicos adquiridos) y autoridad personal (vigor e inteligencia) demostrable, antes de conferirle formalmente la titularidad de gerente en una empresa.

Sin embargo, Boyatzis (1982b) amplió el concepto de McClelland y definió las *competencias* como “las características subyacentes de una persona que conducen a, o causan un rendimiento efectivo y sobresaliente (Robbins y Judge, 2013; y Boyatzis (2008a). Tal como lo indica Boyatzis (1982b) la teoría del desempeño o rendimiento es la base del concepto de competencia. Entendiéndose por “características subyacentes” al conjunto de todos los aspectos que la persona posee y pone al servicio del desarrollo de su comportamiento laboral. Las características subyacentes de cada individuo resultarían de la suma de sus capacidades cognitivas (aptitudes), tendencias de conducta (actitudes), los rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos, ya sean los conocimientos teóricos o experienciales (Patrón y Barroso, 2015). De igual modo Spencer y Spender (1993) refirieron a las competencias como características subyacentes de las personas, y explican que las mismas indican “los modos en que una persona se comporta o piensa, generaliza a través de las situaciones, y que persisten por un periodo razonablemente largo de tiempo” (pág. 09). En decir, sostiene una relación entre el pensar y el actuar.

En el campo de la gerencia, el centro del asunto está en “*saber hacer algo*”, es decir, *ser competente*, hacerlo bien, hacerlo con sabiduría. El conocimiento debe transformarse en un hacer; lo que denominan “*competencia*”, fundamentado en la

capacidad de realizar una tarea con eficiencia, es decir, con sabiduría (Morales, 2013). Para ser un líder, gerente o profesional eficaz, la persona necesita la capacidad de utilizar el conocimiento y hacer que las cosas sucedan, a esto puede llamársele competencias (Boyatzis, 2008a). De igual modo, señala Boyatzis (1982b) que hablar de competencias refiere a la suma de las capacidades que implican el dominio del funcionamiento humano, que en el contexto empresarial son esenciales para desempeñar el rol de gerente. Como por ejemplo, las habilidades interpersonales para organizar el trabajo de un equipo de personas.

Entonces, *el arte de dirigir*, dicho por Fayol (1972:254) “se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración. Se manifiesta tanto en las pequeñas como en las grandes empresas. Tiene, como todas las demás artes, sus grados”. Digamos que una suerte de justa medida o balance adecuado entre talento y conocimiento; como refiere Gevaert (2003) cuando explica que: en la gerencia debe existir una adecuación entre dicho y hecho, teoría y praxis, una conciencia de lo realizado y, si se quiere, ver la acción ejecutada como trabajo, que es un aspecto propio de la realización humana. A razón de lo anterior, los gerentes demuestran sus competencias en los espacios gerenciales cuando surgen situaciones que son percibidas subjetivamente y objetivamente como desafíos, en los cuales deben llevar a la acción sus conocimientos, cumpliendo con las expectativas propias y ajenas.

Como se ha de notar, el término competencia es un concepto muy amplio, en cuyo espectro están incluidas definiciones tales como las habilidades, destrezas, entre otros, adicionalmente, se podrá apreciar en el transcurso de la investigación que las competencias están compuestas, a su vez, por conocimientos adquiridos a través de la experiencia previa, por lo que dichas definiciones se revisitan, entrelazan e interactúan entre sí, a lo largo del discurso de la presente investigación.

En el año 1955, Robert Katz publicó un trabajo en el que identificó las habilidades básicas para los gerentes, es decir, las competencias gerenciales, las cuales están compuestas por: las competencias *técnicas, humanas y conceptuales*. A estas tres competencias ha de añadirse una cuarta – que es *la de diseñar soluciones* (Koontz et al., 2008. Pág. 06). Las competencias técnicas son importantes en el ámbito de la supervisión y la dirección de empresas, por lo tanto, las competencias humanas son útiles para las frecuentes interacciones con los subordinados. Las competencias conceptuales y el diseño de soluciones no son por lo general competencias críticas para el nivel inferior en la jerarquía organizacional.

Lo antes descrito denota la importancia que para los gerentes tienen las competencias humanas (Daft y Marcic; 2006. Pág. 19). De acuerdo a Rodríguez (2006:261), la *competencia humana* es “la capacidad de comprender a los demás (destreza en relaciones humanas), es requisito de igual importancia para la dirección de todos los niveles”. Sin embargo, a medida que los administradores ascienden de nivel jerárquico dentro de las empresas, utilizan menos la competencia técnica y usan más la competencia en la toma de decisiones y otros campos que requieren capacidad conceptual.

En diversidad de textos de idioma castellano las competencias de relaciones humanas son identificadas como *habilidades sociales* o *habilidades interpersonales*, las mismas son importantes a todo nivel de la jerarquía organizacional; probablemente lo sean más para los gerentes de nivel intermedio que a menudo deben actuar como puentes entre los administradores principales, los de la primera línea y los gerentes de otras áreas de la organización (Griffin, 2011). Muchos administradores han encontrado que ser capaces de entender a los demás y hacer que los demás los entiendan constituye una buena forma de lograr éxito en la gerencia.

Un gerente competente en el ámbito de las relaciones humanas es aquél que posee los hábitos, actitudes, destrezas, capacidades, comportamientos y las aptitudes necesarias para el desarrollo de óptimas relaciones interpersonales a nivel gerencial. Un gerente con deficiencias en las relaciones humanas puede tener problemas para convivir con los subordinados, ocasionar que empleados valiosos renuncien o soliciten una transferencia, y contribuir a crear una baja moral (Griffin y Ebert, 2005). Lo que significa que el poseer o no competencias en relaciones humanas puede determinar el éxito del empresario en las organizaciones, aseveración que se puede confirmar con Whetten y Cameron (2005), quienes señalan que:

*La competencia en las habilidades personales, interpersonales y grupales es un requisito previo crítico para el éxito en la administración. Las habilidades analíticas y cuantitativas fuertes son importantes, pero no son suficientes. Los directivos exitosos deben ser capaces de trabajar efectivamente con la gente. (pág. 15)*

En este orden de ideas, para Griffin (2011:17) el gerente requiere de *habilidades interpersonales*, las cuales define como “la capacidad de comunicarse, entenderse y motivar tanto a individuos como a grupos”. El autor enfatiza que el gerente debe tener la capacidad de llevarse bien con otras personas-. Madrigal (2009:06) explica que las *Habilidades interpersonales* son: “las habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes”. Al respecto, es importante hacer mención que las empresas deben orientar sus esfuerzos en formar gerentes con las competencias necesarias para lograr con eficiencia los objetivos previamente establecidos.

Por su parte, Hitt, Black y Porter (2011) señalan que los administradores gestionan en la organización en gran medida con y a través de las personas, en virtud de que las relaciones interpersonales comprenden una dimensión de suma importancia en el proceso de gestión administrativa, la cual como en cualquier entorno social tienen

carácter imperante; en tal sentido, para tener buenas relaciones interpersonales en el lugar de trabajo es necesario que los gerentes orienten sus esfuerzos en desarrollar y poner en práctica las habilidades interpersonales y las habilidades de comunicación a través de las relaciones con otros gerentes y con los empleados.

La importancia de desarrollar competencias en los gerentes es también advertida por Madrigal (2009:02) quien al respecto explica lo siguiente: “para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo”; para ello, es necesario que todos aquellos empresarios, gerentes y directores se avoquen en desarrollar las competencias que potencialmente les permitirán liderar con éxito y tener mejores relaciones interpersonales en cualquier entorno laboral y empresarial.

Las empresas frecuentemente pierden buenos empleados debido a jefes de primera línea que no muestran respeto y preocupación por su equipo. Daft (2013:11) enfatiza que “las habilidades humanas son cada vez más importantes para los gerentes en todos los niveles, éstas, son esenciales para los administradores que trabajan directamente con los empleados de forma diaria”. El llevar a la práctica las competencias gerenciales en relaciones humanas en tareas y responsabilidades de liderazgo y supervisión dentro de las organizaciones es lo que pavimentará el camino para una gerencia con equilibrio en cuanto a las aristas de las habilidades conceptuales, técnicas y humanas, lo que determinará el éxito de la empresa.

Ser gerente requiere de un cúmulo de competencias particulares que en la actualidad no forman parte de los programas curriculares de la educación pública universitaria en el país, lo que hace necesario tomar medidas en función de mejorar las capacidades del gerente venezolano, por lo tanto, existen debilidades en la gerencia venezolana que son inherentes a factores de orden cultural. Sin embargo, es posible aprender cómo convertirse en gerente ya que las competencias indican formas

de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo (Robbins y Judge, 2013). Según lo afirmado por Katz (1955, 1974) un gerente con las competencias humanas bien desarrolladas es consciente del impacto de sus propias actitudes, suposiciones y creencias acerca de los individuos y grupos de personas, y es capaz de comprender la utilidad y la limitación que acompaña a dichas percepciones. Como resultado de ese desarrollo de competencias humanas, un gerente puede llegar a ser habilidoso en la manera en que se comunica con las otras personas y en la comprensión de sus propios actos administrativos. Cuando un administrador tiene la capacidad de aceptar que las percepciones de los demás pueden ser distintas de las suyas, podrá reflexionar en su desempeño, y por lo tanto ser más eficaz en la comprensión de sus propias palabras y comportamiento.

De acuerdo a Daft (2013:12) las principales razones del fracaso de un gerente son las siguientes:

- Habilidades y prácticas de comunicación ineficaces (incluido el escuchar a los empleados y clientes).
- Pobres relaciones de trabajo / habilidades interpersonales.
- Incapacidad para liderar y motivar a otros.

De igual forma, Moreno (1998) hace referencia al desarrollo de habilidades, cuya finalidad es facilitar el dominio óptimo de ciertas prácticas que evidencian que un individuo posee una determinada *competencia*, hasta llegar a un nivel de *destreza* en el que se demuestra poseer una *capacidad*. La forma en la que se vinculan los conceptos de habilidad, destreza y capacidad se reflejan en la ejecución de determinadas tareas o asignaciones. La destreza es entendida como la actuación de carácter técnico o de coordinación neuromuscular y de eficiencia en una persona y la capacidad es vista como *el potencial de acción en el ser humano*.

## **La inteligencia social y el liderazgo como elementos esenciales de las competencias humanas en el gerente**

Howard Gardner (2011), quien es un líder en la construcción de la conciencia de las múltiples formas de inteligencia, ha definido al menos ocho tipos diferentes de inteligencia: lógica, lingüística, espacial, musical, cinestésica, naturalista, intrapersonal (inteligencia emocional), e inteligencia social (interpersonal), con el correr del tiempo Gardner enumera otras dos inteligencias más, con las cuales completa diez en total, como lo son: la conciencia existencial y la conciencia moral (Hughes, Thompson y Bradford; 2009).

De acuerdo a diversos teóricos, existen tres grupos de competencias que diferencian a los gerentes destacados de los gerentes promedios en muchos países del mundo (Boyatzis, 1982, Spencer y Spencer, 1993; Goleman, 2005, Boyatzis, 2008b) las cuales son:

(1) las competencias cognitivas, como el pensamiento sistémico y el reconocimiento de patrones;

(2) competencias de inteligencia emocional, incluyendo la autoconciencia y Competencias de autogestión, como la autoconciencia emocional y el Autocontrol emocional; y

(3) Las competencias de inteligencia social, incluida la conciencia social y la relación Competencias de gestión, como la empatía y el trabajo en equipo.

Una competencia de inteligencia social es la capacidad de reconocer, comprender y utilizar la información emocional sobre los demás lo que conduce a, o provoca un rendimiento efectivo o superior (Goleman, 2006; Boyatzis, 2009). Por su parte Gardner la define puntualmente como la *competencia en situaciones humanas* (Albretch, 2009). En tanto que para poseer competencias humanas es necesario desarrollar la inteligencia social.

Siguiendo esta línea de ideas, para Madrigal (2009:41) la *inteligencia social*:

*Es el talento en el manejo de las relaciones con los demás; es saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales.*

Al respecto, Albrecht (2006:22) indica que la *inteligencia social* “es la capacidad para llevarse bien con los demás y conseguir que cooperen con ustedes”. Adicionalmente la describe como “una combinación de comprensión básica de la gente – una especie de conciencia social estratégica – y un conjunto de habilidades para interactuar con éxito con las personas”. Por lo tanto, se entiende que el dominar la competencia humana viene acompañado de un manejo consciente de la inteligencia social. De igual manera, Albrecht (2006:23) resalta su importancia para los gerentes: “la inteligencia social puede reducir el conflicto, crear colaboración, sustituir la intolerancia y la polarización con entendimiento y movilizar a la gente hacia metas comunes”. Entonces, la capacidad de construir y administrar buenas relaciones es una competencia gerencial que requiere el manejo de inteligencia social; este aspecto de la inteligencia emocional comprende el aprender a escuchar, comunicarse de manera clara y convincente para persuadir a otros (Daft y Marcic; 2013).

Por tanto, manejar o administrar bien las emociones es también una competencia valorada en los gerentes debido a que el estado emocional de estos puede afectar la toma de decisiones, el desempeño de los empleados, al equipo de trabajo y a toda la empresa; al respecto, Daft y Marcic (2013) aluden al concepto de *competencia de la auto-administración* (Personal Management, término en inglés)” la cual comprende el autocontrol, saber manejar las propias emociones, lo cual representa una competencia directamente relacionada con la construcción de relaciones interpersonales. Saber relacionar con las personas es una competencia clave para los gerentes, ya que por su condición natural el ser humano es un *ser social*. Se realiza y autorregula en sociedad.

Los gerentes o directores de empresas deben tener la capacidad de conducirse bien en el contexto social en el que se desenvuelven y lograr los objetivos de la empresa al gerenciar desde la empatía, y así conectar con la gente de una forma efectiva. La influencia interpersonal se obtiene por medio del proceso de comunicación entre el líder y el grupo. Para tales fines, un gerente que demuestre destreza social, lo cual no es más que la pericia en el manejo de las relaciones humanas, tendrá la ventaja de enfocar su estilo gerencial mediante el uso de una buena comunicación para el entendimiento con su grupo de trabajo y con su grupo de interés.

Si bien es cierto que, los gerentes son responsables del trabajo de la gente de su unidad y sus acciones a este respecto constituyen el rol de líder (Mintzberg; 1990), a lo cual Robbins y Coulter (2008:15) añaden que “El trabajo de un gerente no tiene que ver con logros personales, sino con ayudar a otros a realizar su trabajo”. Lo anterior devela el carácter de líder que debe tener un gerente en el desempeño de sus funciones; ya que es el gerente quien tendrá la responsabilidad de guiar a un determinado grupo de personas hacia el logro de los objetivos y metas previamente establecidas. Así lo confirma William Edwards Deming, prominente consultor gerencial al afirmar que se debe adoptar e implementar el liderazgo en la gerencia, de acuerdo al autor (1989:42) “la necesaria transformación del estilo de gestión occidental requiere que los gerentes sean líderes”. Entonces, teniendo en claro que la gestión y el liderazgo son dos caras de una misma moneda, y que si bien ambos aspectos se complementan y son mutuamente necesarios (Daft, 2015), de igual manera el liderazgo y la administración trabajan al unísono cuando de gestión se trata.

Es que ante todo, el liderazgo es uno de los tópicos más estudiados y discutidos en las sociedades desde tiempos remotos, es tal su importancia que no se puede pensar en gerencia, o en el éxito de un gerente sin considerar el liderazgo como herramienta fundamental e imprescindible, debido se encuentra presente en cada aspecto de

nuestras vidas, no sólo dentro de las empresas, sino también en la vida familiar, religiosa o espiritual. Generalmente la cultura popular tiene la creencia de que una persona es líder o simplemente no lo es. Viéndolo como una cualidad nata en la que no se puede aprender o enseñar, por ejemplo, uno de los expertos en liderazgo como es el caso de Robert S Kaplan (2015:03), quien afirma que “las competencias en liderazgo pueden y a menudo tienen que ser aprendidas”; Kaplan basado en su experiencia ejecutiva afirma que el liderazgo es una capacidad que puede cultivarse, o una habilidad que puede aprenderse. Desde la postura de Crainer y Dearlove (2014) el liderazgo es visto como un ejercicio de poder ejercido a través de políticas y habilidades para influir en las personas, en tal sentido, es conveniente profundizar en los aspectos antes señalados para evaluar de qué manera se podría mejorar el desempeño del gerente venezolano.

### **Administradores carentes de Competencias Gerenciales**

Los problemas de liderazgo, autoritarismo o abuso de poder han acompañado al hombre desde la guerra de Troya hasta la dura lucha contemporánea de la globalización de los mercados (Gil’Adi, 2012). En la Grecia antigua, y especialmente a los relatos de mitología griega. El dramaturgo griego Sófocles, que vivió desde el año 497 al año 406 antes de Cristo, era un maestro en la interpretación del comportamiento individual y su efecto en la organización. Sus obras más conocidas, *Electra* y *Edipo*, dieron nombre a trastornos o dificultades psicológicas. Muchas de las obras de Sófocles -123 en total- reafirman lo que muchos gerentes astutos saben: que una organización sólo puede florecer si las necesidades organizacionales e individuales convergen. Asimismo, las obras del dramaturgo griego presentan las consecuencias del abuso de poder y muestran los daños que se derivan de usurpar la autoridad y no respetar a las personas. Estos relatos también demuestran cuán devastadores pueden ser la arrogancia y el orgullo.

Cuando no se ejerce el liderazgo de forma adecuada, aunado a una supervisión mal entendida, y en contraparte, poco o nulo control; traen consecuencias en la organización, que van desde un estado de caos que no permite el flujo de las labores del personal, hasta tensiones personales entre gerente y equipo. Dicho contexto describe claramente al gerente “incompetente” cuyo comportamiento está basado en actitudes que no son cónsonas con las expectativas de su equipo de trabajo, lo cual generan conflictos, que socavan la relación entre supervisor y delegado. En este respecto

Comúnmente los empleados se relacionan con gerentes malhumorados, ególatras, que no poseen empatía, capacidad para armonizar y mantener buenas relaciones interpersonales; los cuales reflejan comportamientos ineficaces o disfuncionales que afectan la comunicación y la armonía en el lugar de trabajo, disminuyendo así la motivación y por ende la productividad de los empleados, mediante la imposición de reglas draconianas e innecesarias, prácticas de supervisión opresivas e intensas presiones para satisfacer las exigencias de producción, a costos insospechados. Quizá esos gerentes tengan competencias gerenciales en lo cognitivo pero con carencias en el aspecto humano. Entonces ¿Cómo llegaron a ser gerentes personas con dichas carencias?. Lo anterior es advertido por Albrecht (2006:236) quien señala que:

*en demasiadas organizaciones la gente acaba en cargos de supervisión y dirección por los motivos equivocados: longevidad, experiencia en la especialidad técnica practicada por un grupo de trabajo en particular, amistad con los altos directivos, politiquero... casi todo salvo la habilidad de dirigir.*

Este tipo de gerentes no saben asignar la crítica adecuada, distorsionan las relaciones y conllevan a un conflicto innecesario, produciendo stress a su equipo de trabajo y eventualmente llevarán al fracaso a la organización. Ta como lo asevera Garrido (2004) es a partir de la década de 1980 cuando los estudios de liderazgo hicieron un énfasis en la identificación de un modelo de competencias de líderes

exitosos, y esas competencias de liderazgo tienen un denominador común: la Inteligencia Emocional. Es por ello que, Goleman (2006:79) basado en sus investigaciones de la Inteligencia Emocional (IE) afirma lo siguiente: “Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importa sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás...”. Esta afirmación es compartida por Hellriegel *et al.*, (2017:04) quienes afirman: “Ahora no sólo se juzga a una persona por su inteligencia, sino también por el nivel de habilidad que tiene para manejarse y administrar a otros”. De hecho, de acuerdo a los autores, las empresas dan por sentado que la persona es inteligente y cuenta con los conocimientos técnicos necesarios; y cuando contratan suponen que ya posee las competencias gerenciales que la conducirán a un desempeño sobresaliente.

En tal sentido, los gerentes, directores y supervisores requieren de las competencias humanas que les permitan ejecutar con éxito el rol de líder, deben tener la capacidad de motivar e influir positivamente en los empleados, subordinados y grupo de trabajo a su mando. La actualidad, ya no basta con poseer un título universitario, o las credenciales académicas y técnicas para ser gerente o tener a cargo la dirección de un departamento en alguna organización, he hecho, lo anterior es confirmado por el profesor Julius Sterling Livingston quien en 1971 explicaba en su artículo titulado “The Myth of the Well-Educated Manager” (el Mito del Gerente bien preparado), que ni la cantidad de diplomas, ni las calificaciones obtenidas podrán predecir qué tan eficiente será el desempeño de un administrador; en tanto que asegura que “los programas de educación formal no enseñan a los administradores lo que más necesitan saber para hacer una carrera exitosa en la administración. A menos que ellos adquieran a través de su propia experiencia los conocimientos y habilidades que son vitales para su eficiencia” (pág. 96). De igual manera, tampoco es suficiente poseer varios años de experiencia para merecer la designación de un cargo gerencial; así lo afirma Madrigal (2009:09) al explicar que “Muchas veces sólo porque alguien tiene una carrera profesional le ofrecen un puesto directivo, el cual es aceptado sin

menoscabo. Pero en el ejercicio de sus funciones se hace evidente que la persona no está preparada para ello”. Por tales motivos, es necesario orientar la mirada hacia el aspecto humano de la gerencia; para lo cual es de fundamental importancia dotarse de las competencias necesarias para desarrollar buenas relaciones interpersonales y laborales.

Autores tales como Boyatzis (1982a), Mosley, Meggison y Pietri (2005) Goleman (2005) y Rumsey (2013), abordan temas como los estilos de liderazgo, y las competencias, enfatizan que el líder gerencial requiere de competencias humanas, de inteligencia social para resolver problemas y una personalidad orientada a la motivación. Cabe acotar, que dichas afirmaciones dan sentido a la necesidad de que el gerente posea las competencias gerenciales en relaciones humanas que serán percibidas y valoradas por las personas con las que se relaciona el gerente en ámbitos de carácter laboral y profesional.

En este orden Koontz y Weihrich (1998:10), explican que: “los administradores deben establecer un entorno en el que los individuos puedan cumplir metas grupales con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal”. Un gerente debe siempre entenderse bien con las personas para lograr eficaz y eficientemente las metas organizacionales. Es por ello que Whetten y Cameron (2011), sostienen que para ser considerado como líder, se requiere de competencias de clan o de relaciones humanas como les llaman Mosley *et al.*, (2005). Por lo tanto, se puede afirmar que los jefes deben tener la capacidad de comunicar su apoyo a los subordinados, de fomentar el trabajo en equipo, tener empatía para comprender las razones de otras personas; favorecer el facultamiento de su gente; proponer y llevar a la práctica formas creativas para la solución de problemas; disposición para el cambio; fijar dirección con propósito y crear una visión compartida con el equipo de trabajo.

Por lo tanto, según De Ansorena (2001) las *Competencias Interpersonales*, cuyo término se utiliza en infinidad de literaturas como sinónimo de habilidades sociales o *competencias* humanas: “son conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo”. Se puede entender entonces que la supervivencia de una empresa depende en gran medida de las competencias gerenciales que sus líderes posean, pues el gerente es quien constantemente tiene la responsabilidad de tomar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y el destino de los recursos en busca de la eficiencia en las tareas y la satisfacción del personal de la empresa.

La capacidad de liderazgo del gerente es de gran importancia, en especial en lo que respecta a la dirección de individuos, quienes serán los co-responsables de la productividad y desempeño de la empresa. Un gerente líder podrá encausar la motivación de los empleados y equipo de trabajo para “hacer lo correcto correctamente”, en función de la “eficiencia” y “eficacia” en la gestión, en tanto que la mejor gestión es aquella que logra ser eficaz y eficiente a la vez. Normalmente los gerentes deben administrar los recursos limitados (tiempo, dinero, espacio, entre otros) y he de añadirsele, las limitaciones personales, en lo que refiere a las capacidades y competencias de los empleados. Dichas limitaciones representan problemas para la gerencia, debido a que en algunas ocasiones, los empleados no comprenden bien lo que se espera de ellos, bien sea por deficiencias en la comunicación gerencial, o debido carencias de capacitación o de información.

Esta problemática también se enmarca en los gerentes, ya que las funciones del gerente como líder son: saber comunicar, entender, orientar las acciones y resultados de la empresa. En tal sentido, eficiencia y eficacia están estrechamente relacionadas con las competencias del gerente. Desde el enfoque del desempeño gerencial, la competencia representa la capacidad de transformar los conocimientos, las

habilidades y las actitudes en resultados. En el contexto país, se evidencia la competitividad y la heterogeneidad en la formación académica de los gerentes y de quienes aspiran posiciones gerenciales en las empresas, al respecto, Enright *et al.* (1994:637) explican que:

*...más del 60 por ciento de los estudiantes de la maestría en el IESA, la principal escuela de administración y gerencia en el país, tienen títulos de ingeniería o ciencias. Esta es una señal que promete que los futuros gerentes de Venezuela darán mayor énfasis a crear riqueza, que a contarla o repartirla.*

Adicionalmente, en lo que respecta al vínculo entre el gerente venezolano y la academia como formadora de gerentes, Enright *et al.* (1994:639) señalan que:

*Las empresas venezolanas pueden asesorar sobre el desarrollo del pénsum, sobre todo en lo que respecta a la formación técnica y profesional. Pueden dotar a las escuelas técnicas y no técnicas de maestros, instructores y equipos; pueden participar en programas de pasantía y aprendices en las empresas; pueden establecer vínculos con las universidades para apoyar proyectos de investigación o participar en una investigación conjunta.*

Por tales motivos, Drucker (2002a:36) enfatizó en la importancia que tiene para los gerentes el desarrollar las competencias gerenciales que le permitan desempeñarse con efectividad en el ejercicio de su gestión:

*El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades.*

Las competencias en términos generales, indican formas de comportamiento o de pensar que se reflejan en diferentes y determinadas situaciones, las cuales pudieran mantenerse por un largo período de tiempo (Robbins y Judge, 2013). Lo referido por Drucker en el párrafo anterior hace alusión a la importancia que denota en los

gerentes el estar siempre en constante formación en las diversas áreas que requieren de su ejercicio como gerente, no sólo en el aspecto profesional, sino también en lo que respecta al ámbito personal, ya que dicho progreso como ser humano se verá reflejado en su evolución en las distintas aristas que conforman la gerencia como ciencia y arte.

La competitividad representa una imperiosa necesidad por parte del gerente en prepararse para los desafíos del futuro, en mejorar el desempeño actual con miras a obtener resultados progresivos y positivos de su gestión; Para Enright *et al.* (1994:665) la *competitividad* “supone el desarrollo de las capacidades para mejorar e innovar, unidas a las presiones e incentivos para hacerlo”. Lo anterior es reafirmado por la UNESCO (1996) al establecer que dirigir una organización y llevarla a reencontrar su sentido y su finalidad requiere, antes que nada, nuevas capacidades de sus gestores de modo que los habiliten a señalar nuevos horizontes, trazar trayectorias, desarrollar negociaciones, elaborar compromisos que reúnan a nuevos actores y liberar un quantum de capacidad creativa y de transformación. Se requieren saberes de liderazgo que impregnen a los actores con las innovaciones. El arte del pilotaje reposa en saber-ser, saber-hacer, saber-colaborar, saber-qué, saber-cómo; saber-cuándo y dónde.

Según lo expresado por Hughes *et al.* (2009) “no importa cuánto poder formal y autoridad nuestras posiciones nos dan, sólo va a dejar un legado duradero si los demás quieren estar en esa relación con nosotros”. En tal sentido, con el presente estudio se pretende demostrar la importancia para las empresas el contar con un gerente tridimensional, en cuya actuación y estilo gerencial se evidencie un equilibrio y si se quiere, una sinergia entre el conocimiento, la técnica, y el carácter humano – empático; que guíe al gerente venezolano en un camino para mejorar desempeño gerencial, basado en la toma de consciencia de un estilo gerencial con sentido humano, el cual que propicie el éxito empresarial.

Ahora bien, de los planteamientos anteriormente expuestos, se generan inquietudes que dan sentido a la intencionalidad del estudio, dichas inquietudes son las siguientes:

¿Por qué algunos gerentes fracasan en las relaciones interpersonales dentro de su organización?;

¿Cómo se devela el estilo gerencial del gerente venezolano en su actuar y en sus decisiones?

¿Qué competencias gerenciales necesitan ser desarrolladas por el gerente venezolano para tener éxito en el ámbito empresarial?

¿Cómo construir un Modelo basado en las teorías de las competencias gerenciales con sentido humano para lograr una efectiva gestión de los empresarios en el país?

### **La intencionalidad a seguir:**

Proponer un modelo teórico de competencias gerenciales en relaciones humanas para una efectiva gestión de los empresarios venezolanos.

### **El camino es delineado por las siguientes aristas:**

1. Develar los fundamentos epistemológicos de la gestión con sentido humano en el empresario venezolano.
2. Describir las competencias gerenciales empleadas en la cotidianidad de la toma de decisiones del empresario venezolano.
3. Descubrir las cualidades de un empresario exitoso en el contexto venezolano mediante el abordaje fenomenológico.
4. Comprender los rasgos filosóficos del empresario venezolano en su praxis gerencial.
5. Elaborar un constructo teórico para un modelo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigido al empresario venezolano.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de la investigación representa un significativo aporte, para la ardua labor de gerenciar organizaciones y grupos de trabajo, en el agitado mundo empresarial contemporáneo, su abordaje teórico permitirá profundizar y ampliar conocimientos en lo que respecta al desempeño gerencial del empresario venezolano, las competencias gerenciales, las habilidades en relaciones humanas, el liderazgo, la comunicación, el estilo gerencial, la inteligencia social, entre otras temáticas. En función de que el estudio servirá de gran ayuda y de fuente inspiradora para futuros investigadores que requieran de conceptos y aportes teóricos relacionados con las competencias gerenciales. Además de acercarlos a la realidad gerencial, social, comercial, e industrial del país.

institucionalmente el estudio será de suma importancia para las universidades y escuelas de administración y gerencia, a nivel estatal, nacional e incluso internacional; de igual forma, para las empresas comerciales, industriales, organismos o asociaciones sin fines de lucro, en virtud de que aborda temáticas basadas en el liderazgo gerencial y en lo concerniente a la gerencia con sentido humano, las cuales son herramientas necesarias para el éxito de toda organización; de igual manera, el estudio permitirá formular las hipótesis, inferencias, y deducciones propias del comportamiento humano en el ámbito de la gerencia; lo que proveerá también de las conclusiones, reflexiones y recomendaciones que sean pertinentes.

En tal sentido, los beneficios del estudio estarán orientados a optimizar, e incluso, elevar la competitividad del gerente venezolano en cualquier entorno empresarial. Por medio de la presente tesis, los gerentes, supervisores, directores de primera y segunda línea y los empresarios venezolanos en general, podrán obtener herramientas que les servirá de guía para evaluar su estilo gerencial de forma particular, así como tomar en consideración las acciones correctivas necesarias para mejorar continuamente sus

prácticas gerenciales y los procesos de dirección, en función del logro de sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo; también permitirá mejorar la percepción que tienen los clientes, empleados, subordinados, y equipo de trabajo, respecto a la forma de hacer gerencia, y de esta manera satisfacer las expectativas en cuanto al desempeño gerencial, en función de la dinámica de las relaciones laborales e interpersonales en las empresas, así como en lo referente a los actuales requerimientos profesionales del mercado laboral.

De igual manera, el estudio permite reflexionar acerca de la necesidad de fomentar en las empresas venezolanas un estilo gerencial basado en el Ser, más que en el Tener, en lo que respecta a un gerente con competencias orientadas a un mejor desempeño en el plano social y humano; donde el “producto final” no sea lo más importante para la gerencia, sino que se oriente la mirada en “el proceso”, en el cómo se hacen las cosas, de qué manera el gerente es percibido y es su relación con las demás personas que participan de una u otra manera en la organización. Las empresas como organismos sociales reclaman la participación en las mismas de un gerente que no sea excesivamente racional, técnico y científico, por el contrario, en la actualidad se requiere un gerente que maneje de forma balanceada, en una suerte de equilibrio, todas las competencias gerenciales, incluida las competencias humanas, que complementen y diferencien su gestión, dichas competencias sustentarán no sólo “el proceso”, sino también, repercutirán positivamente en el “resultado final” que toda empresa desea lograr.

Por consiguiente, los beneficios de la tesis no se limitan al área gerencial, por el contrario, se extienden al plano personal, social y teórico. En lo personal, el gerente podrá poner en práctica en las diversas dimensiones de su vida, y evidenciar los beneficios que conlleva el ser una persona habilidosa en las relaciones humanas. En lo social, se persigue la humanización de la gerencia, la contribución al bien común, el rescate de los valores universales, ya que naturalmente el hombre como ser social,

tiene la capacidad de inferir acerca de los sentimientos humanos, lo que conocemos como empatía; muchas veces anticipando reacciones en el otro, en tanto que cada sentimiento motiva una cierta manera de actuar, lo que determinará un estilo de gestión, considerando revisar y reflexionar en cuanto a la manera de concebir al gerente de acuerdo a sus competencias y a las expectativas que se tienen de su desempeño gerencial. El aporte teórico permitirá enriquecer las líneas de investigación correspondientes al programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales, desde el punto de vista documental teórico las bases utilizadas servirán de ayuda bibliográfica y sustentación para futuros trabajos de investigación, de igual manera desde el punto de vista práctico, la investigación será relevante para futuros estudiantes de las ciencias gerenciales, administrativas y sociales. Mediante la presente investigación, se estudiarán las competencias gerenciales que mejorará el desempeño del empresario venezolano.

“Ser es hacer” Immanuel Kant

## Capítulo II

### CAMINO EPISTEMOLÓGICO DE LA ADMINISTRACIÓN A LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

En el presente apartado se desarrollan los fundamentos teóricos que dan sentido epistemológico a la investigación, para lo cual se hace un arqueo bibliográfico de diversos autores cuyos enfoques, algunas veces distantes, y otras veces complementarios conforman el entramado sobre el cual se construye la tesis.

Luego de realizar una revisión detallada de tesis doctorales, artículos científicos, e investigaciones relacionadas con el presente estudio, como una clara evidencia de la preocupación de cientos de investigadores en cuanto al desarrollo e importancia de la teoría de las competencias gerenciales, se asume como referentes de continuidad histórica establecida en el ambiente académico, en un orden cronológico y una breve descripción sobre el tema expuesto, señalando el vínculo con la presente investigación; entre los que se tienen:

La tesis doctoral presentada por Morales, J (2014) que lleva por título: *Propuesta de una filosofía de las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde la praxis y cotidianidad del gerente venezolano en su contexto*. La Investigación consta de cinco capítulos y fue presentada en el área de estudios de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo, campus Bárbula, en la Ciudad de Valencia; para optar al grado de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. En su tesis Morales plantea que las Ciencias Administrativas y Gerenciales, desde su configuración, han venido incorporando distintas posturas paradigmáticas para su desempeño; sin embargo, cuando se pregunta por su objeto y método frecuentemente se enmarcan dentro de una visión pragmática y funcionalista

con las implicaciones que ello conlleva. Por otra parte, en la actualidad la Administración se debate en torno a una ciencia sin método y sin filosofía, lo cual ha iniciado movimientos de teóricos para reflexionar sobre los fundamentos de las distintas disciplinas que la integran. Sin embargo, hasta el presente no se ha configurado una filosofía de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, siendo esta la intencionalidad de dicha investigación. En tal sentido, su carácter metodológico es cualitativo, documental-bibliográfico y de campo, partiendo de la realidad del gerente venezolano y su contexto, para lo cual se seleccionaron seis informantes clave recopilando evidencias a partir de entrevistas a profundidad. Las evidencias fenomenológicas se analizaron a partir de la hermenéutica desde la perspectiva de Gadamer haciendo las reflexiones que permitan configurar una comprensión filosófica de las Ciencias Administrativas y Gerenciales a partir de la praxis y cotidianidad del gerente venezolano.

Desde el punto de las intencionalidades esbozadas en el proyecto, se ha realizado un estudio fenomenológico del ser y sentir del gerente venezolano desde allí se esboza la significación del *dasein* gerencial, acorde con los argumentos de ser una *existencialidad*, manera de ser, manera de vivir. Ello con base a las consideraciones antropológicas y culturales en las que se desenvuelve la cotidianidad del gerente.

El vínculo con el presente estudio radica en el análisis a la praxis gerencial del empresario venezolano, el cual sirvió como gran aporte epistemológico y teórico – filosófico desde la vivencia, en temas como la cultura y antropología de la gerencia venezolana, el quehacer del gerente, su cotidianidad y los retos contextuales a los que se enfrenta en la actualidad. La investigación se sirve de los hallazgos y consideraciones de la hermenéutica de las ciencias Administrativas y Gerenciales desde el contexto venezolano, y a partir de allí representa una especie de plataforma ideal para reflexionar respecto al arte de dirigir y gerenciar en las empresas venezolanas; ya que en dicha hermenéutica se concentra una ontología y

fundamentalmente el aspecto teleológico, establecido por la búsqueda de un mundo mejor. Ello da el auténtico sentido humano. Este es uno de los aspectos más relevantes del estudio referencial, ya que coincide plenamente con la tesis planteada en el presente estudio, y es que no se trata de un cargo, ser gerente no se reduce a un liderazgo o un lugar significativo en la organización, implica una manera de ser, de vivir y de relacionarse con los otros y de tomar decisiones, el *dasein* gerencial.

Por su parte, Del Canto, E (2014) quien realiza su tesis doctoral, la cual tituló: *Un Estudio de la Gestión del Capital Humano que labora en los gobiernos locales del estado Carabobo, bajo un enfoque de las competencias en el contexto de la Sociedad del Conocimiento*. La investigación tiene como objetivo presentar un modelo de gestión del capital humano que labora en los gobiernos locales del Estado Carabobo, bajo el enfoque de las competencias en el contexto de la sociedad del conocimiento. Los fundamentos teóricos y filosóficos parten de tres ejes temáticos: capital humano, competencias y sociedad del conocimiento para desarrollar los elementos del modelo. La herramienta metodológica para el diagnóstico de la realidad se basa en un enfoque holístico (cuali-cuantitativo) con complementariedad de métodos y técnicas, que serán trianguladas, tomando los datos de informantes claves de los gobiernos locales de los municipios Los Guayos, Naguanagua y San Diego del Estado Carabobo. Las reflexiones finales se orientan a entender la importancia de las competencias soportadas en los procesos de administración eficiente del capital humano, para su mejoramiento y desarrollo con un alto contenido ético, donde la gerencia estratégica debe estar articulada con el área de gestión humana y basada en el monitoreo constante del entorno, que involucre directamente mejoramiento y desarrollo de su capital humano.

Lo anterior implica que la gerencia debe saber utilizar y gestionar el talento humano, ese conocimiento que se requiere para ser altamente competitivo, asegurarse de que esté disponible en el sitio donde más lo requiera la empresa y le sea útil en la

toma de decisiones asertivas, aprovechando el poder creador e intelectual de sus miembros, lo que a su vez le permitirá al individuo desarrollar sus competencias para mejorar el desempeño de sus actividades. La relación con la investigación radica en el aporte teórico referente al modelo de gestión basado en competencias, en donde la gestión del conocimiento es una capacidad del ser humano que es muy valorada en las organizaciones del sector público y privado, donde se requiere de la gestión del conocimiento para enfrentar los diversos retos de las comunidades.

En paralelo, Peraza, A (2014) presenta la tesis doctoral titulada: *Propuesta de un Modelo Gerencial Estratégico Socialmente Responsable basado en el Gobierno Electrónico para la gestión de los gobiernos locales e el estado Aragua*. Con la cual optó al grado de doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, en la Universidad de Carabobo. En su investigación Peraza aborda desde el punto de vista discursivo la responsabilidad social a nivel municipal y su relación con la comunidad, las estrategias y gobierno electrónico, ofreciendo una solución para la eficiencia, eficacia de los gobiernos locales y un acercamiento a las comunidades. En el estudio se plantean los elementos discursivos en la aplicación de nuevas tecnologías y el gobierno electrónico en el ámbito municipal. Asimismo, se presenta la propuesta de un Modelo Gerencial soportado en tres pilares fundamentales: la Responsabilidad Social, el gobierno electrónico y las estrategias gerenciales, incluyendo las perspectivas del modelo con la intención de romper con los paradigmas tradicionales en la administración de los gobiernos locales y presentar una solución en la búsqueda de una gestión de calidad.

Los cambios que emergen en las ciencias administrativas, orientadas al sector público, han dado lugar a los conceptos de gobernanza o el buen gobierno para incorporar nuevas prácticas en la gestión pública, en esta la participación ciudadana y la conducta de los funcionarios apegada a principios y valores son fundamentales en el gerenciamiento municipal con una visión axiológica y teleológica, hacia una mejor

calidad de vida. La tesis doctoral es soportada por la revisión documental-bibliográfica y las entrevistas a profundidad realizada a los informantes clave para recoger el sentir y las vivencias de la cotidianidad, cuyos resultados son tratados, desde el punto de vista de la hermenéutica. Producto del análisis discursivo con los entrevistados y con base al marco teórico referencial, se presenta un constructo teórico, enmarcado en un modelo que persigue la eficiencia y eficacia en la gestión de los gobiernos locales, concluyendo con reflexiones que incentiven a la sociedad como un todo, a la solución de los problemas, donde se tome en cuenta la visión de una filosofía de vida y de bienestar para la comunidad.

El aspecto vinculante entre ambas investigaciones se encuentra en las bases del Modelo Estratégico Gerencial, ya que al igual que el presente estudio, surge a partir de un cuerpo de conocimientos obtenidos de datos e informaciones que pueden provenir según la fuente, en parte de la teoría que sirve de fundamento, así como de la realidad misma que se accede a partir de las evidencias ofrecidas por los informantes clave consultados para tales fines, por lo tanto, el modelo resultante de la teoría referida se construye a partir de la adaptación e interpretación de la realidad de las vivencias de los empresarios.

González Rosas, E (2013). *El rol del líder en los modelos de excelencia EFQM y de competencias de liderazgo en el sector turístico*. Tesis doctoral presentada ante la Universidad Politécnica de Valencia, España. El estudio que se presenta se basa en tres temas: el liderazgo; los resultados clave desde la perspectiva del EFQM y las competencias directivas de liderazgo. El objetivo de esta investigación fue conocer las características del líder con respecto a los criterios de liderazgo y resultados clave del modelo de excelencia EFQM 2010 y del modelo de competencias directivas centrándose en líderes de las empresas turísticas. Así como, determinar ciertas relaciones entre los tres aspectos. Se realizó una muestra ampliada y participaron 149 empresarios líderes del sector turístico incluyendo únicamente dueños y gerentes de

las agencias, hoteles y restaurantes. El modelo de liderazgo utilizado fue el de competencias directivas de liderazgo de Pablo Cardona (Cardona y García Lombardía, 2009). Esta propuesta presenta un enfoque que incluye puntos de coincidencias con otros modelos y teorías del estudio de liderazgo y es por ende bastante integral.

La tesis de González Rosas sirvió de apoyo referencial y documental a la presente tesis doctoral, en relación al aporte teórico de las competencias directivas, descritas por Cardona y García Lombardía (2009:34), los cuales desarrollaron un modelo de competencias descritas como “comportamientos observables y habituales” de los líderes. El modelo de Cardona es una propuesta integral y para el presente trabajo fue analizado desde el enfoque del liderazgo.

El estudio doctoral contiene las propuestas motivacionales y de competencias y se incluyen los estudios de Katz, Mumford y Cardona. Por lo que en este capítulo se analizan las habilidades y rasgos innatos de liderazgo de Katz, así como la de los componentes de las competencias gerenciales de Katz y Mumford, así como también las competencias directivas de Cardona. La propuesta de Cardona incluye las categorías de competencias directivas de negocio, interpersonales, personales (internas y externas). A partir de esta clasificación se van relacionando con respecto a otras propuestas o teorías de liderazgo a lo largo del marco teórico. En las competencias de negocio se incluyen el liderazgo transaccional, transformador, carismático o trascendente y/o visionario y sus principales representantes. Para las competencias interpersonales se presentan las teorías de Likert, entre otros.

Aburto, H (2011) presentó la tesis para optar al grado de doctor en Ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas, en el Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, sección de estudios de postgrado e investigación; en la Ciudad de México, México; la cual lleva

por título: *Las Habilidades Directivas y su repercusión en el clima organizacional*. La investigación teórica se orientó al conocimiento de los modelos de habilidades directivas y del clima organizacional. Se conocieron la conceptualización, medición y variables sobre habilidades directivas que afectan el clima organizacional. El objetivo de la investigación fue determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema en una dependencia pública, en función de la hipótesis: A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio. Los resultados confirman que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas mencionadas en la hipótesis, significando estrecha vinculación entre las variables estudiadas.

El trabajo representa un pilar teórico para la revisión epistemológica de los temas tratados en la tesis, principalmente el arte de gerenciar desde las competencias de los directivos o gerentes; ya que sirvió de revisión de los diversos autores que han escrito, propuesto modelos y evaluado sobre las habilidades directivas en el transcurrir del tiempo. Teóricos tales como: Peter Drucker (1991), Robert Katz (1955), Whetten y Cameron (2005), Berta Madrigal (2009), los cuales fueron consultados y considerados en la presente tesis.

Fernández, C (2011) *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Tesis presentada como requisito para optar al grado de Doctor en Filosofía (Ph.D.) en Desarrollo y Administración de Organizaciones Inteligentes (Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development & Management) en la TECANA AMERICAN University en Florida, Estados Unidos.

En este estudio se muestran los resultados de una propuesta de un Modelo sobre

Competencias Gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, particularmente para dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo del Banco Occidental de Descuento conocido en el país como B.O.D, con lo cual se persigue hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente. Para el análisis el autor utilizó la metodología cualitativo – interpretativa, dada la naturaleza de la investigación la cual involucra procesos de índole humano-cultural. Se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación. Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que pasó por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución financiera donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidad en el área financiera tecnológica y los integrantes de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento.

Del análisis llevado a cabo se satisfizo los objetivos planteados y se derivó un modelo que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las disciplinas de Peter Senge: Visión Compartida; Modelos Mentales; Dominio Personal; Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo, igualmente los principios de organizaciones inteligentes de César Valecillos. Elementos que interactúan en un contexto social que le imprime a sus miembros la voluntad y el valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acordes con la realidad, contrarrestando las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente como lo son la burocracia, la necesidad de una planificación estratégica, la falta de formación de competencias y la incapacidad para el aprendizaje organizacional. Para la operacionalización de la propuesta se plantea un Programa de Cambio Planificado enmarcado dentro de la perspectiva del Desarrollo Organizacional basado en

competencias gerenciales y el enfoque de las Organizaciones Inteligentes.

El estudio se consideró como antecedente, por cuanto en el mismo se realizó un análisis de diversos enfoques sobre las competencias gerenciales, dentro de la cual se enmarcan la Habilidades Humanas o Sociales para el diseño de un Modelo de Competencias Gerenciales aplicado al Personal Directivo del Sector Financiero venezolano, el vínculo con la presente tesis está representada en el abordaje de la teoría de las “Habilidades Sociales del Gerente” en el basamento teórico de la presente investigación para el desarrollo de un modelo, como premisa para el diseño de un constructo de competencias gerenciales en relaciones humanas.

De igual forma, Baños Monroy, V (2011) presenta su Tesis Doctoral ante la Universidad Autónoma de Madrid, España *titulada: Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México*. La tesis busca conocer mucho más a fondo la problemática que las PyMEs están presentando en cuanto a su baja profesionalización y competitividad, tratando de identificar los factores que les permiten subsistir así como las condiciones que pueden hacer que prosperen en un futuro. En este sentido, la investigación centra su atención en factores internos como lo son las competencias esenciales y su detección, la innovación y también en el clima laboral, ya que y sobre la base a la literatura existente, considerando que dichos factores se pueden catalogar como algunos de los más relevantes para generar la competitividad que tanto hace falta a las empresas y por consiguiente, a las naciones menos favorecidas donde éstas se ubican. Se plantea una investigación empírica que relaciona, desde el enfoque de recursos y capacidades, las competencias esenciales con el clima organizacional y la innovación, además de su relación entre sí, con el fin de establecer su impacto en los resultados que dicha empresa pueda obtener y en lo competitiva que se pueda convertir.

Es por ello que, lo fundamental de la investigación radica en que sirve de plataforma para construir los soportes epistémicos que permitan valorar las competencias llamadas “esenciales” en las empresas tanto en la teoría como en la práctica; dada su importancia para el desarrollo de la competitividad y su impacto en el desempeño de las empresas en el entorno.

Otro interesante estudio que antecede a la presente investigación es la tesis doctoral elaborada por Hernández, M (2004) que lleva por título: *PRAGMATISMO, UTILITARISMO y GERENCIA: (Una Crítica Epistemológica Sobre La Gerencia Contemporánea)*, con la cual optó al grado de Doctora en Ciencias Sociales, mención Estudios Culturales ante la Universidad de Carabobo, campus Bárbula en Valencia, Estado Carabobo. Con la tesis, la autora se propuso indagar sobre el carácter ideológico del discurso gerencial, y los fundamentos epistemológicos pragmático y utilitarista que rige la administración contemporánea de las organizaciones. En dicho estudio, Hernández realizó una crítica de la gerencia contemporánea, cuyo propósito primordial fue realizar un análisis crítico del discurso de la gerencia, tomando en cuenta dos planos o niveles de análisis: el epistemológico y el ideológico. En lo que respecta a las cuestiones de método, se fundamentó en una hermenéutica crítica del paradigma gerencial que tomó en cuenta los aportes de Foucault, Ricoeur y Van Dijk. Las conclusiones destacan cómo el discurso de la gerencia en su proceso de construcción del saber, es un saber fundamentado tanto epistemológica e ideológicamente en el utilitarismo-pragmatismo; la gerencia es una teoría con pretensión de ciencia.

La tesis sirvió como fundamento teórico en lo que respecta a la línea de tiempo de las escuelas de pensamiento en la administración, y como evolucionaron los términos *gestión* y *gerencia* con el devenir de los avances en investigación de la teoría administrativa.

Los estudios antes mencionados representan un significativo aporte teórico, para la ardua labor de gerenciar organizaciones y grupos de trabajo en el agitado mundo empresarial contemporáneo, con el cual profundizar y ampliar conocimientos en lo que respecta a las competencias gerenciales, las habilidades sociales e interpersonales del gerente, la inteligencia emocional, la gestión humana, el desempeño gerencial, entre otras temáticas. Su abordaje servirá de anclaje filosófico para continuar el debate epistémico que se planteará en lo sucesivo, en relación a la necesidad de un gerente competente en el campo de la dirección de empresas que se plantea.

## **ENTRAMADO DE TEÓRIAS VÍNCULANTES**

El entramado de los fundamentos teóricos que sustentan el presente trabajo de investigación, estarán constituidos por principios, teorías y conceptos, contenidos en diferentes textos y publicaciones especializadas, que son planteados como ejes temáticos son necesarios para respaldar y ampliar la tesis que ofrece el autor en su investigación. Así como también, sirven de soporte teórico-documental para presentar las posibles propuestas que ayuden al sector en estudio, a minimizar las incidencias de esta área problemática. A continuación se realiza la disgregación y detalle minucioso de los ejes temáticos que conforman las bases teóricas que fundamentan esta investigación doctoral:

En el Eje Epistemológico-Teórico se profundizará conocimientos sobre las diversas concepciones filosóficas en torno a las competencias gerenciales en relaciones humanas, la inteligencia social, la asertividad del gerente en las organizaciones y la comunicación efectiva; así como el modelo de hombre y sociedad que se pretendan formar para desarrollarse como gerentes en las empresas públicas y privadas.

## **Fundamentos Teóricos**

En este aspecto se considera la relación “Competencias – Habilidades” directivas del gerente dentro de la organización, así como a través del abordaje y análisis de la teoría relacionada a las competencias gerenciales en relaciones humanas que deben poseer todo gerente de primera y segunda línea, y toda persona que desempeña un rango o ejercicio de autoridad dentro de la línea gerencial de una empresa, cumpliendo funciones de directores, supervisores, o administradores; lo anterior engloba el describir las competencias gerenciales empleadas en la cotidianidad de la toma de decisiones del empresario venezolano.

En esta etapa de la investigación se establecen cinco (05) ejes temáticos que encierran en sí las bases del tema en estudio. Es decir, las teorías y enfoques relacionados con los puntos que conforman los objetivos de esta investigación, como son: la teoría general de la Administración, Las Competencias Gerenciales, las competencias gerenciales en relaciones humanas, la Inteligencia Social, y el Liderazgo; siendo su distribución en las bases teóricas, como sigue a continuación:

- 1. La teoría general de la Administración - Gerencia**
- 2. Las Competencias Gerenciales**
- 3. Las Competencias Gerenciales en Relaciones Humanas**
- 4. La Inteligencia Social, y**
- 5. El Liderazgo**

El trabajo teórico se inicia con una serie de aspectos considerados relevantes sobre el tema de la Administración, a partir de la experiencia docente en academias universitarias y la experiencia profesional en el área de la gestión de empresas. Se complementó con lecturas relacionadas con el tema de investigación; para ello, se realizó un estudio de tipo documental, en la modalidad de compendio temático, donde

se adelantó una revisión bibliográfica detallada, a partir de la información analizada y del estado del arte.

De acuerdo a los niveles de abordaje, a través de una perspectiva de transversalidad o eje horizontal “*organización – sujeto*”, “*conducta – desempeño*”, “*Habilidades – competencias*”; a continuación se presentan de forma sistemática cada uno de los ejes temáticos que serán abordados en el estudio.

### **Administración - Gerencia**

La primera reflexión sistemática sobre el contenido de la administración se hace hasta finales del siglo XVIII y principios del siguiente, con la obra de Frederick W. Taylor y su teoría de la administración científica, quien es considerado junto con Henry Fayol el fundador de esta disciplina. Estos teóricos se sustentaron en el paradigma de la racionalidad mecanicista de la administración científica; enfatizaron en el análisis científico de los procesos y de los puestos de trabajo de manera que los conocimientos revirtieran en una mayor eficacia organizacional, a partir de las ideas clásicas de orden, mando, equilibrio, integración y control; elementos que sugieren un concepto formal de la calidad de vida, según el cual los actores sociales se preocupan por el orden estructural, el comportamiento funcional y la integración social dentro de las empresas.

Para iniciar el recuento es importante señalar algunas consideraciones teóricas sobre los términos: administración, gerencia y gestión. Partiendo por Griffin (2011:05) quien define la *Administración* como:

un conjunto de actividades (incluida la planeación y la toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos, y de información) con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales en forma eficiente y eficaz.

Es decir, en la administración no sólo se enfoca en la realización de un conjunto de actividades, sino que también es importante el *saber hacerlas y de qué forma llevarlas a cabo*. La conceptualización u origen etimológico de la palabra Administración viene de: ad: dirección, y minister: subordinación. Por lo tanto, la palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra proviene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación. Si “magister” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro. Etimológicamente la Administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son los elementos principales del concepto.

Entonces, de acuerdo al análisis etimológico del concepto, a la Administración se le ve como una disciplina y como un proceso (Da Silva; 2002):

- **Como disciplina:** en virtud de que es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, conceptos, teorías, métodos, entre otros.
- **Como proceso:** ya que comprende las funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para el logro de los objetivos de la organización.
- **Como ciencia:** La administración es la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, lo que representa algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento. La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento que se ocupa de la administración de las organizaciones, lugar donde se lleva a cabo las actividades gerenciales.

Adicionalmente, en cuanto a la Administrativa como ciencia, Rodríguez (2006:38) enfatiza que la misma está comprendida por: “un cuerpo sistemático de conocimientos que incluye: principios, reglas, criterios, método y técnicas que tienden a ser verificados en todas las situaciones administrativas”. Este cuerpo sistémico recibe el nombre de Teoría Administrativa. A continuación en la siguiente tabla se muestra el contenido de esta teoría:

**Tabla N° 1:** Los componentes de la Teoría Administrativa.

Principios	Criterios específicos
Reglas	Método
Técnicas	Código de ética

**Fuente:** Ramírez, C (2012).

Para Rodríguez (2006:36) el término *administración* “puede reutilizarse de varias formas. Por ejemplo, puede referirse a:

- Un cuerpo de conocimientos.
- El proceso que los administradores siguen para lograr objetivos organizacionales.
- Los individuos que guían y dirigen una organización.

Según Da Silva (2002:06), la *Administración* “es un conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”. Por su parte Daft y Marcic (2006:07) definen la *Administración* como “el logro de las metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”. Entonces, de acuerdo a la definición dada por Koontz et al. (2008:04), la *Administración* “es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. Es decir, con la administración se procura crear el entorno propicio para que los individuos en las empresas hagan su

labor correctamente. Para Robbins y Coulter (2008:16), la *Administración* “involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es”. Como se podrá notar es común encontrar términos tales como eficaz y eficiente en las distintas definiciones de administración que diversos teóricos proponen.

En tal sentido, la *Administración* es el proceso de montaje de recursos y el uso de grupos de personas de una manera dirigida a un objetivo para realizar las tareas de una organización (Hitt et al.; 2011). Esta definición se puede subdividir en sus partes principales (Da Silva 2002):

1. La administración es un proceso: Se trata de una serie de actividades y operaciones, tales como la planificación, decisión y evaluación.
2. La administración implica el montaje y el uso de conjuntos de recursos: Es un proceso que reúne y pone en uso, una variedad de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
3. La administración es actuar de una manera dirigida a un objetivo para realizar las tareas: Se trata de una actividad con un propósito y dirección. El propósito o dirección puede ser la del individuo, la organización o, por lo general, una combinación de los dos. Incluye los esfuerzos para completar las actividades con éxito y lograr determinados niveles de los resultados deseados.

### **De la Administración y la Gerencia a la Gestión: El Administrador y el Gerente**

Para la Asociación Americana de Administración (American Management Association), “La *administración* es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros”. Algunos estudios señalan

una marcada diferencia entre administración y gerencia, de acuerdo a Da Silva (2002:22), la *administración* “determina los objetivos específicos y los fracciona en metas para que las diversas áreas de la organización intenten alcanzarlas. Esta función supone crear y establecer las políticas de la empresa. La *gerencia* por su parte, está relacionada con la conducción y la ejecución de las políticas establecidas por la administración”. Es decir, que la gerencia tiene un carácter normativo, por ende comprende la ejecución de normas por parte del administrador.

De igual forma, se tiene el aporte de Mujica (2010:288), quien define a la *gerencia* así: “... (a) El Cargo de Gerente; (b) la Gestión que le incumbe; (c) la Oficina del gerente; (d) el Tiempo que una persona ocupa este cargo”. Dicha definición nos lleva a pensar en la administración como un todo, un sistema de partes interdependientes. Según Lewis *et al.* (2012:06) el *administrador* (gerente o manager como también es conocido) es "un miembro de la organización que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización para que se alcancen los objetivos". Digamos que el administrador es el encargado y responsable de aplicar sus conocimientos en la toma de decisiones gerenciales y cotidianas.

En este orden de ideas, conviene citar la postura de Da Silva (2002:22), quien hace énfasis en la distinción entre administración y gerencia al sostener que: “existe una línea de pensamiento compuesta por la escuela de Newman, Koontz y Dale, que sostiene que la administración y gerencia son conceptos sinónimos”. Para los autores antes mencionados el proceso de la gerencia es semejante en todas las organizaciones y en todos los niveles de las mismas. Tanto el administrador como el gerente necesitan de la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control a efectos de operar adecuadamente y aplicar los mismos principios generales. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerente tiene que desenvolverse como administrador, supervisor,

debe delegar, entre otros aspectos. He aquí la dificultad de establecer una definición concreta de este término.

Para Griffin (2011:07) un *administrador o gerente* es “alguien cuya principal responsabilidad es llevar a cabo el proceso administrativo”. Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente se le llama gerente. Por tales motivos, se pueda afirmar que la **gerencia** es un proceso y el **gerente** es un individuo que realiza acciones inherentes a dicho proceso. Se conoce como gerentes aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

Al respecto, Robbins y Coulter (2008:15) establecen que el trabajo de un gerente:

Puede significar la coordinación del trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona. Podría involucrar la coordinación de las actividades de un equipo de personas de distintos departamentos o incluso de personas ajenas a la organización, como empleados temporales o empleados que trabajan con proveedores de la organización.

El término *gerente* se refiere a cualquier persona a la que se le han designado las responsabilidades para llevar a cabo las actividades de gestión y administración (Hitt et al.; 2011). Etimológicamente palabra *gestión* “proviene del latín “*gesio*” y su origen hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. De acuerdo a Lewis *et al.* (2012:05) la *gestión* se define como “el proceso de administración y la coordinación eficaz de los recursos, de manera eficiente, y en un esfuerzo para lograr los objetivos de la organización”. Es decir, es el gerente quien cumple la función de administrar, dicho de un modo claro, el administrador en el ejercicio de su función realiza labores de gestión para la empresa.

Los autores Hamel y Breen (2008:24), afirman en forma de síntesis que la *práctica de la gerencia* implica los siguientes aspectos: Fijar y programar un *objetivo*; Motivar, alinear el *esfuerzo*; Coordinar y controlar las *actividades*; Desarrollar y asignar el *talento*; Acumular y aplicar el *conocimiento*; Amasar y asignar los *recursos*; Construir y cultivar las *relaciones*.; Equilibrar y satisfacer las *exigencias de los actores interesados*.

La mayoría de los textos de administración y gerencia reúnen conceptos que enmarcan los siguientes:

**Objetivo:** la administración siempre está enfocada en lograr determinados fines o resultados. La Administración implica que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes.

**Eficiencia:** esto es hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad. Para Da Silva (2002:20), *eficiencia* “significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada”. De acuerdo a Daft (2011:20) la *eficiencia* “se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr determinado nivel de producción”. Siguiendo el orden de las ideas expuestas, se puede afirmar entonces que para lograr la eficiencia es necesario ser eficiente en el desempeño del trabajo, entonces, según Griffin (2011:05) ser *eficiente* es “utilizar los recursos de manera inteligente y en forma eficaz en costos”. De acuerdo a Koontz *et al.* (2008:14) la *eficiencia* “es alcanzar los fines con el mínimo de recursos”. En este sentido, el gerente mediante la austeridad tenga la habilidad de obtener el mayor provecho a los recursos logrando sus propósitos.

Mientras que para Robbins y Coulter (2008:16), la *eficiencia* se refiere a

*Obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como hacer bien las cosas, es decir, no desperdiciar recursos.*

**Eficacia:** Tal como lo señala Daft (2011:20) la *efectividad* (eficacia) “es un término más amplio, que significa el grado al que una organización alcanza sus metas”. Mientras que para Koontz *et al.* (2008:14) la *efectividad* (eficacia) “es el logro de los objetivos”. Según Da Silva (2002:20), la *eficacia* “significa hacer determinadas cosas, de cierta manera, en un tiempo especificado”. El autor también sostiene que “la *eficiencia* *significa hacer bien las cosas*, mientras que *eficacia* implica hacer bien determinadas cosas”. La *eficacia* entonces refiere a lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

En cuanto a la *eficacia*, Robbins y Coulter (2008:17) señalan que la administración “también se ocupa de ser eficaz, realizar actividades tales que se logren los objetivos organizacionales. La *eficacia* se suele describir como "hacer las cosas correctas"; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas”. En tal sentido, la administración no solamente se trata de la realización de tareas para el logro de un objetivo, sino que tiene implícito en dichas tareas el hacerlas de manera correcta.

Pero Griffin y Van Fleet (2016:09) van más allá y afirma que ser *eficaz* es “tomar las decisiones correctas e implementarlas debidamente”. De igual forma, para Daft y Marcic (2006:09) la *eficiencia* “es el uso racional de los recursos (materia prima, dinero, y gente) para producir un resultado deseado”. En este tenor, en la administración confluyen dos aspectos: 1) el hacer las cosas correctas, 2) hacerlas o

realizarlas de manera correcta. Lo que dará como resultado el éxito esperados por los gerentes.

En este orden de ideas, Robbins y Coulter (2008) añaden que: “En organizaciones exitosas, la alta eficiencia y la alta eficacia por lo general van de la mano. Una mala administración (la cual da pie a un bajo rendimiento) generalmente implica ser ineficiente e ineficaz o ser eficaz pero ineficiente”. Con las definiciones descritas se puede afirmar que la administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

La administración desde la perspectiva de Rodríguez (2006:28), comprende las siguientes afirmaciones:

1. La administración se encuentra en todas las actividades humanas.
2. Los administradores operan en diferentes niveles de una organización (operativo y estratégico).
3. Los administradores supervisan muchos tipos diferentes de actividades funcionales como: producción, ventas, finanzas, personal, etcétera.

### **Propósito, Alcance y Universalidad de la Administración**

Toda empresa u organización tiene fines diversos, de acuerdo a su naturaleza, bien sea ésta de carácter público o privado; dependiendo de su razón o fin económico, se dividen en *empresas lucrativas*, o en caso contrario, *empresas sin fines de lucro*; sin embargo todas, en resumidas cuentas, persiguen la obtención de un *superávit*, lo que puede ser interpretado como el logro de la satisfacción de sus clientes y empleados, generación de utilidades, prestación de servicios comunitarios o generación de conocimientos, según sea el caso.

En virtud de que la teoría y práctica de la administración amplía los horizontes del gerente y de la empresa, y de que sus aplicaciones son universales, con ciertas adaptaciones al entorno. Según Rodríguez (2006:38) al afirmar que: “las funciones administrativas son las mismas tanto para organizaciones pequeñas como para las grandes; para las organizaciones públicas como para las privadas; para las empresas industriales como para las comerciales”. Lo cual es respaldado por Ortega (1997:88) quien precisa que la universalidad de la Administración está centrada en su aplicabilidad. Por ello, explica que “todo conglomerado humano, social y organizacional necesita de la Administración y de sus consultores, los profesionales administradores”. De hecho, refiere el autor que la Administración como está presente en todo acto humano. Aun cuando el hombre se aislara del resto de la humanidad, aun así, su vida estaría regida por los principios administrativos que Fayol enuncio desde 1911.

Respecto al alcance que tiene la administración, esta no se circunscribe sólo al campo de las organizaciones comerciales, industriales, de servicio y de naturaleza lucrativa; sino también, se utiliza en la política administrativa, la cual indica que los administradores no sólo centran su atención hacia las organizaciones lucrativas, sino también hacia los organismos sociales no lucrativos como hospitales, instituciones educativas, organizaciones agropecuarias, entre otras (Rodríguez, 2006).

### **Importancia de la Administración**

Después de haber estudiado las distintas definiciones, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la Administración en la vida del hombre. Por lo tanto, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

1. Con la universalidad de la Administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad de la gerencia.
3. La productividad y eficacia de cualquier empresa están relacionadas directamente con la aplicación de una buena gerencia.
4. Mediante la aplicación de sus principios, la Administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y generar empleos, lo cual tiene múltiples repercusiones en diversas áreas de la vida del hombre.

En tal sentido, las áreas de competencia del gerente están sujetas a diversos enfoques, es por ello que Robbins y Coulter (2008:17), señalan que “investigadores en administración han desarrollado tres enfoques para describir lo que hacen los gerentes: funciones, roles y habilidades”. En tal sentido, el *hacer* del gerente se puede mirar desde el enfoque de sus funciones, del rol que ejerza en determinados momentos dentro de las empresas, y desde la perspectiva de las capacidades que posea.

### **Funciones generales de los administradores y de la Administración: El proceso administrativo – sus fases.**

De acuerdo a Koontz *et al.* (2008:29) “las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos”. Ya que remiten al fundamento teórico de la Administración, es decir, el gerente está en la empresa por razones diversas y debe cumplir con ciertas funciones inherentes a su cargo en el ejercicio de la gerencia, con vista a obtener resultados.

Para Rodríguez (2006) esencialmente la función de los gerentes:

Consiste en guiar a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos. Toda organización existe para algún propósito u objetivo, y los administradores tienen la responsabilidad de combinar y usar los recursos organizacionales para asegurar que los organismos sociales alcancen sus planes y objetivos. (Pág. 36)

En otras palabras, los individuos dentro de las organizaciones deben cumplir de forma *eficaz y eficiente* los *objetivos específicos de las mismas*, y en consecuencia lograr las metas globales de la empresa para la cual laboran.

De acuerdo a Rodríguez (2006:25), “al igual que los administradores, la función de la administración es necesaria para las organizaciones”, pero surgen las siguientes preguntas: ¿Cómo es que en verdad una persona aprende acerca de la administración?; ¿Cómo llegan los gerentes a adquirir sus habilidades?; ¿Puede considerarse la administración como una materia de sentido común?. Para dar respuesta a la primera pregunta, el autor explica que “la experiencia que se adquiere con la *praxis* mientras actuamos junto a un administrador, proporciona un gran valor en la realidad”. En cuanto a la segunda pregunta indica, “nadie puede llegar a ser un administrador si no se apoya en la práctica y en la habilidad innata para tomar decisiones y la experiencia que se adquiere en el trabajo”, respecto a la tercera pregunta: “la acción de administrar no es materia de sentido común. Por lo tanto, las personas interesadas deben estudiar la administración de una manera formal”. Se puede concluir entonces que el arte de hacer gerencia debe ir fundamentado de la ciencia administrativa.

Las funciones de la administración se ejercitan y ejecutan mediante lo que los teóricos definen como el proceso administrativo, Tal como lo conceptualiza Griffin (2011:08) en la administración, *el proceso administrativo* “incluye cuatro actividades básicas: planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control”.

Adicionalmente, Griffin menciona que “la mayoría de los gerentes participa en más de una actividad en un momento y con frecuencia van y vienen en las actividades en formas impredecibles”. Las funciones que deben llevar a cabo los gerentes (en el proceso administrativo) son amplias y muy variadas y dependen de distintos factores que van más allá de las clásicas funciones de la administración antiguamente establecidas por autores como *Taylor, Fayol, y Ford* (Teoría fordista), entre otros.

Son cinco funciones básicas, las cuales se citan a continuación:

1. **Planeación:** es la primera fase del proceso administrativo.

Antes de definir la planeación o planificación, es conveniente definir previamente lo que es un plan; De acuerdo a Daft y Marcic (2006:146) un *plan* “es el proyecto en el cual se especifica la asignación de recursos, programas de trabajo y otras acciones necesarias para el logro de las metas”. Respecto al concepto de *planeación*, los autores lo definen como “el acto de determinar las metas de una organización y los medios para lograrlas”. Para Griffin (2011:08) la *planeación* significa “establecer las metas de la organización y decidir a mejor forma de alcanzarlas”. Tal como lo expresan Weihrich et al. (2013:30) *planear* implica “seleccionar las misiones y los objetivos, y también las acciones para lograrlo, lo cual requiere tomar decisiones”. Es decir, desde la primera etapa del proceso administrativo se requiere de la toma de decisiones al evaluar las mejores opciones entre las diferentes alternativas planteadas.

Como se mencionó anteriormente, De acuerdo a Lewis *et al.* (2012:06) la planificación incluye “establecer objetivos y definir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, a la luz de la situación. Es decir, la situación debe ser analizada y comprendida, la(s) meta(s) correspondiente(s) y las acciones se determinarán con el fin de aprovechar las oportunidades y/o para resolver problemas”. En tal sentido, la planificación implica la estimación de las condiciones y

circunstancias futuras y tomar decisiones sobre los cursos de acción apropiados, sobre la base de estas estimaciones (Hitt *et al.*; 2011).

Los autores antes mencionados señalan también que dicha función consiste en por lo menos tres niveles o tipos distintos de planificación:

1. La planificación estratégica, que se ocupa de las acciones estratégicas destinadas a lograr objetivos de la organización a largo plazo.
2. La planificación táctica, lo que se traduce en los planes estratégicos de las acciones destinadas a alcanzar las metas y objetivos específicos y de corto plazo, y
3. La planificación operativa, que identifica las acciones necesarias para lograr los objetivos de las unidades especiales de la organización o de determinadas líneas de productos en sus respectivos mercados.

De acuerdo a Griffin (2011:08) “las metas y los planes de la organización ayudan claramente a los gerentes a saber cómo asignar su tiempo y recursos”. La planificación es importante en las organizaciones grandes y pequeñas y en las empresas nuevas y establecidas. Puede ser aún más importante en las nuevas y pequeñas empresas, ya que rara vez tienen un superávit de recursos disponibles para superar grandes errores.

Las empresas que no planean a menudo no están preparadas para lo inesperado. Cuando ocurren eventos inesperados, el rendimiento de las empresas sufre, y es posible que tenga que tomar medidas extraordinarias. Por lo tanto, la planificación es una función de gestión de suma importancia (Hitt *et al.*; 2011).

2. **Organización:** supone el establecer una estructura intencionada de los roles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. El organizarse depende de la

previa asignación de las tareas necesarias y previamente ordenadas por etapas para el cumplimiento de las metas.

Según Daft y Marcic (2006:234) *organizar* “es el despliegue de recursos organizacionales para lograr las metas estratégicas”. De acuerdo a los autores:

el organizarse es importante porque es el punto que sigue de la estrategia. La estrategia define *qué* hacer; el organizarse define *cómo* hacerlo. La estructura organizacional es una herramienta que usan los administradores para utilizar y canalizar los recursos de tal modo que las cosas se hagan.

Para Griffin (2011:08) *organizar* “incluye determinar en qué forma agruparán las actividades y los recursos”. Esto es confirmado por Fayol (1972:200) quien explica que *Organizar* una empresa “es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal”. De acuerdo a lo reseñado por los teóricos, la organización comprende el paso siguiente a preparar todo lo necesario para llevar a cabo una actividad empresarial. Mientras que para Koontz y Weihrich (1998:37), la *coordinación* es considerada la esencia de la administración, tal como lo expresan los teóricos “cada una de las funciones administrativas es un ejercicio en pro de la coordinación”. Lo cual está por supuesto determinado por las personas que integran dichos departamentos dentro de las empresas.

**3. Integración de personal:** consiste en ocupar con personas los distintos puestos de la estructura organizacional y en mantener esos puestos ocupados. En otras palabras, es dotar de talento humano los diferentes niveles de la jerarquía de la organización; esto se logra primordialmente identificando los requerimientos de la fuerza de trabajo, luego de un proceso de reclutamiento, selección, entrenamiento, ubicación, ascenso y evaluación de las competencias de este capital humano.

**4. Dirección:** comprende la actividad de influir en los individuos para que con su trabajo y comportamiento contribuyan a favor del cumplimiento de las metas

organizacionales y de las metas de su grupo de trabajo o departamento; por lo tanto, tiene que ver con las relaciones interpersonales de la organización. La dirección supone el uso de diferentes técnicas de persuasión, comunicación, motivación, así como también, utilizar algunos estilos o enfoques de liderazgo (democrático o autocrático, entre otros).

Rodríguez (2006:87) define la *dirección* como “el proceso que realiza un administrador o líder para influir en los demás colaboradores para realizar un trabajo unido y de manera eficaz”. Se tiene también la definición de Griffin (2011:09) la *dirección* “es el conjunto de procesos utilizados para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización”. La dirección es la parte real y práctica de la gerencia, es el elemento central de la administración con el que se logra la realización de lo planeado mediante el ejercicio de la autoridad y mando del gerente, con base en la toma de decisiones, la cual se transmite por medio de la comunicación.

**5. Control:** es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen conforme a los planes previamente establecidos. Implica medir el desempeño basado en las metas y planes a corto, mediano y largo plazo; el control facilita el cumplimiento de los planes, suele relacionarse con la medición de logros, y en caso de que haya errores corregirlos a través de las personas y reducir los desperdicios, bien sea de tiempo, recursos financieros, económicos o de materiales en el área de producción.

En cuanto a la función de *mando o control* es según Griffin (2011:09) la fase final en el proceso administrativo, y lo define como “el monitoreo del progreso de la organización hacia el logro de sus metas”. Esta fase comprende la evaluación de las actividades con el fin de verificar si se han realizado de acuerdo a lo estipulado previamente.

Sin embargo, en la práctica las funciones de los administradores dentro de las empresas difieren, para lo cual Rodríguez (2006:26), distingue dos tipos de funciones: las funciones operativas y las funciones administrativas, las cuales se explican a continuación:

- **Funciones operativas:** corresponden al personal no administrativo. Las funciones incluyen puestos de bajo nivel de habilidad. Dentro de las acciones operativas se puede incluir el trabajo de: mecanografiar cartas, operar un torno, manejar una computadora, atender pacientemente en un hospital, operadores de línea de montaje, atender gente en un banco, prestar servicio al público en una aerolínea, entre otros.
- **Funciones administrativas:** se refieren a la función distintiva del gerente que consiste en encausar, guiar y unificar los criterios en la búsqueda de objetivos comunes. Centra la atención en las funciones que realizan los que hacen la administración, entre ellas se encuentran: Planeación, organización, dirección, control y coordinación. Estas funciones segmentan partes importantes del trabajo administrativo. Dentro de las acciones administrativas se encuentra el supervisar el trabajo de un jefe de departamento de ventas, el trabajo de un subgerente general en una empresa, entre otras.

Las funciones de la administración y su éxito depende tanto de factores internos (empleados, insumos y recursos, dirección o estilo gerencial, propósitos u objetivos organizacionales), como de factores de carácter externos: económicos, políticos, sociales, culturales, éticos o tecnológicos, que tienen su impacto y repercusión en el desempeño de las operaciones de la empresa, de la productividad, y por supuesto de los gerentes y empleados que allí laboran.

Retomando la postura crítica de Rodríguez (2006:37), para destacar los fines de la administración, es necesario remontarse a los sistemas de valores, acciones, y

comportamientos de las personas que “hacen administración”. De acuerdo al autor, los fines de la administración son los siguientes:

1. Dirigir y coordinar la actividad de grupos hacia un fin común.
2. La obtención de una mayor eficiencia técnica.
3. Una mayor y más racional utilización de los recursos.
4. La integración del esfuerzo humano en el proceso productivo de bienes y servicios.
5. Asegurar la cooperación de todos los recursos humanos que participan.

### **Tipos de administradores**

Si bien es cierto, se le llama administrador a toda aquella persona a quien se les atribuye la responsabilidad de manejar los recursos de una organización (sean financieros, materiales y técnicos), tal como lo afirma Rodríguez (2006:27), hay diversos tipos de administradores con distintas tareas y responsabilidades, los que se pueden clasificar en dos formas:

#### 1. Por niveles administrativos

- **Nivel estratégico:** o dirección superior. Éste nivel está compuesto de una cantidad pequeña de directivos a quienes les incumbe la responsabilidad de la administración integral de una organización. La alta dirección fija planes, objetivos, políticas y programas generales y guía la interacción de la organización con su medio ambiente. Los que pertenecen a este nivel suelen tener puestos con denominaciones tales como: director general, gerente general, presidente, entre otros.
- **Nivel administrativo:** también conocido como *de mando*, puede referirse a más de un nivel en una empresa. Los *mandos medios* dirigen las actividades de otros

administradores. Una de sus principales responsabilidades consiste en llevar a cabo acciones administrativas mediante las cuales se ponen en ejecución los planes y objetivos de la empresa. Corresponden titulaciones tales como por ejemplo: gerentes de ventas, el gerente de personal, el subgerente de publicidad y el subgerente de capacitación, entre otros.

- **Nivel operativo:** es el nivel más bajo en una organización, en la que un individuo es responsable por el trabajo de otros, se llama *primera línea o nivel operativo*; estos gerentes dirigen sólo empleados operativos, pero no supervisan a otros jefes. Son ejemplos de administradores de primera línea: el supervisor de producción, el supervisor de ventas, el supervisor de oficina, entre otros. Nótese que a los gerentes de primer nivel generalmente se les denomina *supervisores*.

## 2. Por la amplitud de las actividades confiadas a su cargo

Otra de las clasificaciones se basa en la naturaleza de las actividades que tienen a su cargo (Rodríguez, 2006):

- **El gerente general:** dirige a toda una unidad compleja, como una empresa, una filial, una división independiente y es responsable por todas las actividades de esa unidad administrativa.

- **El gerente funcional:** es responsable únicamente por un área funcional, tal como producción, comercialización, finanzas o personal. Las personas asignadas a estas áreas están bajo su mando, se dedican a administrar un conjunto común de actividades.

De acuerdo a Griffin (2011:10) los gerentes se pueden diferenciar según su nivel en la organización, llamados “niveles de administración”, a lo que respecta tres

niveles básicos: 1) gerentes de nivel superior, 2) gerentes de nivel medio y 3) gerentes de primera línea.

Por tanto, la clasificación de los tipos de gerentes a partir de lo establecido por Griffin (2011) es la siguiente:

1. **Gerentes de nivel superior:** o altos directivos constituyen un grupo relativamente pequeño de ejecutivos que administran la organización en general. Los títulos que se encuentran en este grupo incluyen *presidente*, *vicepresidente*, y *presidente ejecutivo* (CEO). Los gerentes de nivel superior crean las metas de la organización, la estrategia general y las políticas de operación. También representan de manera oficial a la organización con el entorno al reunirse con los funcionarios gubernamentales, ejecutivos de otras organizaciones y demás.

2. **Gerentes de nivel medio:** la administración de nivel medio es probablemente el grupo más grande de gerentes en la mayoría de las organizaciones. Los títulos comunes de administración de nivel medio incluyen *gerente de planta*, *gerente de operaciones* y *director de división*. Los gerentes de nivel medio son responsables principalmente de implementar las políticas y planes desarrollados por los gerentes de nivel superior y de supervisar y coordinar las actividades de los gerentes de nivel inferior. Entre sus funciones están el cumplir con diversas cuotas y metas de producción y manejar la administración del inventario.

3. **Gerentes de primera línea:** supervisan las actividades de los empleados operativos. Los títulos comunes para los gerentes de primera línea son: *supervisor*, *coordinador* y *gerente de oficina*. Posiciones como éstas con frecuencia son las primeras que obtienen los empleados que ingresan a la administración de las filas del personal operativo.

## Principales roles de los administradores

Henry Mintzberg, es un investigador de administración muy conocido, quien estudió a gerentes reales en sus centros de trabajo y concluyó que lo que hacen puede describirse mejor si se observa los roles que desempeñan en el trabajo. El término **roles gerenciales** se refiere a las acciones o comportamientos específicos que se esperan de un gerente (Robbins y Coulter, 2008). Según Daft y Marcic (2006:12) un *rol o papel* “es un conjunto de expectativas acerca del comportamiento de un administrador”. La clasificación de los roles de los administradores de Mintzberg (1990) están agrupados en torno a tres categorías conceptuales: 1) el rol informativo (transferencia de información), 2) referente a las relaciones interpersonales (administrar a través de la gente), y 3) el rol de toma de decisiones (administrar a través de acciones). Cada rol representa las actividades que emprenden los administradores para lograr en última instancia las funciones de planeación, organización, dirección y control.

- a) Los **roles informativos** involucran reunir, recibir y transmitir información. Los tres roles informativos son monitor, difusor y portavoz.
- b) Los **roles interpersonales** son aquellos que involucran personas (subordinados y personas ajenas a la organización) y otros deberes que son de naturaleza ceremonial y simbólica. Los tres roles interpersonales son: el representante, el líder y el enlace.
- c) Por último, los **roles decisorios** conllevan la toma de decisiones o elecciones. Los cuatro roles decisorios son: 1) emprendedor, 2) manejador de problemas, 3) asignador de recursos y 4) negociador. Como normalmente los gerentes desempeñan estos roles, Mintzberg (1990) propuso que sus actividades incluyen tanto la reflexión (razonamiento) como la acción (ejecución).

En este orden de ideas, Mintzberg ofrece ideas interesantes acerca de la naturaleza de los roles gerenciales, a partir de la observación concluyó que los gerentes

desempeñan diez roles gerenciales básicos y distintos. Al respecto, Robbins y Coulter (2008:19) plantean los diez roles gerenciales de acuerdo a la teoría de Mintzberg, los cuales se presentan:

**Tabla N° 2:** Los diez Roles gerenciales según Mintzberg (1971)

<b>Rol interpersonal:</b>	<b>Rol informativo:</b>	<b>Rol decisorio:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante</li> <li>• Líder</li> <li>• Enlace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor</li> <li>• Difusor</li> <li>• Portavoz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprendedor</li> <li>• Manejador de problemas</li> <li>• Asignador de recursos</li> <li>• Negociador</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia (2015).

En este orden de ideas, Griffin (2011) plantea de qué manera los diez roles del gerente en las organizaciones se asocian con categorías correspondientes y actividades representativas que ilustran mejor las competencias que se espera de ellos en determinadas funciones.

**Tabla N° 3:** Los diez Roles que desempeñan los gerentes y sus categorías.

<b>Categoría</b>	<b>Rol</b>	<b>Actividades muestra</b>
Interpersonal	1. Figura central	Asistir a la ceremonia de inauguración de una nueva planta
	2. Líder	Alentar a los empleados a mejorar la productividad
	3. Vinculo	Coordinar las actividades de grupos de dos proyectos
De información	4. Monitor	Examinar los informes de la industria para permanecer actualizado acerca de los avances.
	5. Diseminador	Enviar memorandos que delinean nuevas iniciativas organizacionales.
	6. Vocero	Dar un discurso para analizar los planes de crecimiento.
De decisión	7. Emprendedor	Desarrollar ideas para a innovación.
	8. Gestor de	Resolver conflictos entre los subordinados.

	disturbios (problemas)	
	9. Asignador de recursos	Analizar y revisar las solicitudes de presupuesto.
	10. Negociador	Llegar a un acuerdo con un proveedor clave o un sindicato.

**Fuente:** Elaboración propia, tomando como referencia a Griffin (2011, Pág. 15).

Varios estudios posteriores han demostrado la validez de las categorías de roles de Mintzberg (1990), pruebas en general apoyan la idea de que los gerentes, sin importar el tipo de organización o nivel en la organización, desempeñan roles parecidos. En niveles más altos de la empresa los roles de difusor, representante, negociador, enlace y portavoz son más importantes (Robbins y Coulter, 2008).

A continuación se plantea la tabla N° 4 en la cual se relacionan los roles del gerente con sus respectivas actividades y competencias:

**Tabla N° 4:** Los roles que asumen los gerentes y sus respectivas competencias.

<b>Interpersonales</b>	<b>Informativos</b>	<b>Toma de decisiones</b>
<b>Hombre clave:</b> realizar ciertas actividades como: atender gente importante, revisar y firmar documentos.	<b>Centro del sistema:</b> gran parte de la información extraordinaria que llega a la organización es recibida por el gerente.	<b>Emprendedor:</b> deberá actuar como precursor y diseñador del cambio controlado dentro de la organización.
<b>Liderazgo:</b> motiva y además brinda apoyo a sus subordinados.	<b>Difusión:</b> debe transmitir a sus subordinados gran parte de la información que recibe.	<b>Solucionar problemas:</b> deberá encargarse de analizar y solucionar los problemas que se presenten.
<b>Intercomunicación:</b> establece contactos con terceros quienes habrán de proporcionar datos a la organización.	<b>Interlocución:</b> la información relativa a la organización debe ser transmitida a terceros.	<b>Asignar recursos:</b> deberá asignar los recursos humanos, materiales y financieros de una organización.
		<b>Negociador:</b> con frecuencia debe negociar con terceros en relación

		con los asuntos que afectan a la organización.
--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia, tomando como referencia a Rodríguez (2006:29).

Por su parte, Rodríguez (2006) presenta una versión ampliada de los roles del gerente junto a su respectiva descripción tomando como base las funciones básicas del procesos administrativo.

**Tabla N° 5:** Los 17 roles del gerente según Rodríguez (2006).

<b>Funciones administrativas</b>	<b>Descripción de roles</b>
Planeación	1. Planificador estratégico 2. Planificador operativo
Organización	3. Organizador 4. Enlazador 5. Coordinador del trabajo
Integración de recursos	6. Asignador de recursos 7. Optimizador de recursos
Dirección	8. Figura representativa 9. Vocero 10. Negociador 11. Entrenador (Coach) 12. Formador de equipos de trabajo 13. Integrante del equipo 14. Solucionador de problemas administrativos 15. Emprendedor
Control	16. Vigilante 17. Tomador de acciones correctivas

**Fuente:** Elaboración propia, tomando como referencia a Rodríguez (2006:31).

### **Principales competencias de los gerentes**

Cada rol del gerente está fundamentado de las competencias que faciliten el desempeño esperado en las organizaciones; es por ello que en el año de 1955 Robert Katz identificó tres tipos de Habilidades gerenciales: 1) las Habilidades conceptuales, 2) las Habilidades humanas y 3) las Habilidades técnicas, y sería poco realista pensar

que estas competencias no están relacionadas entre sí. De hecho Katz (1974) afirmaba que las tres Habilidades básicas del gerente pueden desarrollarse por separado, de acuerdo a las necesidades del gerente y del contexto.

**Tabla N° 6:** Las Competencias Gerenciales.

Habilidades Conceptuales	Habilidades Interpersonales (humanas)	Habilidades Técnicas
-----------------------------	--	----------------------

**Fuente:** Elaboración propia, tomando como referencia a Katz (1974).

Las antes mencionadas tres competencias elementales para los gerentes se explicarán citando las perspectivas de distintos teóricos que abordan el tema:

1. Las **habilidades de conceptualización** comprende las habilidades para visualizar lo invisible, pensar en niveles abstractos y usar el pensamiento para planificar futuros negocios (Katz y Kahn; 1978).

De igual modo, Koontz *et al.*; (2008:06) se refieren a las **habilidades** conceptuales o intelectuales como “la capacidad de percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos”. Al respecto Rodríguez (2006:262) profundiza: “es la capacidad de pensar en términos abstractos. El administrador que actúa basado en una estructura organizacional, debe ser capaz de percibir las consecuencias de los actos propuestos que atañen a la organización total y su medio ambiente”. En tal sentido, los gerentes deben poseer una mente creativa. Los problemas que deben resolverse desde su puesto o cargo, no se relacionan únicamente con las operaciones, sino más bien, con relaciones amplias de carácter tanto intra-organizativo como inter-organizativo.

Por su parte, Daft (2013:11) señala que la *habilidad conceptual*:

Es la capacidad cognitiva para ver la organización como un sistema completo y las relaciones entre sus partes. La habilidad conceptual implica saber dónde uno de los miembros del equipo

encaja en la organización total y cómo la organización se ajusta a la industria, la comunidad, al medio ambiente social y al negocio en general. Esto significa tener la capacidad de pensar estratégicamente - para tomar el amplio campo de visibilidad a largo plazo - y para identificar, evaluar y resolver problemas complejos.

Las competencias conceptuales son necesarias para todos los gerentes, pero son especialmente importantes para los gerentes en la parte superior de la pirámide organizacional. Muchas de las responsabilidades de los altos directivos, tales como la toma de decisiones, asignación de recursos y la innovación, requieren una visión amplia. La habilidad conceptual tiene que ver con el trabajo mental de darle sentido a los problemas de la organización, comprender las políticas lo que una empresa representa y dónde está o debería estar.

Al respecto, Griffin (2011:17) explica que las *habilidades conceptuales*:

dependen de la capacidad del gerente de pensar de manera abstracta. Los gerentes necesitan la capacidad mental para entender el funcionamiento general de la organización y su entorno, para captar la forma en que las partes de la organización se unen y visualizar a la organización de forma holística.

Tal como lo expresa Griffin, dicha capacidad les permite pensar de manera estratégica, ver la “imagen completa” y tomar decisiones que le servirán a la organización en general. Desde la apreciación de Katz (1956), la habilidad conceptual es quizás la competencia gerencial más compleja de todas, pues se requiere a ver la organización como un “todo” y reconocer como los actos y decisiones afectan a toda la organización. De igual manera se deben considerar todos los factores involucrados en cualquier situación e implícitamente también las competencias técnicas y humanas.

Posteriormente, en el año de 1974 Katz profundizó en la definición de la habilidad conceptual como una forma específica de pensar sobre una empresa. Incluyendo las

prioridades de los objetivos, conflictos, criterios, tendencias, probabilidades, correlaciones, patrones, elementos, entre otros.

2. Las **habilidades humanas** son los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para motivar, utilizar y desarrollar recursos humanos (Katz y Kahn; 1978); de acuerdo con Koontz *et al.* (2008:06): “representan la capacidad que tiene el gerente para trabajar con individuos, el esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones”. Es decir, dirigir y entenderse con las personas sin ser autoritario.

Según Daft (2013:12) la *habilidad humana*:

es la capacidad del gerente para trabajar con y a través de otras personas, y trabajar eficazmente como miembro del grupo. La habilidad humana se demuestra en la forma en que un gerente se relaciona con otras personas, incluyendo la capacidad de motivar, facilitar, coordinar, dirigir, comunicar y resolver conflictos.

De este modo Daft (2013) enfatiza que las competencias humanas son esenciales para los administradores de primera línea que trabajan con los empleados directamente en una base diaria. Sin embargo, las competencias humanas son cada vez más importante para los gerentes en todos los niveles y en todos los tipos de organizaciones.

Lo anterior es respaldado por Griffin y Van Fleet (2016:10) al conceptualizar las competencias *interpersonales*, como:

la capacidad de comunicarse, entender y motivar tanto a individuos como a grupos. Mientras un gerente asciende la escalera organizacional, él o ella debe tener la capacidad de llevarse bien con los subordinados, compañeros y con los que están en niveles más altos de la organización.

La definición anterior denota la importancia de cultivar la competencia para las relaciones humanas, aun cuando es vista como una aptitud inherente al ser humano, tal como lo afirma Rodríguez (2006:261):

es la capacidad de unir a los subordinados en un grupo coordinado, que actúe en forma armónica para ejecutar los objetivos de la organización. Es responsabilidad del líder cuidar que el grupo identifique los medios de satisfacción personal con los objetivos organizacionales y de esta manera asegurar la cooperación individual.

Esto requiere que el líder conozca el comportamiento y las actitudes enmarcadas en las competencias de relacionamiento humano, la educación es el principal medio para adquirir este conocimiento.

3. La habilidad Técnica o funcional comprende los conocimientos, actitudes, habilidades, etc., asociados con la tecnología o la experiencia funcional necesaria para desempeñar el rol de gerente (Katz y Kahn; 1978).

Las **competencias técnicas** representan conocimientos y destrezas o pericia en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. De acuerdo a Koontz *et al.* (2008:06) “Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas, y sus supervisores deben poseer la capacidad de enseñarlos a usarlas”. En tal sentido Whetten y Cameron (2011:288) establecen que la **pericia** o el conocimiento relacionado con el trabajo (habilidades técnicas) “es el principal regulador organizacional, ya que proviene de la educación formal, del aprendizaje adquirido de forma autodidacta, o bien, de la experiencia laboral”. Digamos que es el conocimiento que viene del hacer un actividad y perfeccionarla con el hábito.

Tal como lo explica Daft (2013:11) las *competencias técnicas* están relacionadas con la comprensión de una competencia para la realización de una tarea específica, el autor profundiza:

las competencias técnicas incluyen el dominio de los métodos, técnicas y equipos en funciones específicas, tales como la ingeniería, la fabricación o las finanzas. También incluyen los conocimientos especializados, la capacidad analítica y el uso competente de herramientas y técnicas para resolver problemas en esa disciplina específica.

Este tipo de competencias son especialmente importantes en los niveles organizacionales inferiores. Muchos directivos son ascendidos a sus puestos de trabajo de gestión por tener excelentes habilidades técnicas. Sin embargo, las habilidades técnicas son menos importantes que las habilidades humanas y conceptuales en tanto los gerentes ascienden en la jerarquía.

Por su parte Griffin y Van Fleet (2016:12) conceptualizan las *habilidades técnicas* de la siguiente manera: “son necesarias para desempeñar o comprender tareas que requieren de conocimientos especializados”. También los autores explican que los gerentes de primera línea ocupan gran cantidad de su tiempo en la capacitación de subordinados, al dar respuestas a los problemas que se les plantean a los mismos; por tales motivos; adicionalmente, de igual forma Griffin y Van Fleet resaltan que “los gerentes deben saber cómo desempeñar las tareas asignadas a los que supervisan si pretenden ser gerentes efectivos”. Para que un gerente le sea asignada la responsabilidad y autoridad de evaluar y dirigir el trabajo de otra persona en una tarea técnica, e inclusive para enseñar un procedimiento determinado debe dominar de primera mano dicha área de conocimiento.

Es por ello que, en la competencia *técnica*, los gerentes de niveles inferiores son responsables de la solución de problemas de carácter operativo. Deben estar dotados de la aptitud técnica necesaria para resolver los problemas que surgen en la ejecución

de la labor operativa (Rodríguez; 2006. Pág. 262). La competencia técnica es el conocimiento y el dominio de un determinado tipo de trabajo o actividad. Incluye las competencias en un área especializada, la capacidad de análisis y la capacidad de utilizar las herramientas y técnicas (Katz, 1955) apropiadas que sean requeridas por la organización.

Respecto a lo anterior, Griffin y Van Fleet (2016) también añaden que “las competencias técnicas, de diagnóstico, y de toma de decisiones son especialmente importantes al abordar una tarea administrativa o un problema desde una perspectiva científica”. Según Katz (1956) la competencia técnica describe el entendimiento y destreza en métodos, procedimientos, procesos o técnicas; es decir, es el requerimiento de conocimiento especializado con una habilidad analítica y principalmente se refiere a la capacidad de trabajar con cosas.

Tal como lo señala Katz, los gerentes necesitan algún grado de dominio en las tres competencias y adujo que su primera propuesta fue “simplista” ya que el enfoque debía ser más integral. Por lo que propuso tres roles de la gerencia que son: 1) el rol remedial, 2) el rol de mantenimiento y 3) el rol innovador. El *rol remedial* refiere a salvar a la organización en una situación crítica y hacía énfasis en las competencias técnicas y conceptuales. El *rol de mantenimiento* es sobre el sostenimiento de la organización mediante la utilización de las competencias humanas. El *rol innovador* va dirigido a desarrollar y expandir la organización con el requerimiento de competencias conceptuales e intergrupales.

Las tres competencias gerenciales básicas propuestas por Katz (1955) son las competencias técnicas, humanas y conceptuales. Con el devenir del tiempo y la evolución que ha tenido la teoría administrativa desde la fecha hasta el presente, se han sumado otras competencias complementarias. Griffin y Van Fleet (2016:10) plantean cuatro competencias más, las cuales completan así las ocho (8)

competencias gerenciales que todo gerente debe desarrollar y poseer para tener éxito empresarial, dichas competencias son: de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y habilidades de administración del tiempo.

A continuación se describen cada una de las competencias antes mencionadas:

4. La **competencia de diseñar soluciones**: es la capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces, y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los gerentes deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Deben poseer además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema. Si se limitarán a detectar problemas y fungir como “observadores de problemas” fracasarían. Por lo tanto, también deben poseer la valiosa competencia de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan (Koontz et al.; 2008. Pág. 06).

5. **Competencias de diagnóstico**: que según Griffin y Van Fleet (2016:11) es “la capacidad de vislumbrar la respuesta más conveniente a la situación”. Un gerente puede diagnosticar y analizar un problema en la organización al estudiar sus síntomas, determinar las causas probables y luego desarrollar una solución.

6. **Competencias de comunicación**: se refieren a las capacidades del gerente de comunicar ideas e información de manera eficaz y de recibir ideas e información de la misma manera (Griffin y Van Fleet; 2016). Dichas competencias le permiten a un comunicar ideas a los subordinados para que sepan lo que se espera de ellos, coordinar el trabajo con los compañeros y colegas y mantener a los altos directivos informados de lo que sucede. Además, ser competente en la comunicación ayudará al gerente a entender el significado real detrás de los mensajes por correo electrónico, cartas, informes y otra comunicación escrita.

7. **Competencias de toma de decisiones**: los gerentes efectivos también son competentes en la tomas de decisiones. Estas se refieren a la capacidad de un gerente

de: a) reconocer de manera correcta y b) definir los problemas y oportunidades, para elegir un curso de acción apropiado que le permita resolver problemas y capitalizar las oportunidades (Griffin y Van Fleet; 2016). Ningún gerente toma buenas decisiones todo el tiempo. Sin embargo, los gerentes efectivos toman buenas decisiones la mayor parte del tiempo con el menor costo o daño posible para su organización.

**8. Competencias de administración del tiempo:** Griffin y Van Fleet (2016:09) se refieren a “la capacidad del gerente de priorizar el trabajo, de trabajar en forma eficiente y de delegar de manera apropiada”. Los gerentes enfrentan muchas presiones y desafíos distintos, por lo que resulta necesario administrar de forma correcta el tiempo que dispone para así tener éxito.

Dichas competencias están estrechamente relacionadas con los distintos *niveles administrativos* (bien sea, nivel inferior, nivel administrativo o intermedio, y el nivel de supervisión) o de *jerarquía organizacional* (de acuerdo a la estructura del organigrama para cada tipo de organización), en función de sus características particulares.

### **Perspectivas humanista de la administración**

Mary Parker Follet y Chester Barnard fueron los primeros defensores de una perspectiva humanista en la administración, la cual surgió al final del siglo XIX, época en la que puso en relieve la importancia de entender los comportamientos, las necesidades y las actitudes humanas en el ámbito laboral, así como las interacciones sociales y los procesos de grupo (Daft y Marcic; 2006. Pág. 35).

Chester I. Barnard (1886-1961) hizo el intento de unificar las visiones científicas y humanista de la administración y sentó las bases de la teoría de la organización, propiciando un escenario para el desarrollo de gran parte del pensamiento

administrativo que aún sigue en vigencia; al hacer énfasis en el equilibrio entre las metas organizacionales y las necesidades de los trabajadores, como principio para lograr la eficiencia organizacional y un aprendizaje individual que trascienda a su estrecho interés, para el establecimiento de un compromiso ético con la sociedad; así como el papel del trabajador individual como factor estratégico básico de la organización; la visión de la empresa como organización en la que cooperan individuos que trabajan reunidos conformando grupos integrados o interactuantes.

Según Daft y Marcic (2006) la *perspectiva humanista* comprende tres sub-campos: 1) El movimiento de las Relaciones Humanas; 2) La perspectiva de los Recursos Humanos, y 3) El enfoque de las ciencias del comportamiento.

### **Competencias gerenciales en relaciones humanas (o interpersonales)**

Siguiendo los postulados de Katz (1955), el cual estableció que las competencias humanas están representadas en el trabajar con personas y de cómo el individuo percibe a sus superiores, iguales y subordinados; en la manera en que se comporta o actúa, pero identificando las fortalezas y limitaciones de las personas. Se busca un ambiente de aprobación y seguridad siendo lo suficientemente perceptivo con las necesidades y motivaciones de las personas en la organización, a la par que es una actividad natural, inconsciente y constante, incluso Katz realizó recomendaciones para “afinarlas”.

Katz también hizo énfasis en lograr empresas más efectivas a través del liderazgo (1960). Posteriormente en el año de 1974 Katz dividió las competencias humanas en las habilidades del gerente en su propia unidad y en la habilidad para las relaciones intergrupales.

Las competencias humanas son una competencia gerencial que Katz (1974:91) concibe en términos de la "capacidad del ejecutivo para trabajar eficazmente como un miembro del grupo y construir esfuerzo de cooperación dentro del equipo que dirige". En otras palabras, Katz (1955, 1974) afirma que la competencias (inteligencia) humana se refiere principalmente a los gerentes que trabajan con la gente. Estas competencias de la gente se demuestran porque el administrador percibe y reconoce las percepciones de los demás, inclusive de los superiores, iguales, y los subordinados, y además, entiende cómo estas percepciones podrían afectar su comportamiento. Katz (1955, 1974) establecía que, la competencia humana debe convertirse en una actividad natural y continua, la cual comprende el trabajo con los demás. Esto es particularmente cierto cuando se aplica en los momentos críticos y sensibles de la toma de decisiones, así como en el comportamiento cotidiano de las personas que trabajan con los gerentes.

### **Liderazgo: Orígenes y antecedentes**

Los problemas y retos centrales del ejercicio del liderazgo, motivación, inspiración y sensibilidad hacia otros, poco han cambiado a lo largo de la historia. Esos problemas los confrontaron los egipcios al construir sus pirámides, Alejandro el Grande al crear su imperio, o los griegos al luchar en Troya (Gil'Adi; 2012). El término *liderazgo* existe en muchas lenguas. En el antiguo Egipto ya se hablaba de liderazgo y seguidores. En griego y latín la palabra *liderazgo* se deriva del verbo *actuar*. *Archein*, "gobernar" y *prattein*, "alcanzar", que corresponde al verbo en latín *ajere*, "mover". En inglés, el término *líder* tiene más de 1000 años de antigüedad y poco ha cambiado de su raíz anglosajona *laedere*, "gente en un camino" (Bolman y Deal; 2013). Según las raíces indoeuropeas, la palabra viene de *leit*, "ir hacia delante", "mover", "morir por"...

En el devenir de los tiempos, el liderazgo ha sido definido en términos de conducta, cualidades personales, poder, influencia, autoridad, cambio, gerencia y muchos otros conceptos. También ha sido definido como un arte. Por su parte, Bennis y Nanus (2008) se remontan a practicantes reflexivos que a través de la historia han sido referencia desde el inicio de la teoría general de liderazgo, como lo son: Moisés, Pericles, Julio Cesar, Jesús Cristo, Martin Lutero, Nicolás Maquiavelo entre otros. Aun así, más allá de los preconceptos que se tienen acerca del liderazgo en la cultura popular, son variadas las interpretaciones de lo que un líder debería y no debería ser, no hay una distinción clara entre líderes eficaces y líderes ineficaces.

Por su parte Katz y Kahn (1978) definen *liderazgo* como “la influencia sobre la obediencia mecánica a la directriz rutinaria de la organización”. Katz (1955) definió al *líder* como “alguien que dirige las actividades de otras personas y que toma la responsabilidad de lograr ciertos objetivos a través de esos esfuerzos”. Otros estudiosos han escrito basándose en concepciones románticas de que los líderes tienen la habilidad de controlar e influir sobre los destinos de las organizaciones y sus cambios. El trabajo de Katz a mediados de 1950 sentó las bases para la conceptualización del liderazgo en términos de habilidades, pero no fue hasta mediados de la década de 1990 que un enfoque de habilidades con base empírica recibió el reconocimiento en la investigación de liderazgo.

Hesselbein *et al.* (1996) profundizaron en que el líder no necesariamente es alguien que se quiera o se admire, más bien hace muy visible y consistente el ejemplo que quieren que sus seguidores sigan. El líder se enfoca a lo que es necesario hacer y lo que deben hacer para cambiar la situación. Los teóricos establecieron también que hay muchos tipos de personalidad en los líderes y que muy pocos tienen una personalidad carismática. Sin embargo, resumieron que el líder debe ser visionario, distribuir sus facultades hasta lo más amplio de su organización y manejar la responsabilidad compartida y tener competencias gerenciales.

Según la UNESCO (1996), “el liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”. Se entiende entonces, que el liderazgo es un trabajo grupal y colaborativo, en función del bien común. Por su parte Beer (1997) adujo que el *liderazgo* “es un comportamiento que se puede aprender mediante técnicas de capacitación”. De acuerdo a Hernández (2004), el *liderazgo* es “un proceso de influencia, cuya dinámica está en función de las características personales del líder y de sus seguidores y de la naturaleza de unas determinadas circunstancias”. Para Hughes *et al.* (2009) El liderazgo requiere una conexión de resonancia con los demás.

Destacando el componente relacional entre líder y seguidores. Hughes *et al.* (2009) definen el *liderazgo* desde la perspectiva del compromiso: “es una relación entre aquellos que aspiran a dirigir y los que optan por seguir. Si la relación es de uno o muchos, el liderazgo requiere comprometer a otros”. En otras palabras, se pueden inferir a partir de la cita anterior de que no hay líder sin seguidores, es decir, es una relación mutua donde un grupo de personas deciden seguir las directrices de una persona que decidió dirigir el camino de otros.

Desde la perspectiva positivista, tal como lo expresa Chamorro (2005) en su tesis doctoral, el *liderazgo* es definido en función del conjunto de rasgos físicos, del carácter y la personalidad del líder. Se caracteriza por el individualismo, la visión estructural y funcional de las organizaciones, la ética utilitaria y materialista, y una perspectiva de gestión orientada al funcionamiento organizativo. Según esta posición, las características de la personalidad influyen en los subalternos hasta convertirlos en sus seguidores. Estudios posteriores no han encontrado evidencias de que la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo sea fiable, y que los rasgos de la personalidad sean universalmente válidos en todos los contextos. Las

acciones de liderazgo son realizadas por aquel que tiene la autoridad formal. En el líder se centran la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas.

Según Chamorro (2005) se han identificado tres categorías de cualidades relacionadas con el liderazgo: 1) Cualidades físicas: peso, nivel de energía, apariencia, altura. 2) Cualidades mentales: inteligencia, capacidad de conceptualizar, abstracción, y análisis. 3) Cualidades de personalidad: agresividad (dinamismo, capacidad de emprender e iniciar acciones), extroversión, autoestima, control emocional, adaptabilidad. Esta última cualidad representa el centro de estudio de la presente tesis.

En este orden de ideas, Bennis y Goldsmith (2010) determinaron las seis competencias para el liderazgo, las cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla N° 7:** Las seis competencias para el liderazgo de Bennis y Goldsmith (2010):

	<b>Voluntad de actuar</b>
<b>Competencia 1</b>	Dominar el contexto
<b>Competencia 2</b>	Auto conocimiento
<b>Competencia 3</b>	Crear una visión poderosa
<b>Competencia 4</b>	Comunicación con propósito
<b>Competencia 5</b>	Lograr la confianza mediante la consistencia
<b>Competencia 6</b>	Concordancia entre intención y acción

**Fuente:** Elaboración propia (2017).

El liderazgo es uno de los roles gerenciales más reconocidos. En él se describe la relación del director con sus subordinados: sus intentos para motivarlos en el entorno en el que trabajan. Las acciones de liderazgo impregnan toda la actividad en gerencial. Cada vez que un gerente anima a un subordinado, o se inmiscuye en sus asuntos, o responde a una de sus peticiones, él está ejerciendo el papel de líder. Los

subordinados buscan y reaccionan a estas pistas de liderazgo, y, como resultado, imparten un peso significativo al gerente (Mintzberg, 1971).

### **Estilos de liderazgo o de mando**

En cuanto a los estilos de liderazgo, resaltan los estudios referentes a la escuela de pensamiento de las relaciones humanas, son el resultado del mundo académico en los Estados Unidos, realizados por las Universidades de Ohio, Michigan y Yale, las cuales han contribuido a consolidar esta concepción y la noción de los estilos de liderazgo.

1. **El estilo laissez-faire**, que es no-directivo, y en el que el líder sólo da una vaga orientación general, dejando que los miembros del grupo fijen sus metas y actúen como mejor lo crean conveniente; éste es el menos efectivo.

El término francés *laissez-faire* puede traducirse como “dejar hacer”, o más rudamente, como “no metas la mano”. Los dirigentes *laissez-faire* son básicamente blandos e indulgentes, y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Este estilo de liderazgo o dirección se da en empresas que pagan nómina, tienen pocas utilidades y mínimo o nulo crecimiento y desarrollo (Madrigal, 2009. Pág. 156).

2. **El estilo autoritario**, en que el líder deja poca o ninguna libertad a los miembros de la empresa para fijar sus metas y escoger los procedimientos, controlando totalmente todo proceso de toma de decisiones; es, sin embargo, más efectivo que el estilo de liderazgo anterior.

El dirigente autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme, y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos. Para

dirigir al grupo se apoya en la autoridad formal que le da la organización; utiliza la autoridad que le da el puesto. El dirigente autocrático centraliza la autoridad de manera directa y simplemente expide órdenes. Esta preferencia por tomar decisiones sin consultar con otros es altamente efectiva cuando las decisiones rápidas son críticas —si el dirigente tiene el poder de hacer cumplir estas decisiones— y él tiene la información necesaria. En algunos casos, el dirigente podría ser más objetivo o motivar mejor a los trabajadores si estuviera más abierto a las contribuciones de otros (Madrigal, 2009. Pág. 155).

3. **El estilo democrático**, que es participativo y centrado en el grupo; el líder promueve sus relaciones con el grupo y estimula la comunicación recíproca entre sus miembros con el fin de que expresen sus diferentes percepciones, expliquen su posición paradigmática y puedan enfocar el problema desde el punto de vista de los otros; igualmente, los invita a participar en todas las decisiones sobre el proyecto, pero sin declinar nunca su autoridad y responsabilidad final. Este estilo se ha demostrado como el más efectivo de los tres.

De acuerdo a Madrigal (2009:156) El *dirigente democrático* o participativo “delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados”. Madrigal explica que este estilo de mando oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados hasta el que toma decisiones pero no las consulta con ellos antes de hacerlo. Este enfoque implica relativamente poca supervisión, es útil cuando los trabajadores son profesionales altamente capacitados, pero tiene una debilidad: el grupo puede demorarse en tomar las decisiones y el líder puede perder el control sobre los trabajadores.

**Liderazgo basado en competencias a partir de Cardona y García Lombardía (2009. Páginas 49-57):**

Cardona y García Lombardía (2009:34) definieron las *competencias* como “comportamientos observables y habituales” con una orientación hacia a la acción y que conduzcan al éxito de una función o tarea. Los autores establecieron que las competencias debían ser:

1. Comportamientos, no rasgos de personalidad, ni conocimientos.
2. Comportamientos observables que se pueden medir y también aprender y desarrollar.
3. Comportamientos habituales que son se parte de las acciones cotidianas de la persona que sea un hábito.
4. Conducción al éxito de una función o tarea (p. 35).

Para Cardona y García Lombardía (2009:49-57) la diferencia entre los rasgos innatos y habilidad, es que “los primeros se tienen o no se tienen, mientras que la habilidad implica aprendizaje”. El carácter comportamental de las competencias es el enfoque de la educación basada en la incorporación de hábitos positivos en el gerente. Las tres principales competencias en un líder según Mumford y Van Doorn (2001) son: 1) la competencia orientada a la Resolución de Problemas; 2) la competencia de Juicio Social y 3) es el Conocimiento.

Las competencias directivas de acuerdo a Cardona y García Lombardía (2009:61) están conformadas por:

- Las *competencias de negocio* son la visión de negocio, la visión de la organización, la orientación al cliente, la gestión de recursos, la negociación y networking o trabajo colaborativo.
- Las *competencias interpersonales* incluyen las competencias de comunicación, la gestión de conflictos, el carisma, la delegación, coaching y el trabajo en equipo.

- Las *competencias personales externas* se dividen en dos grupos, proactividad y gestión personal; la primera incluye las competencias de iniciativa, optimismo y ambición; la segunda contiene las competencias de la gestión del tiempo, la gestión de la información y la gestión del estrés.
- Las *competencias personales internas* se dividen en dos grupos, la mejora personal y el autogobierno. La mejora personal tiene las competencias de autocrítica, el autoconocimiento y el aprendizaje. El autogobierno incluye las competencias toma de decisiones, el autocontrol, el equilibrio emocional y la integridad.

### **Las Competencias interpersonales**

Las competencias interpersonales según Cardona y Wilkinson (2009) son las “dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo” Esto es algo que se ha abordado más en el enfoque de estilos de liderazgo y con las teorías de la corriente de “contingencia” liderados por Fiedler (1969, 1979 y 1996). De igual manera Spencer y Spencer (1993) denominan a las *competencias interpersonales* como la Comprensión Interpersonal, y la definen como “Es la habilidad de escuchar con precisión y de entender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones no habladas o parcialmente expresadas de los demás” (pág. 31) los autores sugieren otros sinónimos como lo son: Empatía; Escuchar; Sensibilidad para con Otros; Conciencia de los Sentimientos de los Demás, y Comprensión Diagnóstica.

Por su parte Madrigal (2009) indica que el directivo y el líder deben desarrollar las habilidades interpersonales (directivas) administrativas, humanas, técnicas y sociales, habilidades que toda persona que dirija debe desarrollar, porque una de las principales metas de la administración es alcanzar un objetivo a través del esfuerzo humano coordinado. Años antes, Likert (1961 y 1967) también había analizado esta situación

en términos de los factores individuales del líder para guiar a la organización según cuatro enfoques: 1) el autoritario-explotador, 2) el autoritario paternal, 3) el consultivo y 4) el participativo. Estos factores son al parecer otra forma de abordar las competencias interpersonales.

La Comprensión Interpersonal aparece con mayor frecuencia como (Spencer y Spencer; 1993. Pág. 166):

- •Entender las actitudes, intereses, necesidades y perspectivas de los demás.
- Interpretar la conducta no verbal, entender el humor y los sentimientos de los demás.
- •Saber qué motiva a los demás.
- •Entender tanto las fortalezas como las limitaciones de los demás.
- •Entender las razones de la conducta de los demás.

Cardona y Wilkinson (2009) engloban también estos atributos en sus competencias interpersonales, que dividieron en:

- Comunicación.- Escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
- Gestión de conflictos.- Diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.
- Carisma.- Lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.
- Delegación.- Conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.
  - Coaching.- Ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.
  - Trabajo en equipo.- Fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

## **El entrenamiento (Coaching)**

Extraído y adaptado del ámbito deportivo, el *coach* (entrenador), en la actualidad, el término es utilizado como una actividad que promueve el liderazgo en las organizaciones, el coaching (entrenamiento) se aplica en las empresas para ayudar a los gerentes a mejorar su desempeño y para que una organización esté a la vanguardia. De acuerdo a Rodríguez (2006:280) “los conceptos de administrador y coach son similares pero diferentes a la vez: cuando se piensa en el gerente, ellos, generalmente usan procedimientos y aterrizan proyectos operativos. Mientras que el *coach* instruye, entrena y conduce al dialogo”. El autor asegura que “para ser un buen líder, es necesario ser un buen entrenador (coach) y un buen administrador”. Por lo tanto, para ser un líder es necesario primeramente poseer las competencias en administración y en relaciones humanas.

Para llevar a cabo un *coaching de equipo* eficaz, existen al menos cuatro tipos de relaciones que deben atenderse, con frecuencia de forma simultánea (Hawkins, 2012):

1. La relación entre el coach y el equipo cliente, incluida la forma de relacionarse entre los diferentes individuos dentro del equipo y el equipo como entidad.
2. Cómo se relacionan entre sí los miembros del equipo.
3. Cómo se relaciona el equipo en su conjunto e involucra a los principales grupos de interés, entre los que se incluyen los empleados, clientes, proveedores, socios, inversores, reguladores y las comunidades en las que opera.
4. Cómo el equipo de liderazgo facilita que todos esos grupos de interés se comprometan de forma diferente con sus grupos de interés. Ya no es suficiente que una empresa se centre en el cliente; para que realice una valiosa contribución es necesario que se centre en los clientes de sus clientes, permitiendo que sus clientes establezcan diferencias con sus propios clientes. Lo mismo sucede con el enfoque del

personal del personal, los inversores de los inversores, los proveedores de los proveedores y los representantes del supervisor.

Según Rodríguez (2006:280) las cualidades de un gerente en el rol de entrenador (coach) “se vinculan a aquellas personas que se mueven bien bajo presión, que no retroceden en situaciones difíciles, resuelven los problemas, actúan con integridad, hablan con la verdad, tienen carácter y son competentes en la empresa”. Como se puede observar, la mayoría de estas características resumen las descritas por la teoría de la *Inteligencia Social*”. En este orden de ideas, Terrell y Hughes (2008:05) aseveran que el *entrenamiento* (coaching) "facilita un tipo específico de enseñanza y aprendizaje relación en la que el entrenador tiene un mayor grado de experiencia y una experiencia en ciertas áreas que el cliente quiere desarrollar para él o ella”. En virtud de que para dirigir a las personas se requieren competencias pedagógicas y de relacionamiento humano que está implícito en la docencia.

### CAPÍTULO III

#### METÓDICA DE INMERSIÓN EN LA REALIDAD

Para iniciar este apartado, es imperante definir las concepciones a tratar, para lo cual se hace referencia a diversos autores expertos en dicha temática, partiendo por el concepto de *ciencia*, que de acuerdo a Pérez (2009:15) “es un conjunto de conocimientos sistemáticos, organizados y racionales que tienen como función principal hacer descubrimientos, conocer los hechos y fenómenos, estableciendo leyes que permitan la transformación de la realidad en beneficio del hombre”. En tal sentido, la ciencia persigue el descubrir ciertos hechos y/o fenómenos, para entenderlos, interpretarlos y finalmente elaborar teorías que permitan ampliar el conocimiento; lo anterior, es confirmado por Martínez (2006b), quien manifiesta en que: la *ciencia* consiste en crear teorías. En el caso del presente estudio, es el de crear teorías relacionadas con los conocimientos de diversos autores de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, principalmente en lo que refiere a las Competencias Gerenciales.

Los métodos de investigación constituyen el camino para llegar al conocimiento científico, entonces se entiende que para tales fines se requiere de una metodología científica que facilite al investigador la obtención del conocimiento deseado. De acuerdo a Arias (2012:18) el *método científico*: “es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis”. Lo anterior refleja como en el contexto temporal de la Administración Científica de Taylor entre los años 1911 a 1914 el paradigma hegemónico y característico de dicho momento histórico fue sin duda alguna *El Positivismo*.

En este orden de ideas, en el paradigma positivista la ciencia está guiada y fundamentada bajo los preceptos, normas y reglas propias del Conocimiento Científico o Epistemología, también denominada *Filosofía de la Ciencia*, la cual se plantea interpelaciones sobre los métodos, principios, axiomas, teorías, entre otros. Al respecto, en la obra clásica de Kuhn, *La estructura de las revoluciones científicas* (1962), donde establece que el *paradigma* vendría a ser una estructura coherente constituida por una red de conceptos científicos, de creencias teóricas y metodológicas entrelazadas que sirven de ejemplo para la selección, evaluación crítica de temas, problemas y métodos (Kuhn, 2012). En tal sentido, el propósito del conocimiento es que el mismo debe transformarse en un hacer. Según lo advertido por Morales (2013) el conocimiento adquirido por el ser humano se resume en la capacidad de realizar una tarea con eficiencia y, añadimos, sabiduría., por lo cual... *debe existir una adecuación entre dicho y hecho, teoría y praxis, una conciencia de lo realizado*. Al fin de cuentas, a este aspecto hacen referencia los conceptos fundamentales de la teoría de la Administración, la integración del saber con el hacer; es decir, que debe existir una correspondencia entre el conocimiento que se posee y el desempeño resultante de la aplicación de dicho conocimiento.

Sin embargo, el tránsito entre el hacer y el conocer se emprende en un camino muy peculiar, y desde la perspectiva de quien lo construye, lo transita, lo experimenta, resulta ser un camino personal. En palabras de Desiato y Guevara (1998:45) “todo método es mucho más que un simple camino hacia el conocimiento de la realidad: prefigura la realidad, la filtra y deja pasar sólo aquellos elementos que lo confirman”. Por tales motivos, el aspecto empírico de las Ciencias Administrativas y Gerenciales no siempre puede ser tamizado por el método o paradigma positivista, ya que existen otros caminos que preconfiguran la realidad gerencial y empresarial, cuyas perspectivas ofrecen una visión particular de los fenómenos sociales, como los enmarcados en la vida empresarial, los cuales deben ser observados desde un ángulo que permita el mejor abordaje para dichas realidades.

Al respecto, el enfoque elegido para el estudio de las evidencias de los gerentes venezolanos en cuanto a sus competencias gerenciales se basa en el *paradigma cualitativo*. El cual de acuerdo a Ortiz (2008:120) “tiene como base la interpretación, comprensión y entendimiento”, ya que permite abordar la realidad subjetiva de los gerentes venezolanos. En los procesos propios de la investigación gerencial, el *Enfoque Cualitativo* (Fenomenológico – interpretativo) es según Ibáñez y Castillo; (2012:127) “donde las ciencias gerenciales se comienzan a apoyar con mayor vehemencia para aproximarse a la realidad problemática de las organizaciones”. En tal sentido, con el estudio se pretende un acercamiento a la realidad del gerente venezolano por cuanto, a través de su testimonio interpretar y comprender mejor dicha realidad y actuar en pro de una mejor forma de llevar la gerencia.

El término cualitativo, según Martínez (2006b), se usa bajo la acepción de *cualidad*, que viene del latín *qualitas* y esta deriva de *qualis* (cual, que). Ibáñez y Castillo (2012:129) destacan que el *enfoque cualitativo* “surge como una necesidad de dar respuestas a los aspectos sociales y humanos que no se podían obtener a través del enfoque cuantitativo”. De acuerdo a la perspectiva de Machado y Machado (2014) la investigación cualitativa es vista como una concepción desde lo cual *conocer lo social a partir de la praxis individual*. Por tales motivos, el enfoque cualitativo es el método elegido para abordar la realidad del gerente venezolano, a través del testimonio de las vivencias de personas de comprobada experiencia gerencial y académica, cuyas carreras profesionales y oficios están fuertemente vinculados con la actividad gerencial y empresarial.

El empleo de métodos cualitativos se divulgó primero en los estudios de la “Escuela de Chicago” en el periodo que va desde 1910 a 1940 (Taylor y Bogdan, 1994). La investigación cualitativa no se trata simplemente de obtener información per se, sino de acceder al sujeto capaz de transitar entre las diversas construcciones de la identidad, la integridad en su praxis individual, su coherencia, su cohesión a través

de sus diversas identidades y desde la hermenéutica interpretativa (de conductas, intenciones, finalidades, hábitos desconocidos, técnicas, verificaciones, etc.) (Machado y Machado, 2014). Por tanto, para profundizar en la temática de la administración y la gerencia se elegirán a las personas cuya perfil profesional permita un abordaje de interpelación del fenómeno de la gerencia venezolana en cuanto a las competencias gerenciales en relaciones humanas, para lo cual se recurre a la metodología cualitativa. Tal como lo explica Taylor y Bogdan (2000) el término de *metodología cualitativa* “se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. En el presente estudio se les dio la palabra a los gerentes para que describan sus perspectivas en cuanto a la gerencia, y de esta forma se pueda teorizar respecto a dicha temática.

### **Perspectiva y Tipo de investigación según el nivel**

El *nivel de la investigación*, tal como lo expresa Arias (2012:23); “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. Dicho esto, el grado de profundidad puede ser exploratorio, descriptivo o explicativo. El nivel de la investigación del presente estudio es *descriptivo*, ya que a través de una aproximación teórica se describen las competencias gerenciales empleadas en la cotidianidad de la toma de decisiones del empresario venezolano; se describen también, las cualidades de un empresario exitoso en el contexto venezolano mediante el abordaje fenomenológico; así como también, las competencias gerenciales en relaciones humanas que debe poseer el gerente líder. En tal sentido, el recoger datos descriptivos, es la base de los métodos cualitativos; es decir, obtener las palabras y conductas de las personas sometidas a investigación para comprender en un nivel personal los motivos y creencias que están detrás de la acciones del gerente.

En este aspecto se considera la relación “Competencias – Habilidades” del gerente dentro de la organización, así como a través del abordaje de las teorías relacionadas a las competencias gerenciales en relaciones humanas que debe poseer todo gerente y persona que desempeña un cargo gerencial o ejercicio de autoridad dentro en una empresa.

### **El paradigma cualitativo para el abordaje del fenómeno de las competencias gerenciales**

En la presenta investigación, el modo de conocer la realidad gerencial, en lo que respecta a las competencias gerenciales se aborda mediante el paradigma humanista, en virtud de que la misma está basada en la fenomenología y la hermenéutica, las cuales ofrecen el camino para llegar a la realidad personal de los gerentes. Los métodos cualitativos son humanistas ya que según Taylor y Bogdan (2000) “si estudiamos a las personas cualitativamente, llegamos a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad”. Dicho esto, el conocer cuáles son las competencias gerenciales que demanda la gerencia moderna en Venezuela requiere de un enfoque de acercamiento humano a la realidad del gerente y de las necesidades del contexto país.

El desempeño gerencial, así como las competencias gerenciales en relaciones humanas deben estudiarse desde el método fenomenológico; para conocer el mundo axiológico de los gerentes; categorizar las cualidades de un empresario exitoso en el contexto venezolano, el tipo de comunicación utilizada por el gerente, entre otros; requiere aplicar el método fenomenológico.

## Fenomenología y hermenéutica

El nacimiento de la fenomenología, y del método en particular -que, según Husserl, consistía en "ir a las cosas mismas"-, se debe, en efecto, a la toma de conciencia de la gran influencia que tienen en nuestra percepción las disposiciones y actitudes personales, las posiciones teóricas, entre otros (Martínez, 2005). De acuerdo a Heidegger (1974), siguiendo lo propuesto por su maestro Edmund Husserl- la *fenomenología* es la *ciencia de los fenómenos*, e implica dos conceptos griegos: “*fainómenon*” y “*lógos*”. Como significación de la expresión “*fenómeno*” hay que entender ésta como: *lo que se muestra en sí mismo*, lo patente. Los “*fenómenos*” son, entonces, la totalidad de lo que está o puede ponerse a la luz (pág. 38). Por lo tanto, cabe preguntarse: ¿Cómo se muestra la gerencia en Venezuela en cuanto al balance que se le da a las competencias gerenciales?, ¿el hacer del gerente venezolano tiene sus fundamentos en el conocer o en el sentir?.

En cuanto al concepto de “*lógos*”, se traduce o se interpreta como razón, juicio, concepto, definición, razón de ser o fundamento, proposición... El *lógos* permite ver algo, aquello de que se habla, y lo permite ver *al que habla*, o a los que hablan unos con otros... Y, porque el *lógos* es un permitir ver, por *ello*, puede ser verdadero o falso, si nos libramos de un artificial concepto de la verdad (a-letheia = nooculto, descubierta) en el sentido de una concordancia o adecuación (del intelecto con la cosa) (Heidegger 1974, pp. 42-45). Tal como: *permitir ver lo que se muestra*, por sí mismo, efectivamente por sí mismo (Heidegger, 2008, p.45). Entonces, surge la interrogante: ¿Cómo se devela el estilo gerencial del gerente venezolano en su actuar y en sus decisiones?.

Al respecto, señala Morales (2011) que el planteamiento de Husserl es la *fenomenología como ciencia proveniente de la filosofía*. De igual forma, Heidegger (2008) aclara que la fenomenología permite acceder al ser desde el ente que se

presenta como fenómeno, por lo tanto, plantea las siguientes interrogantes:

¿Qué es lo que la fenomenología debe “permitir ver”? ¿Qué es lo que debe llamarse “fenómeno” en un señalado sentido? ¿Qué es lo que es por esencia tema necesario de un mostrar expresamente? Con evidencia a aquello que, regularmente y justo no se muestra, aquello que, al contrario de lo que inmediata y regularmente se muestra está oculto, pero que a la par es algo que permanece por esencia a lo que inmediata y regularmente se muestra, de tal suerte que constituye su sentido y fundamento. (op.cit, p. 46).

La fenomenología la define Heidegger (2008) como: “la ciencia del ser de los entes” (p. 48) por lo tanto “Fenomenología del Ser Ahí es hermenéutica” (op. cit). Refiriéndose al Ser Ahí con el término Desain, el cual se explicará en los párrafos consiguientes. La palabra “*fenomenología*” se limita a indicar cómo mostrar y tratar lo que debe tratarse en esta ciencia. Ciencia “*de*” los fenómenos quiere decir: *tal forma* de aprehender sus objetos que todo cuanto esté en discusión sobre ellos tiene que tratarse mostrándolo directamente y demostrándolo directamente (Heidegger, 1974. pp. 45-47). Por lo tanto, en la consecución del presente estudio el investigador se plantea interrogantes tales como: ¿Cuáles son las competencias gerenciales que distinguen al gerente venezolano?; ¿Es un gerente cuyas capacidades están orientadas a lo conceptual, a lo técnico o a lo humano?; ¿el gerente venezolano está realmente balanceado en cuanto a sus competencias gerenciales?; ¿para qué tipo de gerencia se nos prepara formativamente hablando?. Estas y otras interrogantes son las que se pretenden dilucidar mediante el abordaje fenomenológico.

Cabe destacar que, el interés se centra en estudiar y conocer “las cosas existentes en su individualidad y en el modo irreductible de su aparición” (Husserl, 1986:p.13). La investigación se fundamentó en un estudio fenomenológico, por cuanto la situación estudiada es una realidad única, y propia de cada gerente, captada desde la vivencia personal de quienes la viven y la experimentan, por cuanto es una *realidad fenoménica*.

En este orden de ideas, en la presente investigación se propició la reflexión como basamento del accionar desde la comprensión y la interpretación de una realidad gerencial tal como se presenta y ocurre en los espacios de conciencia subjetiva de los actores de la investigación, en este caso representados por los gerentes entrevistados; como vía hacia la transformación del gerente venezolano, orientado hacia una práctica gerencial con sentido humano, haciendo énfasis en la conciencia del sujeto de su desempeño gerencial y de la realidad subjetiva estudiada.

El aspecto de la *comprensión* de los fenómenos gerenciales es explícito desde la propuesta de Ricouer (2006) y lo explica de la siguiente forma:

El comprender se vuelve un aspecto del proyecto del Dasein y de su “apertura al ser”. La cuestión de la verdad ya no es la cuestión del método, sino la de la manifestación del ser, para un ser cuya existencia consiste en la comprensión del ser (p. 15).

Según las afirmaciones de Taylor y Bogdan (1994:23) “el fenomenólogo intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas”. Para él... prosiguen los autores antes citados: “la conducta humana, lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo”. En el tenor de lo antes expuesto, se puede afirmar que todo es subjetivo, ya que está sujeto a la lectura o interpretación de quien perciba la realidad observada, que en dicho caso son los gerentes venezolanos, cada uno desde su perspectiva respecto al estado de las cosas- en lo que se refiere a la gerencia, y por ende desde su propia experiencia *gerenciando*; tal como lo decía Nietzsche: “no existen hechos, sólo interpretaciones”; pues en sus palabras: no hay “*percepción*” de los sentidos que no suponga una interpretación, una *hermenéutica* (Martínez, 2011).

El campo de las ciencias administrativas y gerenciales no es ajeno a dicha realidad, ya que según Ibáñez y Castillo (2012:129) “las teorías gerenciales y su praxis se observan dominadas por un nuevo contexto complejo y dialógico, donde el carácter de la subjetividad y la interpretación son fundamentales”. De allí la variedad de

estilos gerenciales en las empresas y de las acciones gerenciales que se emprendan, de acuerdo al tipo de actividad económica o profesional en el cual el gerente esté inmerso; muchas veces su praxis gerencial tiene que ver con la formación académica o la ausencia de ella; todo ello determina la calidad de la toma de decisiones de los gerentes.

En lo que respecta al elemento *hermenéutico* inherente de la investigación, desarrollado por Heidegger (1974) y Gadamer (1999), quienes establecen que la hermenéutica ha estado siempre presente en la reflexión filosófica; según Gadamer (2008) “todos los métodos son hermenéuticos”, ya que vienen de una interpretación humana del mundo; al respecto, Ibáñez y Castillo (2012:129) afirman que el *método hermenéutico* “es un método que todo investigador utiliza de manera consciente o inconsciente, ya que la dinámica humana es por naturaleza interpretativa, es decir hermenéutica”. Por su parte Heidegger (1974) señala que el sentido *metódico* de la descripción fenomenológica es una *interpretación*, y añade “Ser humano es ser interpretativo”. Dicho esto, se puede afirmar que todos los seres humanos somos sujetos de interpretación, nuestra realidad personal y colectiva es producto de la interpretación que se le da a la realidad concreta y positiva. Por su parte, el lógos de la fenomenología del “*ser ahí*” (el hombre, el Dasein) tiene el carácter del “*ermeneúein*” (interpretar), mediante el cual se le *dan a conocer*, a la comprensión del ser inherente al “*ser ahí*” mismo, el sentido propio del ser y las estructuras fundamentales de su peculiar ser. La fenomenología del “*ser ahí*” es *hermenéutica* en la significación primitiva de la palabra, en la que designa el negocio de la *interpretación*. (p. 48). Se puede entonces evidenciar un fuerte y estrecho vínculo entre fenomenología de la investigación y la hermenéutica.

Desde la perspectiva hermenéutica en el presente estudio se pretende develar los fundamentos epistemológicos de la gestión con sentido humano; para describir así las competencias gerenciales empleadas en la cotidianidad de la toma de decisiones del

empresario venezolano, de esta forma categorizar las cualidades de un gerente competente y exitoso en el contexto venezolano mediante el abordaje fenomenológico, al conocer las interpretaciones que los gerentes le dan al concepto *competencia*, y de *éxito* en la gerencia venezolana, y de esta forma comprender los rasgos filosóficos del empresario venezolano en su praxis gerencial.

Siguiendo el sentido de lo antes expuesto, Heidegger (2008) evidencia en su obra “*El Ser y el Tiempo*” al hombre en cuanto a su propia manera de ser y ejercer la hermenéutica, dado que el hombre per se es *un ser interpretativo*, ya que en la búsqueda del conocimiento y de la comprensión, se interpreta a sí mismo, de esta forma se plantea la hermenéutica como la capacidad de interpretación del propio hombre y del mundo que lo circunda, dicha comprensión se hace visible por medio del lenguaje y las distintas formas de comunicación que ejerce en su cotidiano accionar. En el campo de la administración y la gerencia, dicho mundo circundante, está representado por el contexto en el que ocurren una serie de hechos y fenómenos; y de donde emergen aquellos entes con los cuales se relaciona.

Al develar se pone en relieve y al descubierto aquellos aspectos de la realidad gerencial venezolana que no son tan evidentes a simple vista, pero que están siempre presentes en el ejercicio de las competencias gerenciales del empresario venezolano, aspectos de la realidad que subyacen en el ámbito empresarial, por lo cual no se perciban de manera obvia, de modo que se recurre a la hermenéutica para descubrir dichos aspectos, ya que como lo plantea Moreno (2008;72) “la hermenéutica contemporánea parece guiada por un deseo de contemplar, deseo de ver, que intenta hacer visible lo que está más allá de lo inmediatamente visible”. Al indagar la perspectiva personal de los gerentes, se busca como finalidad el comprender su realidad mediante las interpretaciones de sus evidencias, ya que como se ha indicado con anterioridad, entre las macro-finalidades del estudio está el inspirar a los gerentes, de modo que, puedan plantearse una reflexión profunda acerca de su estilo

en la práctica gerencial, confrontándose consigo mismos, permitiéndoles emerger con nuevas elaboraciones y aproximaciones respecto de su participación en la gerencia con sentido humano, que permita el camino a la transformación de un gerente que transite hacia nuevas formas de ser, conocer, concebir y practicar la gerencia.

Al respecto, las consideraciones reiteradas por autores como Mujica *et al.*, (2010), Koontz y Wehrich (2009), Yáber y Valarino (2007), del mismo modo lo señala Morales (2014) al enfatizar que el aspecto humano es el principio fundamental y fin per se de la organización y de la administración. Por lo tanto, enfatiza Morales (Op. Cit) que el estudio hermenéutico se realiza para la comprensión y búsqueda de sentido, en ese particular se desarrolla el carácter ontológico de disciplinas tales como la Administración y la Gerencia.

Por su parte, Ricouer (2006:13) destaca el carácter transformador de la comprensión en el Dasein, al afirmar en sus palabras que el “*Comprender* no es ya más entonces un modo de conocimiento, sino más bien un modo de ser, el modo de ser del ser que existe al comprender”. De allí, el planteamiento existencial de Heidegger, advertido por Morales (2002b) en cuanto a que su enfoque es un proyecto del ser, abierto a las posibilidades y por ende a comprender dichas posibilidades. En esta dirección, Heidegger (2008:172), con sus palabras explica: “Al desarrollo del comprender lo llamamos interpretación... La interpretación no consiste en tomar conocimiento de lo comprendido, sino en la elaboración de las posibilidades proyectadas sobre el comprender...”. Es decir, que el Dasein es un ser-posible y proyecta su ser a partir de lo comprendido.

Haciendo eco del énfasis de Habermas (1986), al manifestar que la hermenéutica como condición trascendental de la interpretación-comprensión, es una forma penetrante de discernimiento con el principio racional, de acuerdo con el cual la verdad sólo puede ser garantizada por un tipo de consenso que ha sido logrado bajo

condiciones ideales de comunicación ilimitada, libre de dominación, abierta a ser mantenida a lo largo del tiempo. Este tipo de comunicación ideal, abierta, y libre se logra en la entrevista a profundidad mediante el dialogo establecido por el entrevistador y sus entrevistados.

### **Actores de la investigación**

En base a lo anteriormente descrito, dada la naturaleza de la investigación y bajo la perspectiva fenomenológica, se consideró pertinente la selección de *informantes clave*, definidos por Valles (2000:43) como las “personas que permiten a los investigadores cualitativos acercarse y comprender en profundidad la ‘realidad social’ a estudiar”. A decir de Robledo (2009), son:

aquellas personas que por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios (p.2).

Para dicho propósito, se consideró oportuno la consulta a siete (7) gerentes, asesores y académicos pertenecientes a empresas e instituciones académicas públicas y privadas del estado Carabobo, si como de otros estados del país, tales como Aragua, Portuguesa, distrito Capital, quienes fungieron como informantes clave. Los cuales se seleccionaron a través de la indagación sobre la experticia acumulada en el área gerencial y empresarial; el rol que éstos asumen en las empresas que dirigen, su disposición a colaborar con la investigación y los conocimientos referentes al contexto gerencial.

Los informantes clave considerados a ser consultados mediante entrevistas en el marco de la temática en torno a las competencias gerenciales, con la finalidad de

evidenciar los elementos emergentes que develarán en el discurso de sus vivencias y experiencias en el ámbito de la gerencia son los siguientes:

1. Dr. Oswaldo Ortega Ledezma. **Perfil profesional:** Ingeniero Agrónomo de la Universidad Central de Venezuela y licenciado en Administración de la Universidad de Carabobo (UC) – campus La Morita. Estudios de postgrado en Administración de Negocios en la Universidad de Texas (Austin, EEUU); Magíster en Educación Superior, Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Doctor en Administración Agroindustrial por la Universidad Hebrea de Jerusalén y Doctor en Educación (UPEL). Profesor Titular, Escuela de Administración; Problemática de la Administración en Venezuela en pregrado y postgrado en la UC y profesor de Gerencia en pregrado y postgrado de la Universidad Bicentennial de Aragua, y en la Universidad Rómulo Gallegos. Conferencista en eventos nacionales e internacionales. Ha ocupado cargos gerenciales en organizaciones públicas y privadas de los sectores agroindustrial y financiero. Autor y coautor respectivamente de libros como: “*Cronología fundacional y legislativa de la banca comercial y espacial venezolana*”, “*Visión administrativa de la crisis bancaria venezolana*”, y “*Particularidades de la enseñanza de la Administración en las universidades venezolanas*”. **Lugar de la Entrevista:** su residencia en la ciudad de Maracay, Estado Aragua. **Registro de la entrevista:** Audio Grabador.

2. Dr. Wilfredo Lanza. **Perfil profesional:** Es filósofo egresado de la Universidad Pontificia Javeriana de Bogotá (Colombia) y también licenciado en Educación de la Universidad de Carabobo (Valencia, Venezuela). Realizó maestría en Psicología y es especialista en Asesoramiento y Desarrollo Humano por la Universidad Simón Bolívar (Venezuela); llegando a ser asesor en el área de empresas como Firestone, Procter & Gamble, Grupo Beco Blhom, Owens-Illinois, Procuraduría del Estado Carabobo, PlumRose entre otras. En la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma de Madrid, España, Lanza obtuvo un doctorado en Patología Existencial e Intervención en Crisis, y Post- Doctor en Educación por la Universidad de Carabobo.

Profesor ordinario en la Facultad de Educación de la Universidad de Carabobo. Facilitador de la asignatura Psicología de las organizaciones en el postgrado de Gerencias de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Conferencista en eventos nacionales e internacionales. **Lugar de la Entrevista:** en su cubículo en la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación (FaCE), campus Bárbula. **Registro de la entrevista:** Audio Grabador.

3. Lic. Manuel Fontenla Rivas. **Perfil profesional:** Lic. Administración Comercial. Profesor Universitario de pregrado y postgrado en la Universidad de Carabobo. Presidente de M.I.S. Asesores Gerenciales. Ex-presidente y fundador del Colegio de Administradores del estado Carabobo. **Lugar de la Entrevista:** aula de clases en el edificio de FaCES, Universidad de Carabobo, campus Bárbula. **Registro de la entrevista:** Audio Grabador.

4. Lic. Grewan Villalba. **Perfil profesional:** Licenciado en Administración Comercial por la Universidad de Oriente (UDO – Venezuela). Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. He estado en mucha vinculación con instituciones como son la Cámara de Turismo, Corpocentro, Ex - Presidente del Bloque de Cámara del Estado Carabobo (CLADDEC), y muchas instituciones de carácter gremial y empresarial que se sitúan más en el plano de las microempresas que de la gran empresa; sin embargo, buenas relaciones y gestiones con la Cámara de Industriales, con la Cámara de Turismo del estado Carabobo; mucha vinculaciones actualmente con el Centro de Investigación de la Pequeña y la Mediana Empresa de la Universidad de Carabobo a cargo del doctor Miguel Mujica y también relaciones con instituciones que son parte pues de las actividades comunitarias como es el caso de los consejos comunales, y soy un seguidor fiel de los Consejos Federales de Planificación que se enmarcan también en una secuencia lógica con lo que tiene que ver con los Consejos Locales de Planificación Pública y finalmente planificación a nivel comunitario con los Consejos Comunales. He estado como gerente en la mayor parte de mi vida profesional como gerente de Administración en el Grupo de

Empresas Pirámide, durante aproximadamente 12 años, tiene su área de acción con 12 tiendas a nivel nacional. He estado en instituciones públicas, fui director de recursos humanos en la alcaldía de Guacara, director de recursos humanos en la Contraloría Municipal de Naguanagua; tengo una empresa cooperativa que estaba dedicada a la asesoría en materia Gerencial y Administrativa; soy también pionero fundador de la cátedra de Cooperativas en la Universidad de Carabobo que era una materia electiva que se dictó allí durante casi tres años. Estuve en Corpocentro, también con un convenio con el Ministerio de Planificación, estuve en el INCE (Instituto Nacional de Cooperación Educativa). **Lugar de la Entrevista:** en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo. **Registro de la entrevista:** Audio Grabador.

5. Dr. Frank López. **Perfil profesional:** Sociólogo egresado de la Universidad de Oriente (UDO – Venezuela), Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad Central de Venezuela; con estudios postdoctorales en la Universidad Simón Rodríguez sobre temas educativos. Es autor de numerosos artículos científicos publicados en revistas indexadas nacionales e internacionales, y de libros como: *La Fenomenología del Poder en Venezuela* (1999) y *Los Extravíos de la Academia y la reforma de los Barbaros* (2011), entre otros. Actualmente se desempeña como profesor de las Cátedras de Investigación y de Epistemología del Discurso Económico, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. **Lugar de la Entrevista:** Cubículo del Centro de Investigación Ciset, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES), campus Bárbula. **Registro de la entrevista:** Audio Grabador.

6. Dr. Carlos Humberto Zambrano Heredia. **Perfil profesional:** Docente graduado del Instituto Pedagógico Universitario Luis Beltrán Prieto Figueroa de Barquisimeto Magíster en Educación Física, Magíster en Educación Matemática, Magíster en Gerencia de la Educación, Doctor en Educación, Doctor en Ciencias Gerenciales, Profesor titular a Dedicación Exclusiva de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Docente de Pregrado y Postgrado. Docente con experiencia en educación primaria, media y diversificada. Autor de libros sobre

estadística y lógica matemática. Responsable de un centro de investigación (CISSET) y responsable de la línea de investigación Problemas de Educación en Ciencia. **Lugar de la Entrevista:** Cubículo del Centro de Investigación CISSET, en la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES), campus Bárbula. **Registro de la entrevista:** Audio Grabador.

7. Dr. José Tadeo Morales Carrillo. **Perfil profesional:** Diploma de Filosofía, egresado de la Pontificia Universidad Salesiana de Roma (Italia), Licenciado en Educación mención Matemática por la Universidad de Carabobo (UC). Magister en Enseñanza de la Matemática (UC). Doctor en Educación (UC) y Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales (UC). Profesor Universitario de pregrado y postgrado (UC) en la Facultad de Ciencias de la Educación (FaCE) y en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES), Campus Bárbula. Director de Postgrado Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. Conferencista en eventos nacionales e internacionales. **Lugar de la Entrevista:** Universidad de Carabobo, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación (FaCE), campus Bárbula. **Registro de la entrevista:** Audio Grabador.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Las técnicas y los instrumentos representan las formas o maneras para obtener la información, y están relacionados con el protocolo de intervención que el investigador ha optado en el camino para el abordaje de la realidad a la cual tiene un decidido interés en conocer, lo cual permitió crear un cuerpo teórico - interpretativo en el cual apoyar su postura filosófica.

Al respecto, en lo que concierne a la definición de *instrumento de recolección de datos*, Arias (2012:69) precisa que “es cualquier recurso, dispositivo o formato (papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. Como recurso tecnológico se utilizó la grabación de voz, con la concertada autorización del

entrevistado; el encuentro para la entrevista se realizó en un lugar apropiado, ya que el contexto en que se producen las ideas desempeñan una función determinante en la asignación de significados.

Para el desarrollo de la presente investigación y de acuerdo a los criterios epistemológicos y metodológicos asumidos, se recurrió a una serie de instrumentos y técnicas que fueron necesarios para recabar la información pertinente. En tal sentido, los métodos fenomenológicos son los más indicados cuando no hay razones para dudar de la bondad y veracidad de la información (Martínez, 2004). Para la recolección de la información se concertaron entrevistas (semi estructuradas) en profundidad que fueron aplicadas a los gerentes y académicos, quienes fungieron como informantes clave. Al respecto Arias (2012:73) define la *entrevista* como “una técnica basada en el dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado, acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador puede obtener la información requerida”. Para la aplicación de la entrevista en profundidad se siguió el proceso sugerido por Taylor y Bodgan (1994) en el preámbulo de la entrevista, se les comunicó a los informantes clave del propósito general del encuentro y de la investigación; con la finalidad de crear un marco que contribuya en el desarrollo de la entrevista a profundidad, mediante la introducción de la comunicación que se pretende construir intersubjetivamente de forma colaborativa.

Al iniciar la entrevista se formularon las preguntas generales, abiertas, las cuales facilitaron la descripción narrativa del informante, como un dialogo sin presiones. Durante el desarrollo se instó al informante a que expresara su sentir y que no se limitara solamente a su pensar; el entrevistador estuvo atento a lo expresado por el entrevistado, sondeando lo más íntimamente humano, con el devenir de la entrevista, luego de romper el hielo, en un espacio de confianza entre interlocutores, se fueron formulando preguntas mucho más profundas, no específicas, y oportunas. En

ocasiones se le solicitó al informante clave que clarificara y profundizara lo expresado. Para el cierre de la entrevista se procuró dejar un sentimiento de agradecimiento por el apoyo, disposición y el tiempo brindado para con el entrevistador.

Delgado y Gutiérrez (1999:230) establecen que la *entrevista a profundidad* es “un *constructo comunicativo* y no un simple registro de discursos que hablan al sujeto”. Respecto al discurso los autores añaden que “este aparece, pues, como respuesta a una interrogante difundida en una situación dual y conversacional, con su presencia y participación, cada uno de los interlocutores (entrevistador y entrevistado) co-construyen en cada instante ese discurso”. De acuerdo a Taylor y Bogdan (1994:101) se entiende por *entrevistas cualitativas en profundidad* a los “reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras”. Por su parte Martínez (2004:64) sostiene que “esta entrevista adopta la forma de un diálogo coloquial”, la cual, explica el autor “debe ser no estructurada, no estandarizada, flexible, dinámica, más bien libre, básicamente no directiva” (p.66). Por lo que simplemente se le explicó a los informantes clave del propósito de la entrevista y se les brindó el espacio y las condiciones para que dieran su opinión libremente.

En el caso de los *instrumentos* en los métodos cualitativos, según Taylor y Bogdan (1994:101): “el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista”. Los instrumentos que se utilizaron están conformados por todas las interrogantes que se deben de cumplir para alcanzar el objetivo general de la investigación, con el fin de obtener datos que permitirán desarrollar las conclusiones y reflexiones finales. Las entrevistas en profundidad de característica semi-estructurada o no programada, estuvieron enmarcadas en una conversación, teniendo como premisa en todo momento el no inducir las respuestas,

sino permitir que los informantes narren sus experiencias personales en el contexto gerencial, sin emitir juicios de valor, en la medida en que el investigador se adentra en la situación, en un proceso de reflexión permanente.

### **Selección del modelo teórico**

Las entrevistas a los informantes clave y las evidencias que de estos surgieron han sirvido de base para la construcción del Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano, en tal sentido, es conveniente ante todo definir que el *modelo teórico*, según Martínez (2005:78), representa una “construcción mental, simbólica, verbal, gráfica o icónica, de naturaleza hipotética, que invita a pensar de una forma diferente”, permitiendo así la posibilidad de interpretar, unificar, integrar o sistematizar un cuerpo de saberes que se consideran imprecisos o incompletos.

Como tal, los modelos teóricos están asociados a las concepciones del conocimiento, desplazando las pretensiones positivistas hacia perspectivas más relativistas, según las cuales no existen verdades absolutas, sino que, por el contrario, su estatuto es siempre provisional y, por lo tanto en permanente construcción y, esto es posible en la interacción del sujeto con el objeto, consigo mismo y entre los sujetos sociales (Díaz, 2006: pág. 66). Lo anterior es confirmado por Morales (2002a) al advertir que el ser humano es irreductible a los paradigmas positivistas y mecanicistas, por lo cual, en lo que respecta a modelos “es fundamental elaborar diseños centrados en los procesos de contexto social, de ecología, de dar sentido a lo humanus” (pág. 89). Lo que lleva a buscar e interpretar el sentido humano de la gerencia venezolana a través de los testimonios de los gerentes, quienes son protagonistas de su realidad en el contexto en el que se desenvuelven mediante la interacción con su entorno.

## CAPÍTULO IV

### ACERCAMIENTO A LA REALIDAD FENOMENOLÓGICA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS EVIDENCIAS

#### **Contrastación y Teorización.**

Para la construcción de un modelo se requiere de la contrastación como un camino que pudiera llevar al investigador hacia la reformulación, reestructuración, ampliación o corrección de construcciones teóricas previas (Martínez, 2004), para luego crear teoría nueva o lo que es lo mismo teorizar. Con relación a esto Machado y Machado (2014:221), plantean que: “hacer teoría como ejercicio de la transversalidad es estar consciente de las transformaciones actuales”. Con el fin de garantizar la credibilidad de las descripciones, interpretaciones y reflexiones desarrolladas en este estudio tendiente a la construcción teórica, conservando su continuidad y congruencias.

En este orden de ideas, Martínez (2006a:278), considera: “...el proceso de teorización tratará de integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación en curso mejorándolo con los aportes de los autores reseñados en el marco teórico referencial después del trabajo de contrastación”. Como tal, en dicho proceso el investigador dispondrá de todos los medios a su alcance para lograr la síntesis final de un estudio o investigación. He de destacarse también la perspectiva de Morales (2014:246) cuando expresa que: “Toda experiencia se convierte en ciencia después de un proceso de reflexión, experimentación y teorización”. En tal sentido, se presentarán las evidencias de manera coherente, entrelazando categorías, paradigmas y perspectivas de los gerentes y expertos entrevistados para luego reflexionar respecto a las perspectivas, posturas y vivencias de los informantes clave.

Según Morales (2011:21) el *teorizar* “es el aspecto resaltante de la investigación ya que es el momento en el cual se realiza el acto científico, el hacer ciencia y el generar conocimiento”. Por ende, ese es el punto clave de la tesis doctoral, el constructo teórico que emerge como fruto de la investigación. Con relación a esto Machado y Machado (2014:221), plantean que “hacer teoría como ejercicio de la transversalidad es estar consciente de las transformaciones actuales”. Por tales motivos, las teorías que resultan de las evidencias de los informantes clave surgen a partir del conocimiento que los entrevistados poseen en el campo de las ciencias administrativas y gerenciales, lo cual a su vez deviene en conocimientos para el entrevistador quien contrastó con los postulados teóricos ya existentes para así plantear una teoría mediante el Modelo de Competencias Gerenciales, propósito del estudio.

En tal sentido, los modelos teóricos se dan mediante la construcción de una teoría ya establecida previamente que serán posteriormente conceptuados y descritos por el autor entrelazando los supuestos que emanan dichas teorías preestablecidas.

Por su parte, Martínez (2006b:143) le da un sentido profundo a la *teorización* al afirmar que: “Las actividades formales del trabajo teorizador consisten en percibir, comparar, contrastar, añadir, ordenar, establecer nexos y relaciones y especular; es decir, que el proceso cognoscitivo de la teorización, consiste en describir y manipular categorías y las relaciones entre ellas”. Dicho trabajo teorizador servirá de base para la construcción del modelo para desarrollar competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.

Teniendo presente a los siete informantes clave de quienes se muestran las evidencias fenomenológicas en torno a las competencias gerenciales, se presenta el resultado interpretativo a partir del discurso de los gerentes y expertos entrevistados:

### **¿Cómo define competencias gerenciales?: Evidencias**

EL Dr. Ortega (2015) destaca el carácter genérico del concepto y clasifica los tipos de competencias: *Bueno puedo decir que competencias es un término muy genérico. Las competencias es posiblemente uno de los conceptos administrativo – gerencial que tenga más sinónimos sobre todo en español, incluye habilidades, destrezas, capacidades, actitudes, conocimiento, dones, comportamientos, entre otros. Lo que quiere decir entonces, de que un autor puede estar escribiendo sobre el mismo fondo utilizando diferentes vocablos, el término tiene por lo menos, que yo recuerde, entre unos diez o doce vocablos que son sinónimos, de todas formas se refieren a la misma cuestión; en general de competencias significa cúmulo de cualidades, habilidades, dones, actitudes y comportamientos que tiene una persona que actúa como coordinador de la actividad de otros, a una persona que actúa coordinando el trabajo de los demás nosotros le llamamos genéricamente gerentes, eso no tiene nada que ver con el título del cargo que ocupa, porque puede ser presidente, vicepresidente, director, o cualquier cosa pues; incluso, a nivel operativo, puede ser un capataz de una cuadrilla, eso es un gerente, porque coordina el trabajo del otro, esa persona se supone que debe tener tres grandes tipos de competencias: las técnicas que es saber hacer las cosas; las conceptuales, que es saber el porqué de las cosas; y las humanas, que es el saberse relacionar armónicamente con las personas que trabajan con él.*

Por su parte el Dr. Morales (2017) señala: *la competencia es la ejecución de un saber. Hay que distinguir entre conocimiento y saber. Todo saber es conocimiento pero no todo conocimiento es saber.*

El Dr. Morales (2015) explica que la competencia trae implícito el saber ejecutar una tarea determinada: *las competencias son capacidades en acción llevadas a cualquier campo. No como simple tarea, hay que distinguir entre tarea y competencia. Porque la tarea es una habilidad técnica, pero la competencia viene sustentada en una antropología distinta y eso te va a hacer un conocimiento distinto, un conocimiento para hacer y ser, y para darle sentido a tu hacer en la organización, y eso tiene mucho de axiología.*

El Dr. Lanza (2016) explica haciendo referencia a Drucker, cómo en la gerencia surge la necesidad de poseer competencias gerenciales y cómo es evidenciado en la teoría administrativa: *Cuando hablamos de gerente o de gerencia, tenemos que inmediatamente pensar en Peter Drucker, que le dicen el gurú de la gerencia hoy. Cuando Peter Drucker hace sus estudios y hace sus propuestas, él descubre que los que llevaban adelante la conducción de una compañía, les faltaba unos aspectos particularismo como podría ser: habilidades técnicas, habilidades intelectuales, y habilidades humanas, y llegaba un momento de extrema cuestión, cuando veía que dominaban alguna habilidad, podían ser muy técnicos pero la parte intelectual no la tenían a su favor, o la parte humana no la tenían a su favor, o eran muy intelectuales pero no tenían la habilidad técnica o eran muy buena gente, muy carismáticos, pero no tenían el dominio de la habilidad técnica ni de la habilidad intelectual; de tal manera que íbamos a estar fallos o en el saber hacer, o en el saber conocer, o en el saber ser. Entonces, él dice que es necesario cubrir todos esos aspectos, tanto así, que él habla de una especie de examen de conciencia que tiene que hacerse el individuo como interrogándose ¿quién soy yo?, en cada una de esas competencias, y eso era una especie de examen de conciencia por el cual el individuo iba a tasar su propia competitividad; porque la idea era evaluarse para ser competitivo, salvando pues cada una de estas habilidades, y poniéndolas a valer en función de la gente que estaba trabajando. Si las competencias se refieren a como ser gerente, entonces refieren a que el gerente es educable, que el gerente es perfeccionable, formable, que*

*el gerente forma y se va formando. Peter Senge en “La Quinta Disciplina” dice que una de las características de la gerencia es el aprendizaje.*

El Dr. Villalba (2016) señala al aspecto filosófico en el concepto de competencias gerenciales: *Bueno fíjate para mí el término competencia es un concepto que no ha terminado de ser conceptualizado exactamente como debería ser, porque desde mi concepto competencia es algo que es como una manera de vida, viene siendo la expresión de una forma de vida, que tiene que ver con prepararse para ser competitivo pero hay que tener mucho cuidado en lo que ese concepto abarca; la competencia se refiere al saber hacer, al saber ser, y tiene que ver con un componente muy fundamental que es que esas competencias tienen que estar en función de una realidad muy vinculada al aspecto social; es decir, esa competencia tiene que ver con una formación para hacer mejores cosas basados en los requerimientos que la sociedad espera, demanda. El gerente se va haciendo así mismo, se va formando para cumplir con las expectativas que la sociedad, sean empresas públicas o privadas requieren de ellos. Porque la administración como tú lo puedes ver en distintos autores tiene un gran componente que es la parte humana, es una parte que generalmente de acuerdo a mi experiencia, la gente lo aprecia menos o tiene una menor validación desde el punto de vista de lo que el individuo debe entender por esa capacidad humana. Porque hacer bien las cosas desde el punto de vista gerencial es un compromiso antes que contigo con la sociedad, y cuando tú hablas de la sociedad te involucras en eso, pero si no ves la gerencia desde esa perspectiva estamos incurriendo en un error, por no tener claridad de lo que generalmente abarca el concepto de gerencia. Tiene un componente técnico, un componente donde se definen las conceptualizaciones, es decir conceptual, pero más allá de eso tienes que saber también de lo que es el ser y eso generalmente involucra al individuo desde el punto de vista comunitario y desde el punto de vista social, es una simbiosis para que se pueda hablar de gerencia como tal.*

Sin embargo, el Dr. López (2016) define competencias desde el hacer, y lo relaciona con el término de las virtudes: Entiendo que es una especie de know-how, de saber hacer las cosas. *En los textos de gerencia se encuentran sinónimos de competencias, como por ejemplo, destrezas, capacidades, virtud, entre otras.* Cuando el doctor López aduce el término de las virtudes le da un giro conceptual al añadirle un matiz antropológico a la temática de las competencias gerenciales, por lo cual surge la necesidad de indagar en cuanto a sus apreciación personal con relación a las virtudes, por lo cual se le pregunta...

*¿Cómo define virtudes?*

Según el Dr. López (2016): *Las virtudes son fundamentalmente el desempeño moral, por ejemplo, la templanza, la prudencia, el coraje, la valentía, y la justicia y son componentes morales de la plenitud del ser. En la idea griega, la única manera que tú tenías de usar adecuadamente la razón, es siendo un hombre prudente, siendo un hombre con coraje cívico, porque si tú eres un desafortado, visceral, entonces no eres racional, esa era la idea socrática, tienes que ser un hombre prudente, es mantenerse en el equilibrio, en el punto medio, es decir, tener virtudes. El uso de la razón requiere de la práctica de virtudes, entonces en el caso nuestro, nosotros no solo necesitamos la práctica de las virtudes por el déficit ético, sino además porque la infraestructura institucional necesita tener un soporte ético, sino nos pasa lo que nos está pasando, ¿Qué nos está pasando?, que las personas en Venezuela no tienen fuerza cívica, en el primer problema salen corriendo y se van para España, o se van para Estados Unidos, no son capaces de velar por sus sueños... se dice que un triunfador es un soñador valiente que no abandonó su sueño; aquí no lo tenemos, la valentía que es una virtud, aquí no la tenemos; aquí al primer golpe salimos corriendo, no tiene la templanza, no tiene el coraje cívico, no tiene nada de eso. De esta forma el Dr. López destaca que el poseer competencias gerenciales es practicar las virtudes necesarias para un buen desempeño gerencial.*

Elementos y conceptualidades que emergen:

1. Se definen las competencias destacando el carácter genérico del concepto y se clasifican los tipos de competencias tales como: las competencias conceptuales, las competencias técnicas y las competencias humanas. Inclusive los informantes clave a manera de complemento destacan distinciones al concepto de competencias tales como: tareas, virtudes, definiéndolas y diferenciándolas claramente.
2. Al definir el término de competencias salen a relucir intrínsecamente otros conceptos tales como: gerente, gerencia... dejando claro que en el ejercicio de su función el gerente evidencia sus competencias en el hacer de la gerencia.
3. Los informantes clave destacan el vínculo entre las competencias y el aspecto filosófico de la gerencia; al considerar las competencias como una forma de vida, en el aspecto epistemológico como un aprendizaje en cuanto al conocimiento para el hacer correctamente, emergiendo allí elementos ontológicos y axiológicos del gerente, el hacer del gerente en la organización y la finalidad del ser gerente en lo ético. También se habla del carácter antropológico de la gerencia en el ser humano, haciendo una analogía en cuanto a que las necesidades de poseer competencias gerenciales es lo que para los griegos era la práctica de las virtudes.
4. En las evidencias los informantes clave hacen alusión a importantes nombres de la teoría gerencial tales como Peter Drucker y Peter Senge.

### **¿Qué significa ser un gerente competente?**

El Dr. Ortega (2015) relaciona el ser un gerente competente con el poseer habilidades humanas: *un gerente competente para mí es una persona que sabe cumplir con sus obligaciones dependiendo del nivel jerárquico que tenga; si es un nivel bajo esa persona debe saber hacer las cosas, si es un gerente medio ese gerente debe saber en una proporción adecuada qué son las cosas y por qué son las cosas, y si es un alto gerente debe saber el porqué de las cosas, y debe tener además una*

*visión de prospectiva, porque está dirigiendo a un conjunto heterogéneo de personas. Cualquiera que sea el nivel que esa persona ocupe; bajo, medio o nivel superior, debe tener habilidades y competencias humanas porque un gerente no es un coordinador de autobuses, de instalaciones, de materia prima, de productos terminados, de máquinas, de equipos, o de cualquier otro tipo; es un gerente que habla y actúa diariamente con otras personas.*

De acuerdo al Dr. Fontenla (2016) ser competente es poseer el conocimiento pertinente y necesario para el desempeño de su área gerencial: *Un gerente competente evidentemente significa conocer las técnicas, lo qué tiene que ver con la parte de planificación, organización, etcétera; y por supuesto conocer de qué va, porque uno de los problemas acá también en los últimos tiempos es que no importa de donde venga la persona; sin embargo, si hay un cargo se le da y listo, y violamos lo del: zapatero a su zapato. Es decir, violamos la necesidad de la ciencia con conciencia, lo que es la ciencia es el conocimiento técnico, y científico de lo que tienes en tus manos; por ejemplo, a un médico que se especializa en corazón no lo puedes poner a arreglar un carro, pero tampoco el que arregla los carros lo puedes poner a operar un corazón; es decir, se requiere un conocimiento en la materia, y una de las inmensas debilidades que tenemos hoy en día es que tenemos gerente por todos lados que no conocen para nada de lo que están haciendo. Sobre todo en los cargos públicos que no conocen nada de la materia para lo que están porque por ejemplo un militar que de repente lo ponemos de ministro de educación, de ministro de sanidad, de ministro de agricultura, o lo que sea, y esas no son sus competencias, y lamentablemente estamos pidiendo un imposible, le estamos pidiendo mucho camisón a Petra.*

La importancia que tienen las competencias humanas en el gerente es corroborada por el Dr. Zambrano (2016) quien afirma: *Bueno un gerente competente, sería aquel que empalme su actividad de gestión con la consideración del otro como persona, tan*

*simple como eso... ¿Por qué se haría competente allí?.. Porque las competencias no tocan lo de la esencia del ser plenamente, lo toman como un dictamen de lo prescriptivo - normativo, y no en la consideración del otro sujeto como persona, eh... hay una cuestión que es fácil de evidenciar como concepto, un gerente competente dentro de las regulaciones de los sistemas de calidad, es el que cumpla efectivamente con las metas planteadas en términos de eficiencia y eficacia. Un gerente competente en términos de la nueva dinámica de los conceptos de la gerencia, sería aquel que construya suficiente rapport (entendimiento) entre su gente y él para dinamizar la organización, entonces así si alcanzará el éxito, empalmando los intereses particulares de la organización; los intereses individuales del gerente; los intereses individuales de los trabajadores; los intereses colectivos del grupo de trabajo o comunidad de práctica gerencial, el problema va por ahí. Esos conceptos no se consiguen ni siquiera en los tratados de gerencia que dice que hay que avanzar hacia la gerencia humanística, se quedan cortos cuando uno entra a revisar con cuál fortaleza se discuten los conceptos de humanidad, de humanismo, de condición humana, descendencia y trascendencia del ser.*

El Dr. Villalba (2016) al definir su postura respecto al gerente competente destaca la finalidad del saber hacer, que apunta al saber ser gerente, y lo explica así: *Ser un gerente competente es saber hacer y hacer bien ¿okay?... Y eso tiene que ver o digamos se complementa con el saber ser, que viene siendo esa parte humana de la que estamos hablando; yo debo saber hacer pero ¿Para qué ese hacer?, ¿Para qué ese ser competente?, para compartir, para hacer una sociedad más armónica, para brindar soluciones a los problemas que dentro del campo de la administración puedan presentar los individuos que son parte de ese contexto social al cual nos debemos.*

## **¿Cómo define a un gerente competitivo?**

El Dr. Morales (2016) aduce: *Competitividad... hay que distinguir lo que es la competitividad, porque insisto, a veces pensamos que el elemento competitividad es una palabra que es clave, y hay que aclararla bien porque en algunos contextos se ha visto como que el ser competente o apto para competir, es quien pueda acabar al otro; es guerra, es lucha, no. Para mí el elemento competitividad tiene que ver con la mejor capacidad que yo tengo, para hacer la tarea que tengo que hacer de la mejor manera posible. Entonces yo por ejemplo, cuando era director de una institución educativa, yo buscaba que los muchachos fueran competentes, y los mejores competentes en esa área, que tuviesen mucha competitividad ¿para qué?, para que cuando saliesen al mundo del mercado los aceptarán. Ciertamente, la competitividad es algo muy subjetivo porque depende de cada quien, en eso influyen por ejemplo, el elemento ético, el elemento moral.* El Dr. Morales aclara su postura a lo que significa ser competitivo, destacando que se ha generalizado en la sociedad la idea de que ser competitivo se resume a la competencia mal sana y mal intencionada: *Ser competitivo o más competitivo que otro, no es aprovecharse del otro, eso no, es decir, yo me atrevería a decir que la competitividad no tiene nada que ver con el egoísmo, sino con mi mejor accionar para hacer las cosas. Entonces, si yo soy un gerente competitivo no es que aplastó a los demás gerentes, no.... Simplemente que desarrolló mi acción gerencial de la mejor forma posible, y no simplemente tomando decisiones al voleo, sino que tomó las decisiones en función de una preparación, ¿me explico?, de una formación; un gerente que quiere ser competitivo es un gerente que permanentemente va a estar estudiando, aunque aparentemente no tenga tiempo, sino que va a buscar los espacios. Porque esa acción competitiva lo va a ser que se forme permanentemente, y que se da cuenta de que en el mundo organizacional las cosas cambian muy rápidamente también, y las decisiones impactan rápidamente. Entonces ¿qué sucede?, ser competitivo no significa aplastar a los otros, no tiene nada que ver con una lucha de poder, ¿me explico? No, yo soy más competitivo porque tengo más*

*poder, no, yo puedo tener más poder que tú, y tú ser más competitivo que yo; porque lo que haces lo haces bien; lo haces de la mejor forma, y eso impacta quizás de mejor forma en la organización.*

También señala el Dr. Morales (2016) el carácter axiológico del ser competitivo en el campo de la gerencia, relacionando con términos como la calidad, el servicio, la ética y la moral: *Claro, por eso es que hay que entender el término de competitividad, no reducirlo como algunos han hecho malamente al término de egoísmo, porque la competitividad no tiene nada que ver con el egoísmo. La competitividad tiene que ver con la acción que ejecutas de la mejor manera, si yo soy el más competente para ello, soy porque lo hago de la mejor forma, sin menoscabo ni menosprecio de los demás, porque a la final trabajamos con otras personas. Además, si yo lo hago bien, mi departamento va a ir bien, y si mi departamento va bien, mi línea de producción va a ir bien; y si mi línea de producción va bien, mis productos van a tratar de salir mejor, y a la final el cliente va a estar más satisfecho; y mi empresa va a ser más competitiva. ¿Cuál era la discusión de la competitividad en el mercado?, fíjate es interesante, porque yo creo que este es un ejemplo de competitividad que aclara el asunto, las grandes corporaciones se dieron cuenta que productos muy excelsos no generaban competitividad, porque eran demasiados caros, por ejemplo, un artículo demasiado costoso tendrá su público, pero muy limitado, y eso no le conviene a la organización, a menos que se dedique a eso, no vamos a entrar en esta discusión. Pero también un producto muy barato, ejemplo ¿Qué es lo que hicieron las grandes corporaciones?, mediaron calidad y producción, ¿Qué me posiciona en el mercado?, un producto de mucha calidad con un precio asequible, ¿qué es lo que generó?, gran volúmenes de ventas, ¿Qué me genera eso?, un posicionamiento en el mercado, y por supuesto obtengo ingresos, y tengo los plus que me da la marca. Entonces, cuando yo voy a comprar me dirijo a comprar esa marca, y no es que ese aplastó a los otros competidores, ¿me explico?, entonces claro, yo creo que la competitividad viene por ese orden, por un orden que te permite que la cosa sea lo mejor, y se ha*

*perfeccionado cada vez más, pero que si es a nivel de producción, que tengas todos los elementos éticos, morales, pero además de eso, ambientalistas; pero además de eso, que sea un producto que al consumidor lo atraiga, porque es bueno, porque es barato ¿me explico?. Allí es donde hablamos de la auténtica competitividad, ¿Por qué? porque ser competente no es ganarle al otro, no, yo creo los términos de competencia ya no van por ahí, entonces ¿la competitividad a que apunta?, a que las cosas se hagan bien. Entonces, la competitividad está enmarcada en valores. A eso llamo yo competitividad. No simplemente al hecho de que se haga una competencia para ver quién llega más rápido. A lo mejor llega más rápido el que se preparó mejor, el que tuvo mejores condiciones, etcétera. Pero para llegar más rápido yo no voy a estar dándole codazos a otro para que se quede atrás, o escondiéndole los zapatos, ¿me explico?,. Yo al menos en el ámbito educativo, una organización educativa es altamente competente cuando sus productos, entre comillas, porque no son productos los seres humanos que educas, son altamente competitivos en la sociedad. Entonces, tú ves instituciones donde la gente sale graduada y enseguida tienen organizaciones que los están incluyendo. Claro porque ¿tú qué tienes para competir?, tienes cualidades ¿no?, tú te has preparado en algo, porque tú has desarrollado las competencias para algo, ejercer una función en este caso una función gerencial. El hombre competitivo es aquel que compite con las capacidades que tiene y desarrolla en su desempeño del rol. Es algo que se va a ir permeando en las organizaciones la vuelta a lo académico, la vuelta a la universidad.*

Por su parte el Dr. Zambrano (2016) hace alusión a la teoría clásica de la gerencia para definir al gerente competitivo, primeramente refiere al concepto de competitividad y a las diferencias propias de hacer gerencia en la cultura local: *Aquí hay unos textos de referencia que son bien interesantes como aquel best seller que nos vendieron a nosotros que se llama “En búsqueda de la Excelencia” de Peter y Waterman y el otro es “Un estudio sobre el mito de la competitividad”. Entonces, excelencia y competitividad son términos también ajenos a la cultura nuestra. Un*

*problemón, porque para nosotros buscar excelencia es tasar digamos la actuación de las personas en las organizaciones, con lo que pueda ser dimensionable; y competitividad es la búsqueda de indicadores para el desempeño de las personas en una determinada área. Nosotros tenemos una sociedad turbulenta, impredecible, caótica, en permanente crisis, lo que prevalece es el cambio; entonces ninguno de esos conceptos de linealidad de la gerencia funciona. Uno busca con tranquilidad por ejemplo, el concepto de competitividad es de los años 70, y aparece en los ámbitos nuestros por allí en los años 90, desarrollados por los que se pensaron esto desde la revisión de los estudios administrativos, igual el término de excelencia, acompañan a uno en la visión de recomponer la red conceptual con la que se dice gerencia; y esa es la necesidad, yo creo que hay que buscarle enclave y convergencia a las ideas de generar un nuevo sistema conceptual sobre gerencia. Ya mucha tinta se ha gastado sobre el asunto, sin concreciones formales; uno lo que hace es mirar la responsabilidad de los grandes gestores, bueno la visión de gerencia es contraria al asunto de la búsqueda de competitividad y de mejores prácticas. Si nos enfocamos en la idea de bienestar tampoco el asunto termina de decirnos mucho. Yo lo que sí creo es que ese esfuerzo hay que hacerlo, tratar de armar un campo conceptual que dé pie para repensarse esas ideas ya rancias de gerencia, de gestión, hay que buscar otros ámbitos para referenciar la cosa, de eso se trata.*

Según lo evidenciado por el Dr. Lanza (2016), la competitividad se mide en el desempeño del gerente, y a su vez resalta el aspecto filosófico del gerente: *lo importante es el desempeño y lo más importante aún cómo me desempeño, y aquí viene el elemento de la competitividad, que es la palabra que quedó en estos últimos años; o sea yo soy competitivo así como dice Peter Drucker, si soy eficaz y eficiente, ¿cómo soy como gerente?, ¿lo hago bien, a tiempo?, ¿soy limpio?; entonces ser gerente es conocer, saber y cómo hacerlo. Es un compuesto, pero esa es la plataforma para después yo desde allí decir soy gerente, ahora hay una pregunta interesante que podríamos hacernos ¿se es o se nace gerente?, yo diría rápidamente*

*que hay un 50/50, nosotros podemos nacer con un 50% de características para gerenciar, y el otro 50% lo voy preparando.*

El Dr. Villalba (2016) destaca la importancia del conocimiento como herramienta de competitividad en el gerente: *Fíjate cuando yo decidí hacer mi especialidad en recursos humanos era porque yo veía que en la organización había un grupo de gente cuando yo llego y se creían dueños del conocimiento, entonces uno dice ¿hasta qué punto la gente está clara de que gerenciar significa todo lo contrario?, es compartir conocimientos no es acumular los conocimientos para yo influir en los demás, y en el sentido de competitividad eso es lo que nos está diciendo la formación en competencias, que tú debes ser competitivo pero para coadyuvar a las demás personas no en el sentido contrario, que eso es lo que está pasando en el país, esta visión de dominio, el perfil del gerente tiene que pasar por ese grado de conocimiento de la comprensión más que el imponer, el enseñar... yo no tengo porqué imponerte nada, compartir si y debo insistir en que las buenas prácticas es lo que yo necesito, y esto no significa en ningún momento imposición porque en el momento en que es una buena práctica tú lo entenderás como algo que te ayuda a crecer, y sí manejamos y tenemos ese conocimiento, posiblemente va a ser un gerente exitoso y vamos a tener una gestión exitosa, y eso pasa en cualquier actividad de la vida pero particularmente en esta área.*

Elementos que se distinguen:

1. Al definir el término de gerente competente los informantes clave lo representan como: el saber hacer algo, pero en la discusión surgen interrogantes que lo vinculan con el elemento ontológico y el elemento axiológico como lo son: ¿Para qué ese hacer?, ¿Para qué ese ser competente?, para compartir, para hacer una sociedad más armónica, para brindar soluciones a los problemas que dentro del campo de la

administración puedan presentar los individuos que son parte de ese contexto social al cual nos debemos.

2. Se aclara lo que significa ser competitivo en la gerencia, destacando que se ha generalizado en la sociedad la idea de que ser competitivo se resume a la competencia mal sana o mal intencionada. Ser competitivo no está relacionado con el poder que se tenga.

3. Al destacar el carácter axiológico del ser competitivo en el campo de la gerencia, el mismo se van relacionando conceptos tales como: calidad, servicio, competidores, y emergen también conceptos relacionados al aspecto axiológico de la gerencia como son: la ética y la moral, como el aportado por el Dr. Villalba: *hay que entender el término de competitividad, no reducirlo como algunos han hecho malamente al término de egoísmo. La competitividad está enmarcada en valores.*

4. Profundizando en el concepto de competitividad resaltan ejemplos en el ámbito empresarial y tomando el concepto de calidad para competir en el mercado, emergen consigo conceptos relacionados tales como: posicionamiento en el mercado, producto, marca. Así como también, surgen paralelismos con el ámbito educativo.

5. El hombre competitivo es aquel que compite con las capacidades que tiene y desarrolla en su desempeño del rol. Destacando el Dr. Morales (2016) que el hecho es algo que se va a ir permeando en las organizaciones la vuelta a lo académico, la vuelta a la universidad.

6. En la discusión con el Dr. Lanza (2016) salen a relucir nombres de autores tales como: *Peter Drucker*, y el Dr. Zambrano (2016) trajo a colación la obra “*En búsqueda de la Excelencia*” y “*Un estudio sobre el mito de la competitividad*” de los autores Peter y Waterman. De tal forma que se relacionan conceptos como excelencia y competitividad. Al hablar de competitividad emergen categorías como: indicadores, desempeño, excelencia, eficiencia, eficacia.

7. De acuerdo al Dr. Lanza (2016), la competitividad se mide en el desempeño del gerente, y a su vez resalta el aspecto filosófico del gerente: *lo importante es el desempeño y lo más importante aún es el cómo me desempeño.*

8. El Dr. Villalba (2016) resalta el aspecto axiológico de la gerencia en la competitividad, ya que como el informante clave afirma: *tú debes ser competitivo pero para coadyuvar a las demás personas no en el sentido contrario.*

Entonces, de acuerdo a su experiencia ¿en cuál aspecto de esta triada de las competencias gerenciales considera usted que el gerente venezolano posee debilidades y en cual posee fortalezas?

El Dr. Ortega (2015) explica: *El hecho fundamental es un hecho que a mi juicio es universal, no es solamente para el caso venezolano; hay autores que han dicho y yo también lo predico, lo digo en mis clases de formación gerencial, especialmente en la Universidad Bicentennial de Aragua, de que... un gerente es una persona que le encargan coordinar el trabajo de otras personas, independientemente de que la administración sea considerada como una ciencia universal, todo ser humano, aun aquellas personas que viven en comunidades muy primitivas como las que están en el medio del Amazonas, como los que están en el centro de Australia por ejemplo, como los que viven en las grandes alturas de los Himalaya, esas personas son administradores por arte, por artesanía, por experiencia, cuando se estudia algo y se conoce alguna técnica ya uno pasa al nivel técnico de la administración, pero cuando uno estudia la administración desde el punto de vista científico se eleva el conocimiento, en consecuencia, en Venezuela y en el mundo usted puede conseguir que todas las personas en mayor o menor grado gerencian, una ama de casa es una gerente de hogar, porque está administrando a un grupo de personas que conviven y tienen propósitos comunes...*

El Dr. Fontenla (2016) afirma: *Yo diría que en algunas cosas el saber lo tiene, el saber técnico, en otras no, o sea en muchos casos. Yo diría que la falla principal ahorita es en el saber hacer con los demás; que vendría a ser el empowerment, es decir, primero hay que entrenar, formar y ayudarle a que sea exitoso. Las*

*debilidades son, yo diría que principalmente hay fallas en las habilidades humanas, y las técnicas, en cuanto a la violación del principio de zapatero a su zapato, a darle un crédito y un puesto que no se corresponde con su capacidad.*

Al respecto, el Dr. López (2016) resalta la debilidad del gerente venezolano radica en lo cultural, se le da más importancia a la experiencia y menor importancia al conocimiento teórico: *Culturalmente se le da mucho peso a la práctica, a la experiencia, pero no formamos en la teoría y obviamente las habilidades humanas son inherentes al sujeto ¿no?, sin embargo, lo damos por sentado, pero entre las habilidades humanas está las habilidades operativas, ya que siempre la gente dice habilidades y destrezas, porque las habilidades corresponden vamos a decir entre comillas a destrezas cognitivas; pero Taylor establece las funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y evaluar; necesitamos del conocimiento para saber hacer, pero descuidamos el ser, la parte ontológica, ¿cómo yo soy como gerente?, porque recuerde que el gerente es líder y el líder tiene pues un estilo gerencial, que es parte de la individualidad; entonces, ser gerente y ¿Cómo soy gerente?, ¿cómo llevé a cabo mi práctica gerencial?, a través de mi estilo gerencial ¿cómo me comunicó?, ¿cómo dirijo?...*

Por su parte, el Dr. Villalba (2016) destaca fortalezas como la creatividad, y debilidades tales como la dificultad del gerente venezolano para imponer disciplina: *Respecto a las fortalezas en las habilidades del gerente, el gerente venezolano es creativo, aunque muchas veces esas creaciones no sean muy beneficiosas. Porque el creativo se refiere en sentido positivo, es cuando tu logras crear procesos, mejorar procesos y aportar desde el punto de vista beneficioso para la comunidad y para la sociedad en general, en la cual está inserta la comunidad, pero esteee... un gerente puede ser muy bueno técnicamente hablando, pero si usted no tiene claridad en que su responsabilidad involucra tanto derechos pero también deberes. ¿Por qué digo esto?, todo el mundo siente satisfacción cuando se le dice gerente, pero cuando tú*

*evalúas muchas veces a un gerente, el componente de incumplimiento viene por la parte de complacencias que no tienen que ver nada con la gerencia, es decir, viene la parte donde tú tienes que disciplinar y esa es la parte que a mucha gente no les gusta, y eso es muy importante.*

Profundizando en las debilidades del gerente venezolano, el Dr. Villalba (2016) señala lo siguiente: *nuestros profesionales tienen muchas competencias técnicas que obviamente son requisito sine qua non para el ejercicio profesional pero están muy desvinculados de lo que debe ser algo permanente que es el proceso de formación, una vez que egresan de la universidad muchas veces la gente se atrofia en los conocimientos porque no están dentro de una dinámica del mundo del conocimiento, y de hecho estamos buscando que ese profesional se inserte dentro de la formación que es lo que te garantiza subsanar debilidades como las que hemos estado hablando, hay muchas debilidades porque la percepción que se tiene, o por lo menos en el caso de mi persona es que el profesional va más a lo técnico, es pragmático, pero un pragmatismo que no involucra la parte de crecimiento espiritual, y eso tiene mucho que ver con lo ético, porque ¿Qué haces tú con un buen conocimiento técnico sino tienes la parte espiritual?, lo que te permite hacerle sentir a los demás que ellos son tan iguales como tú, y puedes intercambiar, compartir, e incluso lograr gestiones mucho más eficientes. El problema de fondo es que no hay actualización permanente de los planes de formación, y muchas veces por ejemplo, conceptos como el manejo de la complejidad no está dentro de esos planes de formación; entonces estamos hablando de un profesional que si bien es cierto es muy bueno para precisar una gestión en un momento determinado, no tiene muchas veces las herramientas para hacer posible el logro de mayores niveles de eficiencia dentro de una organización, entonces hay como una tendencia a resignarse con lo poco que tengo y no con lo mucho que puede lograr con el buen manejo de la ciencia.*

¿Qué habilidades necesitan ser desarrolladas por el gerente venezolano para tener éxito?

El Dr. Zambrano (2016) se enfoca en las demandas propias del contexto cultural latinoamericano: *Yo pienso que no solamente en Venezuela, en América Latina, en el espacio latinoamericano tenemos que empezar a reconocernos con la autenticidad de nuestros propios significados, y significación del alcance de los discursos por estos espacios no son exactamente iguales que los espacios americanos o europeos, son sistemas culturales que están ahora buscando reposicionamiento en la simbiosis del viejo contenido de la cultura autóctona, con los desplantes que nos generaron las intervenciones culturales forzadas, el colonialismo, la destrucción del legado cultural que teníamos desde la etnia más tradicional; hay otra visiones actualmente, hay otras discusiones, hay nuevos postulados para mirar incluso la filosofía desde el ámbito latinoamericano, la sociología desde el ámbito americano, de allí no puede escapar la gerencia, el gerente venezolano y latinoamericano tiene que tener unos cuidados con la dinámica social misma, y con la complejidad del contexto en el que se mueve. Aquí no hay linealidad; aquí lo que hay es complejidad, cada día surgen nuevos espacios referenciales complejos, no es solamente la consistencia de la ideología, o los sistemas de creencia, o la visión de la ciencia como un sistema de creencia. Eso irrumpe contra la idea lineal de los conceptos que tenía la gerencia tradicional. Aquí hay que atender entonces a la emergencia de nuevas ideas sobre los sistemas productivos. Eso obliga a desmontar todo el discurso gerencial que se tejía desde la linealidad de la gerencia tradicional, una empresa hoy ya no tiene espacios preferenciales para la gerencia, o el personal administrativo. Hay una consideración de empoderamiento de las personas, que ha obligado a las organizaciones a que desplieguen fuerzas para considerar el mundo de las relaciones de las personas en igualdad de condiciones, tal cual como lo prevén los dictámenes prescriptivos de las normas marco; los marcos regulatorios del trabajo; las acotaciones legales que hay sobre los sistemas productivos. Entonces nosotros tenemos ejemplos de empresas*

*exitosas, en las que los gerentes dieron vuelco radical a eso, ya no hay persecución de género, ya no hay diferenciación de posiciones ni cargos, el estacionamiento es uno solo, el comedor es uno solo, la pólizas de H.C.M es igual para todos, las regalías de fin de año son igual para todos, la consideración del trabajador como una posibilidad de que ejerza digamos una parte de su empoderamiento en los sistemas de control de la misma empresa, entonces el surgimiento de términos nuevos, que no se manejan con facilidad en esos campos, ni siquiera se interpelan, empoderamiento; poder obrero; contraloría social; control obrero; auditoría generalizada; rendición de cuentas, esos son los cuidados que tiene que tener el gerente en estos estadios referenciales nuestros.*

De acuerdo al Dr. Lanza (2016), lo que el gerente venezolano necesita mejorar es en cuanto al aspecto de la comunicación, enfrentarse a la complejidad y no huirle a los problemas: *el gerente debe mejorar en cuanto a la aptitud de comunicación, mejorar el nivel de comunicación, ¿Cómo tú le llegas al otro?, ¿cómo entras tú en esa común - acción en el día a día con la Academia y con la sociedad?, hay una actitud, hay una destreza, hay una competencia. Aquel gerente que es más enredado, que no se sabe hacer entender, entonces, el elemento comunicacional es importantísimo. Integrar conocimientos por ejemplo, ¿Cómo un educador puede integrar conocimientos y ser un gerente educativo?, ¿Cómo un físico puede integrar su conocimiento y ser gerente de una planta?. Eduardo Blohm es el heredero de los Blohm y creó tiendas EPA, él es físico, ¿Eduardo qué estudiaste tú?, Física, y estoy aplicando todos los conocimientos de la física que estudie en Harvard para gerenciar tiendas EPA, y lo gerenció tan bien que sembró a Venezuela de tiendas EPA. Yo fui asesor de EPA hasta la tienda 13 luego de eso vino la 14, 15, 16, 17, 18 etcétera, lo que se necesita es un sentido común, un sentido común con una plataforma, sea la física, sea contaduría, ingeniería, administración. Entonces, tenemos comprensión sistémica de un campo de estudio, integrar conocimientos, tener aptitudes de comunicación, crear soluciones, capacidad para enfrentarse a la complejidad al*

*trabajar en un contexto complejo, la palabra complejo viene de latín complexus que significa intrincado, no es complejo porque sea inexplicable, sino porque están enredados, es la palabra intrincado, o sea que está una encima de la otra, y formular juicios con información limitada para tomar decisiones, crear soluciones... ojalá entráramos en Venezuela en ese aspecto de la crítica y defensa intelectual de las soluciones, no de los problemas, nos ahogamos en el problema, mirar la solución y no el problema.*

Por su parte, el Dr. López (2016) se enfoca en el aspecto cognitivo: *los gerentes requieren del saber jurídico para optimizar la conducta; del saber sociológico, del saber antropológico, digamos del saber positivo, conocer todas las normas de la gerencia positiva.*

El Dr. Villalba (2016) concuerda con lo manifiesto por el Prof. López y el Prof. Lanza, al evidenciar que el gerente venezolano debe prepararse mejor para afrontar las complejidades que trae consigo la práctica de la administración: *La primera habilidad a mejorar es la del manejo de lo incierto, en contextos donde priva el elemento de incertidumbre, de inestabilidad, de turbulencia, se requiere un gerente que sepa manejar complejidades, no en balde por eso es que yo te insistía en esos estudios y en esas opiniones de Morín como filósofo pues, y esos aportes que ha hecho, yo sigo insistiendo que hay que entender un poco de eso porque la administración es sistemática, y dentro de esa sistematicidad necesariamente debe buscarse ese individuo que sepa manejar la incertidumbre, que sepa manejar lo inesperado porque eso está a la vuelta de la esquina, y si no tenemos esa habilidad para entender las cosas en contraposición a lo que hemos pensado, entonces no podríamos abordar muchos de los problemas de la administración, yo diría que esa es una de las habilidades que está dentro de lo cognoscitivo, pero que necesariamente debe un gerente manejar porque ¿qué otra cosa podríamos decirte?, tiene que haber un buen uso de la tecnología de punta, y eso es algo ya como llover*

*sobre mojado pues que yo te diga eso porque es obvio, en un mundo globalizado a través de las tecnologías de la información lo que luce más lógico es que tu tengas una universidad que de hecho está rezagada en función de esos conocimientos, porque ¿de qué perfil vamos a hablar si un gerente o un estudiante no tiene las habilidades o las destrezas para manejar los sistemas de información?, y uno lo evidencia cuando la gente en el postgrado les cuesta mucho hacer esa interacción que se hace hoy por redes y que obviamente tiene que ver con los avances que nos brindan esas tecnologías de información, que es el compartir el intercambio de criterios, de manera que ese perfil tiene que estar y debe ayudar el manejo por supuesto de un idioma, que puede ser para nosotros el inglés. Lo otro que yo pienso que también debe hacerse énfasis es en el manejo del ambiente, que debe estar dentro del perfil también ese aspecto, porque si bien es cierto, no puede haber buenas empresas ni puede haber eso que llamamos responsabilidad social sino se garantiza que el mundo en donde estamos va a sobrevivir, y entonces en cualquier instancia para mí eso es de fundamental importancia, a veces está tangencialmente, a veces se dice, pero hay que meterlo en ese perfil, porque definitivamente tu sabes que la universidad muchas veces cree en los proyectos, el sistema de formación de competencias va mucho más allá de eso, no te restringe digamos a currículo que son muy cerrados, sino que tienen que estar abiertos, y quizá un perfil perfeccionado no lo vas a tener, porque el profesional nuestro y nuestra profesión es muy volátil, cambia con mucha facilidad, y es posible que lo que tengamos hoy como un paradigma más rápido de lo que cambia en otras ciencias pueda ser ya no válido, porque la administración es una ciencia que está todavía en formación, entonces tiene todavía su proceso epistemológico que es lo que se sigue a través de un doctorado, tiene mucho que ver con esa formación, y esos trabajos que se hacen en doctorado.*

Según el Dr. Fontenla (2016) una de las habilidades a ser desarrolladas por el gerente venezolano es formarse para los saberes aplicables: *Yo diría que*

*principalmente el pensamiento sistémico, y la misión como valor moral, vine a servir y no a ser servido, y la confianza de que todos los demás seres humanos tienen capacidades inéditas, es decir, especiales, de ellos, individuales, que dándole valor y ayudándoles a desarrollarlo hay un potencial que no se aprovecha. Por ejemplo, en instituciones como el Ince, o Fundai, se formaban para los saberes aplicables ¿Por qué se ha perdido eso?, porque se ha dejado de darle importancia a eso, y se le da importancia al título; vamos a decirlo, así la educación es una serie de materias que son de carácter técnico, pero se le da un sentido universitario que realmente no tiene.*

Mencione las cualidades que son importantes encontrar en un gerente

*Según el Dr. Ortega (2015): es una mezcla que se aplicará dependiendo de la jerarquía, de los niveles, de las responsabilidades, del poder que se tenga. Las habilidades técnicas, las habilidades conceptuales y las habilidades humanas. Son tres grandes grupos pero que se utilizan no uniformemente, o sea, hemos dicho y comparto lo que otros autores han dicho, y yo estoy repitiendo lo que he aprendido por teoría y por práctica de que dependiendo de los niveles jerárquicos, las necesidades del mercado, el tipo de organización, un gerente deberá utilizar algunas, u otras habilidades diferentes de otros, pero siempre las habilidades humanas estarán presentes en igual proporción pues...*

*El Dr. Frank López (2016) explica la importancia del liderazgo haciendo un vínculo con diversas cualidades en un gerente para ser líder: Entiendo que la gerencia está más allá de la administración, la gerencia implica Liderazgo y no todo administrador es un líder. Ahora esos componentes del liderazgo ¿verdad? por ejemplo, la capacidad que tiene alguien de ser innovador, que es fundamental para el liderazgo, la creatividad, la capacidad de soñar, yo creo que la parte más importante de un gerente es su capacidad de soñar, y sus herramientas para convertir sus sueños en innovación.*

## **El gerente venezolano y las competencias humanas. Evidencias:**

En cuanto a las competencias humanas, el Dr. Lanza (2016) hace alusión a teóricos tales como Drucker y Katz: *el gerente de la empresa va a tener siempre presente que frente a él hay un hombre con unas características, y yo como él que lo voy a manejar, por ser manager, debo tener presente y saber por dónde lo voy a manejar, voy a descubrir sus debilidades, una DOFA, voy a descubrir sus defectos, o los elementos que sean unos baches que lo contrarresten en su funcionabilidad, y voy a ir entrando en eso, de tal manera que Peter Drucker hace hincapié en que yo debo manejar la habilidad humana muy bien, el saber ser del ser humano, esto es importante; pero también es importante ver el nivel intelectual que tiene, es importante el saber hacer de un técnico, por eso vienen las pruebas psicotécnicas, de tal manera que cuando yo tengo esta triada amarrada, agarrada, como diría Robert Katz, oye yo ya tengo al hombre tridimensional, y con eso voy a trabajar, esto también puede funcionar luego a nivel de recursos humanos, y en una especie de asesoramiento de un coaching, ver cuáles son las debilidades, y es allí donde yo lo voy a potenciar, eso sirve como una especie de detectar necesidades de adiestramiento, cuándo no tengo esto, ya yo estoy pasando por los elementos de: pensar, actuar y sentir; y voy eliminando en la vieja manera de dirigir las empresas aquellas cosas de que: tú estás muy blandengue. No, no es blandengue, es la parte humana que yo tengo que manejar; tú estás pensado mucho, a ti no te contrataron para que pensaras, y el elemento de que lo que interesaba era el hacer, y tú podrías ser una máquina y sacabas veinte, pero los otros elementos se los dejaban a otros pues. ¿Ahora qué sucede?, sucede que cuándo tú tienes una persona que ya está ganada y está trabajando en función de esta tríada de habilidades, bueno ya tú tienes un estilo, ya tú tienes a un gerente, a un manager, a un conductor o manejador, en buena lid la expresión, de un grupo humano, de un capital humano, que a la vez tú vas a hacerle fuerza para que ellos desde su lugar, también sepan, sientan, y hagan; porque hay una corresponsabilidad, porque hay una coherencia en lo que se va a*

*hacer, pero hoy por hoy todos estos elementos en la empresa contemporánea están cubiertos, se hace hincapié, por eso están los cursos, por eso están las conferencias, están los seminarios abiertos, etcétera.*

Según lo evidenciado por el Dr. Zambrano (2016): *hay unos elementos que no han sido tocados, que son los que si usáramos el planteamiento del Dilthey atienden a lo espiritual; en estos momentos el giro precisamente de la gerencia va a focalizar su esfuerzo en desempolvar en la pregunta ontológica la naturaleza y la esencia de la gerencia, para mirar en ella si atiende a una interacción de carácter humano con las personas que se relacionan en la organización y que son sujetos de gestión para posicionar entonces la idea fuerza que debería acompañar a la acción gerencial que es la consideración de la naturaleza humana de la persona que trabaja, entonces aquí aparecen los elementos ocultos que estamos diciendo, ya no son las habilidades y capacidades para el hacer, sino que es esencialmente la interpelación de la naturaleza del ser.... lo que en la tradición del giro lingüístico nosotros reconocemos como el efecto de que todo es lenguaje, aparece un sujeto cuya relación con lo objetual ya no es como lo conocíamos, un sujeto que construye un proceso de subjetividades y ahí la subjetivación, entonces esos términos están reclamándole al gerente un cambio radical en la visión que se tiene de los tres grandes estamentos: el saber, el hacer y el Ser. Entonces, ya no es el dominio del conocimiento, ya no es la competencia para hacer y hacerlo bien; ya no es el pensamiento como una entidad de relación para la cientificidad de la gerencia; ya no es la voluntad del sujeto para hacer y hacerlo bien; ya no es la visión de la dinámica empresarial basada y fundamentada en la vieja tradición del trabajo, porque ahí lo que emerge es la relacionalidad laboral o la relación laboral dispuesta por lo que es la relación laboral – contractual, vista al trabajo como la venta del esfuerzo físico, ya eso no aparece con tanta facilidad en las organizaciones.*

Por su parte, el Dr. Villalba (2016) explica que: *No se puede ser gerente sin tener claro el contenido humano, o mejor dicho no se puede ser un buen gerente, porque puedes ser gerente y alguien te lo acepta, pero sin el elemento humano... yo en mi concepto... no se logra buena gerencia, porque ¿qué eres tú antes de todo?, ser humano y ¿tú te vas a olvidar de ser humano para ser buen gerente?, eso es una incongruencia. La formación no queda sólo en la universidad, tiene que trascender, cuando yo te digo formación como estilo de vida y en el deber del marco social es porque estamos allí insertos en una realidad de seres humanos igual que nosotros a los cuales no podemos en ningún momento obviar porque a ellos nos debemos, ¿para qué son las buenas organizaciones?, podemos llamar una organización altamente rentable pero no altamente humana, entonces tenemos que ser un poco responsables y hacia esa consideración primaria es que tiene que estar en este caso el profesional de la administración, pero cualquier profesional más allá del ámbito de la administración, pero particularmente en este porque nos corresponde, ya que un gerente es un líder, un gerente tiene que inculcar principios, un gerente comparte mucho de la vida de las persona, un gerente modela, forma, y tiene una comunidad a la que debe servir y tiene que proyectar a través de la buena gestión esa realidad, entonces ¿Cuándo somos buenos gerentes?, cuando hacemos las dos cosas, logramos buena rentabilidad pero también agregamos calidad de vida, cuando sea así ese será un mundo muy bueno.*

Elementos conceptuales que se distinguen:

1. En la discusión respecto a la triada de las competencias gerenciales en el gerente venezolano se aprecia una opinión casi uniforme en cuanto a que en el desempeño de diversos oficios se evidencia una habilidad gerencial subyacente. La administración está intrínsecamente presente en el ser humano desde tiempos remotos, y con el devenir del tiempo se ha acercado a la ciencia para perfeccionar sus postulados.

2. Quedando claro entre los informantes clave de que todas las personas en mayor o menor grado practican en su vida cotidiana la gerencia, ejemplo; según el Dr. Ortega (2015): *un ama de casa es una gerente de hogar, porque está administrando a un grupo de personas que conviven y tienen propósitos comunes.*
3. Las fortalezas de los gerentes venezolanos en relación a sus competencias gerenciales se fundamenta al hecho de que poseen destrezas en cuanto al conocer, el saber lo poseen. Sin embargo, los informantes clave coinciden en que las debilidades de los gerentes refieren a las competencias en relaciones humanas, redundando en debilidades para la comunicación asertiva; en el manejo de la incertidumbre; consideradas debilidades de índole cultural, así como también tienen debilidades en cuanto a las competencias técnicas.
4. El aspecto cultural del venezolano sale a relucir cuando otros informantes clave refieren que culturalmente se le da mayor importancia a la experiencia y menos a los conocimientos para relacionarse con los demás.
5. Se distinguen conceptos como: liderazgo, estilo gerencial, autoridad, formación, complejidad, empoderamiento, comunicación, gerencia positiva, y manager.
6. En cuanto al poseer y llevar a la práctica las competencias gerenciales, no existe diferenciación de las mismas en términos de gerente y administrador.
7. El Dr. Lanza (2016) hace alusión a teóricos tales como Drucker y Katz en sus explicaciones al referirse al gerente visto desde la acepción de *manager*, y a Frederick Taylor al hablar de las funciones administrativas vistas como competencias a desempeñar por el gerente en las empresas.
8. El gerente venezolano debe formarse para los saberes aplicables, desarrollar competencias para el saber ser, saber interactuar con las personas en las organizaciones.
9. Respecto a las competencias humanas se mantiene la discusión en referencia a la necesidad de relacionarse con destreza en las empresas, en esta temática surgen conceptos como: el coaching, adiestramiento, planes de formación, acción gerencial; lenguaje; lingüística; y relacionalidad laboral. Al respecto, el Dr. Zambrano (2016)

hace mención de las teorías de *Wilhelm Dilthey* atendiendo al aspecto espiritual del gerente; por lo tanto surge el nivel ontológico del ser gerente, el carácter humano en la gerencia.

10. Se destaca la importancia del manejo del conocimiento científico para hacer gerencia, y es señalado como una carencia de los gerentes venezolanos.

Las competencias humanas y el gerente venezolano; evidencias en torno al aspecto axiológico:

El Dr. Zambrano (2016) refiere al *coaching ontológico* al explicar la dinámica de relación entre el gerente líder y las personas sujetas a su acción gerencial: *Ya Rafael Echeverría, en un ejercicio de dialéctica entre la filosofía y el quehacer de la formalidad empresarial, hace un planteamiento serio sobre la necesidad de entrar a considerar nuevas aristas en la persona que está sujeta a la acción gerencial. Él lo denomina como coaching ontológico y lo remite a la revaloración de la axiología, como una posibilidad de entrar a discutir en qué plano yo me juego la sentencia de respeto, de comunidad, de cooperación, de asociación y reconocimiento del otro. En tanto que yo soy ser humano -gerente y el otro es ser humano bajo la acción gerencial. La construcción de un espacio compartido pudiera garantizar, dentro del manejo de esos nuevos conceptos, la posibilidad de que el sujeto en su reflexión profunda, y en su aceptación de la otredad; recupere la posibilidad del compromiso; de la identidad la posibilidad de considerar la empresa como una instancia de vida, y eso pudiera verse en algún momento reflejado en su accionar, en los sistemas productivos, y recompensaría la idea fuerza que acompañó a la idea tradicional de gerencia que estaba relacionada con la valoración del desempeño de la gente en la práctica laboral.*

El Dr. López (2016) hace énfasis en la necesidad de cultivar las virtudes en el venezolano: *Yo creo que hay un déficit muy grande, que es el déficit moral y ético, en una sociedad como la nuestra, como la latinoamericana que son sociedades cuyo déficit fundamental es la parte ética, yo creo que no pueden haber líderes cuyo ascenso en el liderazgo no sea por el cultivo consecuente de las virtudes; y donde la*

*plenitud del ser no esté fundamentado en el cultivo de las virtudes. Los liderazgos positivos dentro de las corporaciones y dentro de la sociedad tienen que tener ese fundamento, porque lo requerimos, porque como sociedad carecemos mucho de eso, para el funcionamiento ético de la sociedad, porque figúrate la infraestructura de las sociedades son las instituciones, y la infraestructura de las instituciones es la parte moral y ética. El gerente venezolano es un poco pícaro, un poco vivo, con un poco de trampa, todas esas cosas tiene que tenerla para ser venezolano, porque si no lo van a ver como un ingenuo. Entonces, ¿Qué tenemos nosotros ahora?, nosotros tenemos ahora el desafuero pues, la falta de límites morales, como si todo lo tenemos permitido, siempre y cuando tengamos éxito económico, maximicemos el beneficio, o sea todos podemos ser un Donald Trump, y él se permite absolutamente todo y no tiene ninguna contrición moral, unos sujetos así apuntan hacia una sociedad perdida, si las organizaciones son representaciones de la cultura, son como minis sociedades; entonces, el gerente también es un reflejo de esta sociedad y no puede ser de otro modo. Ahorita se hace mucho énfasis en lo que es la gobernanza corporativa, en la idea de que el ejercicio de la política con virtudes es lo que permite que estas instituciones puedan funcionar óptimamente. Antes se pensaba que la gobernanza era problemas del estado, pero ahora se incluye en todos los grandes problemas de los derechos civiles, en el interior de las organizaciones, y de las corporaciones. Hoy día gerenciamos en contingencia, la gerencia por competencias y el gerente venezolano está decidiendo enmarcado en este contexto, reparando parches y en ese aspecto la moral también es muy subjetiva ¿no?, porque cuando la sociedad se desinstitucionaliza, porque la economía es un conjunto de instituciones, dicho sea de paso, también se institucionaliza, se informaliza, y en el espacio absolutamente informalizado de la economía, donde no imperan las reglas de la institucionalidad democrática, entonces la conducta humana, es una conducta fuera de toda norma cívica ¿okay?, entonces, es como un conjunto de infracciones a la norma, vamos a decir ilegalidades pues, es una conducta humana regulada más bien por la ilegalidad, por la falta de comportamiento ético. Por ejemplo, tenemos este fenómeno*

*del bachaqueo, en todos los niveles, el que bachaquea con el dólar a 10 bolívares y lo revende a 1000 y pico; el que bachaquea con los subsidios para importar, y el último que pasa todo el día en una cola para luego bachaquear, todo eso es digamos una cadena, vamos a decir de irregularidades morales y de infracciones legales que prácticamente es una economía montada en la legalidad, en la precariedad moral ¿no?, estos microempresarios que ni saben que son empresarios y no tienen moral y no saben que están afectando al entorno, a la economía, a la sociedad. Esta es una idea muy de una perversidad económica de que digamos, la maximización del beneficio, el utilitarismo humano, como si eso de verdad es la conducta humana; porque el hombre no tiene permitido todo, el hombre tiene límites morales, no es cierto, de hecho figúrate, me gusta mucho la idea de los griegos, porque te da una referencia, para los griegos el espacio privado era el espacio de los idiotas, y la economía pertenecía al espacio de lo privado, de modo que practicar la economía era de idiotas, porque implicaba practicar la política, porque en la política era donde el hombre no alcanzaba sus máximas virtudes; es decir, ser empresario no moralizaba, es más, acumular riqueza es una falta de virtud, porque era falta de moderación, eso está muy claro en la política de Aristóteles, así como para nosotros en la Edad Moderna acumular riqueza es como un signo de prestigio y de progreso, que te da cierta moralidad, en los griegos no era así; la acumulación de riqueza era una falta de moderación, eran excesos, y los excesos eran antiéticos.*

El Dr. Zambrano (2016) coincide con el Dr. López en el tema del bachaqueo y hace referencia a la actual situación – país: *Mira lo que está pasando en el país, unos gerentes generales del país que son los operadores políticos que dirige el gobierno, completamente descontextualizados; unos empresarios completamente descontextualizados, y desconectados de la realidad, de la intencionalidad que el gobierno tiene; y un pueblo matándose entre ellos mismos, cuando la capacidad del otro es valerse de la carencia del otro en términos de la acceso a los bienes satisficentes, entonces la economía no está funcionando. Este... Tu cargas en el*

*maletín 4 harina P.A.N, porque te cuesta 20 bolívares y la vendes a 500 bolívares cada una, y te ganas los mil bolívares con el hambre del otro, y la impotencia del otro de no poder ir a hacer la cola, o a bachequear; y nada de eso que está ocurriendo va a funcionar, y eso es gerencia... para que tú veas cómo es la vaina... porque la gerencia es toma de decisiones, la búsqueda de metas... “como la vemos”, como la vemos...*

El tema del bachequeo también es señalado por el Dr. Villalba (2016): *¿Tú crees que podríamos llamar gerente a esas persona que hacen uso del abusivo incremento de las cosas para obtener ganancias?, allí nunca hay justicia porque son gente muy pobre, entonces allí está una realidad que hay que analizarla, y ese es un elemento de estudio a este nivel, ¿Por qué?, porque yo estoy dando respuesta a una realidad que estamos viviendo hoy en el país, que jamás la hubiésemos maquinado de esa manera, siempre ha habido la especulación, pero ahora hay gente que hasta lo defiende como un modo de vida, porque carece del elemento ético, ¿Qué gano yo con venderte a ti un jabón que me costó 10 bs, revendértelo en mil bs?, ¿Qué hay allí de espiritualidad?, ¿Qué hay allí de consciencia en ese sentido?, de eso se trata, no es fácil, porque yo me tengo que situar en el plano tuyo, y cuando tu vienes y me vendes así ¿me gusta eso?...*

De acuerdo al Dr. Morales (2017): *Aquí hay un problema serio, que no es de valores, es un problema de virtudes, porque si tomamos las virtudes como la concreción activa de un valor, entonces nuestro problema no está en los valores, tenemos los valores a nivel de conocimiento pero nos hace falta llevarlos a la acción.*

De igual manera El Dr. Morales (2015) explica cómo el aspecto axiológico es determinante para el gerente y su accionar en la gerencia: *De alguna manera lo axiológico es el mediador, el catalizador, el riel, el que va allanar la acción ¿Por qué?, porque toda acción genera una respuesta, entonces claro, la responsabilidad*

*viene de responder, y responder viene de dar cuentas, entonces, tú vas a rendir cuentas en función de lo axiológico, de hecho, volviendo a los casos más renombrados, la crisis últimas económicas que vivimos fueron crisis axiológicas, porque ¿qué más axiológico que el ocultamiento de estados financieros?, ¿qué más axiológico que ocultar que la mercancía se pudrió? Entonces, eso es un problema ético, más allá del daño económico que se hace, es un problema ético, porque tú estabas consciente cuando estabas comprando esa mercancía, porque estabas haciendo un negocio redondo, un negocio ilícito y para que te quedará ganancias, un porcentaje, ¿Qué hubo corrupción?, si, el problema de la corrupción es un problema que arranca con lo ético; cuando la gente desvía los recursos de un estado, o de una nación, o de un ente público, porque allí es donde se da la corrupción, cuando un funcionario desvía los recursos para lo que son hoy, eso simplemente es corrupción, estás desviando unos recursos que deben ir o están destinados a una organización, para que se ejecute en función de un presupuesto, en función de una planificación. Entonces claro, el primer elemento que hay que configurar es la competencia ética, el ser ético, que no es una competencia medible en acción, sino en el cómo lo haces. La discusión de Sócrates era sobre la areté; sobre la virtud, y el que era virtuoso era porque hacía las cosas como debían ser. Entonces, los griegos educaban para la virtud, ser virtuoso era ser ecuánime, tener templanza, tener disciplina, tener valentía, esas virtudes eran las que hacían al hombre integral.*

El Dr. Lanza (2016) reflexiona en cuanto como el gerente descuida la parte axiológica en su práctica gerencial: *¿Cuál es el problema?, yo te puedo hablar de algunas empresas del parque industrial nuestro, donde bueno, la producción a millón, buenísima, y es una empresa internacional y dicen ¿cómo están haciendo ustedes en Venezuela para ser los mejores?, bueno eso por un lado es positivo, pero por otro lado fallan en los valores, fallan en este hombre, porque este hombre cuando a mí no me produce.... PERO BUENO... y con aquellas groserías, tú estás humillando al ser cada vez más...*

El componente ético está indisolublemente vinculado con la práctica gerencial, lo cual también es advertido por el Dr. López (2016): *La idea del el pensamiento positivo es que, la realidad es objetiva, fuera de toda axiología, fuera de todo; entonces ese problema que tú te estás planteando allí, de un gerente, de un líder, que si tiene ética, pero no forma parte de los aspectos que son evaluables. Entonces, esto nos ha introducido en un problema muy grande, que es producir en tiempo, producir en dinero, en expectativa social, pero olvidándose de la plenitud del ser.*

Elementos conceptuales que se distinguen:

1. En cuanto a lo axiológico en las competencias gerenciales en relaciones humanas la discusión se centra al desempeño del gerente venezolano en su realidad contextual, la situación país y cómo el gerente afronta los retos de carácter ético y moral de los actuales tiempos.
2. En la discusión contextualizada a la realidad de los últimos 3 años en el país emergen conceptos como: el bachaqueo y la corrupción.
3. En los tratados de gerencia se establece que hay que avanzar hacia la gerencia humanística, en este aspecto salen a relucir los conceptos de: humanidad, humanismo, condición humana, descendencia y trascendencia del ser.
4. Emergen conceptos como: gerencia por contingencia; gerencia por competencias; gobernanza corporativa; conducta humana; norma cívica; utilitarismo; política, especulación.
5. Se hace referencia a Aristóteles y la edad de la antigua Grecia, así como también a Sócrates; y emergen términos como: el progreso; la riqueza; la moralidad, moderación; el areté, y las virtudes humanas.
6. La discusión da un giro al aspecto axiológico y su importancia para el gerente y su accionar en la gerencia: el Dr. Morales (2015) destaca que *de alguna manera lo axiológico es el mediador, el catalizador, el riel, el que va allanar la acción ¿Por*

*qué?, porque toda acción genera una respuesta. Emergen conceptos como: la responsabilidad; la templanza; la valentía; la disciplina; y la prudencia.*

7. Se sostiene la temática en torno al funcionamiento ético de la gerencia, la cual está enmarcada en el contexto social, y por ende tiene repercusiones en la misma; en las evidencias de los informantes clave se destaca el déficit ético y moral en el gerente venezolano. Existe una crisis axiológica en el país y el gerente es un reflejo de la sociedad.

¿Cómo ve usted a la universidad como formadora de competencias gerenciales?

El Dr. Ortega (2015) explica: *bueno se supone que una universidad está formando licenciados en administración que luego pueden optar a unas maestrías, o incluso llegar como en el caso suyo a un doctorado. Pero eso lo que significa es poder controlar y manejar adecuadamente la teoría, e incluso crear teoría para que eso permeé dentro de la sociedad, el licenciado, el magister o el doctor no debe quedarse con esos conocimientos, sino que la sociedad a través de las propias organizaciones, gremios, sindicatos se apropie de esos conocimientos y los divulgue, porque la administración es una ciencia universal, al igual que la educación; toda persona aunque sea analfabeta es educador, porque si tienen hijos los forma, los educa, los orienta y eso es educación, en niveles primitivos pero se es. Dependiendo del nivel, yo pienso que la formación de pregrado debe ser una formación genérica, ya la maestría lleva a buscar una especialización ¿verdad?... ya uno puede tomar una rama de la administración o de la gerencia, que sea la que más le guste o sea la que más le convenga para su modo o nivel de vida, pero de todas maneras creo yo que el enseñar estas habilidades gerenciales se está haciendo en el pregrado con algunas disciplinas del área sociológica aplicada a la Administración, Comportamiento organizacional; Desarrollo organizacional, Sociología Organizacional, Técnicas gerenciales y administrativas, ahí se puede ir volcando paulatinamente, no todo pero si los aspectos básicos, ya la maestría debería dar una mayor profundidad, ahora la*

*perfecta especialización puede conseguirse en un nivel doctoral; pero el nivel doctoral para mí también es que el que mucho abarca poco aprieta, entonces también en el nivel doctoral uno debe tratar de buscar una especialización en estos aspectos que estamos conversando.*

*Dr. Zambrano (2016): Si, esta es una contradicción tremenda, yo tengo un trabajo también sobre la universidad venezolana, y el planteamiento que tengo es que la universidad en esa visión secular que tiene, debe ser desarmada, tan simple como eso. Entonces la meta-teoría, sí aquí se genera teoría, o posibilidad de hacer teoría, la mirada que se hace hacia esa teoría obliga a pensarse la cosa de otro modo; si tú haces gerencia en esta universidad, y formas gerentes, una visión sobre la meta-gerencia, como se hace gerencia, en una entidad que forma gerentes te va a resultar contradictorio, y no se gerencia nada. La universidad anda empastelada en la visión tradicional de la linealidad, de una visión administrativa más bien posicionada en una visión contraria a lo que es la dinámica social, no debería haber por ejemplo,... a la luz del contenido de la norma nuestra de la Ley Orgánica del trabajo no debería haber tercerización y esta universidad es tercerizadora; debería considerar a sus profesores como trabajadores intelectuales, y sigue pensando en otra cosa frente a los sindicatos; es una contradicción en la administración de los recursos que se le asignan, eso desdice de la condición y convicción de los gerentes que administran, o manejan la universidad; y no sirven de modelo para que el egresado de la universidad pueda asimilar lo bueno que el gerente ese del que estamos hablando hace. El gerente no tiene consistencia para convertirse en modelo. Aquí lo que tendría que ser, es que la gente se asocie con asumir los testimonios de vida de las personas exitosas y no de que le sirvan de modelo.*

El Dr. Fontenla (2016) destaca las oportunidades que pueden surgir a partir de los retos: *Yo lo que veo es que hay un potencial inmenso que se puede lograr ya debido a la crisis.*

El Dr. López (2016) resalta cómo las universidades se enfocan netamente en lo cognitivo y no forman para el hacer: *Las instituciones académicas si, si son formadoras, pero ahora las instituciones están desbordadas, vamos a decir que la educación formal que corresponde a estas instituciones está desbordada, incluso por el marco formal de la educación, nosotros tenemos un énfasis en lo cognitivo. Las universidades deben incluir el aspecto moral en la gerencia, menos como un conocer y más como un ser; es decir, no es tanto que en una materia te enseñen a hacer las cosas, no es sólo pasarles contenidos, digamos, es una praxeología no una axiología, es decir, en una práctica de sus valores; y la gerencia tiene que ser enfocada en una práctica de los valores, haciendo que su valor sea un valor práctico, que sea transversal por ejemplo, si yo te digo que incorporemos una materia; por ejemplo, el gerente tiene que ser ordenado, organizado, aquí nos interesa que se sepa el cómo es ser ordenado, entonces cognitivamente aprendes que tienes que ser organizado, pero en la praxeología, digamos en su valor práctico, en el ejercicio de su valor, los gerentes son desorganizados y desordenados, porque tú lo tienes como conocimiento pero en tu empresa tú no organizas, tu no ordenas, entonces yo te estoy formando para que tú tengas un doble discurso, que tú puedes saber pero es teórico, porque en la práctica hay uno que organiza... tú sabes que debe ser así pero tú no eres organizado en tu práctica gerencial, y es letra muerta porque está solo en la parte cognitiva, no está en tu práctica, porque son moralidades normativas en escrito, porque la moralidad aquí tiene que ser una praxeología, o sea tiene que ser así como ocurre en tu casa; tú te levantas y ordenas tu cama, ese es un valor que tú tienes, ahora ese valor se expresa en lo que tú haces, no es que tú sabes que ese es un valor, el valor del orden, un deber ser, no, tú lo puedes tener como conocimiento, está bien pero, es que tú lo tienes incorporado a tu ser; entonces, veo que en la formación de un líder, cuando hacemos énfasis en lo puramente cognitivo corremos el riesgo de incluso tener un doble discurso, ese doble discurso es que usted puede saber todo lo que los libros dicen que puede hacerse, pero hace otra cosa, usted puede aprender que son dos cosas distintas. Entonces, ¿qué ocurre en el gerente?, él puede saber,*

*por ejemplo, aquí le damos una materia de eso y él sabe que es importante ser organizado para la empresa, ser ordenado, ajá eso es muy importante, pero cuando llega a la empresa eso no lo hace él como una práctica de su ser, cuando él le toque dar una charla el dirá eso, es importante ser organizado, ser ordenado en la empresa, etc. ¿entiendes?, como un saber que él tiene, no necesitamos tanto que los gerentes lo manejen en la esfera cognitiva, ni en la esfera del saber hacer, es importante que lo manejen en la esfera ética, que eso sea un comportamiento digamos que le produzca sentimientos morales. Así como si tú llegas a una casa, si tú eres un tipo aseado, si tu valor es el aseo, si tú llegas a una casa desaseada te da escrúpulos tomarte un vaso de agua de allí ¿entiendes?, eso no está en tu componente cognitivo, ni en tu saber hacer, eso está en tus sentimientos morales ¿entiendes?... La virtud que veo en la enseñanza japonesa es que ellos no aprenden que son dos cosas distintas, sino que es una sola cosa. Hay un modo de ser, es decir, hay una plenitud del ser que incorpora eso. Que no está en mí, que no es un problema de mi axiología sino que está en mi praxeología, no puedo vivir si no es de este modo, tengo un modo de ser, que es este, que hago las cosas de este modo. Eso me parece bien interesante para la formación de liderazgo, y de liderazgo corporativo, que a fin de cuentas no es un liderazgo distinto. En este tipo de academia se forman contadores, administradores y economistas, y eventualmente ellos serán los gerentes de una empresa, así como los ingenieros, químicos, físicos, etcétera.*

El Dr. Villalba (2016) reitera que las universidades deben formar al gerente para enfrentar la complejidad: *Yo sigo insistiendo en que la universidad tiene que difundir un poco más esa parte compleja de la actividad administrativa que gracias al programa de doctorado, que en tiempo oportuno llegó, da respuesta a muchas de las debilidades que tienen los gerentes que están actualmente en actividad ¿Por qué?, porque como estamos hablando, el componente fundamental que debe privar el ejercicio profesional, no sólo de la administración sino de cualquier disciplina, pero*

*como estamos hablando de la administración, y mi experiencia ha sido en administración, yo noto que hay debilidades en el aspecto conceptual, en la parte humana, el individuo se preocupa por lo técnico y se desprende o quiere aislarse de ese componente humano que paradójicamente viene a ser necesario para tu realizar una buena labor. Si tú tienes un subordinado a tu cargo y no atiendes a su requerimiento ni tratas de satisfacer sus necesidades es muy difícil que tú estés como gerente logrando una buena gestión. Por eso es importante considerar eso que nos habla Morín de la complejidad y del todo, y de lo sistemático que es la administración, no es para andar por allí vociferando y diciendo muchas veces palabras que rayan en lo charlatán que realmente en el propósito real y en el alcance que tiene la gerencia, de la profundidad del alcance que tiene la gerencia, que es entender la complejidad, porque se habla allí desde el orden y saber administrar el desorden; el mundo no es lineal, el mundo tiene que verse dentro de un marco mucho más complejo, que requiere de un individuo mucho más proactivo, mucho más visionario, más intérprete de esa realidad, y más estudioso para dar respuesta a esa realidad.*

Por su parte, el Dr. Lanza (2016) enfatiza en que las universidades se enfocan en generalidades y no en especificidades: *En primer lugar yo diría que no hay una escuela directamente hablando con ese término de formadores gerenciales, de formadores de gerentes, así es cómo surge el IESA, y en uno de sus elementos y objetivos es formar al gerente venezolano, y muy específicamente cuando surge, pues surge con la idea de formar a un tipo de gerente para un tipo de empresa privada; después siguieron los años, y ellos fueron abriéndose a los entes públicos y a toda persona que quisiera tener competencias gerenciales, aunque no sean gerentes, y también con el correr de los tiempos, el mercadeo, la competencia también con otros estudios superiores, otras entidades extranjeras y nacionales, ellos tuvieron que ir abriendo ese compás. Pero en principio no ha existido una escuela de altos estudios gerenciales, como si ya llevan un tiempo los mexicanos por ejemplo, o los mismos*

argentinos, en Europa, y Norteamérica, etcétera. Nosotros a nuestros gerentes los hemos formado desde nuestras universidades, o sea, no ha sido el leitmotiv de la universidad formar gerentes, sino formar personas desde el punto de vista académico, y dependiendo de sus apetencias de especialidades yo quiero ser gerente de recursos humanos, no eso no existe, entonces yo quiero ser relacionista industrial, y allí aprenderé a gerenciar el recurso humano; yo quiero ser ingeniero, yo quiero ser administrador, contador, economista etcétera, y a partir de lo que yo conozca, como mi know how de mi especialidad, de allí también yo puedo ser gerente, ah.. ¿Usted es el gerente de la planta? Si, y ¿cuál es su especialidad?, Economista, dando como resultado que muchos gerentes son gerentes desde su especificidad; como el economista, todo su lenguaje, toda su idiosincrasia, todo su movimiento gerencial va a estar girando en torno a la economía, lo último será el recurso humano, o lo último será la administración, pero lo primero para él es la economía y se va a dejar la huella de el paso de alguien por allí, dependiendo de sus conocimientos; cuando estaba el gerente tal que era economista pues se desempeñaba orientado a la visión de un economista. De esta forma conseguimos al gerente tal, por ejemplo, ¿Cuál es su especialidad?, yo soy educador, entonces él va a tener una visión educativa de la gerencia, en todo su tiempo que éste él como gerente; de tal manera que las universidades son las que han gestado las bases para que cada una de estas personas que se precien de gerentes tengan un ABC, ¿Qué significa eso?, qué se le está dando mucha importancia al sentido común, de cómo cada quién está formado, y se entiende que tú una vez que pasas por una universidad tienes los condimentos necesarios para enfrentar cualquier elemento donde tengas que ser toma decisi3nista. Regresando a la parte curricular, vemos entonces que en principio Venezuela no tiene una escuela gerencial, Venezuela tiene universidades, y cada quien sale el ruedo laboral, y vienen a formar parte de ese individuo sus actitudes, entonces ¿ese gerente que profesi3n tiene?, Es f3sico, estudi3 f3sica; él es qu3mico; matemático; ingeniero mecánico y sin embargo, mira es el gerente de la planta. Con el correr de los tiempos, se ha visto la necesidad imperiosa de pulir, de sacarle más

*provecho a la figura gerencial, en este caso entonces hay- ad hoc- instituciones donde te van a formar en el vocabulario gerencial, ¿Qué significa que un abogado sea gerente? Bueno que necesita manejar primero la grid gerencial que es importante, la grid gerencial debemos tenerla siempre presente a la hora de tomar en consideración todas estas cosas. Sí la empresa te manda hacer un curso intensivo en el IESA, de cómo ser gerente, de liderizar en tiempo de crisis, para manejar a la gente, etc. Porque eso no lo tenemos directamente hablando, y académicamente hablando en un sistema, lo tiene el IESA y lo tiene así por módulos pues, pero no lo tiene más nadie. Deberíamos tener estas opciones en postgrado, pero no porque tampoco tenemos un postgrado como orientado a la gerencia, ¿qué sucede? yo tengo un postgrado o maestría en mercadeo y yo como curricular o encargado de currículum digo conchale... ¿tú sabes dónde hay que tomar decisiones?, en mercadeo, entonces yo a los muchachos que están estudiando mercadeo les coloco una materia como toma de decisiones, como un elemento importantísimo para la gerencia de mercadeo.*

¿El desempeño gerencial está asociado a las titulaciones? ¿A lo cognitivo?

*El Dr. Ortega (2015) afirma: no, está asociado no solamente a las titulaciones, sino a la experiencia, y a la formación práctica que se recibe. No es necesario ser titulado en administración para ser un buen gerente. Toda organización debería preocuparse no necesariamente por la tecnología, por otras disciplinas, sino también por la capacitación gerencial que las personas puedan tener.*

*Dr. Fontenla (2016): Yo diría que no, pero no quiere decir que la titulación sea mala siempre y cuando estuviera unida a esos valores de por medio, pero un título evidentemente no significa nada, sino hay la experticia para aplicar los conocimientos que están allí, porque nos quedamos mucho en la superficie y quizá sea uno de los factores más graves ¿no? aparte del aspecto moral es el conocimiento*

*sistémico, el pensamiento sistémico, nosotros enseñamos la linealidad, causa y efecto, A Entonces B, pero resulta que hay también la retroalimentación, el pensamiento sistémico trata de que cualquier cambio en un proyecto, algo que uno corrija tiene efectos en sitios que ni lo pensaste, y eso no lo vas a descubrir ni le vas a dar importancia, si no tienes un pensamiento sistémico. Entonces nosotros en Venezuela, en administración, y en todo, estamos fallando inmensamente en que no hemos cambiado el sistema educativo hacia un pensamiento sistémico, la complejidad, todo lo queremos sencillito, nos enfocamos en lo inmediato, en lo que quiero lograr nada más, pero sin ver las consecuencias. Así como por ejemplo, el que toma drogas, ¿quiere lograr qué?, sentirse bien en ese momento, para evadirse, y lo va a lograr pero no sabe que se está arruinando para toda la vida, y que probablemente se va a morir.*

Al respecto, el Dr. Lanza (2016) reflexiona en su experiencia como docente en distintas casas de estudios: *Específicamente eso es interesante porque se va como puliendo, en una época... porque en una época se podía hablar de que era más bien por experiencia, hoy por hoy con el correr de los tiempos, con todo lo que es la titularidad, y todo lo que son cursos, y todos los avances, y los diplomados, y todo, ahora hasta en la administración pública, que eso es a dedo, también se está exigiendo y se espera que los nombramientos sean más bien o por mérito propio, acompañado con el sistema educativo, por eso ves tú que hasta en las contralorías eran nombrados a dedo desde Caracas, entonces tú eras el contralor en Altigracia de Orituco, ahora no, ahora está entrando en la carrera administrativa de que tú tienes que formarte, y tú vas a concursar con tus títulos, y van cinco que concursan, y verán quién es el mejor frente a todo un auditorium, y hay un perfil, y hay todos esos elementos, esa es la tendencia, y por eso las escuelas en este caso de estudios gerenciales en todo el mundo cada día están más florecientes. Entonces, se da el conocimiento, y se da la experiencia. Un error que vi y que yo siempre lo señale en la Unitec; la Unitec tiene licenciaturas en Ciencias Gerenciales, y los muchachos con*

20 y 22 años querían salir de la Unitec, de allá de Guacara, siendo gerentes de cualquier empresa, y no querían pasar por esa criba, por esa pulitura, de que bueno, yo me acabo de licenciar, y yo empiezo por A, B, C, y luego soy gerente, no; ellos dicen: ¡Si no soy gerente, no! ¡Yo estoy licenciado en gerencia!, Sí, pero ¿dónde está la práctica?, ¿cuántas personas han estado dependiendo de ti? ¿Hay 10, 15, 20 personas?, ¿has tenido aunque sea uno?, Este... ¿has tenido la experiencia de tomar decisiones, a la hora de manejar a las personas?, si no tienes eso, se hace más difícil a la hora de cumplir las expectativas como gerente. Se han dado casos donde tú estudias y vas de gerente, y tiene un sentido común gigante; pero de todas formas se requiere de preparación, entonces, ahorita hay muchos coachs, cuándo pasa eso, te contratan para que la persona sea asistida por alguien que le vaya dando las pautas en cuanto a toma decisiones, liderazgo, negociación, resolución de conflictos, comunicación, entre otros.

En este orden de ideas, el Dr. Villalba (2016) opina: Yo soy de los que piensa que más allá del título, porque si estamos hablando del título generalmente y como lo hemos concebido se refiere más a conocimientos técnicos que a los aspectos que tienen que ver con el conocimiento, y con el componente humano, entonces requiere de un individuo en permanente formación y eso es lo que en mi concepto es lo más importante del doctorado, tú no estás a hierro estático sino que estas en constante formación y apreciaciones que pueden servir para mejorar en mucho el desempeño. Yo he insistido mucho que ese trabajo debe ser compartido, y llevado, y extendido y divulgado por la universidad, y sobre todo a los gremios, porque nosotros tenemos una contradicción allí, nosotros vemos en un doctorado muy pocos administradores que tienen un doctorado en administración, eso indica la crisis que tenemos en el gremio por una dirección que no es la correcta, tenemos gente perpetuada pero que son dogmáticos, piensan que tienen todas las soluciones del mundo, y no se exponen, no van a la universidad, no participan en los eventos, no van a una clase porque no tienen tiempo.

De igual forma el Dr. López (2016) asegura: *Obviamente que no, eso es un factor que tiene su importancia pero siempre será una importancia relativa, nadie puede ser un gerente sin tener las competencias profesionales, digamos, de hecho todos los exitosos tienen eso, pero no todo el que tiene eso es exitoso, lo cual dice que es un factor, pero que no es el factor que determina tampoco.*

¿Cuál sería el factor?

Dr. López (2016): *Yo creo que es un conjunto de varias cosas, no creo que haya uno pues... sería bueno tu qué vas a investigar esas cosas, tendrás que ponderar eso, pero yo creo de verdad que es un conjunto de factores, que además están correlacionados con las circunstancias, porque tampoco tú eres un individuo abstraído de las circunstancias, del contexto donde tú vas a desplegar, digamos, tu acción. Al final sería un balance de todo eso.*

Hablando de formación académica ¿Cómo manifiesta usted su formación académica en su cotidianidad gerencial?

El Dr. Ortega (2015): *bueno hay dos cosas... hay una cosa teórica y otra cuestión práctica; yo doy gracias a Dios por haber llegado a los tres niveles académicos en el mundo de la administración, en el pregrado, en la materia, en la universidad, en el doctorado. Yo tengo un título de pregrado de la Universidad de Carabobo, un título de maestría en administración de la Universidad de Texas y un título de doctor en administración de la Universidad Hebrea de Jerusalén; ahora... yo he llegado allí por esfuerzo propio, por interés en conocer, por interés en estudiar, y por supuesto es mi oficio de educar; ahora lo que sucede es que dependiendo del auditorio que uno tenga en algunas ocasiones lo que uno puede predicar o enseñar es recibido con agrado o incluso a veces con escepticismo... y allí es donde está uno digamos pendiente de a quien le está hablando porque dictarle cátedra a un obrero es*

*difícil, pero también este... quedarse callado ante un alto ejecutivo que uno observa que no está haciendo las cosas como correctamente debería hacerlas también es difícil; entonces, eso es una situación de orden personal que debería uno tener la suficiente capacidad de discernir cuando uno debe predicar, cuando uno debe ejemplarizar, cuando uno debe este... regañar o llamar la atención, o cuando uno debe alabar...*

En el caso del Dr. Villalba (2016): *Bueno yo soy de los que piensa que como estábamos hablando la mejor formación está en el estudio continuado de la realidad, nosotros no podemos leer la realidad en la cual participamos si no tenemos una apreciación a profundidad de lo que está sucediendo en ella, entonces ¿Cómo lo hago yo en mi caso? estando activo, participando activamente en centros de investigaciones, viendo el conocimiento que está desarrollándose en el momento, por eso es que cuando interactuamos vía Skype con México estamos logrando allí conocer el punto de vista de personas y realidades muy parecidas pero ellos tienen indudablemente muchas novedades por lo menos en el turismo, en el campo particular del turismo en México que es un turismo centrado en zonas desérticas, no tienen atributos tan abundantes que tenemos nosotros en Venezuela, pero que sin embargo México ha avanzado muchísimo y de eso tenemos que aprender, y aprendemos cuando hacemos esas interacciones, y así como con México con cualquier otro país latinoamericano. Porque si algo tenemos que ser también nosotros, geo- estratégicamente hablando, es... manejadores del ámbito donde estamos y eso me parece muy provechoso en el doctorado porque se toman experiencias de nuestros países que estamos tratando de promover esas relaciones de integración cercanas o latinoamericanas*

¿Cómo ve al gremio de administración y al colegio de administradores con respecto a esta formación en competencias gerenciales?

Primeramente se le da la palabra al Dr. Fontenla (2016) quien fue precursor en el gremio: *Yo fui el fundador del colegio de administradores en el estado Carabobo, mi promoción fue la fundadora. Yo diría que se quedó inmensamente atrás. Fíjate que los gerentes hoy en día, esa responsabilidad casi no está en manos de administradores, yo creo que fue que el colegio con el que yo levanté el plano que tenía en aquellos momentos los perdió en el camino, por las dificultades que se han ido empeorando y eso afectó a todo el mundo, yo diría que el colegio debe jugar un papel fundamental en esto y puede hacerlo ¿no?, ahora tiene que hacer un gran cambio.*

Luego se le consulta al Dr. Villalba (2016) quien estuvo también al frente del colegio de administradores del estado Carabobo: *con respecto a esta formación en competencias gerenciales, se requiere de ese componente ético que diría yo sería una especie de palanca que te puede llevar a dar ese paso que necesitas para ser un mejor gerente. Generalmente no está dentro de los planes de preparación que puede brindar una institución gremial como es el caso del Colegio de Administrador, hay debilidades en eso; incluso estoy trabajando en ese sentido porque se ven y se manejan más que el sentido de complejidad como un administrador integral, la preocupación es por el aspecto técnico y particularmente por llevar contabilidades, cuando lo que realmente lo que puede hacer a una empresa competitiva es buscar en esos elementos que privan al gerente de hacer una gestión más humana, porque el recurso humano es el que puede o no catapultar a un primer lugar a niveles de calidad que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Yo creo que esa tríada tiene que estar dentro de cualquier plano de elaborar un perfil con los requerimientos para todos los elementos de la sociedad, es decir, instituciones, academias, grupos y personas que participan en el área de la administración.*

El Dr. Ortega (2015) reflexiona en cómo los gremios de administración y el colegio de administradores pueden fortalecerse en el creciente interés de profesionales de otras áreas del conocimiento en especializarse en el campo de las competencias gerenciales: *el asunto de enseñar la gerencia es una derivación de los conocimientos administrativos que se puedan tener, mientras más se divulgue la administración mucho mejor, por lo tanto, la formación gerencial, la formación administrativa, debe formar parte del conocimiento humano general, se estudie primaria, se estudie secundaria o incluso se estudie otra carrera universitaria diferente de la administración, por ejemplo en la Universidad Bicentennial de Aragua yo he observado a lo largo de los años de que gente como por ejemplo los graduados en ingeniería, que es una de las ciencias más llena de disciplinas, les encanta hacer cursos de gerencia, porque saben que conocen los números pero no conocen las personas, no conocen como funciona una organización.*

¿En qué áreas la gerencia pública necesita más asesoría, más apoyo por parte de los gremios?

El Dr. Villalba (2016) explica al respecto: *La gerencia pública debe despolitizarse, los políticos deben quedar afuera en los pasillos, y tomar la parte política en el término administrativo, políticas para mejorar, para hacer, como un plan, ese tipo de políticas si es muy bueno. Pero si nosotros continuamos despalda a la administración y sus principios y los violamos permanentemente, y en la administración pública eso es un caso que digamos, hay una incidencia de mala interpretación de la administración, quienes están ejerciendo un cargo muchas veces desconocen para qué es la ciencia administrativa, y de qué manera te ayuda a mejorar tu gestión, entonces son personas dadas a lo empírico, más que realmente con una formación profesional, y eso genera obstrucción para que haya eficiencia, para que se alcance calidad dentro de la gestión pública, entonces hay que hacer digamos una reconversión, lo que te estoy hablando quizá suene a sueño pero*

*tenemos que ir a eso, porque nosotros no podríamos ser nunca un país competitivo, o una potencia como se dice en el plano político, si nosotros no logramos dentro de las instituciones tener personas de la calidad y con el perfil del cual estamos hablando, un perfil altamente ético, yo estoy a disposición de una comunidad, estoy a disposición de un individuo que requiere de mis servicios para poder hacer viable su calidad de vida, y si no tenemos gente de ese tipo... digamos, no podemos seguir designando alcaldes sin ninguna formación dentro del plano administrativo, porque eso genera desorden y con ello la corrupción. Entonces, esas diferenciaciones tienen que también enmarcarse dentro de los planes de enseñanza para que se combatan esos problemas que hay actualmente en la administración pública, que más que de otra índole son de grupos de intereses caracterizados por motivos de trasfondo político. Esa política partidista es la que debemos desechar, y acordarnos de ella cuando estamos en el plano netamente político, pero dentro de las instituciones debería haber una política más de lo que hablamos en administración cuando nos referimos a política administrativa.*

Elementos y conceptos que emergen:

1. Es manifiesto el problema de la visión secular de la universidad, la cual debe ser desarmada. Se mantiene la discusión de que sí en la universidad se genera teoría, o la posibilidad de hacer teoría, tal como lo indicó el Dr. Zambrano (2016): *“la mirada que se hace hacia esa teoría obliga a pensarse las cosas de otro modo; si tú haces gerencia en esta universidad, y formas gerentes, es necesario alejarse de la visión tradicional de la linealidad, de una visión administrativa más bien posicionada en una visión contraria a lo que es la dinámica social actual”*.
2. La universidad se enfoca netamente en lo cognitivo y no en una formación orientada al conocimiento para el hacer. La universidad debe formar en valores para el hacer. Las universidades se enfocan en generalidades y no en especificidades.

3. El Dr. Villalba (2016) reitera que las universidades deben formar al gerente para enfrentar la complejidad: *Yo sigo insistiendo en que la universidad tiene que difundir un poco más esa parte compleja de la actividad administrativa, porque se habla allí desde el orden y saber administrar el desorden.*
4. En la discusión emergen conceptos como: experticia; meta-gerencia; know how, y la grid gerencial.
5. El desempeño gerencial no está asociado a las titulaciones ya que estas son apenas un aspecto del conocimiento teórico de la Administración como ciencia. El Dr. Fontenla aduce a los conceptos de: pensamiento sistémico, conocimiento sistémico, retroalimentación.
6. El Dr. Villalba (2016): *la mejor formación está en el estudio continuado de la realidad.* Villalba destaca con respecto a la formación en competencias gerenciales que: *se requiere de ese componente ético como una especie de palanca que te puede llevar a dar ese paso que necesitas para ser un mejor gerente.*
7. Se distingue la importancia del rol del colegio de administradores en unísono con las instituciones académicas en la formación de los gerentes venezolanos.
8. El Dr. Ortega (2015) reflexiona en cómo los gremios de administración y el colegio de administradores pueden fortalecerse en el creciente interés de profesionales de otras áreas del conocimiento en especializarse en el campo de las competencias gerenciales: *mientras más se divulgue la administración mucho mejor, por lo tanto, la formación gerencial, la formación administrativa, debe formar parte del conocimiento humano general, se estudie primaria, se estudie secundaria o incluso se estudie otra carrera universitaria diferente de la administración.*

¿Se puede dirigir personas y gerenciar de forma eficaz siendo amable?, Porque hay quienes piensan que no, que se pierde la autoridad siendo amables...

El Dr. Ortega (2015) reflexiona: *Cultural y formativamente hablando yo digo caramba aquí hay una gran disparidad ¿verdad?, en el mundo de la gerencia en*

Venezuela ¿no? Este... porque la palabra gerencia hay que mirarla desde diferentes puntos de vista ¿no?, la palabra gerencia puede ser vista desde el punto de vista legal, ¿Quién es un gerente?, una persona que tiene responsabilidades, que incluso puede en un momento representar, como persona natural puede representar a la persona jurídica a la cual gerencia o dirige; pero también tiene connotaciones desde el punto de vista literario, también desde el punto de vista pedagógico, también desde el punto de vista técnico, también desde el punto de vista conceptual, lo que si es que muchas personas también lo miran desde el punto de vista social, es decir, ser un gerente es ser alguien importante y a veces el ser importante no necesariamente va unido o acompañado de una capacidad personal para ser gerente, además el aspecto humano es esencial, usted puede ser una persona muy sabia, muy conocedora, pero puede que humanamente ser deplorable en sus relaciones humanas; lo mismo que usted puede ser una persona afable, atenta, cordial, simpático con las personas que trabajan con usted pero saber poco de la teoría gerencial; es decir, pienso que es uno de los aspectos humanos más difíciles de manejar porque yo puedo en un momento dado, dejar de ser profesor de una universidad, dejar a un lado el título de doctor y meterme a carpintero pero puede ser que esa torpe pero esa torpeza yo la puedo mejorar con el trabajo manual, con el perfeccionamiento manual, pero el perfeccionamiento intelectualmente lleva mucho más tiempo, y es muy complejo y es más difícil de alcanzar; porque depende del tema uno puede ser un artesano administrativo, uno puede ser un técnico o puede ser un científico, dependiendo del problema que uno este enfrentando, por ejemplo, si hay un problema de orden, de disciplina dentro de la organización, uno utiliza su experiencia para decidir cómo disciplinar, como llamar la atención de un empleado que este incumpliendo sus obligaciones, etc., pero si es un problema de productividad con tener solo buenas intenciones no se llega si uno no conoce las teorías sobre mercadotecnia, sobre macroeconomía, sobre organización, sobre situación financiera, o cuestiones por el estilo que le permita a uno ver como se relaciona todo eso para así poder buscar soluciones. La gerencia situacional puede ser un esquema

*pero es la más difícil de aplicar porque hay que tener la capacidad rápida de análisis de ver cuál es la situación que se está enfrentando y cuál de las actitudes es la más adecuada para hallar una solución, no siempre ser amable es lo recomendable.*

*El Dr. Villalba (2016) afirma: Sí se puede, yo diría que sí se puede, porque yo no podría tampoco demostrándole a la gente animadversión hacia ellas alcanzar mis objetivos, yo debo ser amable, por supuesto la amabilidad tiene su agradabilidad, eso depende de cómo entiendes amabilidad, si por amabilidad es dejar que la gente llegue tarde ahí estamos mal, pero si amabilidad significa que usted debe dar los buenos días, dirigirse respetuosamente al otro, si usted va a corregir una conducta y tiene que llamar la atención hacerlo en el momento y en el lugar propicio y de la forma correcta; al contrario, allí entonces la persona será capaz de ver en usted un líder, eso no debe ser visto como una debilidad, todo depende de cómo se vea; una cosa es yo aceptar algo incorrecto y otra cosa es yo inducirte hacer las cosas correctas de una manera educada, y eso tiene mucho que ver con la amabilidad porque a nadie le gusta las imposiciones ¿verdad?, pero con el diálogo, con el discernimiento correcto, usted puede lograr que esa persona haga y que más allá de eso, percibir que su conducta no es la idónea y que eso no tiene nada que ver con ser arrogante, o con ser lo contrario a amable, eso tiene que ver con el entender perfectamente ¿para qué te vas a formar en competencias?, ¿para qué vas a la universidad?, ¿para qué los cursos?, para entender el mundo de manera correcta, compartiendo con los demás, no siendo soberbio ¿verdad?, porque ¿qué es lo que sucede?, para usted ser gerente debe tener un buen dominio emocional, no debe irritarse cuando no es debido, no debe tener una discusión como llamamos acalorada con el otro, para poder hacerse a entender, debe tener la capacidad para hacer que esa persona si es muy violenta logra entenderse, y ese es el arte, allí es el arte, eso no me lo enseña ningún libro, ningún código de ética, pero yo debo tener dentro de mi persona, eso muy claro, yo no voy a lograr que el otro haga algo agrediéndolo, violentando su modo de ser. Este aspecto habla del arte individual de gerenciar que*

*hemos estado hablando, ser amable, tener estabilidad y criterio a la hora de corregir, de dar una instrucción, no todo es un título, un conocimiento de libros, la gerencia no se limita al aspecto textual de libros, eso tienes que tenerlo pero ese complemento del que estamos hablando tiene que estar allí también, eso es una simbiosis, tienen que darse las dos cosas, tiene que ser el crecimiento del individuo desde el plano espiritual y tiene que haber el entendimiento desde plano estrictamente técnico, conceptual, lo que considere pero ambas cosas se conjugan para lograr la excelencia de un gerente. No puede haber un gerente que logre los mejores rendimientos pero con el personal es un miserable, con pagos miserables, tu éxito tiene que ser el éxito del otro, es una filosofía que aquí es despectivamente atacada, entonces allí pasa por eso. En esa formación, en esa tríada de la que hablábamos el empresario – universidad – gremio, tenemos un empresario que muchas veces no responde tampoco a los principios gerenciales. Por eso cuando estábamos hablando y tú preguntabas ¿se puede ser buen gerente únicamente con la experiencia?, porque muchos son empíricos, muchos son dueños que vienen de familias que vienen generándose, se agruparon,... la historia de la microempresa es esa, de gente que nació por una necesidad, se agruparon y se formaron; pero eso no significa que sean gerentes en el estricto sentido de la palabra, en ese caso el conocimiento técnico se construye porque se necesita la formación precisamente por eso, no por ser una empresa familiar usted tiene que ser un individuo tosco en el trato, y manipula, y domina sobre los demás, porque la autoridad a veces te envilece, envanece, a veces te hace engreído, entonces eso también es malo porque cuando usted es engreído posiblemente no está viendo el otro como es debido, entonces el engreimiento además es una enfermedad, es algo que es incompatible con el buen gerente.*

Concretamente al aspecto humano, personal, ¿Cuál es su filosofía de vida y cómo la ha extendido o llevado a cabo en su práctica gerencial?

Con relación a este tópico, el Dr. Ortega (2015) señala: *bueno lo que pasa es que yo hablando de la filosofía de vida diría caramba que habría que hacer un resumen mental de... por todas las etapas por las cuales uno ha pasado ¿no?.. lo que pasa es que eso tiene mucho que ver la filosofía de vida digamos con el hogar de origen que uno tenga, ¿no?... si el hogar de vida de uno fue un hogar descuidado, disperso, donde no existía una autoridad, donde no existía unos lineamientos, donde no existía una disciplina de familia, este... eso se refleja en la conducta que uno pueda tomar más adelante, estar también en un hogar extremadamente rígido, con un padre severo y una madre este... también demasiado exigente, también no necesariamente va a formar una persona rígida, disciplinada, exigente, no... eso varía mucho, yo pienso que responder de que la filosofía de vida pueda llevar digamos a establecer un practica gerencial no., porque una persona puede ser analfabeta y puede ser muy buen gerente, pero no necesariamente una persona ilustrada podrá ser considerada como un excelente gerente, eso varía mucho, es un mundo muy variante, muy cambiante.*

Siguiendo el orden de ideas, el Dr. Villalba (2016) afirma: *Pasa por lo que te estaba diciendo anteriormente, la mejor filosofía, o la filosofía de vida, porque tú sabes que cuando hablamos de filosofía es ver, interpretar, y girar en torno a la verdad del mundo, parece que nos hacemos filósofos para buscar como entendemos al mundo y como damos soluciones como que no están; entonces, ese componente filosófico tiene que ver con indagar, tiene que ver con el estudio permanente, y eso es lo que vivimos estudiando, quizá a veces hay quien piense que con un doctorado ya culmino la etapa de aprendizaje, y como tú puedes ver eso no es así, el estudio es algo inconmensurable, hay que buscar, en constante investigación, tiene que volverse en una actividad intrínseca al profesional, si tu no practicas esa manera de abordar*

*la realidad estamos hablando de un profesional que quizá está incompleto. Entonces el impulsar esa formación dentro del mundo del conocimiento, debe ser un rol primordial del gremio, pero también debe ser primordial en la universidad, y tiene que ser también por contraparte en el sector empleador, en el sector empresarial. Entonces si tú ves en la triada de habilidades gerenciales de la que inicialmente hablábamos, eso está íntimamente correlacionado, es más o menos esa filosofía de Morín, estamos haciendo muchas veces un mundo aquí en la universidad, vamos a ser los mejores aquí pero tú tienes que interactuar con un sector empresarial que es el que emplea, tienes que interactuar con un sector gremial que es el que forma o complementa la formación de la universidad en el gremio, entonces esas son realidades que todavía lucen muy difusas, no hay concreción. Sobre todo porque el liderazgo a nivel gremial es un liderazgo muy sutil, no tiene mucho peso, la crisis tiene un gran componente administrativo pero tú no ves al gremio pronunciarse en ese sentido, ni reclamo, ni fijar posición al respecto, entonces eso crea debilidades, debilidades que vienen producto de que si tu no manejas cifras, por ejemplo, un alcalde, ese es un gerente, pero como puedo yo gerenciar o hacer una distribución equitativa de mis recursos, si no tengo claro cuál es el componente de ese empleo, cual es el componente de personas en extrema pobreza, y entonces el presupuesto generalmente no me va a dar porque no tengo prioridades dentro de lo que es mi planificación, entonces eso tiene que ser prevenido, y eso es lo que conforma en el presupuesto una de las actividades inherentes a la actividad gerencial. Tiene que tener claramente donde están tus recursos, como los vas a emplear y de qué manera logras hacer eficientes esos recursos, y eso generalmente es algo que podríamos escribir una historia completa no se ha hecho, lo han dilapidado.*

¿Cómo define usted un gerente exitoso?

El Dr. Ortega (2015): *Bueno hay una manera, los libros dicen, ¿Cuándo se puede considerar que un gerente es exitoso?... bueno cuando logra las metas que estableció*

*en su programa, en su planificación, en su programación, pero también hay que ver a costa de qué logro eso, esas metas, lo que si es que una de las cualidades que debe tener un gerente es ser una persona organizada, y eso cuando he dado clases en pregrado, y doy los principios básicos de la auditoria administrativa, yo particularmente digo, yo que he practicado la auditoria administrativa que ser auditor implica revisar el trabajo de los demás, ¿verdad?, para ver si eso que se ha hecho, se ha hecho o se está haciendo de acuerdo a lo establecido, a lo planificado; nadie puede organizarle el trabajo a los demás si su propio trabajo está desorganizado, nadie puede criticar de que el closet de tu hermano está desordenado si el tuyo también lo está. O sea, siempre he dicho que una buena cualidad de un auditor o de un gerente es primero, tener una vida y una actuación organizada, planificada, cada cosa en su lugar, y un lugar para cada cosa...*

El Dr. Zambrano (2016) con vehemencia afirma: *Un gerente exitoso es el que recibe reconocimiento social por lo que hace, no es el que cumple las metas, no es el que hace desarrollo de sistemas de calidad, no es el que adquiere prestancia por su nombre, o por la organización, sino el que tiene reconocimiento social como persona transformadora, capaz de reconvertir el entorno, y de buscar mejoras en su entorno físico y social. ¿Qué fue lo que hizo exitoso por ejemplo, a la gente de Microsoft? es que ninguno allí se veía como gerente, cuando empezaron a verse como gerentes, y empezaron a pedirle cuentas al otro, se disolvió la fuerza de la gerencia... la alianza estratégica que tenía un norte que era desarrollar talento y no era buscar dinero. Luego el hombre más rico del mundo se desplaza de las organizaciones de telecomunicaciones o desarrollo de software, la gente que construyó Silicon Valley en California andan patinando, ya el mundo de las referencias busca otras cosas... entonces uno ve comunidades que están establecidas, sin que sea el eje ventral la cuestión del sistema de creencias, aquí mismo, en Miranda, hay una comunidad de personas, donde unos son budistas, otros son cristianos, otros son protestantes, ¿Qué los une? El amor por la naturaleza, y en la naturaleza el amor por la gente, porque*

*la gente es de la naturaleza, seres humanos, entonces, el estado de convivencia no necesita del desarrollo tecnológico.*

Sin embargo, el Dr. López (2016) para dar respuesta se enfoca en el contexto y destaca la relatividad en cuanto al concepto de éxito se refiere: *No se puede ver al gerente fuera del contexto, en una economía que prácticamente está demandando riqueza como entidad física, un gerente exitoso es un gerente que vea eso y trabaje en función de eso ¿ok?, ahora, ese gerente que es exitoso aquí no es exitoso en Suiza, por ejemplo, porque allí la dimensión, vamos a decir, hay una fuerte demanda institucional y el sujeto tiene derechos, y el sujeto incorpora creatividad a los procesos, y a los productos, y no lo pude hacer si no tiene la libertad para hacerlo, entonces es muy distinto un gerente en Suecia que aquí. Entonces, siempre hay que ver al gerente en el contexto, si no estamos ajustados al contexto es muy poco lo que podemos hacer, porque terminamos siendo anormales, por ejemplo, si en una economía estrictamente moderna de las de finales del siglo XIX, cuando estaba surgiendo el taylorismo, tú tenías un gerente que estaba preocupado por las cuestiones morales y no sé qué, era un gerente absolutamente fracasado, fuera de contexto; si tú tienes hoy un gerente sólo preocupado por los resultados es un gerente de troglodita también fracasado. Entonces, el gerente gerencia en el contexto, no fuera de él.*

El Dr. Villalba (2016) responde la pregunta desde la perspectiva axiológica: *En mi concepto un gerente exitoso es aquel capaz de satisfacer los requerimientos de su recurso humano o del talento humano como es el termino realmente apropiado, ¿Por qué del talento? porque estamos en una sociedad del conocimiento, y ¿Cómo puedes alcanzar el éxito dentro de una organización o la calidad dentro de una organización?, si no es a través del conocimiento, y eso lo tienen las personas, si tú tienes éxito con tus semejantes, tu tendrás éxito garantizado en cualquier función que tu desempeñes. Entonces, no en balde, estamos hablando que transversalmente eso*

*debe estar dentro del componente fundamental del perfil de un administrador, que obviamente tiene que tener un gran contenido de la parte ética, una ética que más que moralista, es una ética de métodos, de procesos, de respetar las cosas como son y no hacer lo que pasa en nuestra realidad que generalmente los procesos están en función de un interés de una persona, eso nos ha hecho mucho daño. ¿Cuándo soy exitoso?, pues cuando tengo una empresa que produce buenos productos, a buen costo y satisface los requerimientos de mi personal y satisface los requerimientos de la comunidad, a la comunidad porque le brindó buenos productos, pero internamente porque satisfago las condiciones y calidad de vida de mis profesionales, porque ellos están bien remunerados, entonces ellos están más dispuestos a hacer lo que hacen y es que el antiguo paradigma se basaba en que no importa cómo sea la calidad acá, siempre y cuando me genera rendimientos, ya eso es exitoso, sin escrúpulos porque esto pasa por el componente ético, tú no puedes entender esa complejidad si tú no tienes mentalidad de complejidad, eso es algo que no es tan sencillo, eso va en función de lo que tú como persona crees, de tus valores, de tus creencias. ¿Qué busco yo como gerente?, solventar problemas, crear productos que hagan sentir a los demás bien, en la medida en que yo como gerente alcanzó eso, es lo que te digo ¿cuál es la empresa idónea?, la que produce bienes de calidad, la que logra satisfacer las necesidades del cliente al cual yo me debo, llámese como lo llames, grupos de interés, actores interesados, lo que tú quieras, e internamente la satisfacción de mi entorno más cercano o mis clientes más cercanos que son los que hacen posible el éxito de la empresa, cuando tú logras eso como gerente ya tú alcanzaste el éxito, ese es el éxito no sólo lograr el dinero*

¿Qué tipo de competencias gerenciales son aplicadas cotidianamente por usted en la toma de decisiones?

Dr. Ortega (2015): *bueno yo creo que todas las que están enmarcadas en las fases del ciclo administrativo moderno: planificar, organizar, dirigir y controlar.*

*Constantemente uno las está aplicando, por eso es que es un ciclo, no es un flujo, no es un flujograma, es un ciclo; uno está constantemente avanzando y retrocediendo, y eso uno lo hace constante y llanamente, yo puedo salir ahora a hacer determinada actividad y si encuentro una alternativa que me lo impide debo tener rápidamente la capacidad no de devolverme sino de buscar qué otra cosa puedo yo atender en igualdad de circunstancias y además... o sea, la mente humana es muy versátil en ese sentido, si uno tiene la formación administrativa y gerencial quizá las cosas funcionen mejor. Malo es cuando una persona no organiza, no planifica su vida, porque cualquier cosa que se le presente es una dificultad que lo corta, que lo cierra, y se queda en blanco, no sabe qué hacer, lo paraliza.*

Finalmente, ¿Cómo desarrollar competencias gerenciales?

El Dr. Ortega (2015) señala: *bueno hay viene una mezcla armónica aunque no igualitaria entre lo que es la teoría y la práctica, eh... quiero contar esto como una anécdota; hace algún corto tiempo en un centro comercial me encontré con una antigua alumna del pregrado en Administración, yo recuerdo que ella cuando era estudiante era bien delgadita y ahora que la conseguí después de varios años la conseguí pues... ganadita de peso, para no decir que estaba gorda... ganadita de peso!, le pregunte que qué había hecho y me dijo que ella se había ido a vivir y se había casado y que estaba viviendo en la ciudad de El Consejo, que queda cerca de La Victoria, aquí en el estado Aragua, y conversando con ella le pregunte que qué había hecho en su vida, si había continuado sus estudios, después de graduarse en administración, porque no la había visto en eventos, porque no la había visto más en la universidad, y me dijo que no, que ella se había quedado en su pueblo y que estaba administrando varios negocios de comercio de la ciudad, de El Consejo, no le dije nada porque no era el momento de decirle nada, pero como estudioso de este tipo de cosas, me di cuenta de que ella en su vida lo que había hecho era permanecer estática con los conocimientos que le dieron en la universidad, lo que había hecho*

*era... y perdone que lo diga de esa manera pero tampoco estoy por supuesto mencionando el nombre de esa persona ¿verdad? Lo que había hecho era comprar pan para alimentar su cuerpo, pero no había comprado pan para alimentar su intelecto, se quedó con el título de licenciada en administración, y lo que está haciendo me imagino es la rutina de administrar comercios, que me imagino serán bodegas, tiendas, etc., que ha formado parte de su vida, lo ha hecho por práctica pero más allá de esos conocimientos elementales, o básicos, o fundamentales, no ha avanzado nada. Debe haber un equilibrio relacional entre practicar y seguir aprendiendo, porque lo que ayer era práctico y bueno posiblemente hoy en día no lo sea, han surgido otros conceptos, otros criterios, otros métodos que realmente superen lo anterior. Es como que si un médico anestesiólogo todavía para anestesiarse a sus pacientes usara el cloroformo como en la Segunda Guerra Mundial. Me imagino que ella se fue al pueblo, se quedó allá, se casó, tuvo hijos, formó una familia, etc. y con su trabajo de administrar algunos comercios, ya con eso le ha sido suficiente.*

El Dr. Villalba (2016) considera que el desarrollar competencias como un aspecto inherente al profesional debe estar presente en su proyecto de vida: *Mira cuando estamos hablando de formación por competencias eso es un elemento que si se quiere se está en estos momentos de data reciente pero la formación en competencia tiene que ver mucho con definir claramente las habilidades, o las destrezas o cualquiera de estos términos que a veces se entienden por competencias pero que más allá de decir una habilidad, un modo de ser, tiene que extenderse hacia un propósito de proyecto de vida, como dice Tobón un autor colombiano, él tiene un libro de formación en competencias, él y yo coincidimos en muchas de las cosas, el proyecto de vida tiene que estar presente en un proceso de formación, un individuo no podrá ser nunca un buen gerente si no tiene la parte humana, aprender a ser y ese ser competitivo está inserto dentro de la formación para servir, la formación para ser mejor en la convivencia humana.*

El Dr. Morales (2017): *te digo algo Carlos... ¿tú sabes cuál es el cuestionamiento que yo José Tadeo le hago a las competencias?, es que no hay una pedagogía de las virtudes (el arete), para actuar en concordancia, el actuar de acuerdo a los principios que se tienen; o sea la competencia es lo teleológico, todo el mundo sabe que el gerente tiene que ser una persona proactiva, ahora si no hay una pedagogía de la proactividad, entonces la gente no aprende a ser proactivo, nadie te da lo que no tiene.*

Conceptos emergentes en el marco de la temática tratada:

1. Se manifiesta en la discusión es de la importancia de la consistencia y coherencia en el actuar del gerente venezolano, remitiendo así al aspecto formativo y cultural, ya que según el Dr. Zambrano (2016): El gerente no tiene consistencia para convertirse en modelo. Aquí lo que tendría que ser, es que la gente se asocie con asumir los testimonios de vida de las personas exitosas y no de que le sirvan de modelo. Lo cual hace referencia claramente al aspecto axiológico del gerente en Venezuela.
2. El Dr. López (2016) destaca la importancia hacer un giro donde se enfoque más en la axiología y replantear la praxeología de la gerencia venezolana: *la gerencia tiene que ser enfocada en una práctica de los valores, haciendo que su valor sea un valor práctico.*
3. Emergen los conceptos de: toma decisiones, liderazgo, negociación, resolución de conflictos, comunicación; convivencia y gerencia situacional.
4. La gerencia tiene un componente legal y pedagógico con los cuales se plantean decisiones en función de solucionar determinados problemas propios del contexto empresarial.
5. El componente filosófico tiene que ver con indagar, tiene que ver con el estudio permanente, en el caso particular con la gerencia y las formas de hacer gerencia en Venezuela.

6. Uno de los aspectos más destacados es lo relativo a la formación en las virtudes que fundamentan las competencias gerenciales; lo cual es traído a discusión por el Dr. Morales, quien explica la importancia de una pedagogía de las virtudes que permita formar al gerente o estudiantes de administración para el actuar conforme a los principios y valores que validen la toma de decisiones gerenciales.

7. Desarrollar competencias gerenciales es aceptado como un aspecto inherente al profesional en administración y debe esta involucrarse en su proyecto de vida, ya que administrar y gerenciar es una forma de vida; tal como lo afirma el Dr. Villalba (2016): *un individuo no podrá ser nunca un buen gerente si no tiene la parte humana, aprender a ser y ese ser competitivo está inserto dentro de la formación para servir, la formación para ser mejor en la convivencia humana.* A lo cual el Dr. Villalba (2016) concluye: *más allá de decir una habilidad, es un modo de ser.*

## CAPÍTULO V

### **MODELO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN RELACIONES HUMANAS DIRIGIDAS AL EMPRESARIO VENEZOLANO**

El Modelo para el Desarrollo de Competencias Gerenciales en Relaciones Humanas dirigidas al empresario venezolano, se presenta como un aporte académico-científico en respuesta de un deseo profundo de transformar la manera de percibir la gerencia en el país y con ello darle un nuevo sentido a las prácticas gerenciales; iluminado por los cambios y acontecimientos en la realidad actual de la sociedad venezolana. La necesidad de la búsqueda de una gerencia con sentido humano, enfocada en la gente que toma decisiones en las empresas, sin dejar a un lado a quienes forman parte y son afectados por dichas decisiones y acciones.

En el contexto empresarial, el gerente juega un papel relevante, de allí la importancia de ofrecer propuestas hacia nuevas formas de ser, pensar y actuar en la gerencia venezolana; por lo tanto, el accionar del gerente debe estar orientado a una visión holística, humana, postmoderna, con iniciativas y prácticas gerenciales propias de un gerente orientado al desarrollo de la inteligencia humana, social y relacional, enmarcado en el contexto país y con basamento en las teorías administrativas.

Una vez definidas y tipificadas las competencias gerenciales que tienen preponderancia en la práctica o estilo gerencial, se procede entonces a definir un *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*, visto como el conjunto de elementos, actitudes y aptitudes compuestas por: capacidades, facultades, hábitos, destrezas, comportamientos, cualidades, conocimientos y talentos de los gerentes, sean estos elementos innatos o aprendidos en el ámbito de las empresas.

## **Fases del Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.**

Con la finalidad de dar forma y operatividad al modelo, es necesario tomar en cuenta las aristas que lo constituyen, las cuales permitirán dar un sentido práctico a la realidad implícita que conlleva los fundamentos teóricos del mismo. La aplicación del modelo, puede ser simulada en un cualquier contexto empresarial u organizacional, considerando los elementos contenidos en las siguientes fases:

Fase I: Bases filosóficas del Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.

Fase II: Fundamentación teórica / Enfoques que condicionan el *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*.

Fase III: Procesos inherentes al desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas.

Fase IV: Componentes filosóficos referentes en el Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.

Fase V: Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano, sus dimensiones.

Las fases dan un sentido lógico y explicativo al *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*; por lo cual se pretende una mejor comprensión para su adaptación y puesta en marcha en las empresas venezolanas.

**Fase I:** Bases filosóficas del *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.*

La principal perspectiva filosófica está en la concepción desde el mundo del trabajo (mundo laboral o empresarial en el caso particular) que establece que las competencias sólo se pueden demostrar o poner en práctica en una situación específica de trabajo. Sin embargo, el uso que se le da al conocimiento adquirido, bien sea por medio de la teoría (formación académica) u obtenido por la experiencia (experticia) laboral, se considera una “destreza o habilidad aprendida”; cabe mencionar, que la palabra destreza se utiliza también como sinónimo de “habilidad”.

En tal sentido, la definición adoptada por las ciencias gerenciales expresa que las competencias gerenciales en relaciones humanas representan una compleja estructura de atributos o cualidades que son necesarias para el desempeño en situaciones específicas enmarcadas en el ámbito empresarial y por ende gerencial. Por lo cual, la noción de la *competencias* es también racional, e inclusive paradigmático ya que reúne factores disímiles tales como: destrezas, habilidades, capacidades y los derivados de combinaciones de cualidades y atributos que los gerentes mismos deben poseer y poner en práctica en las tareas a ejecutar dentro de las empresas, como en los roles deben ejercer en determinadas situaciones, y en lo particular en el ejercicio de dirección y liderazgo.

En este orden de ideas, la filosófica occidental basada en el racionalismo y el existencialismo establece que....., ya que las competencias del gerente están basadas en el aspecto cognitivo, en el uso de la razón, bien sea por medio del conocimiento académico, así como también, del conocimiento a partir de la experiencia obtenida mediante la práctica gerencial, lo cual consolida el aprendizaje empírico en el gerente. En cuanto al aspecto fenomenológico – interpretativo en tanto la relación sujeto-objeto, de cómo se aborda o se aproxima a la realidad en el caso de

la relación gerente –empresa; en la cual, el gerente como sujeto de acción gerencial en su condición humana de interpretar la realidad y en su capacidad de aprender de las experiencias previas, va adquiriendo competencias nuevas, y perfeccionando los talentos y capacidades naturales de liderazgo que quizá ya poseía o desarrolló en su formación, y consecuentemente irá mejorando su rendimiento en las competencias gerenciales en relaciones humanas y de comunicación, lo cual permitirá ampliar sus conocimientos y por ende, ejercer un rol transformador del destino de la empresa que dirige o gerencia, el gerente va diseñando así la realidad empresarial en la cual está inmerso.

En virtud de lo anteriormente señalado, el componente filosófico del *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*, reúne diferentes elementos como la teoría, la praxis, y cinco bases filosóficas como son: la epistemología, la axiología, la ontología, la metodología, y la praxeología; sobre el entendido de que se obtiene éxito empresarial al poseer una mejor y mayor (cantidad) de competencias directivas. En el análisis sobre las bases filosóficas del concepto integrado de *competencias gerenciales en relaciones humanas*, en lo que respecta a lo teórico, refiere a la valoración del conocimiento como un derivado o resultado de los procesos de investigación y la contrastación teórica, utilización de la teoría y sus fundamentos.

La propuesta del modelo se direccionó de acuerdo a cinco bases filosóficas que se detallan a continuación:

**1. Base Epistemológica:** la Epistemología, es la teoría del conocimiento o estudio del conocimiento (Martínez, 2011), está referida a la relación que se da entre el sujeto que quiere conocer y aquello que ha de ser conocido. Implica aproximarse al conocimiento objetivo de la realidad, desde una visión crítica que permita la construcción y reconstrucción permanente de la realidad misma. Comprende la

naturaleza de la relación entre la realidad que se investiga y el investigador o investigadores. En lo epistemológico, debe incluir en su explicación tanto el enfoque de la competencia en la tarea concreta, como en lo referente a las cualidades de índole personal (dimensión humana) que debe poseer un gerente para tener éxito en el ámbito empresarial.

El supuesto epistemológico se pregunta: "¿Cuál es la naturaleza de la relación entre el conocedor o los posibles conocedores y lo que puede conocerse?. Esta pregunta puede replantearse para buscar e identificar primero el objeto y luego definir el acercamiento del investigador a tal objeto. Lo cual permite comprender mejor el aspecto epistemológico. Los supuestos epistemológicos entonces tienen que ver con el paradigma vigente en la época en que se esté abordando o en que surgió la escuela de pensamiento que se esté estudiando.

El aspecto epistemológico en el estudio está representado por el camino para la interacción entre el autor y la realidad estudiada, dicha interacción se basa en el paradigma cualitativo – interpretativo. Ya que se pretende conocer el estilo gerencial del empresario venezolano desde la óptica del desempeño y puesta en práctica de sus competencias gerenciales.

**2. Base Axiológica:** definida como la *filosofía de los valores*, es la rama de la filosofía que estudia la naturaleza de los valores y juicios valorativos.

En lo que respecta a lo axiológico, las evidencias del Dr. Morales (2015): *De alguna manera lo axiológico es el mediador, el catalizador, el riel, el que va allanar la acción ¿Por qué?, porque toda acción genera una respuesta, entonces claro, la responsabilidad viene de responder, y responder viene de dar cuenta, entonces, tú vas a dar cuenta en función de lo axiológico.... Entonces claro, el primer elemento que hay que configurar es la competencia ética, el ser ético, que no es una*

*competencia medible en acción, sino en el cómo lo haces. La discusión de Sócrates era sobre la areté; sobre la virtud, y el que era virtuoso era porque hacía las cosas como debían ser. Entonces, los griegos educaban para la virtud, ser virtuoso era ser ecuánime, tener templanza, tener disciplina, tener valentía, esas virtudes eran las que hacían al hombre integral. (s/p)*

**3. Base Ontológica:** Ontología es la ciencia (estudio o teoría) del ser, es decir, comprende el conocimiento del ser, se refiere a conocer la naturaleza de la realidad a investigar, lo que existe, lo que es. Por lo que comprende la concepción que se tiene de la existencia de la realidad, cambiante, pero con la cual se puede y se debe interactuar (Martínez, 2011).

Las evidencias del Dr. Zambrano (2016) resaltan la importancia de replantearse la relación óptica entre el que conduce la organización y el sujeto de esa conducción: *Ya Rafael Echeverría, en un ejercicio de dialéctica entre la filosofía y el quehacer de la formalidad empresarial, hace un planteamiento serio sobre la necesidad de entrar a considerar nuevas aristas en la persona que está sujeta a la acción gerencial. Él lo denomina como coaching ontológico y lo remite a la revaloración de la axiología, como una posibilidad de entrar a discutir en qué plano yo me juego la sentencia de respeto, de comunidad, de cooperación, de asociación y reconocimiento del otro. En tanto que yo soy ser humano -gerente y el otro es ser humano bajo la acción gerencial. La construcción de un espacio compartido pudiera garantizar, dentro del manejo de esos nuevos conceptos, la posibilidad de que el sujeto en su reflexión profunda, y en su aceptación de la otredad; recupere la posibilidad del compromiso; de la identidad, la posibilidad de considerar a la empresa como una instancia de vida, y eso pudiera verse en algún momento reflejado en su accionar, en los sistemas productivos, y recompensaría la idea fuerza que acompañó a la idea tradicional de gerencia que estaba relacionada con la valoración del desempeño de la gente en la práctica laboral. (s/p)*

El aspecto ontológico del presente estudio se encuentra en la praxis gerencial de los empresarios venezolanos y en su estilo individual de interpretar la gerencia.

4. **Base Metodológica:** Es el procedimiento de obtención del conocimiento, que permitió comprender los hallazgos con la finalidad de generar teorías que contribuyan a producir cambios. En el presente estudio dicho aspecto se logra mediante la consulta de las teorías relacionadas al campo de la administración y la gerencia.

5. **Base Praxeológica:** es una metodología que comprende el estudio y análisis de las estructuras lógicas que dan sentido a la acción humana (praxis), el primer postulado de la praxeología trata de que el hombre es un ser de racionalidad perfecta la cual se evidencia en su accionar. Debido a que el punto central del enfoque praxeológico como filosofía es qué es el conocimiento y cómo se obtiene. Aplicada a las ciencias económicas, y ciencias sociales, como en la administración se plantea la indisolubilidad de las relaciones de la praxeología con otras tres disciplinas filosóficas, a saber: la epistemología, la axiología y la ontología, vista como una metodología para comprender el comportamiento del ser humano en las organizaciones.

Los conceptos filosóficos sirven de base y preámbulo para la formulación teórica en cuestión.

**Fase II:** Fundamentación teórica / Enfoques que condicionan el *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*.

El fundamento teórico del *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*, presenta un enfoque innovador en la re-significación del ejercicio de la gerencia con sentido humano, a partir de las categorías como, el diálogo comunicacional, la empatía y el desarrollo

social - humano del gerente en las empresas, de esta manera se dirige el análisis de las competencias gerenciales en relaciones humanas enfocadas desde las cualidades existenciales, axiológicas y praxeológicas en el marco de la gerencia moderna.

El significado de competencia es antiquísimo, tiene su origen en la palabra latina 'Competentia' que significa “está autorizado a juzgar” y también como “tiene derecho a hablar” (Caupin *et al.*, 2006:09). En el idioma castellano comprende dos términos: *competere* y *competere*, los cuales provienen del verbo latín *competere*, que significa ir hacia, coincidir; luego en el siglo XV adquiere el significado de incumbir, pertenecer a, corresponder a; de esta forma se constituye el sustantivo *competencia* y el adjetivo *competente*, cuyo significado es apto o adecuado. A partir del siglo XV, *competere* se usa con el significado de pugnar con, rivalizar con, contender con, dando lugar a los sustantivos *competición*, *competencia*, *competidor*, *competitividad*, así como al adjetivo *competitivo* (Tobón, 2006)

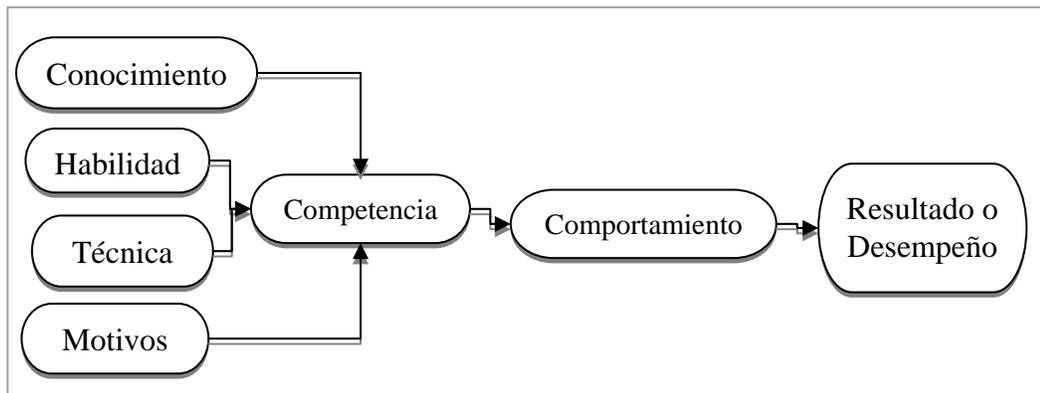
La utilización del concepto “*competencia*”, como tal, surge al inicio de la década de los 80, con Boyatzis después de la publicación de su libro en el año 1982 “*The Competent Manager*”, donde éste autor propone que las capacidades o competencias deben diferenciarse en dos: por un lado, aquellas competencias “umbral” que todos deberían poseer a un nivel mínimo y luego las competencias “superiores o distintivas” que caracterizan a aquellos pertenecientes al 10% más alto de desempeño. Sin embargo, aun cuando Boyatzis hace esta diferencia, no explica claramente lo que representa una competencia, menciona de una forma muy poco concreta que las mismas, son un grupo de características individuales que pueden pertenecer a distintas áreas, desde aspectos psicológicas y de autopercepción, hasta grupos de conocimientos adquiridos. Entonces, las competencias de acuerdo a este autor, pueden ser propias de personas o de organizaciones.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su recomendación 195, sobre

el desarrollo de los recursos humanos establece que: el término “*competencias*” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico. Por su parte, Boyatzis (1982b:21) también explica que una *competencia* “es una característica subyacente de una persona que puede ser un motivo, un rasgo, habilidad, aspecto de la auto-imagen o rol social, o un cuerpo de conocimientos que la persona utiliza”. De igual manera, Hornby y Thomas (1989) definen las competencias como “el conocimiento, las habilidades y las cualidades de los gerentes / líderes eficaces” (p.53). Por su parte Franklin (2014:316) las *competencias* integran “conocimientos, habilidades y destrezas cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutivas que se movilizan y se orientan en resolver situaciones problemáticas reales de carácter social, laboral, comunitario y axiológico”. La definición de Franklin se enfoca en que las competencias están orientadas a una determinada acción como lo es por ejemplo el resolver un problema que afecta a un grupo de personas.

Las competencias están orientadas al logro de un objetivo, resultado o desempeño, tal como lo refiere la figura N° 1.

**Figura N° 1:** Los elementos de las Competencias.



**Fuente:** Ramírez, C (2017).

Por su parte, Petróleos de Venezuela (PDVSA), citado por Carrasco (2003), define *competencia* como “el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio”. De igual modo, Hellriegel *et al.* (2017:04) explican que *una competencia* “se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que contribuyen a la efectividad personal”. Estas definiciones hacen alusión a una serie de elementos variados a ser aplicados en un entorno organizacional o empresarial, que es el centro de acción propio de los gerentes.

De acuerdo con Malvezzi (2002), existen por lo menos cuatro aproximaciones teóricas sobre las competencias, las cuales se explican a continuación:

1. **La explicación clásica.** Las competencias se entienden como recursos personales relacionados al desempeño. Esta posición representa el pensamiento de la psicología social clásica, desde la cual se plantea la identificación de los recursos que posibilitarían el desempeño y se diseñan categorías predeterminadas que relacionan los recursos con el desempeño.
2. **La aproximación etno-metodológica.** Las competencias se entienden como estructuras formadas por los recursos personales; en este caso, la estructura es la causa del desempeño. La metáfora del “proceso sináptico” es una buena representación de este modelo; por ello, la acción consiste en iniciar este proceso a partir de la interrelación y configuración de los recursos necesarios para lograr la estructura.
3. **La teoría de las estructuras sociales.** Las competencias consisten en estructuras formadas por condiciones concretas del individuo y del entorno. Esta teoría con base sociológica plantea la determinación del entorno para el desarrollo de las competencias; así mismo, señala que la competencia no necesariamente es la misma si se presenta o se desarrolla en diversos contextos.

4. **La perspectiva socio-histórica.** Plantea una valoración del proceso dialéctico-histórico al señalar que las condiciones de un momento determinado constituyen las competencias para el momento siguiente.

Del mismo modo, Franklin (2014:316) explica que las *habilidades* “son capacidades para desarrollar un rol. Una ocupación, una actividad”. Adicionalmente, el autor añade lo siguiente: “los *haceres* se demuestran, por ejemplo, si se requiere evaluar a una persona para el puesto de secretaria, se le proporciona una PC, se le solicitan determinadas tareas y se observan sus conocimientos en Word, Windows, Excel, etc.”. Lo anterior se confirma con lo propuesto por Woodruffe (1993:30) al afirmar que las competencias se ocupan no del trabajo en sí, por ejemplo la gestión del personal; sino: “de los comportamientos que las personas necesitan mostrar para hacer el trabajo de manera efectiva, por ejemplo la sensibilidad”. Es decir, que las competencias se evidencian y demuestran en el accionar del gerente, en la práctica de su filosofía gerencial, en el cómo se relaciona con su entorno, principalmente con las personas.

Las *Competencias Gerenciales*, de acuerdo a Hellriegel *et al.* (2017:04) son: “el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia variedad de puestos y en distintas clases de organizaciones”. Mientras que para Spencer y Spencer (1993:54) “son un subconjunto especializado de las competencias de impacto e influencia, que expresan el propósito de tener ciertos efectos específicos”. De acuerdo a los autores, estos efectos específicos implican el desarrollar y dirigir a los demás, mejorar el trabajo en equipo y la cooperación, los cuales son particularmente importantes para los gerentes.

**Tabla N° 8:** Clasificación de las habilidades que debe poseer un gerente.

Autor	Definición
Drucker (1954)	Fija objetivos, organiza, motiva y comunica las tareas diversas, prepara y mide a las personas.
Katz (1955)	Habilidades técnicas, habilidades personales (humanas) y habilidades conceptuales.
Madrigal (2009)	Comunicación, liderazgo, creatividad, toma de decisiones, equipos de trabajo, manejo de conflictos y administración del tiempo.
Wetten – Cameron (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personales: Solución analítica y creativa de problemas, manejo del estrés y desarrollo del autoconocimiento.</li> <li>• Interpersonales: Comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de empleados y manejo del conflicto.</li> <li>• Grupales: Dirección hacia el cambio positivo, formación de equipos eficaces, facultamiento y delegación.</li> </ul>
Kaplan (2015)	Carisma, habilidades comunicacionales, curiosidad intelectual.

**Fuente:** Ramírez, C (2015).

**Figura N° 2.** Modelo de habilidades directivas de Whetten y Cameron (2011).



**Fuente:** Whetten y Cameron (2011, p. 19).

De acuerdo con Madrigal, (2009, p. XIX) en el ámbito empresarial se considera la

habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que representan acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización, sea pública o privada.

### **Los Modelos de Competencias Gerenciales a nivel mundial**

En 1953, David McClelland, un gurú de administración estadounidense por primera vez reconoció un rasgo humano que llamó "competencia". McClelland lanzó el movimiento de modelización de competencias en los Estados Unidos al delinear una alternativa a las pruebas de inteligencia aceptadas como un enfoque para predecir la "competencia" (Chouhan y Srivastava; 2014). En el desarrollo de su trabajo McClelland (1973) continuó argumentando que los mejores predictores del desempeño en el trabajo eran las características personales subyacentes, duraderas, que él llamó "competencias". De allí en adelante devino una serie de aproximaciones para perfeccionar el modelo de competencias propuesto originalmente por McClelland (1973), como los de Boyatzis (1982a), Spencer y Spencer (1993) y Goleman (2005).

La investigación de las competencias emanó de la universidades de Harvard con Boyatzis y más tarde de la Universidad de Boston (con David McClelland), de Columbia (con Warner Burke), de la Universidad de Minnesota (con Marv Dunnette), Henley Management College (con Víctor Dulewicz) y la universidad Case Western Reserve (Richard Boyatzis, David Kolb, Don Wolfe, Diana Bilimoria y Melvin Smith) (Boyatzis, 2009).

Por ejemplo, la Tabla N° 9 muestra los distintos enfoques de modelos de competencias en el sector público a nivel mundial.

**Tabla N° 9:** Modelos de Competencias Gerenciales para el sector público.

<b>Modelo</b>	<b>Competencias</b>
Escuela de Gobierno Kennedy de la Universidad de Harvard	Esfera de la gestión estratégica Esfera de la gestión de entorno político (gestión política) Esfera de la gestión operativa.
Comité de gestión del servicio público de alto rango de Reino Unido	Suministrar propósito y dirección Producir un impacto personal Pensar estratégicamente Conseguir lo mejor de las personas Aprender y mejorar Centrarse en el servicio
Oficina Nacional de Innovación y Gestión Argentina	Desarrollo de los recursos humanos Planificación y gestión Construcción de relaciones Comprensión del entorno organizacional Liderazgo de equipos
Richard Boyatzis	Gestión y acción por objetivos Liderazgo Gestión de recursos humanos Dirección de subordinados Enfocar a otras personas Conocimientos específicos
Loreto Marchant	Gerencia de la motivación personal Conducción de grupos de trabajo Liderazgo Comunicación eficaz Dirección de personas Gestión del cambio y desarrollo de la organización

**Fuente:** Ramírez, C, (2015).

Baños Monroy (2011) en su tesis doctoral hace un recuento de las corrientes filosóficas que llevaron a generar las primeras aproximaciones hacia el estudio de las competencias. Dentro de las corrientes señaladas en el cuadro anterior, destacan por su enfoque:

- Corriente filosófica conductista: cuyo origen se encuentra en la Universidad de Harvard, en la cual las competencias se determinan con base en ciertas características que el empleado posee y que tienen relación causal con el desempeño de todo el equipo de trabajo. Su desarrollo se basa en la observación, evaluación y en teorías de

reforzamiento basadas en premios o castigos, pretendiendo obtener como resultado las competencias seleccionadas. La aportación de este enfoque está enmarcada por la generación de capacidades genéricas y por otro lado limitado por las relaciones causa-efecto y la exagerada generalización de los fenómenos observados.

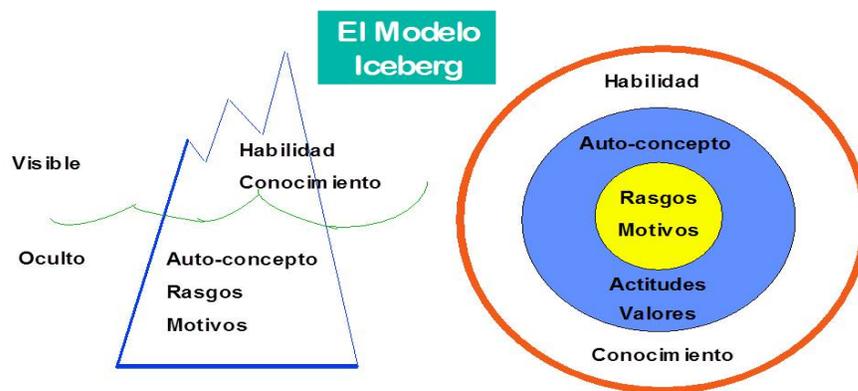
- Corriente filosófica Funcionalista: Tiene sus orígenes en Inglaterra. El enfoque sostiene que existe una relación causal entre la problemática, el resultado y la solución obtenida. Los estudiosos de este enfoque, si hacen una diferenciación muy marcada entre *capacidades* y *competencias* Las capacidades están definidas por la combinación de atributos que hacen que el desempeño sea exitoso. Las competencias por otro lado, son diseñadas y determinadas por aquellos empleados con mucha experiencia dentro de la empresa y dentro del puesto.
- Corriente filosófica Constructivista: Nace en Francia con un carácter democrático, ya que para la obtención de las competencias y los perfiles, incluyen no solo el desarrollo de las competencias profesionales sino que agregan las capacidades grupales, tomando en cuenta los objetivos de las personas y las del grupo. Dado lo anterior, su aportación se relaciona más con una cuestión de metodología, cuyo enfoque es mucho más inclusivo y basado en la participación de otros puntos de vista.

Por su parte, Spencer y Spencer (1993) grafican el concepto de competencia mediante la figura de un iceberg o témpano de hielo, en el cual las habilidades y los conocimientos son la parte visible de la competencia, mientras que el auto-concepto, los rasgos de personalidad y los motivos, son realidades más profundas que sustentan a las primeras y no son menos visibles, ya que están presentes y se manifiestan también en las acciones de las personas.

Bergenhengouwen, Ten Horn y Mooijman (1997) sugieren un esquema sobre la definición de las capacidades a nivel individual y basado en el esquema de iceberg que originalmente Spencer y Spencer (1993) plantearan., dichos autores dan

relevancia especial al desarrollo de las competencias individuales, para después generar las competencias empresariales o gerenciales. Siempre tomando como base al individuo y las áreas que domina y en las que realmente es competente.

**Figura N° 3.** Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer (1993).



**Fuente:** Bergenhenegouwen, Ten Horn y Mooijman (1997:57)

Partiendo de lo anterior, Bergenhenegouwen, *et al.* (1997) definen las partes del esquema anterior:

- El primer nivel del triángulo habla del “saber cómo” se refiere a las competencias que son aprendidas mediante cursos de capacitación y son documentadas por certificados o diplomas.
- El segundo nivel del triángulo se refiere a las competencias y conocimientos que pueden ser adquiridos también en forma de capacitación pero que no solamente son aplicables a una labor particular, sino que pueden ser aplicables a diversas actividades y son muy versátiles. De hecho, tanto el nivel uno como el dos del triángulo son

considerados como las competencias profesionales y vocacionales.

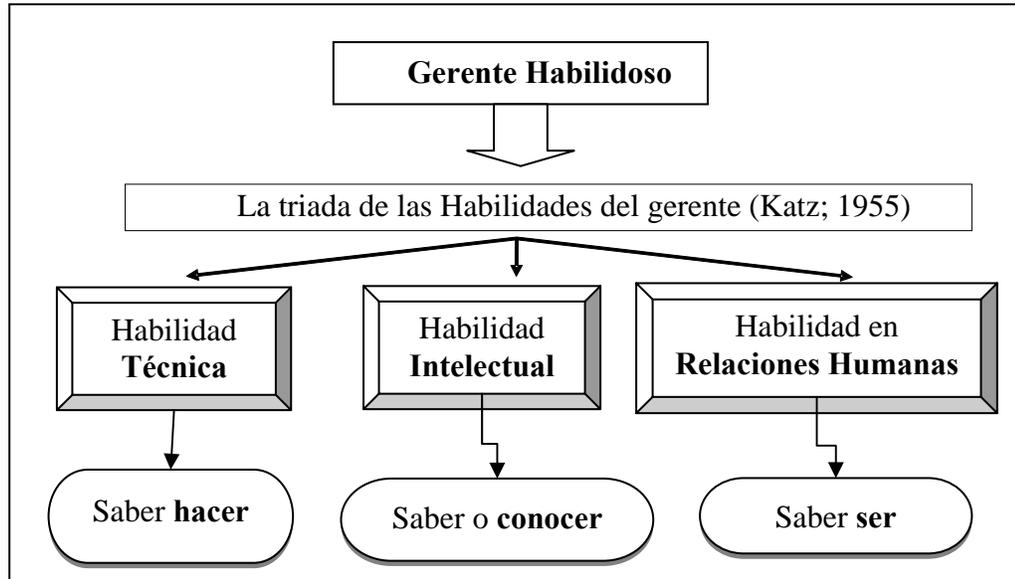
- El tercer nivel del triángulo clasifica a aquellas competencias relativas a las orientaciones que la persona tiene, aquellas cosas que seguirá como sus pilares en cualquier situación en que se encuentre, sea esta laboral o personal, en este nivel se reconoce la identidad del individuo. Aunado con los dos niveles anteriores, los autores se refieren a la clasificación humana como un “paquete” inherente al sujeto que ha ido adhiriendo conocimientos a lo largo de su vida.
- El cuarto y último nivel se enfoca en aspectos relacionados con la imagen que tiene del sujeto de sí mismo, es este aspecto resalta la concepción de los motivos reales por los individuos que se encuentra realizando ese trabajo, su auto realización y la fuente de entusiasmo para realizar la tarea que todos los días tienen que desempeñar.

En la clasificación anterior es muy difícil determinar las competencias a nivel individual fuera de lo que es realmente visible, como lo son el nivel uno y dos del triángulo. Sin embargo, lo que sí es relevante es, cómo la empresa debe generar el ambiente propicio para que el tercer y cuarto nivel del triángulo pueda ser visible y se evidencien en las labores cotidianas del empleado.

### **La triada de las habilidades del gerente**

Robert Katz presentó en el año de 1955 las tres habilidades del gerente, que son en términos generales, las habilidades básicas que debe poseer un gerente para considerarse habilidoso en el área gerencial y administrativa. A continuación se muestra una figura explicativa de la triada del gerente habilidoso de Katz.

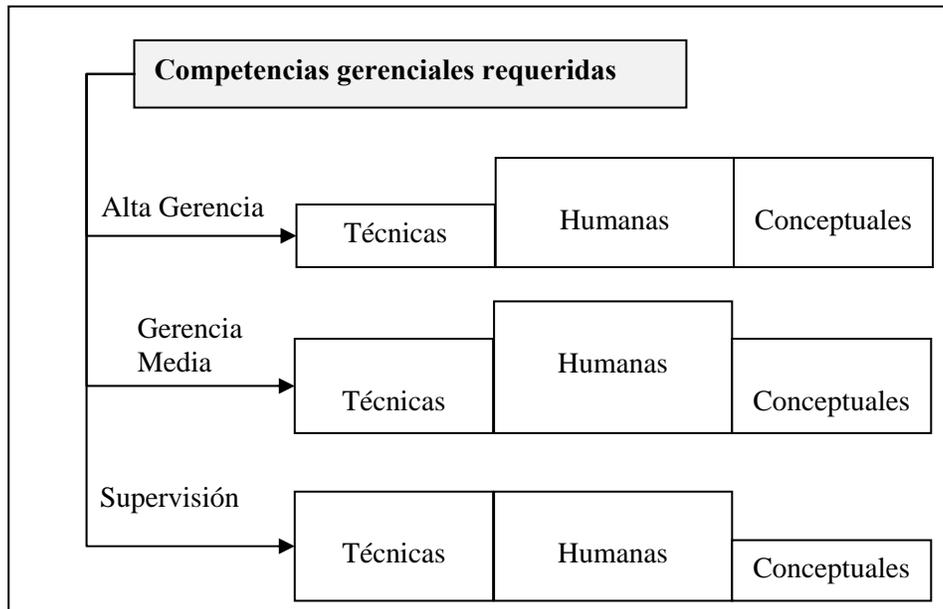
**Figura N° 4:** La triada de las habilidades del gerente (Katz; 1955) y su vínculo con el desempeño gerencial.



**Fuente:** Ramírez, C (2015).

Fayol y Katz sugieren que, si bien las tres habilidades son esenciales para un gerente, su importancia relativa dependerá, sobre todo, del rango del gerente en la organización. Un gerente para considerarse habilitado en el área administrativa debe poseer, adquirir y manejar de forma equitativa y balanceada los tres tipos de saberes: el *saber conocer* (y aprender), el *saber hacer* y el *saber ser*, los cuales forman una triada de habilidades específicas del administrador.

**Figura N° 5:** Las Competencias gerenciales necesarias en los distintos niveles de una organización según Katz (1955).



**Fuente:** Ramírez, C (2017).

### **Competencias genéricas y específicas del gerente:**

Las competencias tanto en el plano general, como a nivel específico, son las deben poseer y practicar los gerentes y administradores en las empresas u organizaciones que dirigen y se clasifican en dos grandes grupos: las competencias transversales o genéricas y las competencias específicas. Alles (2009) afirma que las Competencias Generales son también conocidas con los sinónimos de Cardinales, Corporativas, o *Core Competence*, y son aplicables para todos los miembros de la organización.

**Tabla N° 10:** Competencias Transversales/Genéricas.

Capacidad de análisis y de síntesis.	- - Capacidad de organización y planificación. - Creatividad. - Habilidades interpersonales.
--------------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad crítica y autocrítica.</li> <li>-Toma de decisiones</li> <li>-Resolución de conflictos</li> <li>- Adaptación a nuevas situaciones.</li> <li>- Iniciativa y espíritu emprendedor.</li> <li>- Apertura hacia el aprendizaje a lo largo de toda la vida.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** Ramírez, C (2016).

Mientras que las competencias específicas según Alles (2009:125) son: “competencias aplicables a colectivos específicos, por ejemplo: un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial”. A continuación se muestra una tabla N° 11, compuesta por las habilidades específicas de acuerdo a la triada del gerente competente.

**Tabla N° 11:** Competencias Específicas.

<p>A) Cognitivas (Saber o conocer): Comprende el ámbito cognitivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la teoría administrativa clásica y moderna</li> <li>- Conocer los procedimientos internos y reglamentos teóricos de la organización o empresa.</li> <li>- Conocer los fundamentos teóricos del diseño organizacional y de las prácticas gerenciales.</li> <li>- Conocer la metodología para la ejecución, evaluación e intervención en las prácticas gerenciales de la empresa.</li> </ul>
<p>B) Procedimentales / Instrumentales (Saber hacer): Comprende el ámbito de la aplicación del conocimiento o habilidad, por lo que requiere de un análisis funcional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber utilizar los equipos tecnológicos para un mejor desempeño en el área administrativa de la organización.</li> <li>- Manejar los procedimientos y técnicas para el desempeño de trabajo manual o físico.</li> <li>- Diseñar, aplicar programas y estrategias en el área administrativa y de gestión en los diversos ámbitos de trabajo.</li> <li>- Evaluar programas y estrategias en el área administrativa y de gestión en los diversos ámbitos de trabajo.</li> <li>- Utilizar técnicas concretas en el trabajo individual y colectivo (dinámica de grupos, motivación, negociación...).</li> </ul>

<p>C) Actitudinales (Saber ser): Comprende las emociones, por lo que requiere de un análisis conductual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener iniciativa y espíritu emprendedor.</li> <li>- Tener buenas habilidades de comunicación, de empatía y de asertividad.</li> <li>- Habilidad para conocer, controlar y redirigir los propios estados emocionales.</li> <li>- Saber contribuir al trabajo en equipo.</li> </ul>
--	--

**Fuente:** Ramírez, C (2016).

Un problema con la distinción entre las competencias genéricas y las competencias de desempeño es que se requiere de una buena proporción de ambas competencias para un trabajo. La gente necesita un cierto nivel incluso para comenzar el trabajo. Esto es cierto tanto en las competencias cognitivas como en las interpersonales (Woodruffe; 1993).

En consecuencia, el Modelo de competencias gerenciales en relaciones humanas propuesto, se inspira en el modelo de Katz (1955) que explica la triada de las competencias del administrador: *competencias técnicas*, *competencias personales (humanas)* y *competencias conceptuales*; y como a partir de las mismas se combinan los tres tipos de saberes resultantes, como lo son: el saber conocer, el saber hacer y el saber ser.

En este orden de ideas, Whetten y Cameron (2011) explican que las personas que ocupan puestos de liderazgos en las empresas, requieren de competencias para hacer bien las cosas y para hacer las cosas correctas, a las primeras, las llaman competencias administrativas y a las segundas, competencias de liderazgo. Las competencias administrativas incluyen: a) Competencias de mercado, que se refieren a lo necesario para competir efectivamente y administrar las relaciones externas, y; b) Competencias de jerarquía, que incluyen lo necesario para mantener el control y la estabilidad dentro de la organización.

Dentro de las competencias de liderazgo, se encuentran:

- a) Las competencias de clan, que hacen referencia a lo necesario para establecer y mantener relaciones interpersonales efectivas, y;
- b) Competencias de adhocracia, que se refieren a la capacidad para innovar, promover el cambio, articular una visión que energice y administrar el futuro.

**Fase III:** Procesos inherentes al desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas.

Al respecto, Tejada (2003) hace referencia a una serie de procesos gerenciales de los cuales derivan lo que denomina: las *habilidades fundamentales* en los gerentes, estos procesos se muestran en la tabla siguiente:

**Tabla N° 12:** Los procesos gerenciales y sus respectivas competencias.

<b>Proceso gerencial</b>	<b>Descripción</b>
Procesos de aprendizaje:	Orienta y fomenta el desarrollo humano como forma de potencializar las habilidades.
Procesos de pensamiento:	Clave para la construcción del saber y la transformación humana. Se debe desarrollar este aspecto, como el pensamiento productivo, el pensamiento estratégico y el pensamiento y su relación con la acción.
Procesos de solución de problemas:	Los procesos de decisión, la incertidumbre, las respuestas adecuadas o inadecuadas ante las exigencias del medio, entre otros aspectos, conforman la solución de problemas.
Procesos de valoración, o valores personales, interpersonales, grupales, colectivos y organizacionales:	Este aspecto se refiere a la forma en que las personas se ven a sí mismas o son vistas, y a la manera cómo perciben a los demás; hace referencia a la responsabilidad moral y ética, a la congruencia o incongruencia en la relación con los valores y principios que defienden o promulgan y a las formas de actuación real que se relacionan con esos valores y principios.
Procesos de relaciones interpersonales:	La posibilidad de desarrollar relaciones interpersonales asertivas, afables y que se basen en logros de objetivos de interés y satisfacción mutuos es una condición fundamental para la vida social.

Procesos la gestión de solución de conflictos:	El conflicto es otro aspecto inherente la naturaleza humana; de allí que el problema no es evitar o escapar de éste, sino adquirir, fortalecer y mantener estrategias adecuadas, significativas y efectivas para afrontarlo, gestionarlo y resolverlo.
--	--

**Fuente:** Ramírez, C (2015).

Como se señaló previamente, los elementos o dimensiones que conforman la triada de las competencias del gerente tienen una repercusión significativa en la práctica gerencial (estilo gerencial) moderna, son los siguientes:

1. El Pensar (competencias cognitivas)
2. El Actuar (competencias técnicas), y
3. El Sentir (competencias humanas)

Los procesos gerenciales que en una organización constituyen las competencias fundamentales de desarrollo para los gerentes y empleados, a partir de la triada de las competencias gerenciales (cognitivas, humanas y técnicas); como lo son: los procesos gerenciales basados en el *conocimiento* (generan competencias intelectuales); los procesos gerenciales basados en las *acciones* (generan competencias técnicas) y los procesos gerenciales basados en el *sentir* (generan competencias humanas); y su respectiva vinculación con el desempeño gerencial, se explican como sigue:

a. Procesos gerenciales relacionados con el conocimiento (el saber o conocer):

- **Procesos de aprendizaje.** El aprendizaje, es uno de los procesos que constituyen el desarrollo humano. Existen claras diferencias entre las formas de aprendizaje de las personas y las de otros seres vivos; es evidente, además, que aprender es vital para la supervivencia y el desarrollo del hombre. De allí que potencializar formas, sistemas, métodos de aprendizaje que sean efectivos, ágiles y rápidos es un compromiso

esencial en el desarrollo de las competencias.

- **Procesos de pensamiento.** El pensamiento es otro aspecto aparentemente propio del hombre; de alguna manera se comparte el hecho de que es una alternativa para la construcción del saber, del desarrollo y de la transformación humana. Se deben encontrar, entonces, formas para desarrollar este aspecto, como el pensamiento estratégico, el pensamiento productivo y el pensamiento y su relación con la acción.

b. Procesos gerenciales relacionados con el actuar (el saber hacer):

- **Procesos de solución de problemas.** Los procesos de decisión, la incertidumbre, las respuestas adecuadas o inadecuadas ante las exigencias del medio, entre otros aspectos, se cruzan por lo que se llama la solución de problemas otra actividad humana compleja por excelencia que determina el éxito o el fracaso del gerente. Como todo proceso de construcción humana, esta actividad también se adquiere, fortalece y mantiene. Por lo tanto, las metodologías efectivas de solución de problemas serán siempre una búsqueda importante.

- **Procesos de gestión de solución de conflictos.** El conflicto es otro aspecto inherente a la naturaleza humana; de allí que lidiar con el problema no se logra evitándolo o escapando de éste, sino de adquirir, fortalecer y mantener estrategias adecuadas, significativas y efectivas para gestionarlo y resolverlo.

c. Procesos gerenciales relacionados con el ser (Saber Ser), que constituirán las competencias humanas:

- **Procesos de relaciones interpersonales.** El ser social es otra característica connatural a lo humano. Las personas viven en núcleos grupales, constituyen lazos tanto interindividuales como colectivos; las interacciones deparan alegrías, afectos, dolores, fracasos, etc., y son inevitables. La posibilidad de desarrollar relaciones

interpersonales asertivas, afables y que se basen en logros de objetivos de interés y satisfacción mutuos es una condición fundamental para la vida social.

En el año 1933 un grupo de especialistas de la UNESCO determinó la necesidad de formar cuatro habilidades fundamentales en los procesos educativos, las cuales contribuyeran a la formación de personas más creativas e innovadoras (Madrigal, 2009:230): 1) Aprender a conocer; 2) Aprender a ser; 3) Aprender a hacer y 4) Vivir en paz con los demás. Cabe resaltar que esta última dimensión, es un factor de éxito clave para un modelo de competencias gerenciales en relaciones humanas.

En tal sentido, Delors (1996) hace referencia a estas cuatro competencias, al establecer que las mismas se aplican perfectamente al área gerencial, relacionadas a su vez con la citada *triada de las habilidades del gerente*. De acuerdo a Delors, la educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares: 1) aprender a conocer, 2) aprender a hacer, 3) aprender a vivir juntos, y 4) aprender a ser.

Las cuatro competencias según Delors (1996) son:

1. Aprender a conocer: Saber de las nuevas formas de actividades económicas y sociales, de acuerdo con el progreso científico; no basta con promover el acceso a la información sino sentir la curiosidad de conocer, lo que a su vez conlleva a la satisfacción.

*Aprender a conocer* se logra combinando el dominio de una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone además: aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.

2. Aprender a hacer: Más allá del aprendizaje de un oficio o profesión conviene

adquirir competencias que permitan enfrentar nuevas situaciones y que faciliten el trabajo en equipo.

Aprender a hacer a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y al trabajo en equipo. Pero, también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los jóvenes y adolescentes, bien sea de manera a causa del contexto social o nacional, o formalmente gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia.

Conviene no limitarse a conseguir el aprendizaje de un oficio y, en un sentido más amplio, adquirir una competencia que permita hacer frente a numerosas situaciones, algunas imprevisibles, y que facilite el trabajo en equipo, dimensión que se ha quedado relegada en los métodos de enseñanza actuales. En numerosos casos esta competencia y estas calificaciones se hacen más accesibles si los alumnos y estudiantes cuentan con la posibilidad de evaluarse y de enriquecerse participando en actividades profesionales o sociales de forma paralela a sus estudios, lo que justifica el lugar más relevante que deberían ocupar las distintas posibilidades de alternancia entre la escuela y el trabajo.

3. Aprender a ser: El progreso de las sociedades depende de la creatividad y capacidad de innovación de cada individuo.

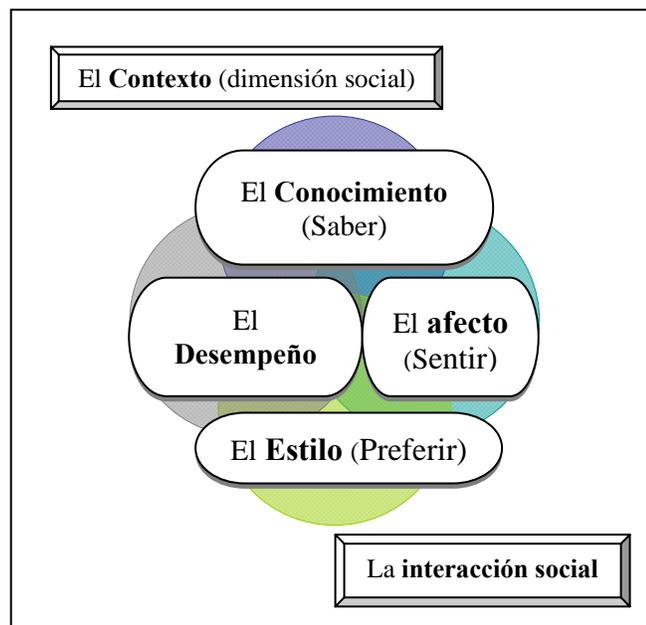
Aprender a ser para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de los potenciales del individuo, como son: la memoria, el razonamiento, el sentido estético, las capacidades físicas, la aptitud para comunicar, entre otros.

4. Aprender a vivir juntos: Desarrollar el conocimiento para convivir con los demás, conocer de su historia, de sus tradiciones y su espiritualidad en sociedades cada vez más multiculturales y cooperativas.

Se logra aprender a convivir desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia –realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos- respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.

El modelo que se observa en la figura N° 6 intenta representar esquemáticamente las dimensiones que constituyen las competencias. Los círculos internos superpuestos tratan de representar la totalidad o integralidad del comportamiento humano en todo contexto.

**Figura N° 6:** Variables del Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.



**Fuente:** Ramírez, C (2014), adaptado de Tejada (2002).

Las variables centrales en el modelo son:

1. El contexto (dimensión social), y
2. La Interacción Social

La primera variable: *El Contexto* (dimensión social) es el espacio donde se desarrolla el gerente, en dicho caso es la empresa en la cual adquiere, fortalece, mantiene o disminuye o extingue la competencia; la segunda variable: *La Interacción Social* le da forma a la competencia gerencial, en el sentido de que aprendemos, reflexionamos, corregimos, cambiamos y nos transformamos gracias a las interacciones que establecemos, ya sea mediante las condiciones del medio explícito (el entorno) o mediante la comunicación otros individuos, lo que constituye nuestro desarrollo individual y social (Tejada; 2003).

Por cuanto, en el marco de acción del modelo se integran tres posturas epistémicas, las cuales son: (a) Aprender a desarrollar competencias del pensamiento; (b) Aprender a desarrollar los sentidos y, (c) Aprender a desarrollar la sensibilidad. En estos tres aspectos debe centrarse la *interacción social del gerente*, para lograrlo se requiere la utilización del lenguaje (aprendizaje dialógico) en todas sus manifestaciones: escrito, verbal, fáctico, simbólico (...), para el ejercicio de la comunicación, incluido el ejercicio oportuno y eficaz del silencio (promovido por la teoría de la complejidad); y los diferentes tipos de saberes requeridos para los gerentes.

De manera extensiva, cada uno de los conceptos clave que definen las cuatro dimensiones se explican a continuación:

1. El conocimiento: las herramientas de aprendizaje basadas en la experiencia previa como en la obtención de conocimiento teórico y formal académico que capacita al

gerente par las funciones administrativas y empresariales.

2. El afecto: o el sentir, es la dimensión que engloba los sentimientos y las emociones del individuo.

3. El desempeño: es la evaluación del accionar cotidiano y contextualizado del gerente. Se puede considerar como la visión objetiva del quehacer como gerentes y representa lo que tradicionalmente se conoce como *hacer*.

4. El estilo gerencial: son las preferencias relacionadas con la perspectiva gerencial y las prácticas que se consideran más idóneas o pragmáticas en el área directiva de las empresas, no son más que los estilos de hacer gerencia que se van construyendo en el ejercicio del oficio del gerente y en el desempeño del rol que se asuma en determinadas circunstancias, y que identifican o caracterizan a los gerentes. En esta dimensión, la identidad e individualidad pueden quedar bien representadas a partir de lo que se llama el *estilo gerencial*, y de alguna manera, al relacionarse con nuestras preferencias para actuar, pensar, aprender, relacionarnos, entre otros., implican nuestras motivaciones, expectativas, impulsos para la acción, entre otros.

Respecto al conocimiento Civarolo (2008) hace referencia al método socrático y cómo el ser humano busca en el conocimiento la plenitud del ser:

Sócrates sostenía que el hombre tiene como tarea principal cuidar su alma a fin de mejorarla todo lo posible; entendiendo por alma la sede de la conciencia, del conocer y el obrar; la personalidad intelectual y moral, que permite ser una persona verdadera y responsable. El estado ideal del alma, es la meta que se alcanza cuando el hombre conoce realmente la virtud y, en consecuencia, obra acertadamente. En esta perspectiva, el hombre tiene necesidad de conocimiento, que, lejos de ser interpretado como algo abstracto, es una comprensión, una intuición plena que permite abrir el alma a la revelación del bien. (pág. 28)

Podría decirse, que el desarrollo del talento humano y de sus competencias pertinentes se dividen en tres categorías: 1) ayudar a las personas a aprender un conocimiento, 2) ayudarles a desarrollar el qué hacer con ese conocimiento y 3)

aprender por qué utilizarían sus conocimientos y competencias (Boyatzis y Saatcioglu, 2008a; pág. 93).

En lo que respecta a la dimensión del sentir del gerente y su accionar están estrechamente vinculados y dan sentido al estilo gerencial. Los estilos representan los modos particulares de acción; se refieren a las formas como las personas son conocidas por los demás, pues muestran sus características particulares e individuales. En la gerencia, los estilos en la praxis hacen la diferencia; de allí que se puede decir que son los estilos los que revelan la identidad de la persona, o en este caso la identidad del gerente.

Muchas veces un individuo con un estilo determinado de hacer gerencia- en términos de las relaciones interpersonales- tiende a chocar y confrontar con personas con estilos contrarios o con personas con estilos similares. Esto varía de acuerdo con las circunstancias personales de cada individuo. Así mismo, se ha demostrado en estudios de competencias gerenciales, que no existen estilos “buenos” o “malos”. Todos los estilos identificados muestran fortalezas y debilidades; muestran ser eficientes y eficaces o ineficientes e ineficaces según los contextos o actividades. Se ha determinado, además, que ciertos estilos son privilegiados en contextos particulares, o en momentos históricos específicos, o en ciertos tipos de culturas, mientras que esos mismos estilos son estigmatizados o rechazados en otros contextos, momentos o culturas.

El Dr. López (2016) explica cómo en el mundo griego el estilo de gestión estaba basado en la práctica de las virtudes: *Fíjate que en ese punto, los griegos tenían un modelo de gerencia, entre comillas porque en el mundo de los griegos no había ninguna idea de gerencia, eso ya es una cosa moderna, pero vamos a decir que había un estilo de gestión, una idea de gestión que estaba vinculada al ser, porque acuérdate que los griegos son los pioneros de la filosofía, entonces para ellos el*

*problema básico era el ser, que era lo siguiente, ellos pensaban que lo más importante para el hombre eran las prácticas de las virtudes, o sea ellos pensaban que... así como pensaba Aristóteles, que existía una teleología, o sea que todo tendía al bien, en el caso aristotélico, el bien general que llaman la areté, que cada cosa tiende a su excelencia. La areté significa la práctica de la virtudes, o la excelencia, entonces, la areté de un gerente sería su desempeño óptimo como gerente, digamos ¿no?, o sea el gerente tiende a un bien ¿cuál es su bien?, el desempeño óptimo, excelente de lo que hace. Ahora, ellos pensaban que eso se lograba a través de la práctica de las virtudes, que es justamente el ejercicio de las virtudes, sobretudo de la templanza; de la prudencia, de la valentía; y de la justicia, que eran las cuatro virtudes cardinales de los griegos; sobre todo en el caso de Sócrates eran todas estas, eran tres y Platón le incluye la prudencia. Estas virtudes cardinales hacen que el hombre en el ejercicio de esas virtudes cardinales llegar a ser, vamos a decir, el líder, el ser, vamos a decir, el ser gerente, el ser líder en el mundo griego, era básicamente una práctica de la areté. Eso era lo que lo llevaba a la felicidad. (s/p).*

Con relación al concepto griego de la excelencia que aporta el Dr. López en el párrafo anterior, Arendt (2009:58) señala que *“la propia excelencia, areté para los griegos y virtus para los romanos, se ha asignado desde siempre a la esfera pública, donde cabe sobresalir, distinguirse de los demás. Toda actividad desempeñada en público puede alcanzar una excelencia nunca igualada en privado”*. Lo afirmado por Arendt refiere a que el aspecto competitivo del individuo sale a relucir en ámbitos públicos, y es de resaltar que las empresas son entornos de alta competitividad donde sus integrantes pretenden demostrar sus mejores virtudes y capacidades en razón de obtener un mejor rendimiento que logre una ventaja individual y en ocasiones grupal.

Con relación al estilo gerencial, el Dr. Zambrano (2016) explica que es necesario replantearse el estilo gerencial: *Necesariamente, no solamente el estilo,... el estilo emerge de una convicción interna del sujeto que hace presente el estilo, el estilo es*

*más o menos el modelaje y el afinamiento de la conducta moral del sujeto, porque en el estilo no viaja tanto la evidencia de la reflexión profunda sobre la cuestión del acotamiento de la ética como entidad para actuar, eh.... estaríamos ahí más bien en presencia de la emergencia de nuevos conceptos y la generación de una ruptura con la visión tradicional de la gerencia; eso obligaría a que emerjan nuevos conceptos y necesariamente se formaría una nueva visión paradigmática sobre la gerencia. (s/p).*

Al respecto, el Dr. Ortega (2015) en sus evidencias afirma: *Cuando en la universidad yo enseño o hablo sobre estilos gerenciales siempre pongo en la pizarra un esquema que dice los estilos gerenciales más comunes y corrientes son: el estilo autocrático; el estilo democrático, el estilo participativo y el estilo laxo o sea dejar hacer; ... y someto a votación de los alumnos cuales de esos estilo gerenciales les gusta más y siempre he observado que todos votan mayoritariamente por el estilo democrático, debe ser porque en Venezuela tenemos mucho metido la palabra democracia ¿verdad?... y se quedan sorprendidos cuando yo les digo que la respuesta correcta sería la gerencia situacional... La gerencia situacional es un modelo de gerencia, el más complicado, porque ser autócrata es muy fácil, usted grite todo el día, este... imponga, no oiga opiniones, no le interese las opiniones de los demás, y usted es muy buen autócrata, ser un gerente laxo también es muy sencillo, preocúpese de usted y despreocúpese de los demás, y lance responsabilidades a otros y dele poder a otros, el estilo situacional hace que uno tenga que tener claro cuáles son los cuatro estilos gerenciales y aplicarlo de acuerdo a las circunstancias que se presenten. Hay ocasiones en la empresa que hay que ser autocrático, y otras ocasiones en las cuales usted puede dejarle a sus subalternos que tomen la mejor decisión, porque eso no va a tener ninguna relevancia y cualquiera decisión que se tome es buena, y eso le da también a la gente la capacidad de poder decidir por sí mismo, sin que usted esté dándole la última orden. (s/p).*

En este orden de ideas, las evidencias del Dr. Lanza (2016) refieren al aspecto

afectivo del gerente venezolano y como este impacta en su estilo gerencial y en el resto de las dimensiones: *El gerente venezolano le da a veces mucha fuerza a las relaciones, el venezolano como venezolano es muy afectivo, y a veces deja filtrar el desempeño del conocimiento en función de este elemento, incluso toma la decisiones como votar o no votar, contratar o no contratar, trasladar o no trasladar, está pesadísimo por el elemento afecto, aquí es donde se hace mucho hincapié. Esto es lo que se llama en latín primus inter-pares, están pares pero todos son primeros, todos tienen la misma importancia, y el mismo valor; uno no puede estar por encima del otro, ni puede estar por debajo del otro, son primos, es tan importante el afecto, como el conocimiento, como el desempeño; pero es claro aquí se deduce que hay tres estilos gerenciales, puede haber un estilo donde prive más el hacer, hay un estilo donde prive más el saber, y otro donde prive más el sentir. La idea que se propone sería en el equilibrio donde el estilo preferencial, este equilibrado con los tres elementos. Cuando vamos a ver el estilo gerencial, nosotros podemos hablar de una preferencia, y las preferencias son las que te van a dar la pauta para la toma de decisiones, cuando yo tomo una decisión, es que yo prefiero este y no aquel, prefiero lunes que miércoles; entonces estas preferencias van a estar siempre filtradas por dónde yo hago más fuerza, en función de la trilogía desempeño - conocimiento - afecto, esta toma de decisiones a la final van a reducirse, y vamos a decir que recaen directamente en la interacción social, porque cuando tú tomas decisiones esto se mueve, el elemento de la interacción social, para bien o para mal; o contigo sí, contigo no, y comienzan los dimes y diretes; y eso es interesante porque tenemos que medir esas consecuencias en las organizaciones, no podemos tomar decisiones sin pensar precisamente en la gente organizando, ¿Qué son las personas?, ¿Qué es el capital humano?. (s/p).*

**Fase IV:** Componentes filosóficos referentes en el Modelo para el Desarrollo de Competencias Gerenciales en elaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.

Una metodología sin reflexión teórica se convierte en una simple receta que se desploma ante la inestabilidad del contexto gerencial actual. La reflexión teórica es un conjunto valioso de ideas que no ofrecen más que eso, si las mismas no posibilitan el accionar a partir de dichas ideas. En el *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano* propuesto se articulan cinco aspectos interrelacionados que brindan un marco filosófico, en estos están presentes, valga decir: (a) lo epistemológico; (b) lo ontológico; (c) lo metodológico, (d) lo *praxeológico* y, (e) lo axiológico. Dichos aspectos filosóficos le dan consistencia al modelo, el cual se enfoca de manera específica en la dimensión (individual humana) actitudinal *del ser o saber - ser*.

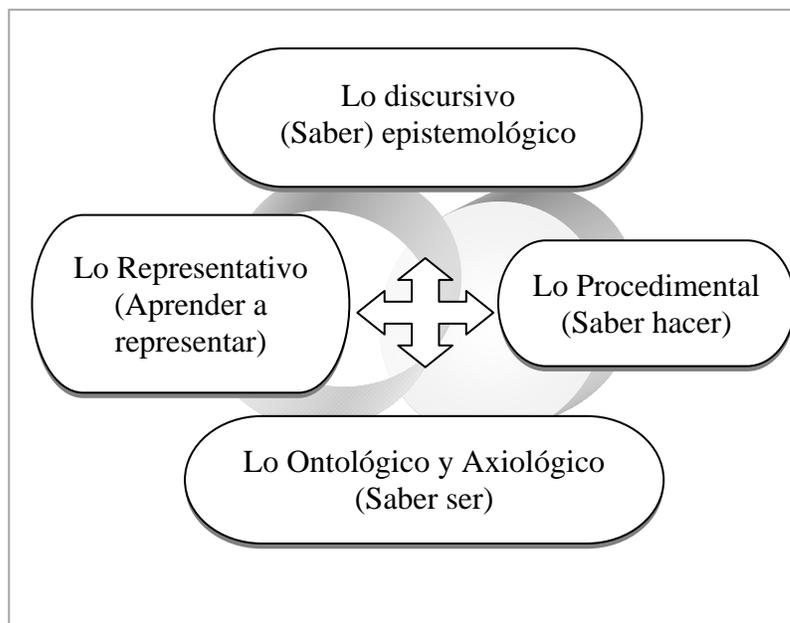
Las evidencias del Dr. Villalba (2016): *nosotros no podemos sino aproximarnos a esa verdad, porque tienes la gente que se comporta tal cual tú lo esperas, tiene la gente que no se comporta así, entonces, ¿Quién tiene la verdad?, y ¿quién te lo va a decir?, si el otro tiene las mismas debilidades también, entonces ¿Qué buscamos?, que dentro de esa confluencia de conocimientos emerja eso que llamamos verdad, que es a través de la investigación, ¿Qué estudia la epistemología? ese conocimiento, cómo va avanzando, cómo se va desarrollando, esos son los principios que uno estudia cuando estudia la epistemología, ver como se ha ido construyendo la disciplina, ¿desde qué perspectiva?, ¿cómo lo justifica?. Muchas veces las personas no entienden que la administración tiene un componente filosófico pero ella no es en sí filosofía, cuando tú hablas de filosofía estás hablando de una manera... diría yo... de un comportarse..., eso es lo que hacen los filósofos, ellos no se especializan en un campo, ellos estudian casi todo lo de la vida y eso es la filosofía, el sentido de la vida, muchas veces la gente está en un doctorado y no capta eso, mucha gente pasó por la maestría y no captó eso, entonces ¿Cuándo lo evidencio?, cuando voy a ejercer*

*al campo laboral, porque no basta con mi campo, un administrador sin el contador tampoco puede hacer una buena gestión porque yo necesito de alguien que me dé la información financiera para yo tomar decisiones, porque un administrador tiene un gran componente de decisiones, que es lo generalmente a veces no logra entender la gente, y para tomar decisiones debo tener un buen equipo. Necesitamos de la gente, porque el principal elemento para que un gerente se considera exitoso pasa por eso, porque hay gente que cree que ser un gerente exitoso es tener un buen carro, tengo dinero, tengo 20 años en un negocio y bueno no tengo título pero me ha ido bien, no lo necesito, y eso es sólo una circunstancia. (s/p).*

Por su parte el Dr. Lanza (2016) en sus evidencias afirma: *existen cuatro ejes filosóficos para abordar el estudio de cualquier aspecto relacionado con la gerencia, estos son, el aspecto epistemológico, ¿De qué conocimiento?, ¿de qué me estás hablando?, cuando decimos en lo intelectual pensamos a Immanuel Kant y regresamos a estos autores de lo epistemológico que dicen que el intelecto es el elemento clave para enfrentar cualquier reto, luego el elemento ontológico es el ser de esa empresa, ¿de qué ser?, ¿de qué ontos?, ¿Cuál es el know how esa de esa empresa?, y ¿Cómo se diferencia ella de otra?, por este elemento ontológico. ¿Cómo consideras tu a ese hombre?, si lo consideras educable o no, si ese hombre para ti no es educable entonces vas a perder tiempo desde el punto de vista de la educación, entonces todo nuestro esfuerzo está orientado hacia ese ser educable, pero está cargado de una axiología, del aspecto axiológico, de unos valores ¿Cuáles son los valores que tengo yo? y ¿Cuáles valores se pueden sembrar en el otro? si es que sembrable..., ¿Cuáles son los valores que el trae?. Luego viene una praxeología, de la práctica, esto me sirve para, que es el aspecto praxeológico, entonces en esos cuatro ejes nos estamos moviendo siempre ¿Cuál es elemento axiológico de esto?, ¿cuál es el elemento epistemológico de esto?, ¿cuál es el elemento ontológico? y ¿cuál es el elemento praxeológico?, por ejemplo, yo soy ingeniero mecánico de la Universidad de Carabobo, soy el gerente, posiblemente yo le dé más peso a los*

*resultados, a la praxeología, y todo lo que yo voy hacer en mi reinado como gerente va a estar dado por: dame frutos, dame productos, ¿Qué hiciste?, ¿Qué no hiciste?, dame números. Todo está girando en torno a eso. En resume, lo epistemológico es visto como un elemento de saber manejar el conocimiento, mezclado con un ser que es el que contiene ese conocimiento, de unos valores que tiene ese ser y de unas prácticas que pone en función ese individuo; y un gerente tiene que tener destrezas, las cuales vienen acompañadas de la palabra competencias, que es la comprensión sistémica de un campo de estudio, comprender sistemáticamente el campo de la gerencia, el campo de la administración, es el dominio de las habilidades de ese campo de estudio, alguien que se precie de ser un gerente debe manejar esas habilidades y destrezas. Si no los tiene pues tendrá que seguir preparándose, es decir, formándose. (s/p).*

**Figura N° 7:** Componentes filosóficos referentes en el Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.

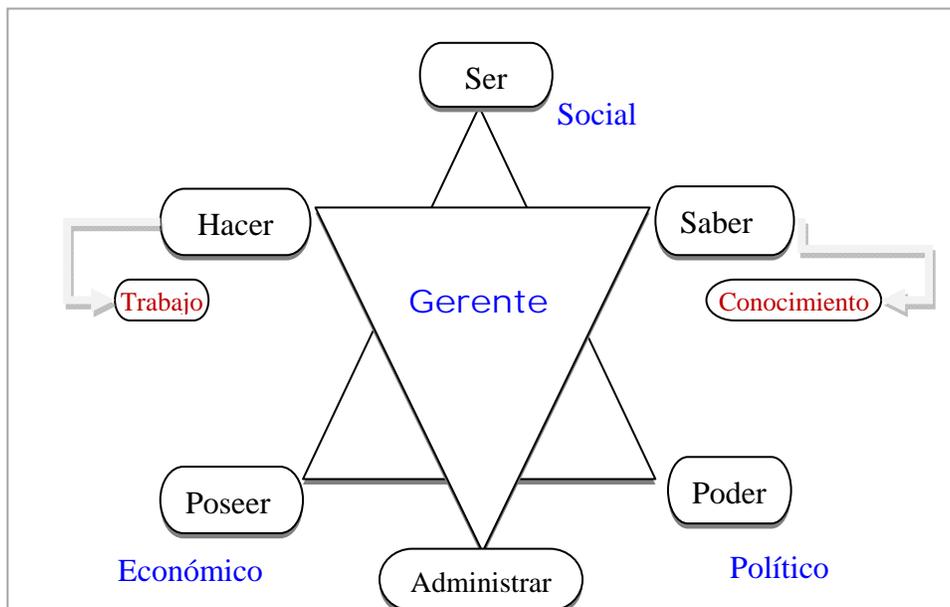


**Fuente:** Ramírez, C (2015).

En referencia a la figura anterior, el componente epistemológico en cuanto al Saber, se enfoca en como el conocimiento adquirido por la educación puede transformarse o no en sabiduría, el conocimiento puede ser visto como: un estado de la mente asociado al hecho de conocer que se alcanza mediante la experiencia y el estudio, enfocándose en las competencias individuales para ampliar el conocimiento individual y generalizándolo al aplicarlo a los requerimientos propios de la empresa... también se considera el conocimiento como una capacidad o competencia que permite generar ventajas competitivas para quien las posee.

Tal como lo indica (Boyatzis, 2008a; Pág. 94) son tres los dominios de capacidad o talento: los conocimientos, las competencias y las motivaciones) que nos ayudan a entender lo que una persona puede hacer con el conocimiento, cómo una persona puede hacerlo (es decir, las competencias) y por qué una persona siente la necesidad de hacerlo (Es decir, valores, motivos y disposiciones inconscientes).

**Figura N° 8:** Integración de las Competencias del Gerente y su contexto.



**Fuente:** Ramírez, C (2017).

Teniendo en cuenta de que tener el conocimiento no implica tener sabiduría, o viceversa, al respecto Morales (2002:272) explica: “ser sabio significa asumir un actitud de vida que le permite al sujeto desarrollar la plenitud de su persona en la sociedad”. Dicho esto, la persona con sabiduría transfiere sus saberes del plano objetivo a los aspectos subjetivos de su ámbito profesional, familiar y personal.

En esta dirección, Desiato y Guevara (1998:37) señalan que un *administrador*, o un gerente es alguien que “mediante un saber específico contribuye en el seno de una empresa a diseñar y configurar una determinada clase de hombre”. Dicha afirmación pretende hacer conscientes a los gerentes del poder del cual disponen mediante la sabiduría y el conocimiento, desde la perspectiva del *saber hacer*, *saber conocer* y *saber ser*.

Respecto a la integralidad de los saberes en cuanto a las competencias en función del desempeño gerencial, así lo afirma Tobón (2006:42) “se asume el saber hacer de forma separada del saber conocer y del saber ser, cuando la realidad muestra que todo proceso de desempeño integra los tres saberes”. Y es de entenderse que el saber hacer lleva implícito un conocimiento en la persona que ejecuta el acto a su manera.

En lo que refiere al *aprender a hacer*, el factor aprendizaje dentro del desarrollo mismo de las competencias individuales. Según Bueno, Morcillo y Salmador (2006:204) “El aprendizaje es un proceso de incorporación de conocimiento en la mente del sujeto o internalización de aquél con el fin de poderlo desarrollar y ponerlo en práctica”. De igual manera Desiato y Guevara (1998:37) destacan el aspecto pedagógico que posee el gerente dentro de las empresas; ya que como tal el administrador “es también un educador”. Dicha afirmación aduce que la educación no es un acto exclusivo de las escuelas formales, sino que la misma continúa su desarrollo en los espacios públicos y privados como los pertenecientes al área

empresarial, y “en calidad de co-educador no puede eximirse de reflexionar sobre lo que él hace”.

Al respecto, Foucault (1977), precisa el vínculo existente entre a la autoridad de quien ostenta el cargo de gerente en una empresa y la sabiduría que viene consigo, resaltando que el conocimiento le otorga poder a quien lo posee: “no es posible que el poder se ejerza sin el saber, es imposible que el saber no engendre poder” (pág. 76). Partiendo de lo antes afirmado, el gerente para ser reconocido como líder, y ser aceptado en su autoridad, debe poseer conocimiento y por ende saber administrarlo en las distintas situaciones que se presentan dentro de la realidad gerencial, ya que la sabiduría representa un poder que debe ser administrado con la responsabilidad que amerita.

Las evidencias del Dr. Villalba (2016) hacen hincapié en lo epistemológico de la gerencia para comprender la praxis y el pragmatismo del gerente: *la experiencia viene siendo un conocimiento, sólo que es un conocimiento empírico no viene de una educación formal, la gerencia nace de una praxis, el pragmatismo lo que te está indicando es que tú tienes que ser práctico a la hora de hacer las cosas pero no tiene que ver en ningún momento con que tú tienes que obviar los elementos que hemos estado hablando sino no estuviéramos hablando de una disciplina, la disciplina es cuánto si te pones a ver epistemológicamente, es analizar qué es lo que tratas de determinar, cómo vas construyendo ese conocimiento que te permite a ti hacer y ser, entonces estudia lo ontológico ¿verdad?, estudia lo teleológico, la finalidad, entonces ya dentro de una disciplina están todos estos elementos que estamos hablando; entonces, lo importante aquí es saber cómo ser gerente, entender que en el sentido amplio de la gerencia tú vas abarcar es la realidad social, y la realidad social basa en que tú debes aportar algún beneficio a la sociedad. (s/p).*

Cabe destacar el planteamiento antropológico de Gevaert (2003) al caracterizar al ser humano como cuerpo espiritualizado y espíritu corporeizado; es decir, como un ser integral y complejo; donde el ser, hacer, conocer y convivir forman una unidad compleja, y dinámica. Lo antes planteado evidencia el carácter filosófico del presente modelo.

En este orden de ideas, las evidencias del Dr. Zambrano (2016) corroboran el componente fenoménico del gerente en su dimensión humana: *en estos tiempos de cambio, en el que la complejidad es lo que acompaña el mundo y la incertidumbre, no hay posibilidad de atender con fuerza a eso que yo le he dicho a través de la doctrina fenomenológica que es lo fenoménico, es lo perceptual, hay unas entidades ocultas como bien sabemos, que tienen que ver con la misma condición de la naturaleza humana, un ser humano natural pero con una capacidad de discernimiento, incluso con una carga espiritual que tiene problemas para hacerlo dimensionable, aunque ya en el año 1900 cuando se discute la doctrina filosófica y la posibilidad de transferir una nueva discusión al plano de lo humano para la ciencia, Wilhelm Dilthey hace alusión a su trabajo sobre las ciencias del espíritu, la posibilidad de evidenciar con fuerza que el hombre no es solamente una carga material, entonces emerge la posibilidad de ver lo trascendente en el ser humano y eso precisamente es lo que aparece todavía como un espacio oculto, como un espacio que en lo relacional no se ha mirado, y eso genera problemas para que los conceptos de la gerencia tomen el peso y la consistencia que pudieran tener en los actuales momentos. (s/p).*

En este contexto de ideas, conviene hacer mención de Habermas (2002) en lo que comprende la tarea de trascendentalización del sujeto, la cual surge cuando el sujeto le dá sentido a sus acciones conforme pueda aprender a partir de la relación que forma con otras personas dentro de su respectivo mundo de vida, siendo en el caso que nos ocupa las empresas.

El Dr. Zambrano (2016) hace también referencia al aspecto evolutivo y transformacional en el aprendizaje del gerente: *Cuando tú interpretas el lado oculto de la persona que es lo que Aristóteles decía, bueno, no puede ser que sea inmutable el ser, yo prefiero más bien discutir la cuestión desde la perspectiva de un ser en transformación, y no un ser que sea inmutable. Aristóteles cinco siglos antes de Cristo decía eso, entonces nosotros después del cristianismo, celebramos el sacrificio de un hombre por recuperar la esencia humana de la gente, del mundo de relaciones, y en un esfuerzo de dar su propia vida, todavía no hemos entendido el esfuerzo que Jesús hizo. Un gerente te trata muy bien pero te explota mejor. (s/p).*

De acuerdo a la evidencia del Dr. López (2016), el cual se concentra en la competencia humana del gerente: *según Hannah Arendt se dice que lo humano tiene tres condiciones que son: la labor, el trabajo, y la acción. La labor tiene que ver con aquello que el ser humano requiere para su reproducción biológica ¿no?... que es todo lo que tiene que ver con su proceso de consumo, entonces todo lo que el hombre hace para producir bienes que le permitan alimentarse y vivir, es lo que llama labor, donde el ciclo del esfuerzo humano se cierra con el consumo; el trabajo, que es todo aquello que el hombre hace para construir herramientas que le permitan facilitarle la vida, es lo que ella llama el trabajo, que es distinta a la labor. Entonces, el trabajo es una condición humana, el hombre no puede vivir sin el trabajo, pero el trabajo no es para producir bienes de consumo inmediato, sino para construir máquinas, maquinarias, herramientas, etcétera. ¿No?, el ciclo del trabajo no se cierra con el consumo, porque son maquinarias, sino que son herramientas que ayudan luego al proceso productivo; con el trabajo el hombre construye la mundanidad del mundo, o sea el conjunto de objetos y cosas que nos sirven, los medios pues... y la última condición humana en esta jerarquía, en está lista que te hago, es la acción, y la acción no depende de herramientas ni nada, sino que la acción depende del lenguaje; es decir, la acción es la comunicación, el ser humano no puede vivir sin la comunicación. (s/p).*

El modelo propuesto por Mosley *et al.* (2005), establece que un jefe debe de contar con: a) las competencias conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica; b) las competencias de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y trabajar efectivamente en equipo; c) las competencias administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades, y; d) las competencias técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización.

En lo que respecta a lo procedimental, a la praxeología en el gerente venezolano el Dr. Lanza (2016) señala: *los administradores muchas veces le dan peso, valor a la praxeología y también al elemento axiológico; lo mismo que el economista, ¿no?. El elemento epistémico, que es interesante, muchas veces lo dejan escondido o solapado porque ese es el ¿Qué es la empresa?, ¿A qué nos dedicamos nosotros?. Por ejemplo, ¿Cuándo surge el outsourcing?, surge a raíz de los elementos que debe responder a la epistemología organizacional. (s/p).*

El sistema francés reconoce dos tipos básicos de competencias, las cuales son: 1) las competencias profesionales y 2) las competencias sociales (competencias humanas o relaciones humanas), estas últimas están relacionadas con el *saber ser* (savoir être), que no es más que *aprender a ser*. El saber-ser, incluye, las relaciones del gerente con los demás integrantes de la organización; consigo mismo y con su entorno, incluido por ende la dimensión social de dicho entorno (empresarial, industrial, gremial, laboral, entre otros); el tipo de comunicación empleado en la dinámica de relación social dentro de la empresa, y las herramientas gerenciales que determinan la dimensión individual humana del gerente en la empresa.

Las evidencias del Dr. Zambrano (2016) respecto al discernimiento sobre el ser,

particularmente sobre el *ser gerente* sobre la base de lo ontológico explica: *bueno la idea fuerza que acompaña a la gerencia en tanto una entidad que se puede digamos valorar como posibilidad de impulsar la gestión en el contexto formal de una organización, en este caso de una organización empresarial; como cualquier otra actividad humana, reclama siempre preguntarse cosas, por ejemplo, si esos modelos de explicación del comportamiento de las personas en el mundo relacional son ciertamente fuertes para mirar lo que ellos intentan explicar, si uno se pregunta desde la sociedad más antigua que conocemos, el discernimiento sobre el ser, entonces toma dos grandes variantes, una variante que le asigna una condición de inmutabilidad, de permanencia, de asociación más bien a la deidad, a una condición digamos natural dada por Dios y eso lo hace invariable, es el tiempo precisamente de la metafísica y la filosofía, este.... el problema sería pensarse la cuestión desde cuál mirada le hace uno al mundo. En ese plano hay otra sección de la noción del ser que lo hace transformacional, dinámico, en movimiento, en permanente cambio; una es la idea de Parímenes y la otra era la idea de Heráclito. Si uno transfiere eso para la cuestión de la gerencia actualmente vuelve hacerse la misma interrogante, una pregunta que se monta en lo ontológico ¿Cuál es la razón que asiste al ser de la gerencia?. Entonces, normalmente ¿qué es lo que hace un gerente?, un gerente impulsa la actividad que dinamiza una organización, organización social, organización empresarial, organizaciones con fines de lucro o no, eh.... un sistema de producción formal ¿verdad? un sistema de producción para la acumulación de riqueza, un sistema para la distribución del excedente productivo, en los dos planos, de la visión capitalista del mundo, y la visión socialista del mundo, o la visión marxista; siempre habrá la necesidad de hacerse como interrogante la pregunta ontológica: ¿Cuál es el ser en verdad de la gerencia?, si su naturaleza atiende a la interpelación de lo natural, entonces los modelos de trabajo serían justamente los que se asocian al fisicalismo y a la idea newtoniana del mundo como reloj; entonces, allí prevalece el análisis de tiempo y movimiento de Taylor, la supervisión de las personas, la jerarquía de las instrucciones, y el cumplimiento de las metas, la*

*condición de administrar más que de gestionar o agenciar los procesos, en la otra visión: si la naturaleza de la gerencia o lo ontológico de la gerencia es lo social, entonces habría que pasar a eso que motiva la conversación, esos elementos de carácter fenoménico que son los que se ven, si atendemos a la doctrina fenomenológica usaríamos los postulados de Husserl para decir que el mundo de los fenómenos tiene dos planos, uno fenoménico que es perceptual,... Ah bueno y ahí cabe también el análisis de tiempos y movimientos de Taylor, el análisis del rendimiento y el desempeño como una valoración cuantitativa de lo dimensionable que se pueda ser en una dinámica organizativa. (s/p).*

En las evidencias del Dr. López (2016) explica cómo trasladar el modelo griego de la práctica de las virtudes a las empresas modernas para llegar a la plenitud del ser en la gerencia: *En el mundo griego, ellos tenían dos categorías que eran: la vida buena, que era el ejercicio de las virtudes, la areté; es decir vivir conforme a las virtudes, ejercitar las virtudes; y la buena vida, la buena vida era el triunfo de la plenitud del ser, la plenitud del ser era la felicidad, llegabas allí por medio de la práctica de las virtudes; llevando ese modelo griego a las empresas, entonces tú tendrías empresas donde tú harías la selección con base a las virtudes, por ejemplo, bueno necesito ¿qué sé yo?, un portero, un tipo que abra la puerta, bueno en mi proceso de selección lo que necesito es un tipo que tenga la virtud de la puntualidad ¿ok?, entonces como tú tienes la virtud de la puntualidad, yo no necesito vigilarte, yo no necesito gastar dinero en un vigilante, porque eso lo haces tú porque es una virtud tuya, porque tú no puedes llegar tarde, porque eso no está en ti, porque en la plenitud de tu ser está ser puntual siempre. Por ejemplo, necesito una persona que se ocupe de cuidar, por ejemplo, él tiene que tener estas virtudes, la responsabilidad, la constancia; es decir, llevando ese modelo griego al modelo moderno, tú tendrías perfectamente un gerente o un líder que es líder porque su vida es el ejercicio de su virtud. (s/p).*

De esta forma, el aspecto ontológico está presente en el constructo del saber-ser, por ejemplo lo establecido por Morales (2014) al referirse que lo humano da soporte al ser, postura también confirmada por Yáber y Valarino (2007) cuando advierten la importancia de *la vocación y manera de ser* en la gerencia.

El componente Ontológico y Axiológico en el gerente venezolano de acuerdo a las evidencias del Dr. Lanza (2016): *Cuando nosotros hablamos del aspecto ontológico del gerente, en la gerencia, lo vamos a diferenciar del elemento óntico, hay una cosa óntica y una cosa ontológica; el elemento óntico es lo particular, el elemento ontológico es el ser total; entonces cuando vamos hablar del elemento yo como gerente, que es una particularidad, no soy yo jugando básquet, no soy yo transeúnte, no, yo en mi totalidad como ser, y el origen de mi ser, yo soy el gerente, entonces yo tengo que responder como debe ser a este título que me han dado de gerente, que no es cualquiera. Entonces, ¿Cuándo yo voy a tener una relación directa entre ontología y la axiología?, la línea de los valores, entendido entonces como estos elementos axiológicos, estos elementos de valor, estos elementos que sustentan cualquiera acción humana están relacionados directamente. Si yo como gerente ontológicamente hablando, como ser humano, como el origen de mi titularidad por tener ciertas características, entonces yo llego a este nivel, ontológicamente hablando como un ser, con mucha más razón tengo que verlo como un ser con valores, no es cualquiera, no es un ser sin valores; que por cierto, en la actualidad que se habla tanto de la corrupción, precisamente ahí está el meollo, el meollo está en que ontológicamente hablando se está buscando un ser corrupto en la axiología. Porque si yo soy una persona correcta, yo no puedo trabajar con un corrupto, entonces yo tengo que poner es gente incorrecta, corrupta, que no se interponga; es decir, que haga y deje hacer pues, porque si no se me rompe el esquema. Entonces, el elemento ontológico del ser tiene que estar estrechamente ligado con este elemento axiológico, porque lo que hago tiene un valor, desde el tiempo, desde del producto, bueno un Adam Smith, se produce, duró tanto tiempo, las horas hombre, dió tanto,*

*funcionamos, si lo contrastamos con Carlos Marx la cosa cambia porque con Marx priva lo social, se difumina en lo colectivo, ¿cómo soy yo como ser humano ontológicamente hablando?, ¿y los valores que tengo?, ¿Dónde se rompe la cadena?, se rompe la cadena cuando yo ontológicamente soy una cosa y axiológicamente todo lo contrario. De tal manera, que esto tiene que estar siempre “en estrecha formación”... como dice la canción.... Tiene que estar muy relacionado con el episteme del saber, del origen de lo que hago, ¿qué hacemos aquí?, petróleo ¿qué hacemos aquí?, automóviles; entonces ser gerente es ser, conocer de gerencia, actuar como gerente, e intelectualmente pensar como gerente. Cuando uno dice pienso en un gerente, uno lo piensa idealmente de acuerdo a esa trilogía bien clara del pensar, sentir, y actuar. (s/p).*

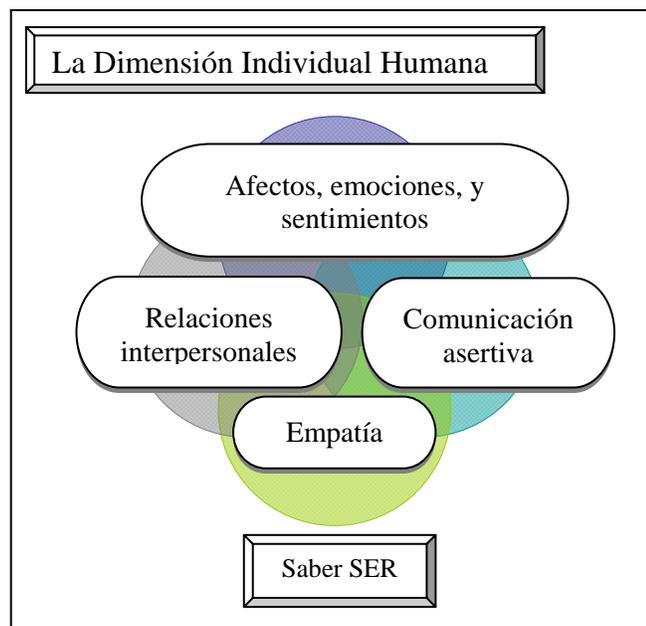
Teniendo presente lo manifiesto por Morales (2014) en su tesis doctoral en la que indica que *existe un sustento ontológico desde el ser y el saber hacer en la gerencia venezolana*. De igual manera el Dr. Villalba (2016) señala la importancia de lo Ontológico y lo Axiológico: *Llega un momento en qué hay contradicción porque si tú me dices que soy buen gerente porque tengo una calidad de vida pero todos los demás que te rodean viven como pordioseros, algo está fallando allí, porque por eso es que la formación por competencias tiene que ser integral, es un individuo integral, de allí la sistematicidad de la que te hablaba porque existe un contexto, y el contexto forma parte del todo, trasciende., ¿Dónde estoy yo ubicado con respecto a los otros?, porque yo convivo con otros individuos, con otras empresas. Nunca puedo olvidarme de eso porque yo puedo ser muy exitoso y logré unos niveles de calidad de vida que son los que me propuse. (s/p)*. En el contexto de las afirmaciones previas, queda claro que si la naturaleza humana del hombre tiene un carácter existencial, que se encuentra en la búsqueda de la trascendencia de sus acciones, entonces el ser gerente va implícito al ser líder, y todos estos roles a su vez van unidos a la axiología del gerente, los valores que fundamentan sus acciones, lo que comprende un entramado de basamentos filosóficos que persigue en el desempeño de un estilo gerencial.

**Fase V:** Modelo para el Desarrollo de Competencias Gerenciales en Relaciones Humanas dirigidas al empresario venezolano, sus dimensiones.

Se planteó la estructura organizativa del modelo teórico desde dos perspectivas. La primera, a través de una gráfica que permite visualizar un panorama general y holístico del modelo, y la segunda, la vinculación de cada uno de sus componentes para comprender, interpretar y relacionar las aristas teóricas que conforman el modelo propuesto.

El constructo del saber-ser en la gerencia se presenta mediante la Figura N° 9, que explica la dimensión individual humana en el Modelo propuesto:

**Figura N° 9:** La Dimensión Individual Humana en la gerencia.



**Fuente:** Ramírez, C (2015).

De acuerdo al Dr. Zambrano (2016) en la actualidad: *ya no prevalece el dominio de conocimientos, ya no hay una valoración fuerte de las competencias para el hacer,*

*sino que se posiciona la cuestión en dos entidades nuevas: una es lo que nosotros hemos dicho que era, la propensión a valorar el sistema axiológico de las personas, entonces la ética y la moral, y nos devolvemos a lo presocrático para pensarnos como era la esencia del ser, o cual es el asunto de la categoría ser, si es un ser en transformación, evidentemente necesita nuevos conceptos para, digamos interpretar esa relación con el mundo de referencias. (s/p).*

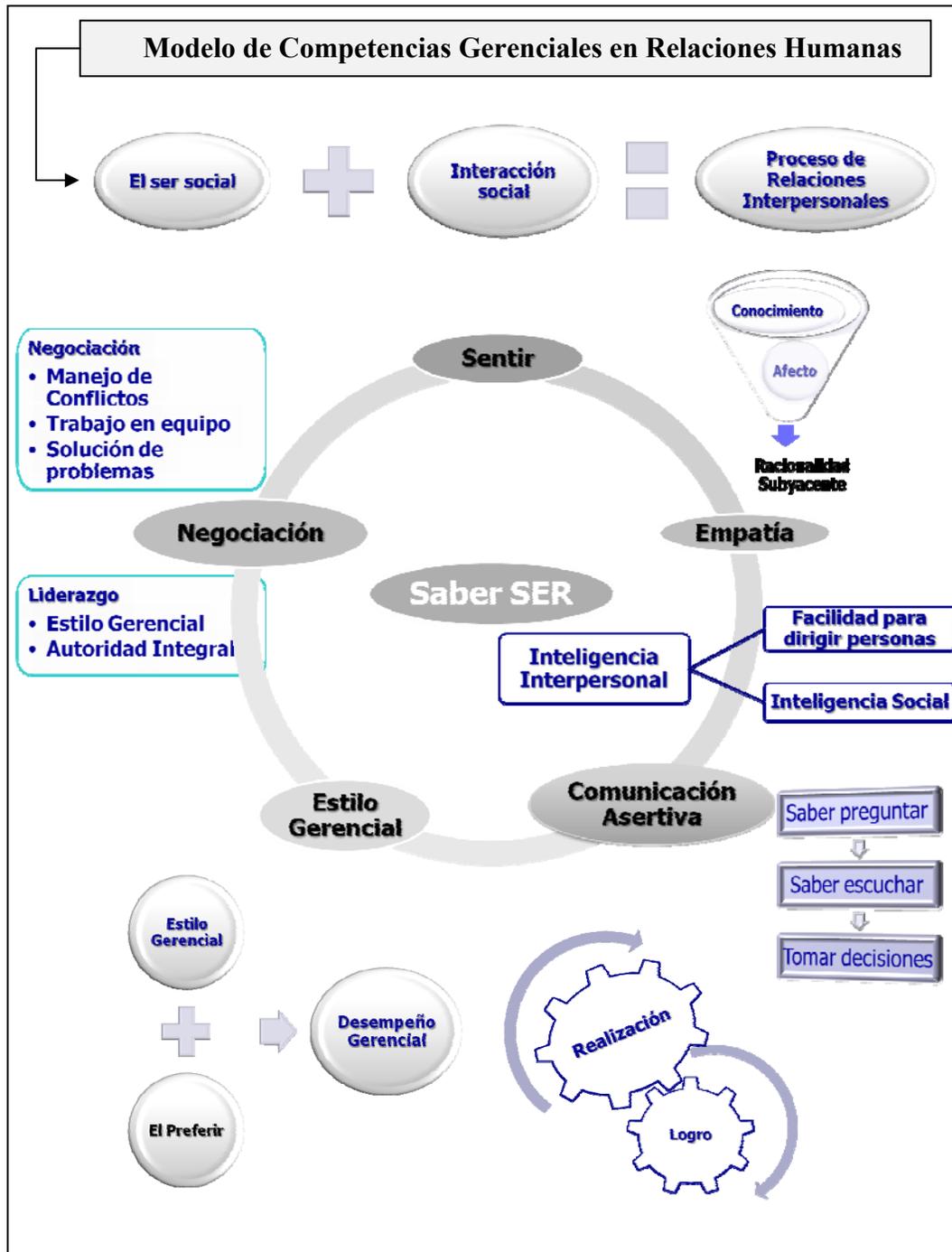
Las evidencias del Dr. López (2016) destacan la importancia de lo que él llama “la plenitud del ser en el gerente”: *necesitamos que el trabajador sea un ser en plenitud, un ser que despliegue toda su potencialidad creadora ¿verdad?, no sólo su hacer y su conocer, sino toda su potencialidad humana. Es más, agreguémosle a eso el hecho de que como dice la planificación estratégica tú ahora planificas desde los sueños, antes se planificaba conociendo el pasado para entender el presente y proyectarse al futuro, ahora tú sueñas el futuro y desde el futuro tú construyes el presente. Eso significa que tú tienes que tener para la innovación, para la creatividad, tienes que tener un sujeto en la plenitud digamos de su ser, un sujeto que esté en capacidad digamos, de poder soñar el mundo y soñarlo adecuadamente ¿no?, Ahora, esto hace que la empresa, vamos a decirlo entre comillas, no dependa tanto de lo estrictamente económico, sino de parámetros que antes eran extraeconómicos, que van a depender de la subjetividad humana, ¿verdad?, Ahora, este punto es fundamental para lo que te quiero explicar, ¿Qué ocurre?, que se ha producido un punto de inflexión en la comprensión económica, la economía dependía de la fuerza física, el valor estaba en la fuerza física, en la cantidad de fuerza de trabajo que tenía una mercancía, ahora el valor no depende tanto de la fuerza física, sino de la fuerza cívica, ¿qué es la fuerza cívica?, es que el sujeto tiene que ser y actuar conforme a la razón, conforme a la verdad, eso es lo que se llama la autonomía del sujeto, tiene que ser libre para él crear, para él innovar, para él aportar valor agregado, para eso él tiene que ser autónomo, ¿Por qué?, porque tú tienes que aportar lo que hay en ti en lo particular, a eso que estamos construyendo colectivamente; que es tu aporte personal, y para*

*eso tú tienes que tener autonomía, que sería la libertad de tu voluntad para actuar conforme a la razón; la autonomía se sostiene sobre virtudes humanas, sobre la infraestructura moral del sujeto. Porque para tu actuar siempre conforme a la razón, tú tienes que tener valentía, que es una virtud; tú tienes que tener templanza, es una virtud; tú tienes que tener prudencia, es una virtud; entonces, sobre la infraestructura de las virtudes humanas, es decir, de la moral, de la parte ética humana, descansa la libertad de la voluntad, y sobre la libertad de la voluntad descansa la posibilidad de la innovación, y la creatividad humana; sin esos elementos no es posible estar en una economía que requiere de la creatividad, y no es posible gerenciar una economía si el gerente no visualiza estos aspectos digamos de la plenitud del ser. Allí es donde se diversifica la riqueza y la economía, no solamente en el maniobrar o manufacturar, que eso se requería para la riqueza en términos físicos, o sea un obrero, un operario, que así lo concibió Adam Smith decía ¿la riqueza qué es? La que viene del trabajo físico, del trabajo del operario ¿Qué es la riqueza hoy día, la fuerza física? No, más bien fuerza cívica, el soporte moral de las decisiones, de la innovación, de la creatividad y de ese tipo de cosas. (s/p).*

Por su parte el Dr. Lanza (2016) en sus evidencias destaca: *Hay cosas que tú vas descubriendo, por ejemplo la habilidad humana, la competencia de manejo del ser humano, eso no es que lo aprendiste en un libro, no, en el primer año yo actúo así, en el segundo año así, en el tercero hago así; que por cierto te digo aquí, que esa es la habilidad de los japoneses, cuando tú entras en un cargo nuevo y siempre estás dependiendo de la responsabilidad gerencial, que es la toma de decisión; cuando tú tomas decisiones, o cuando tú estás mediando tú tienes una habilidad gerencial; el supervisor tiene una habilidad gerencial, todo el mundo; el mismo portero tiene habilidades gerenciales, porque es el que te dice no entra, si entra, Es el que te dirige para que tú entres, es una responsabilidad gerencial y ¿Por qué no dejaste entrar a fulano?, bueno a mí me enseñaron que si no muestra el carnet no entra, sea quien sea y él es el que tiene que aprender porque la ley entra por casa. Entonces cuando tú*

*consigues un vigilante así lo asciendes o le das un mérito. Los japoneses dicen el primer año observo, ese cuento criollo de que toda escoba nueva barre bien los japoneses no la manejan. El japonés que lo manden para acá, él no llegó barriendo el llegó observando, aquí hay una computadora, aquí hay una máquina, observando. Segundo año, en esa observación él aprendió, y observó, y se pone de acuerdo con las otras personas que habitan allí, y ¿Por qué esa impresora no la sacamos de allí?, ya que nadie la ve, vamos a ponerla allá, visible, mira eso se ve muy feo, la gente cuando entra aquí lo primero que ve es la papelería, yo diría vamos a buscarle un sitio estratégico para tener la papelería. Tercero, ¿Por qué hay papelería?, porque hay papel que votar, ¿qué tal si no tenemos papel que votar?, si no tenemos papel que votar no hay papelería. Entonces, vamos a ir a una cultura de la limpieza, vamos hacia una cultura de cero desperdicio; el tercer año, sin consultar, sin nada porque ya yo estoy dueño de la cosa, quito el calendario, está papelería la pongo para allá; al tercer año es cuando yo puedo hacer algo pero ya aprendí, ya consulté, ya conozco a todo el mundo y me conoce todo el mundo. Esa gerencia es una gerencia de aprendizaje constante, es una gerencia de intercambio constante, y es una gerencia dinámica, no es una cosa que llegó para quedarse, que las cosas no son así porque yo lo digo, sino más bien es una gerencia dinámica, compartida y que yo soy el encargado este año pero ¿quién me dice que el año que viene yo no estaré en otro lugar?, de tal manera que, mientras que yo pueda en el saber, en el conocer, y en el hacer, hilvanar los tres elementos sin mayor altercado. Si nosotros vamos a hacer una evaluación de esa gerencia, bueno la hacemos con esos tres elementos y vemos dónde estamos fallando, una vez que detectemos donde estamos fallando podemos ponerle la curita. (s/p).*

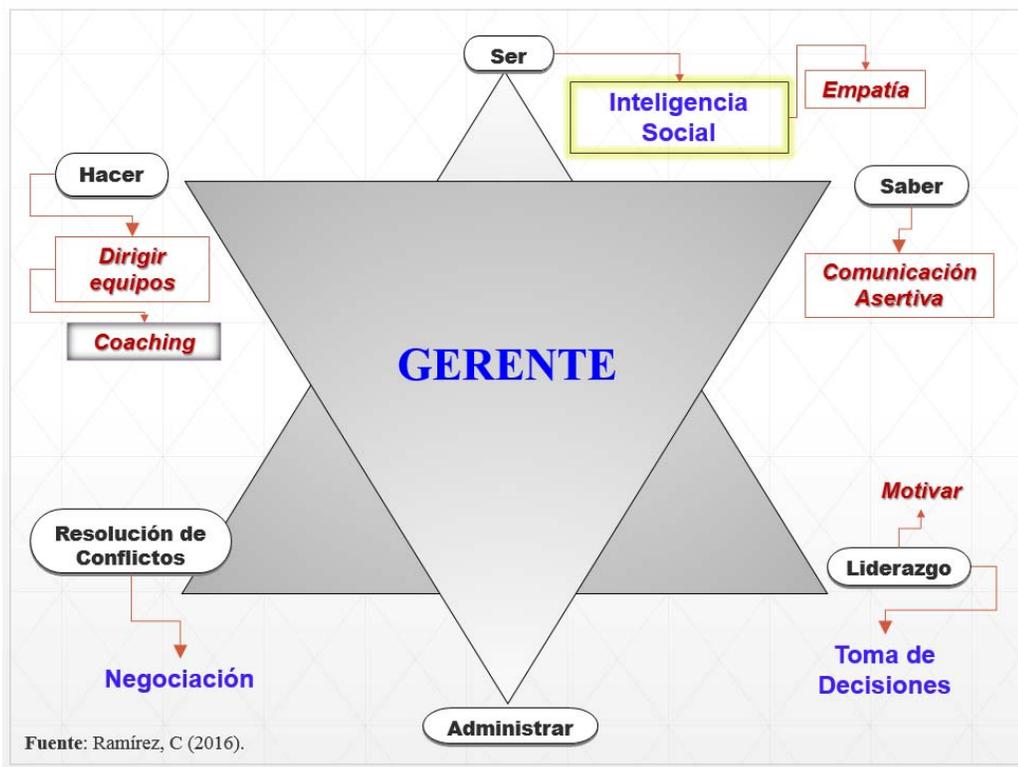
**Figura N° 10:** Modelo para el Desarrollo de Competencias Gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.



Fuente: Ramírez, C (2016).

De manera práctica la figura N° 11 resume el Modelo a las sub-variables y dimensiones que componen su estructura.

**Figura N° 11:** Sub-variables y Dimensiones del Modelo para el Desarrollo de Competencias Gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.



En tal sentido, el modelo hace énfasis en los ejes teóricos que están conformados en la dimensión individual humana, como son: las competencias de comunicación, de empatía, de relaciones interpersonales, de asertividad, manejo de los conflictos, estilo personal de liderazgo, entre otros.

Las sub-variables y dimensiones que componen *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*, están plasmadas en la Tabla N° 13.

**Tabla N° 13:** Sub-variables y dimensiones del Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.

<b>Sub-variable</b>	<b>Dimensión</b>
1. Competencias en la Comunicación	<p>Saber comunicar de forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asertiva e Interactiva</li> <li>• Formal</li> <li>• Informal</li> <li>• Negociación</li> <li>• El dialogo como trascendencia del ser</li> </ul>
1.1. Comunicación interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber escuchar: aptitud que determina el manejo de las relaciones, lo que posibilita comprender a los demás y permitir la transformación propia, al ver lo que no se veía antes.</li> <li>• Saber comunicar ideas.</li> <li>• Saber preguntar.</li> <li>• Saber utilizar el silencio.</li> <li>• Saber dar órdenes en el ámbito profesional.</li> <li>• Saber corregir a un colaborador.</li> <li>• Comunicación eficaz ante el grupo: utilizar el lenguaje verbal, no verbal; mantener la atención del grupo y responder adecuadamente a las preguntas manteniendo el coloquio controlado.</li> </ul>
1.2. Comunicación intra-personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconocimiento profundo y reflexivo de las acciones, emociones e ideas personales.</li> <li>• Saber expresar a través de las decisiones nuestras posturas personales.</li> </ul>
2. Competencias en Asertividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber expresar de manera consciente, congruente, clara, directa y equilibrada lo que siente, piensa y necesita, sin ofender a los demás.</li> <li>• Implica una Comunicación segura y eficiente.</li> <li>• Establecer posibilidades de diálogo y amistad con los otros.</li> </ul>
3. Competencias para la Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la incertidumbre.</li> <li>• Elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas.</li> <li>• La calidad de conocimientos del gerente para cotejar entre distintas alternativas y elegir la que brinde los mejores beneficios esperados.</li> <li>• La intuición como recurso de habilidad personal.</li> <li>• Requiere de responsabilidad gerencial ya que las decisiones están en función del grado de valoración que el gerente le atribuya al tema de la responsabilidad gerencial.</li> </ul>

4. Competencias para la Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber manejar (gestionar) los conflictos interpersonales.</li> <li>• Percibir al conflicto como una fuente de aprendizaje y oportunidad de mejorar como gerente.</li> <li>• Gestionar productivamente un conflicto mediante la capacidad de comunicación y negociación.</li> <li>• Comprender el origen del conflicto.</li> <li>• Entender el conflicto como elementos de la racionalidad subyacente de los individuos: motivos, intereses, razones que están detrás de la conducta humana, en ocasiones se encuentran en pugna. De allí la presencia de la subjetividad humana.</li> </ul>
5. Competencias en estilo personal de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a desarrollar el potencial de los empleados.</li> <li>• Motivar a conseguir los objetivos.</li> <li>• Lograr el compromiso de los colaboradores al brindar confianza.</li> <li>• Delegar proyectos a los empleados al proporcionar la información y los recursos necesarios para tomar decisiones gerenciales.</li> </ul>
6. Competencias para dirigir equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de equipos</li> <li>• Creación de una red de apoyo</li> <li>• Manejo de las dinámicas de grupo</li> <li>• Fomentar la colaboración, comunicación y confianza entre miembros del equipo.</li> <li>• Integridad, consistencia y comportamiento ético.</li> </ul>
7. Competencias conductuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrio entre la vida personal y la vida laboral.</li> <li>• Conocerse a sí mismo y autoconfianza</li> </ul>

**Fuente:** Ramírez, C (2016).

El gerente para ejecutar las funciones como planificar, organizar, dirigir y monitorear, debe gestionar su capacidades personales dentro de la empresa; y enfocarse en desarrollar tres competencias básicas: liderar, motivar y comunicarse efectivamente con sus colaboradores (Bateman, Snell y Konopaske; 2016). En correspondencia con lo anterior Yáber y Alfonso (2011:131) explican que el gerente “planifica y gestiona tanto su vida como su carrera, es asertivo y eficaz en la comunicación, maneja conflictos negociando de manera efectiva”. En tal sentido, es evidente que gerenciar es una competencia humana que no se limita al ámbito de la empresa, sino que viene del entorno personal y se extiende al entorno empresarial.

## La Comunicación

La comunicación es un elemento clave para la supervivencia humana y también para la conformación de un modelo de competencias en relaciones humanas. Según la definición expuesta por Madrigal (2009:56) la *comunicación* “es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación”. Este proceso involucra como mínimo a dos personas, quienes han decidido intercambiar mensajes y símbolos contenidos en las ideas, conceptos y sentimientos que de dichas ideas poseen.

De acuerdo a Hellriegel *et al.* (2017:06) las competencias para la comunicación es una de las competencias gerenciales claves, y están conformadas por tres elementos: 1) la comunicación formal, 2) la comunicación informal y 3) la negociación.

Al respecto, las evidencias del Dr. Lanza (2016): *En cuanto a la comunicación, yo para eso tengo una torta, yo divido la comunicación como una torta, en porciones, porque la comunicación es un todo; ahora, ¿Cuál es el punto que está afectándose?, entonces tengo una comunicación tecnológica, una comunicación intrapersonal, una comunicación interpersonal, una comunicación económica, etcétera. ¿Qué significa eso?, que cuando nosotros decimos, es que en esta empresa lo que falta es comunicación, o no hay comunicación. ¿Qué tipo de comunicación?, nosotros podemos ser muy amigos, muy comunicados, pero el problema de comunicación es Internet, no funciona, y cuando tú me mandas información no me llega. Entonces no tengo sistema, cuando yo te envío pues no llega; entonces, el tema es el de la comunicación, tecnología comunicacional, entonces hay que aclarar, porque la gente va a pensar que uno se la pasa peleando; comunicación no hay porque yo nunca veo al gerente de recursos humanos, pero ¿Por qué?, porque yo trabajo aquí y el gerente*

*de recursos humanos trabaja por allá lejos, suponte tú estas plantas como Protinal; como Owens Illinois, que el lay-out es así tan chato, que entrando está recursos humanos pero el resto de la gente está por allá bien lejos, entonces claro, mientras caminas, te quedas conversando y nunca llegas. Entonces el problema no es comunicacional, el problema es de lay-out, ¿Cómo está distribuida la empresa en el organigrama de ella?, de tal manera que tú nunca tienes acceso al director, tú nunca ves al presidente, tú nunca ves al de recursos humanos, porque están lejos. Entonces no es comunicación verbal de encuentro, sino que es muy lejos un lado del otro. Tú puedes decir: no es que aquí no hay comunicación, o hay mala la comunicación, y cuando tú ves el tipo tiene su problema personal, y no hay comunicación intrapersonal, él con el mismo no se comunica bien; entonces él dice que hay mala comunicación. Puede haber muy buena comunicación, pero hay un grupo, por ejemplo, el grupo de mercadeo pelea con el grupo de ventas; el grupo de la gerencia técnica pelea con la gerencia de producción, porque producción quiere producir y gerencia técnica quiere parar la máquina para darle mantenimiento. Entonces hay una pelea, pero no es una pelea que yo no me la llevo bien contigo y voy a pelear, simplemente el tema está interpersonal, yo “inter” contigo, vamos a limar las asperezas interpersonales, que tú entiendas producción que yo tengo razón, porque tengo que parar una vez cada 15 días, o una vez al mes la planta para darle mantenimiento preventivo y que si no se lo hago las máquinas se van a parar y ahí sí vamos a tener tiempo paralizados. Entonces en la comunicación hay que develar primero el mito, no es que no hay comunicación, es: ¿Qué tipo de comunicación y dónde estamos fallando en la comunicación?, para entonces poder abordarlo y poner los paliativos necesarios al caso. (s/p).*

De acuerdo a Rodríguez (2006:200) las competencias comunicacionales son las siguientes: “Saber comunicar; Saber escuchar, Saber preguntar; Saber utilizar el silencio; Saber dar órdenes en el ámbito profesional y Saber corregir a un colaborador”. Entonces, el nuevo contexto de la gestión exige la presencia de un

espacio conversacional distinto, caracterizado por la multidireccionalidad de la comunicación (Romero, 2010), lo que requiere que el gerente de hoy maneje las competencias conversacionales que en el pasado el gerente-capataz tradicional no poseía.

De acuerdo a la evidencia del Dr. López (2016), el cual hace referencia a la comunicación y a la acción comunicativa vista como una competencia humana: *tal como lo explica la autora Hannah Arendt, la acción como condición humana... la acción no depende de herramientas ni nada, sino que la acción depende del lenguaje; es decir, la acción es la comunicación, el ser humano no puede vivir sin la comunicación, que es la interacción comunicativa vamos a decirlo, de acuerdo al interaccionismo simbólico, entonces lo que tú estás hablando allí de habilidades de comunicación, es lo que ella llamaría la acción. Porque ella dice que una condición humana es la pluralidad, el hombre es plural por su condición humana, y la pluralidad obliga al hombre por su propia necesidad de comunicarse, lo obliga a la comunicación; el lenguaje es una herramienta fundamental para vivir, sin el lenguaje no se puede vivir. En los términos de Hannah Arendt sería la acción humana, la comunicación, el lenguaje y ese tipo de cosas. (s/p).*

Al respecto, Arendt (2009) consideraba que *“la tarea y potencial grandeza de los mortales radica en su habilidad en producir cosas -trabajo, actos y palabras- que merezcan ser, y al menos en cierto grado lo sean, imperecederas”* (pág. 31). Es decir, que el hombre busca trascender a la inmortalidad por medio de su trabajo, sus acciones, y de las palabras contenidas en la comunicación que entabla con sus semejantes.

En este respecto, Habermas (2010) hace referencia a la comunicación como una competencia y menciona con frecuencia el concepto de competencia bajo dos acepciones: competencia comunicativa y competencia interactiva. Estas dos clases de

competencias son abordadas desde el uso del lenguaje, dentro de la perspectiva de entender-se con alguien - acerca de algo.

Po su parte Morales (Ob. cit. 2002b), en su artículo titulado: *Fundamentos Epistemológicos para la Educación más allá de la Postmodernidad*, también refiere a la trascendencia del ser humano y explica:

*El diálogo surge como dimensión de trascendencia del ser, no solamente nombra y conoce al otro; sino que reconoce al otro y mucho más profundo es que se reconoce en el otro, la intersubjetividad es la posibilidad de encuentro y reconocimiento del otro como ser distinto del yo pero en igualdad de condiciones que el yo (p.18).*

### **La comunicación intrapersonal e interpersonal**

La comunicación es una cualidad que los seres humanos, y es el eje que les permite relacionarse consigo mismos y con los demás (en relaciones sociales). Sin embargo, en la mayoría de los casos se aprende de manera equivocada, y precisamente por ser algo aprendido, puede reaprenderse formas más adecuadas de comunicarse (Madrigal, 2009). Siendo parte de la naturaleza humana, la comunicación puede ser oral o escrita, interpersonal e intrapersonal. Específicamente, en lo que respecta a la *comunicación intrapersonal*, según Madrigal (2009:59) “es la que se da consigo mismo. Se logra mediante el autoconocimiento profundo y reflexivo y la formación de la autoimagen a través de la reflexión acerca de los sentimientos, los actos y los pensamientos personales”. Mientras que la comunicación interpersonal es entendida como el diálogo que se da entre las personas mediante la transmisión y recepción de pensamientos, creencias, hechos, actitudes y sentimientos. Implica la interrelación con nuestros semejantes y tiene como objetivo responder y escuchar adecuadamente, compartir información, mantener una comunicación eficaz, y ampliar y mejorar las relaciones.

Las competencias de comunicación interpersonal son vitales para, entre otras cosas, obtener el empleo que deseamos, ascender en una organización, mantener una posición dentro de la misma, lograr las metas organizacionales, escuchar las necesidades de los otros, establecer relaciones, solucionar los conflictos de manera adecuada y ser asertivos (Madrigal, 2009). Según De Ansorena (2001) las competencias gerenciales implican el desarrollar la puesta en escena de una comunicación eficaz ante el grupo; utilizar el lenguaje verbal, no verbal; mantener la atención del grupo y responder adecuadamente a las preguntas manteniendo el coloquio controlado.

En las teorías administrativas y de organización, la *comunicación informal* se define como aquel flujo de información en distintos ámbitos de la organización y expresa la tendencia humana a interactuar, a socializar, en donde se establecen relaciones sociales de carácter informal mediante una comunicación más práctica y personal, cuyo propósito es la de evitar o proteger al individuo de la soledad, del aislamiento y del anonimato en entornos laborales, a su vez, permiten a los individuos ejercitar, entender y desarrollar percepciones continuas tanto de su rol en la organización, como del grupo social al que pertenece dentro de la misma.

### **Saber escuchar**

En la comunicación, por ser una interacción entre emisor y receptor, es tan importante el articular palabras, como el escuchar, su importancia radica no en la capacidad auditiva, sino en el tener la capacidad de saber escuchar. Marcuello (2010), se refiere al *escuchar* como un proceso activo, “que partiendo de la audición implica atención, interés, motivación, entre otras variables. Se trata de un proceso mucho más complejo que la simple pasividad que se asocia al dejar de hablar” (pág. 06). En dichos términos, en la teoría de la escucha activa se fundamenta en la disposición de las personas para escuchar con atención e interés las razones de su interlocutor.

Resulta pertinente agregar el planteamiento de Echeverría (2011:01), en relación al saber escuchar refiere “un nuevo sentido común acerca del saber escuchar está emergiendo. Las personas están empezando a aceptar que escuchan mal. Reconocen que, a menudo, les es difícil escuchar lo que los otros dicen”. El autor enfatiza que lo más importante del habla se mide en la escucha, un proceso de doble apertura: el abrirse a la posibilidad de comprender a otro diferente, a una persona que piensa distinto; la transformación, es decir, escuchar es permitir que la palabra del otro genere una transformación y dé la posibilidad de visualizar lo que no se podía ver y hacer lo que no se podía realizar.

Tal como lo señala Goleman (2005:126), el *saber escuchar* es “una de las principales aptitudes que determinan el manejo de las relaciones, lo que posibilita comprender a los demás, en lo que se incluye: percibir sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente por sus preocupaciones”.- Por lo tanto, desde la escucha se logra, de acuerdo a lo aseverado por Sosa (2012) “el reencuentro de las relaciones e interacciones humanas, el desarrollar habilidades y potencialidades para descubrir en la voz interior del otro sus sentires, pensares, y necesidades”. En concordancia con lo anterior, mediante la comunicación interpersonal se domina la capacidad para la empatía y el desarrollo de habilidades mediante la puesta en práctica de la escucha activa. La importancia de escuchar radica en no dar por sentado suposiciones y brindarle al otro la oportunidad de explicarse y dar sus razones, al respecto Gil’Adi (2012) afirma:

*Cada vez que hablamos, o escribimos, estamos dando a conocer nuestros modelos mentales, nuestra historia, nuestros conceptos. No hablamos de lo que vemos, sólo vemos aquello de lo que podemos hablar. La gente ve lo que quiere ver y lo que puede ver, de acuerdo con su historia personal, sus filtros, sus juicios y prejuicios, su religión, su cultura, sus mitos. De allí la importancia de primero tratar de comprender qué y cómo piensan nuestros interlocutores antes de intentar convencerlos con nuestras ideas (s.p).*

## La Asertividad

Para poder comprender a unos interlocutores de forma ampliada se requiere del dominio de la asertividad. Tal como lo indica Madrigal (2009:63) la *asertividad* “es una técnica conductual que reafirma la personalidad, nos permite conocernos más y nos hace acercarnos a los demás a través del mejoramiento de la comunicación intrapersonal e interpersonal”. Por tanto, la asertividad es el comportamiento adecuado de una persona que expresa de manera consciente, congruente, clara, directa y equilibrada lo que siente, piensa y necesita, sin ofender a los demás; abre posibilidades de diálogo y amistad con los otros, actuando desde un estado interior donde prevalece la autoconfianza en vez de la ansiedad, la culpa o la ira (Sosa, 2012).

El término Asertividad tal como lo señala Madrigal (2009:63) “proviene del latín *asserere, assertum*, que significa afirmar. Implica la afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima y comunicación segura y eficiente”. Según Puchol *et al.*, (2012:137) la *asertividad*: “es la capacidad de expresar nuestras necesidades, deseos, opiniones, sentimientos y creencias, de forma honesta, directa y apropiada, de tal forma que nos sintamos satisfechos con nosotros mismos”. La psicología introdujo esta teoría que tiempo después fue retomada por la administración, y en general por todas las áreas del conocimiento relacionadas con la comunicación humana.

Según Madrigal (2009) el aprendizaje asertivo se fundamenta en dos supuestos:

1. Lo que hacemos sirve como base para formarnos el concepto de nosotros mismos. Entre más defendamos nuestros derechos y actuemos de modo que nos respetemos, mayor será nuestra autoestima. Así, asertividad es igual a autoestima.
2. También podemos decir que autoestima es igual a logro de objetivos. Para explicarlo diremos que nuestros objetivos deben ser acordes con nuestros recursos

personales, garantizando cierta probabilidad de éxito, y que nuestras acciones deben ser perseverantes para llevarnos a conseguirlo. La consecución de una meta o la realización de un objetivo harán que aumente nuestra autoestima.

De igual manera, Sosa (2012) explica que la conducta asertiva implica un constante diálogo consigo mismo (comunicación intra-personal), con el otro y con el contexto que le rodea, no solo para pronunciar la palabra, de forma tal que podrán lograr transformaciones significativas. La persona asertiva tiene una personalidad propia, recreada en la confianza en sí mismo, el aplomo, la comunicación segura y eficaz; en su pensamiento, corazón y espíritu amalgama un todo: la inteligencia, los valores, el lenguaje interior.

A través del entrenamiento asertivo es posible desarrollar la competencia para manifestar la emotividad; los beneficios de este entrenamiento son:

- Desarrollar la expresión espontánea de los sentimientos.
- Enseñar conductas específicas.
- Considerar los sentimientos como una parte del individuo que debe integrarse a la personalidad. Tiene como fin unir pensamiento, acción y sentimiento. Esto significa que se debe ser capaz de comunicar a la otra persona lo que se siente en el momento mismo de una manera directa, honesta y apropiada.

### **Características de las personas asertivas**

En lo que respecta a las características de las personas asertivas, Madrigal (2009:63) las describe de la siguiente manera:

- La persona asertiva se siente libre para manifestarse mediante palabras y actos; revela quién es, qué siente, piensa y quiere.

- Puede comunicarse con personas de todos los niveles —amigos, extraños y familiares—, y esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada.
- Tiene una orientación activa en la vida; va tras lo que quiere. En contraste con la persona pasiva, que aguarda a que las cosas sucedan, intenta hacer que las cosas sucedan.
- Actúa de un modo que juzga respetable y responsable. Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones. Sin embargo, siempre intenta conseguir lo que quiere, de modo que ya sea que gane, pierda o empate, conserva su respeto propio.

### **La Toma de decisiones**

Tomar decisiones es la tarea primordial de un gerente, ya que está siempre presente en su cotidianidad; de hecho es considerada al competencia humana por excelencia en el campo de la gerencia. De acuerdo a Griffin (2011:08) la *toma de decisiones* implica “elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas”. Por lo tanto requiere de conocimientos para cotejar entre distintas alternativas y elegir la que brinde los mejores beneficios esperados.

En referencia a la toma de decisiones el Dr. Ortega (2015) indica: *a veces las decisiones que se toman es porque las alternativas de solución son muy sencillas, o se compra o no se compra, pero hay otras situaciones gerenciales en donde se necesita de un análisis de gestión mucho más profundo y entonces hay que gastar más tiempo o tener una mayor disponibilidad de información o tener que consultar a otras personas y eso complica la toma de decisiones, hay decisiones que deben ser racionales, pero hay otras que son más bien emocionales, a veces la intuición que es la manera más rustica de tomar decisiones también es válida porque se adapta a las circunstancias que se estén enfrentando...(s/p).*

El Dr. Lanza (2016) manifiesta que: *La toma de decisiones va a estar dada como una especie de condición sine qua non, que tú tengas unas ideas bien claras y concebidas en función de lo que tienes que hacer, y cómo llevar adelante esa toma de decisiones. Por otro lado, esa toma de decisiones van a estar emparentadas pero muy directamente con lo que podríamos denominar como responsabilidades gerenciales, y éstas las tiene un supervisor, o las tiene un gerente, las tiene un superintendente, las tiene un encargado de un grupo, porque ese encargado de ese grupo o de ese equipo tiene que rendir cuentas a otro en esa misma escala de poder, y la cuenta la va a rendir desde su responsabilidad, y la responsabilidad gerencial va a ser siempre el elemento clave que se le va a pedir para su evaluación. (s/p).*

Las evidencias del Dr. Morales (2015): *para el gerente, su área clave fundamental es la toma de decisiones y el administrador trabaja en base a esa decisión, todo gerente es un administrador nato, ya que todo gerente tiene que ser necesariamente un administrador, pero no necesariamente todo administrador es gerente. Son distinciones que uno va viendo porque claro hay administradores que son los más cercanos a pasar al área gerencial porque saben de recursos, la gerencia es un plus es un más allá de la administración. (s/p).*

### **Solución de conflictos**

De acuerdo a la Unesco (1996) el conflicto se considera como el enfrentamiento entre las partes. También puede decirse que es la zona más oculta de la vida personal y organizacional; a pesar de ser común lidiar con ellos, tradicionalmente se han asumido los conflictos como “lo anormal” y “lo malo”, y en tanto así se los ha rechazado, obviado y evitado. Por tanto, la mejor manera de resolver los conflictos es aceptándolos y enfrentándolos.

Solventar una problemática es considerado uno de los principales los desafíos de la gerencia, por ello, el gerente debe saber manejar el conflicto y considerarlo como una fuente de aprendizaje, utilizando el dialogo como un mecanismo en el que prevalezca el respeto por la diversidad y las diferencias individuales (Granell y Parra; 1999). De hecho para Puchol *et al.*, (2012) para gestionar productivamente un conflicto es importante que los participantes en el mismo sean capaces de comunicarse.

En su cotidianidad, los gerentes toman decisiones variadas, muchas de ellas para solventar problemas vinculados a la gerencia; un gerente competente es eficiente en el manejo de recursos y es eficaz para resolver problemas, lo que incluye según Tobón (2006) la resolución de un problema con idoneidad, lo cual:

.... parte del interés de hacer las cosas bien, lograr las metas propuestas, obtener productos valiosos en el contexto cultural y trabajar cooperativamente con otros (saber ser). Requiere el conocimiento del entorno y la comprensión del problema a partir de conceptos y categorías previamente construidos (saber conocer).  
Pág. 173

Las evidencias del Dr. Lanza (2016) con respecto a las técnicas de resolución de conflictos que los gerentes deben manejar, resalta el concepto de la **racionalidad subyacente**: *hay un elemento que yo le doy mucha importancia que es la racionalidad subyacente, y está trata de que no vas a encontrar verdades y mentiras, lo que vas a encontrar son racionalidades, o podemos llamarlo razones, intereses, por eso se llama subyacente, es oculto, yo no lo veo, yo lo que puedo es sentirlo o percibirlo, los elementos subyacentes son lo que me dan pie al conflicto, como yo no sé lo que tú traes por dentro, subyacentemente, ocultamente, yo puedo aventurarme a adivinarte y en la adivinanza pierdo, porque no era lo que yo creía, lo que yo estaba pensando, o por ejemplo, tú quieres hablar conmigo y me dibujas el habla de una manera que yo no sé directamente qué es lo que se quiere, entonces lo que yo tengo que estar atento como gerente de este lado es ver la racionalidad del otro, y las racionalidades se clasifican desde: la racionalidad política, la racionalidad afectiva,*

técnica, económica, ideológica, y estructural. Si yo quiero re-solucionar los conflictos, resolver los conflictos, buscar una solución al conflicto, lo primero que tengo que tener en cuenta es cuál es la racionalidad del otro, y esto me lleva a entender que tú tienes razones políticas para hacer o no hacer, mire señor supervisor yo mañana no puedo venir porque tengo que hacer una diligencia en mi casa, pero yo como supervisor le respondo tú no puedes dejar de venir, yo soy tu jefe, entonces sacó la banderita de jefe para decirle al otro lo que no y lo que sí, pasa es que mi esposa está embarazada y no puede subir escalera, yo le respondo con una racionalidad técnica: ¿chamo y desde cuándo tú eres partero?, ¿no puede venir otro?, tu manejas esa máquina y si tú no vienes mañana esa máquina se queda paralizada y toda la línea de producción no hace nada porque faltas tú, tú eres el encargado de eso, entonces lo siento mucho por tu esposa, pero la máquina te está necesitando; entonces yo le cambio la racionalidad afectiva por una racionalidad técnica: yo tengo razón y él también tiene razón, porque es su esposa, pero yo tengo razón. Yo soy el jefe y tengo que ver cómo resuelvo, a menos que..., le aplico una racionalidad económica: no vengas, pero mándame un suplente, y te descuento el día, porque San Pablo dice el que no trabaja no come, un día de paro representa x cantidad de dinero para la empresa, pero tú sigues teniendo razones porque ideológicamente hablando no es por mí es por la empresa, la empresa te lo dice bien claro en el estatuto y que te lo enseñaron cuando te hicieron la inducción y si el hombre no sigue entendiendo se le dice mira, estructuralmente el puesto en el mundo de ésta empresa, la empresa es número uno en esto, esto, y esto en el mundo en Latinoamérica además que tu orgullo es ¿Dónde trabajas tú?, yo trabajo en tal empresa y eso es importante, yo estoy hablando desde el principio como jefe, desde el poder. Sí yo sé manejar esas estructuras de racionalidad subyacente yo puedo entonces negociar yo puedo este.... entablar una conversación dialéctica con el otro y llegar a un acuerdo si no puedo negociar, entonces si tengo que buscar la mediación. Entonces yo como mediador estoy en el medio yo nunca voy a tomar la decisión la van a tomar ellos, al final son ellos dos los que tienen que ponerse de

*acuerdo, entonces la mediación y la negociación surgen a partir de cómo yo he ido manejando está racionalidad subyacente en cada uno de los involucrados para resolver el conflicto ¿ahora qué sucede?, esto me va a dar a mí el liderazgo me lo va a marcar el cómo yo oigo comunicacionalmente hablando a mi subalterno, ¿Cómo yo le creo?, chamo yo te creo, a mí me pasó lo mismo.... desde el sentir también... yo soy Padre de familia ¿Cómo yo le hago saber a él, que él es el dueño de esa máquina y el que dirige la máquina desde el hacer que él es imprescindible?; A menos que me mande alguien igual que él por el puesto, pero eso se hace si yo estoy contemplando la tríada de las competencias del saber hacer, saber conocer, y saber ser, ese sería el enfoque y estamos hablando de un ideal. (s/p).*

Las consideraciones señaladas por el Dr. Lanza hacen referencia a que todo gerente que maneje las competencias de resolución de conflictos debe tomar en cuenta el concepto de racionalidad subyacente, el cual explica que existen motivos, intereses, razones que están detrás de la conducta humana, de allí la presencia de la subjetividad humana, dicha racionalidad no siempre es del todo evidente; está oculto en las acciones del individuo, en ciertas ocasiones el gerente puede sentir, intuir o percibir las razones del conflicto entre dos personas, de tal modo que, se requiere de una correcta lectura o interpretación de las acciones del otro, comprender los motivos de la persona con el fin de adaptar la comunicación a la racionalidad de las personas en conflicto, y así el gerente podrá negociar mediante una conversación dialéctica con la finalidad de lograr una resolución del conflicto, en caso de no lograr la negociación, deberá entonces buscar un mediador y a partir de este tomar las decisiones más adecuadas de acuerdo al caso; estas acciones del gerente determinarán su carácter de líder.

Es de resaltar, que el presente *Modelo de Competencias Gerenciales en Relaciones Humanas*, no posee ni pretende plantear una metodología normativa, por lo que no establece un sistema de perfiles normalizados para direccionar la evaluación, además,

su diseño e implementación no implica un gran esfuerzo para el gerente, pero si un compromiso personal para el mejoramiento de su capacidad como agente empresarial en sus prácticas directivas. Por el contrario, lo que si pretende el modelo es enfatizar y sacar provecho de la diferencia y la individualidad, ya que no se trata de globalizar las competencias gerenciales y establecer nomencladores y descriptores genéricos que no discriminan sus características, sino de resaltar las bondades, para la gerencia, de la práctica de un estilo gerencial basado en el reforzamiento de las competencias gerenciales en relaciones humanas.

## **Conclusiones**

Se concluyó que la inteligencia interpersonal que no es más que la capacidad debe poseer el gerente para dirigir personas se está dejando de lado, de igual forma se considera que existe una poca valoración de las competencias gerenciales en lo que concierne a las relaciones humanas que debe poseer el gerente y aquellas personas en cargos directivos. Se reflejó de igual manera que no existe un adecuado cumplimiento del rol de gerente en el proceso de relaciones interpersonales, comunicación y solución de conflictos, ya que de acuerdo a los informantes clave en la actualidad se está aplicando una gerencia situacional por contingencia, descuidando así aspectos tales como: la planificación y el afrontamiento de la complejidad, que afecta a todas las áreas del campo gerencial.

El modelo planteado sugiere la reflexión y el análisis de las características que los gerentes y directores de empresas deben poseer, desarrollar y formar no sólo en el plano académico sino también en lo que concierne a la introspección personal para lograr el éxito de la organización que dirigen o forman parte, de igual manera, para un óptimo desempeño gerencial que brindará satisfacciones personales, y a su vez tendrá repercusión en la motivación y sentido de logro en el plano profesional y laboral.

Mediante el recorrido teórico de la gerencia y las ciencias administrativas, los distintos modelos reflejan en sus bases filosóficas la importancia de las personas y por ende, de sus competencias gerenciales para ejecutar y poner en práctica los postulados de la teoría administrativa clásica y moderna en las organizaciones; las competencias, así como los conocimientos son aspectos en las cuales los gerentes pueden evidenciar el nivel de sus capacidades, valga decir, mostrar o demostrar lo que son y lo que son capaces de hacer en determinadas momentos, y de acuerdo a las circunstancias o necesidades que la gerencia impone.

En el aspecto general, el manejo de competencias gerenciales implica de igual forma, la adecuación de las capacidades competitivas y comparativas a las demandas y expectativas del entorno empresarial; cuando el gerente desarrolla o simplemente ejercita ciertas competencias particulares, como lo son las competencias en relaciones humanas dentro de su ámbito profesional, ya posee una ventaja competitiva y comparativa con respecto a otros gerentes; el administrar de forma inteligente dichas competencias contribuye a su vez, al cumplimiento de las funciones del gerente, así como de los roles que debe desempeñar dentro de las organizaciones.

Las competencias gerenciales en relaciones humanas más relevantes son: la comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos, manejo de personal, liderazgo y motivación; para ello, el modelo propone una serie de fases que permiten que los gerentes de todo nivel puedan concienciar y profundizar en aquellos aspectos de índole personal que aplicados en el campo profesional servirán para mejorar el desempeño gerencial y lograr el éxito.

La aplicación del Modelo de Competencias Gerenciales en Relaciones Humanas, representa una herramienta que le permitirá obtener ventajas hacia el logro de una organización mucho más competitiva y humana, ya que todo líder gestiona mediante el ejemplo, y es justamente la gestión con sentido humano tanto el elemento de

universalidad y adaptabilidad del modelo que su adaptación a todo tipo de empresas y requerimientos gerenciales; por lo cual es totalmente viable en el plano financiero, debido a que no se requiere de un presupuesto cuantioso para su implementación, solo es necesario la disposición por parte de la empresarios y directores de orientar su estilo gerencial a la práctica de la gestión con sentido humano.

El enfoque de las tres competencias gerenciales básicas de Katz indica que la importancia de ciertas competencias variará, y está sujeta a la ubicación jerárquica en la que los gerentes se encuentren en la empresa. Para los gerentes que operan en los niveles bases de gestión, los conocimientos técnicos y humanos son los más importantes. Aquellos gerentes cuyo campo de acción en los niveles medios se hace de mayor importancia el poseer las tres competencias: técnicas, humanas y conceptuales. Mientras que en los niveles superiores de gestión, es de suma importancia que los gerentes exhiban dominio de las competencias conceptuales y humanas.

### **Reflexiones**

Reconocer a las competencias gerenciales en relaciones humanas como un elemento de vital importancia de la gerencia moderna, conlleva a interpretar la participación del gerente en un entramado de complejas relaciones e interacciones sociales y humanas, que ocurren dentro de las organizaciones empresariales, y que demandan un repensar de sus prácticas y estilos gerenciales, para liberar así el camino hacia la auto-transformación del gerente como ser humano y por consiguiente la transformación de las relaciones humanas que se configuran dentro de las organizaciones. De igual manera, el reconocimiento por parte de la gerencia de la necesidad de propiciar el desarrollo integral y continuo de las competencias gerenciales y directivas, con miras al crecimiento del gerente a nivel, conceptual, técnico, relacional y profesional; así como del desarrollo del ser, lo cual requiere del

fortalecimiento de las relaciones humanas en las empresas, de las competencias que permitan a los gerentes dar lo mejor de sí, lo cual se verá reflejado en los resultados inherentes a su propio desempeño gerencial; de igual forma en su relación con los empleados y su desempeño a nivel social, familiar y personal; es decir, el propósito de este trabajo se orienta en propiciar la reflexión con la finalidad de que los gerentes mejoren su nivel de desempeño en términos generales.

El estudio permite reflexionar en la necesidad de fomentar en las empresas venezolanas un estilo gerencial basado en el Ser, en tal sentido, ser gerente es actuar como gerente, saber SER gerente haciendo gerencia, lo que denota los aspectos ontológicos y axiológicos inherentes al ser gerente; para lograrlo, primero que todo, en lo representativo es necesario *aprender a ser* gerente para representar correctamente el cargo al que fue asignado; lo cual conlleva el poseer o desarrollar competencias en lo procedimental, es decir en el *saber hacer*, respetando y llevando a la práctica los postulados de la teoría gerencial, resaltando los aspectos praxeológicos de la gerencia, lo cual significa aprender a conocer de administración y gerencia; por lo que un gerente con competencias orientadas a un mejor desempeño en el plano social y humano; donde el “producto final” o la productividad no sea lo más importante para la gerencia, sino una consecuencia de una buena labor gerencial, planificada y estudiada concienzudamente, para lo cual el gerente debe enfocarse en conocer de gerencia y teoría administrativa, debe cultivar los conocimientos contenidos en los basamentos epistemológicos de la administración como ciencia, para lograr dominar el aspecto discursivo del gerente cuya esencia está en el Saber, es decir, en la sabiduría.

Transitar desde el paradigma gerencial basado en la productividad, a orientarse en “el proceso”, dándole importancia al *cómo se hacen las cosas, de qué manera el gerente es percibido en su relación con las demás personas*. Las empresas como organismos sociales reclaman la participación de un gerente que no sea

excesivamente racional, técnico y científico, por el contrario, en la actualidad se requiere de gerentes que manejen de forma balanceada y asertiva todas las competencias gerenciales, en especial las competencias humanas, las cuales sustentarán no sólo “el proceso” gerencial, sino que a su vez, repercutirán positivamente en el “resultado final” que toda empresa busca.

Hablar hoy de pragmatismo tiene ciertos elementos positivos para la acción gerencial, porque hay que tomar decisiones prácticas. Drucker advertía que el gerente debe pensar las acciones. Sin embargo, la pragmática nos ha hecho mucho daño, porque es posible que una muy buena pragmática sirva para los elementos de producción, productividad, y eficiencia, desde el enfoque de Frederick Taylor, pero no si es queremos que la gerencia llegue a tener un elemento de reflexión. La reflexión que ofrece la tesis permitirá orientar a los gerentes y empresarios a que tomen conciencia de sus actitudes, prácticas y comportamientos en función de las normas organizacionales y sociales; lo cual facilitará el proceso de introspección necesaria para mejorar su desempeño gerencial; reflexión que se planteará mediante la formulación de auto-preguntas en torno al manejo de situaciones conflictivas en el seno de la empresa, la disposición al aprendizaje a partir de dichas situaciones, y la capacidad de afrontar eventos difíciles con una visión distinta desde el crecimiento humano. Es allí donde el elemento de las competencias hay que reivindicarlo, ya que el saber implica acción, por eso el nivel más alto del saber es la sabiduría, por cuanto se unifica acción y conocimiento. A pesar de que no todo conocedor es sabio. Si es verdad de que un sabio puede no tener todo el conocimiento pero sabe actuar.

En la sociedad venezolana se piensa en competencias a nivel empírico y lo que debemos es pensarla en cuanto al aspecto formativo de la gerencia: ¿Cómo hacemos ciencia educativa en la academia para que el sujeto no llegue a la gerencia como empírico, sino que llegue como científico?. El empirismo es ensayo y error. Cuando se hace algo científico se evitan, minimizan los errores, ya que se estudia, se calcula y

determina el error. La gerencia es un proceso humano, en la que se toman decisiones sobre lo humano más que sobre lo económico. Lo que se nos olvida a veces en las organizaciones es el comportamiento humano. La educación es un elemento crítico que la gerencia debe considerar. Queremos hacer un salto de lo que tenemos en materia de gerentes, y visualizamos las competencias, pero; ¿Cómo formamos a estos nuevos gerentes en competencias? Estos son los detalles que el mundo gerencial no se ha planteado.

La debilidad de los que hablan de las competencias es que ven lo teleológico, ven el fin, ven la meta, pero no pero no se han dado cuenta que todo es un proceso de formación, y el mejor ambiente para la formación es la academia. Sin embargo, el problema que se da es educativo, para sacar un mejor gerente tengo que formarlo, aquí tenemos que hablar de lo que dice Husserl, Dilthey, y todos aquellos que hablan del mundo de la vida. Necesitamos un conocimiento - acción. La competencia te lleva a la acción, pero no nos podemos quedar en la práctica empírica, toda acción tiene que tener una reflexión y toda reflexión debe llevarnos a una acción. Por lo tanto, necesitamos una dialéctica de la reflexión - acción desde un punto de vista recursivo. Una acción - reflexión – acción; la reflexión en la praxis es el perfeccionamiento de la cosa. Lo axiológico es el principio, los principios deben estar claros, y eso nos debe llevar a una praxis, a la ejecución en función de los principios, lo praxiológico es cuando hay la praxis, la acción en función de los principios, y son los principios los que me determinan el accionar. ¿En esta sociedad qué significa desarrollar y adquirir competencias gerenciales?, Es un proceso educativo que no circunscribe sólo en lo teórico, sino en lo praxeológico.

Las competencias son como los elementos de virtudes a las que tiene que llegar el gerente o todo aquel que desarrolla una acción gerencial, las competencias son las virtudes, pero cuando uno ve el término de competencia, uno lo puede ver como *capacidad de...* el problema no está en plantearlo como un elemento virtual, hace

falta una pedagogía, en el cómo yo acompaño a los sujetos a asumir el valor y convertirlo en acción, es decir, como la gente ASUME el valor y lo transforma en una virtud. Es un problema que está allí. A la final hay que reconstruir el elemento educativo en el país, porque si se quiere que un individuo tenga estas virtudes debo formarlos, nadie da lo que no tiene, nadie se comporta como él no sabe.

De igual manera, con la presente investigación se invita al gerente a desarrollar todas sus potencialidades y competencias en pro de una gerencia más humana, desde lo individual, con la finalidad de impactar lo colectivo, lo organizacional. El gerente y/o empresario al tener como centro de enfoque el desarrollo de las competencias humanas deberá contemplar las expectativas de las organizaciones, así como los requerimientos sociales y laborales, de manera que logre un impacto positivo en la gerencia, y en su entorno inmediato; de igual manera, se invita también a plantearse un nuevo estilo en su práctica gerencial, basado en la gerencia con sentido humano, todo esto requiere de un gerente que demuestre con sus actitudes ser idóneo en su quehacer gerencial.

Desde la perspectiva plateada, el *saber ser gerente* se percibe en la puesta en práctica de competencias humanas, visto como una actividad inacabada, lo cual significa que debe ser un proceso continuo de auto-reflexión basado en el reconocimiento de las potencialidades personales, capacidades y conocimientos de acuerdo a la individualidad del gerente. Todo lo cual requiere de un claro ejercicio de autoconocimiento y autocrítica, a fin de trabajar en aquellos aspectos a mejorar en el desempeño personal y por ende en el ámbito gerencia; y el modelo teórico propuesto será la plataforma desde el cual el gerente ha de direccionar sus acciones, a fin de constituirse como un agente de cambio en las empresas del futuro.

## Bibliografía

Aburto Pineda, H. (2011). **Las Habilidades Directivas y su repercusión en el clima organizacional**. Tesis Doctoral para optar al grado de doctor en Ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas, en el Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, sección de estudios de postgrado e investigación; en la Ciudad de México. México.

Alles, M. (2009). **Diccionario de Competencias: La Trilogía**. Primera Edición. Volumen 1. Granica. Buenos Aires. Argentina.

Albrecht, K. (2006). **Inteligencia Social: La nueva ciencia del éxito**. John Wiley & Sons, Inc. España.

Albrecht, K. (2009). **Practical Intelligence: The art and science of common sense**. Jossey-Bass. USA.

Arendt, H. (2009). **La Condición Humana**. Paidós. España.

Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Sexta (6ª) Edición. Editorial Epísteme. Caracas, Venezuela.

Baños Monroy, V. (2011). **Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México**. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid, España.

Beer, M. (1997). **Leading Learning and Learning to Lead. An Action Approach to Developing Organizational Fitness**. Harvard Business School Working Paper Series, No. 98-035. USA.

Bergenhengouwen, G.J.; Ten Horn, H.F.K.; y Mooijman, E.A.M. (1997). **Competence development – a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees” Industrial and Comercial Training**. Vol. 29, No. 2: 55-62. USA.

Bennis, W y Goldsmith, J. (2010). **Learning to Lead: A Workbook of Becoming a leader**. Fourth Edition. Basic Books. USA.

Bennis, W y Nanus, B. (2008). **Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz**. Segunda Edición en Español. Ediciones Paidos. . Barcelona, España.

Bateman; T, Snell; S y Konopaske; R. (2017). **Management: Leading & Collaborating in a Competitive World**. 12th Edition. McGraw-Hill Education. New York. USA.

Bolman, L y Deal, T. (2013). **Reframing Organizations**. Artistry, Choice, and Leadership. 5th Edition. Jossey - Bass. John Wiley & Sons, Inc. USA.

Boyatzis, R. (1982a). **Liderazgo**. Editorial Furnham, Psicología Organizacional. Oxford University Press. México.

Boyatzis, R. (1982b). **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. John Wiley & Sons, Inc. USA.

Boyatzis, R y Saaticioglu, A. (2008a). **A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education**. Journal of Management Development, Vol. 27 Iss 1 pp. 92 – 108. USA.

Boyatzis, R. (2008b). **Competencies in the 21st century**. Journal of Management Development, Vol. 27 Iss 1 pp. 5 – 12. USA.

Boyatzis, R. (2009). **Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence**. Journal of Management Development, Vol. 28 Iss: 9, pp.749 – 770. USA.

Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M. (2006). **Dirección Estratégica**. Nuevas perspectivas prácticas. Ediciones Pirámide: Madrid, España.

Cardona, P., y García Lombardía, P. (2009). **Como desarrollar las competencias de liderazgo**. Pamplona, España: EUNSA, IESE.

Cardona, P., y Wilkinson, H. (2009). **Creciendo como líder**. Pamplona, España: EUNSA, IESE.

Carrasco, M. (2003). **Competencias Presentes y Requeridas por Funciones Gerenciales ante las Nuevas Realidades Empresariales**. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.

Caupin et al., (2006). **ICB - IPMA Competence Baseline Version 3.0**. International Project Management Association. The Netherlands.

Cetina, T., Ortega, I y Aguilar., C. (2010). **Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del**

liderazgo. Psico-perspectivas (Individuo y sociedad), volumen 9, número 1, páginas 124-137. Disponible en <http://www.psicoperspectivas.cl>

Chamorro, D. (2005). **Determinantes del Estilo de Liderazgo del Director-a**. Tesis Doctoral presentada en la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid, España; para optar al grado de Doctor en Educación.

Chouhan, V y Srivastava, S. (2014). **Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey**. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 1. Ver. I (Jan. 2014), pp. 14-22. Disponible en: [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)

Civarolo, M. (2008). **La idea de didáctica. Antecedentes, génesis y mutaciones**. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia.

Crainer, S y Dearlove, D. (2014). **Thinkers 50 Leadership: Organizational Success Through Leadership**. McGraw-Hill Education; 1 edition. USA.

Da Silva, R. (2002). **Teorías de la Administración**. Editorial International Thomson Learning, Inc. México.

Daft, R y Marcic, D. (2006). **Introducción a la Administración**. Cuarta Edición. International Thomson Editores. México.

Daft, R y Marcic, D. (2013). **Building Management Skills: An Action-First Approach**. South-Western Cengage Learning. USA.

Daft, R. (2008). **Management**. 8<sup>th</sup> Edition. Thomson South- Western Learning. USA.

Daft, R. (2011). **Teoría y diseño organizacional**. Décima Edición. Cengage Learning. México.

Daft, R. (2013). **Management**. 11<sup>th</sup> Edition. Western Cengage Learning. USA.

Daft, R. (2015). **The Leadership Experience**. Sixth Edition. Cengage Learning. USA.

De Ansorena, A. (2001). **15 Pasos para la Selección de Personal con éxito**. Segunda Edición. Editorial Paidós. España.

Deming, W. (1989). **Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis.** Traducción en español Jesús Nicolau Medina. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid. España.

Del Canto, E. (2014). **Un Estudio de la Gestión del Capital Humano que labora en los gobiernos locales del estado Carabobo, bajo un enfoque de las competencias en el contexto de la Sociedad del Conocimiento.** Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Delgado, J y Gutiérrez, J. (1999). **Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales.** Editorial Síntesis. España.

Delors, J. (1996). **La Educación encierra un Tesoro.** Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jaques Delors. Santillana, Ediciones UNESCO

Desiato, M y Guevara, M. (1998). **El Hombre en la Teoría de la Administración: Antropología y ética en el ámbito de la organización y gerencia de empresas.** Publicaciones UCAB. Centro de Estudios Filosóficos de la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Díaz, C. (2006). **El Proyecto de Investigación.** Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

Drucker, P. (1991). **La Gerencia en Tiempos Difíciles.** Sexta edición. Grupo Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.

Drucker, P. (1999). **Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI.** Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Drucker, P. (2008). **The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management.** Harper Business; Reissue edition. Collins Business Essentials. USA.

Drucker, P. (2012). **Managing in a Time of Great Change.** Routledge edition. Original work published in 1995. USA.

Druker, P. (2002a). **El ejecutivo eficaz.** Editorial Sudamericana. Buenos Aires. Argentina.

Druker, P. (2002b). **Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI.** Editorial Norma. Bogotá. Colombia.

- Echeverría, R. (2005). **Ontología del Lenguaje**. Comunicaciones Noreste. Chile.
- Enright, M; Francés, A y Saavedra, E. (1994). Venezuela: el reto de la competitividad. Ediciones IESA, C.A. Caracas, Venezuela.
- Etkin, J. (2011). **Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado**. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Argentina.
- Fayol, H. (1916. trad. 1972). **Administración Industrial y General**. (A. Garzón, trad.). Decima Quinta Edición en español. Herrero hermanos, Suc., S.A. México. Trabajo original publicado en 1916.
- Fernández, C. (2011). **Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes**. Tesis Doctoral en Filosofía (Ph.D.) en Desarrollo y Administración de Organizaciones Inteligentes (Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development & Management) en la TECANA AMERICAN University en Florida, Estados Unidos.
- Fiedler, F. & Mahar, L. (1979). **The Effectiveness of Contingency Model Training; a Review of the Validation of Leader**. *Personnel Psychology*, 32, 45-62.
- Fiedler, F. (1969). **Style or Circumstance: The leadership Enigma**. *Psychology Today*, March, 25-31.
- Fiedler, F. (1996). **Research on Leadership Selection and Training: One View of the future**. *Administrative Science Quarterly*, 41, 541: 250.
- Foucault, M. (1977). **Historia de la sexualidad 1: la voluntad de saber**. Madrid: Siglo XXI.
- Fontenla, Manuel. (2016). Entrevista. Realizada por el investigador.
- Franklin, E. (2014). **Organización de Empresas**. Cuarta edición. McGraw-Hill Education. México.
- Gadamer, Hans-Georg (1999). **¿Quién soy yo y quién eres tú?**. Editorial Herder. Barcelona. España.
- Gadamer, H. (2008). **Philosophical Hermeneutics**. 30th Anniversary Edition. University Of California Press. USA.

Gardner, H. (2011). **La inteligencia reformulada:** Las inteligencias múltiples en el siglo XXI. Traductor Genís Sánchez Barberán. Ediciones Paidós. Barcelona. España.

Galán, J. (2014). **Diseño Organizativo.** Segunda edición. Ediciones Paraninfo. Madrid, España.

Garrido, L. (2004). **Quero continuar gerente, e agora?.** Manual práctico sobre a gestão de competências em liderança: Como aplicar, aprender e ensinar as competências-chave do líder moderno. Editoriaol Nobel. Nobel; 1 **Edição.** São Paulo, Brasil.

Gevaert, J. (2003). **El Problema del hombre:** Introducción a la Antropología Filosófica. Ediciones Sígueme. Decimotercera Edición. Revisada y Aumentada. Salamanca. España.

Gil' Adí, D. (2012). **Liderazgo:** Una decisión personal. FonoLibro Inc. Venezuela, S.A

Goleman, D (2005). **Emotional Intelligence.** 10th anniversary Edition. Bantam. New York. USA.

Goleman, D (2006). **Social Intelligence:** The New Science of Human Relationships. Bantam Dell Edition. USA

González Rosas, E. (2013). **El rol del líder en los modelos de excelencia EFQM y de competencias de liderazgo en el sector turístico.** Tesis doctoral presentada ante la Universidad Politécnica de Valencia, España.

Granell, Elena y Parra, Matilde (1999). **Formación de recursos humanos.** Documentos de base. Proyecto Venezuela Competitiva, N° 25. IESA. Caracas. Venezuela.

Griffin, R y Van Fleet, D. (2016). **Habilidades Directivas.** Evolución y desarrollo. Cengage Learning Editores, S.A de C.V. México.

Griffin, R (2011). **Administración.** Décima edición. Cengage Learning. México.

Griffin, R y Ebert, (2011). **Business.** Décima edición. Prentice-Hall; Edición: 8 Revised ed of USA.

Gross, M. (2008). **Nuestro déficit de competencias directivas**. Pensamiento imaginativo. Enlace: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/161409/Nuestro-deficit-de-Competencias-Directivas-correcto.htm>.

Hamel, G y Prahalad, C. (1997). **Competing for the future**. Harvard Business School Press; Edition. USA.

Hamel, G y Breen, B. (2008). **El futuro del management**. Ediciones Paidós. México.

Habermas, J. (1986). **Teoría de la Acción Comunicativa**. Editorial Taurus. Madrid. España.

Habermas, J. (2002). **Acción Comunicativa y razón sin trascendencia**. Ediciones Paidós Ibérica. Madrid. España.

Habermas, J. (2010). **Teoría de la Acción Comunicativa. Tomo I. Racionalidad de la acción y racionalización social. Tomo II. Crítica de la razón funcionalista**. Editorial Trotta. Madrid. España.

Hawkins, P. (2012). **Coaching y liderazgo de equipos**. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.

Hellriegel, D; Jackson, S; Slocum; J y Franklin; E. (2017). **Administración**. Un enfoque basado en competencias. 12a Edición. Cengage Learning. México.

Heidegger, M. (1974). **El ser y el Tiempo**. Fondo de Cultura Económica. México.

Heidegger, M. (2008). **El ser y el Tiempo**. (2da edición. 10ta reimpresión). Fondo de Cultura Económica. México.

Hernández, M (2004). **PRAGMATISMO, UTILITARISMO y GERENCIA: (Una Crítica Epistemológica Sobre La Gerencia Contemporánea)**. Tesis doctoral para optar al grado de Doctora en Ciencias Sociales, mención Estudios Culturales ante la Universidad de Carabobo, campus Bárbula en Valencia, Estado Carabobo.

Hesselbein, F., Goldsmith, M., y Beckard, R. (1996). **El Líder del Futuro: Nuevas Perspectivas, Estrategias y Prácticas para la Próxima Era**. Editorial Deusto. Bilbao, España.

Hitt, M; Black, J y Porter, L. (2011). **Management**. Third (3) Edition. Prentice Hall. USA.

Hornby, D y Thomas, R. (1989). **Toward a Better Standard of Management.** Personnel Management, 21 (1): 52-55.

Hughes, M; Thompson, H y Bradford Terrell, J. (2009). **Handbook for Developing Emotional and Social Intelligence: Best Practices, Case Studies, and Strategies.** Published by Pfeiffer. USA.

Husserl, E. (1986). **Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica.** Fondo de editorial Económica. México.

Ibáñez, N y Castillo, R. (2012). **Epistemología de la Gerencia y sus Métodos.** Segunda edición. Editado por la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Kaplan, R. (2015). **What You Really Need to Lead: The Power of Thinking and Acting Like an owner.** Harvard Business Review Press. Boston, USA.

Katz, R y Kahn, R. (1978). **The Social Psychology of Organizations.** Second Edition. . John Wiley & Sons, Inc. New York. USA.

Katz, R. (1955). **Skills of an Effective Administrator.** Harvard Business Review, 33, 33-42.

Katz, R. (1956). **Human Relations Skills can be sharpened.** Harvard Business Review, 34, 61-72.

Katz, R. (1960). **Toward a More Effective Enterprise.** Harvard Business Review, 33, 33-42.

Katz, R. (1974). **Skills of an Effective Administrator.** Harvard Business Review, 52, 90-104.

Koontz, H y Weihrich, H. (2009). **Essentials of Management.** An international Perspective. 8<sup>th</sup> Edition. Tata McGraw-Hill. USA.

Koontz, H; Weihrich, H; y Cannice, M. (2008). **Administración, una perspectiva global y empresarial.** 13<sup>ava</sup> Edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores. México.

Koontz, H; y Weihrich, H. (1998). **Administración, una perspectiva global.** 11<sup>a</sup>. Edición. McGraw-Hill International. México.

Koontz, H; y Wehrich, H. (2004). **Administración, una perspectiva global**. McGraw-Hill International. México.

Kuhn, T. (2012). **The Structure of Scientific Revolutions: 50th Anniversary Edition** 4th Edition. University Of Chicago Press. USA. Trabajo original publicado en 1962.

Lanza, Wilfredo. (2016). Entrevista. Realizada por el investigador.

Lewis, P; Goodman, S; Fandt, P and Michlitsch, J. (2012). **Management**. Challenges for tomorrow's leaders. 6<sup>th</sup> Edition. Thomson South-Western. USA.

Likert, R. (1961). **New Patterns of Management**. McGraw-Hill. Toronto, Canadá.

Likert, R. (1967). **The Human Organization: Its Management and Value**. McGraw-Hill. Toronto, Canadá.

López, Frank. (2016). Entrevista. Realizada por el investigador.

Machado, A y Machado, F. (2014). **¿Paradigmas en la Tesis de Grado?**. ARJÉ Revista de Postgrado FACE-UC. Vol. 8 N° 14. Enero-Junio, Año 2014. Universidad de Carabobo. Arbitrada. Indexada en REVENCYT: Índice y Directorio de Revistas Venezolanas de Ciencia y Tecnología bajo el Código RVA038. Venezuela.

McGregor, D. (1994). **El Lado Humano de Las Organizaciones**. 1ª Edición. 6ª Reimpresión. Mcgraw Hill/Irwin Professional. México.

Madrigal, B (2009). **Habilidades Directivas**. Segunda Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Malvezzi, S. (2002). **La formación del emprendedor**. Documento presentado en el seminario La Sociedad del Conocimiento y la Gestión por Competencias, Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Manzanilla, O. (2000). **La eficiencia en la gestión gerencial – Un enfoque interdisciplinario**. Primera Edición. Editorial PANAPO de Venezuela, C. A. Caracas.

Marcuello, A. (2010). **Habilidades de comunicación: Técnicas para la comunicación eficaz**. Blog en línea Pensamiento imaginativo. Disponible: <http://manuelgross.bligoo.com/tecnicas-eficaces-para-la-comunicacion-interpersonal>. (Consulta: Julio del 2014).

Martínez Miguélez, M. (2006a). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa: Métodos hermenéuticos, métodos fenomenológicos y métodos etnográficos.** 2ª Edición. Editorial Trillas. México.

Martínez Miguélez, M. (1997). **El Paradigma Emergente: Hacia una Nueva Teoría de la Racionalidad Científica.** 2da Edición. Editorial Trillas. México.

Martínez Miguélez, M. (2004). **La Investigación Cualitativa, Su Razón de Ser y Pertinencia.** Editorial Trillas. México.

Martínez Miguélez, M. (2005). **El Paradigma Emergente: Hacia una Nueva Teoría de la Racionalidad Científica.** 2da Edición. 3era reimpresión. Editorial Trillas. México. Trabajo original publicado en 1997.

Martínez Miguélez, M. (2006b). **La nueva ciencia: su desafío, lógica y método.** 2da reimpresión Editorial Trillas. México.

Martínez Miguélez, M. (2011). **Paradigmas emergentes y ciencias de la complejidad.** Opción, Año 27, No. 65. Editorial Trillas. México.

McClelland, D. (1973). **Testing for Competence Rather Than for "Intelligence".** Harvard University. AMERICAN PSYCHOLOGIST. January 1973. USA.

Mintzberg, H. (1971). **Managerial Work: Analysis from Observation.** Management Science. Vol. 18, No. 2, October, 1971. McGill University. U.S.A.

Mintzberg, H. (1990). **The Manager's Job: Folklore and Fact.** Harvard Business Review. MARCH - APRIL 1990. USA.

Morales, J. (2002a). **Hacia una interpretación filosófica- hermenéutica de la educación a partir de la perspectiva Cuántico – Matemática.** Tesis de Doctorado en Educación, presentada en el área de estudios de postgrado de la Facultad de Educación en la Universidad de Carabobo, campus Bárbula en Valencia, Estado Carabobo. Venezuela.

Morales, José Tadeo. (2015). Entrevista. Realizada por el investigador.

Morales, José Tadeo. (2016). Entrevista. Realizada por el investigador.

Morales, J. (2002b). **Fundamentos Epistemológicos para la Educación más allá de la Postmodernidad. Educar para la Trascendencia.** Artículo Revista Anthrops Venezuela. Nro. 50/51 p. 5971.

Morales, J. (2011). **Fenomenología y hermenéutica como epistemología de la investigación**. En Revista Paradigma. Vol. XXXII, Nro. 2, diciembre. Páginas. 7-22. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay. Venezuela.

Morales, J. (2012). **El poder en el desarrollo del contexto de nuevas prácticas gerenciales**. Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 5, N° 9, enero-junio, 2012: 57-83. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Morales, J. (2013). **Reflexiones en torno a la Gestión del Conocimiento**. UNAVISIÓN: Revista del Centro Local Carabobo-Universidad Nacional Abierta-Venezuela. N° 2 Octubre 2013. Venezuela.

Morales, J. (2014). **Propuesta de una filosofía de las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde la praxis y cotidianidad del gerente venezolano en su contexto**. Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, presentada en el área de estudios de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, campus Bárbula en Valencia, Estado Carabobo. Disponible en la base de datos del Centro Documental DGBC - Universidad de Carabobo. Venezuela.

Moreno Bayardo, M. (1998). **El desarrollo de habilidades como objetivo educativo. Una aproximación conceptual**. Educar, revista de estrategias cognitivas, nueva época, núm. 6, julio - septiembre de 1998. Venezuela.

Moreno, A. (2008). **EL Aro y la trama**. Editorial EPISTEME. Caracas, Venezuela.

Mosley, D., Meggison, L. y Pietri, P. (2005). **Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación**. Thompson. México.

Mujica, M. (2002). **El discurso epistemológico implicado en las Teorías Administrativas a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la Sociedad Informacional**. Tesis Doctoral presentada ante la ilustre Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas. Venezuela.

Mujica, M y otros (2010). **Estudio contextualizado de la administración en Venezuela**. Segunda edición. Editorial Universidad de Carabobo. Valencia. República Bolivariana de Venezuela.

Mumford, M., & Van Doorn, J. (2001). **The Leadership of Pragmatism. Reconsidering Franklin in the age of Charisma**. The Leadership Quarterly, 12, 279-309.

Ortega, O. (1997). Particularidades de la enseñanza de la Administración en las universidades venezolanas. Editorial LIVROSCA. Caracas, Venezuela.

Ortega; Oswaldo. (2015). Entrevista. Realizada por el investigador.

Ortega; Oswaldo. (2016). Entrevista. Realizada por el investigador.

Ortiz, F. (2008). **Diccionario de Metodología de Investigación**. Segunda Edición. Editorial Limusa. México.

Ortiz, J; Rendón, M y Atehortúa, J. (2012). **Score de Competencias**. Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de “Scores” asociado a los procesos clave de su negocio. CCO Los Consultores. Medellín, Colombia.

Patrón, R y Barroso, F. (2015). **COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE GERENTES DE RESTAURANTES TURÍSTICOS. Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche, México**. Redalyc. Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 24, núm. 1, 2015, pp. 96-114. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. Buenos Aires, Argentina.

Peraza, A (2014). **Propuesta de un Modelo Gerencial Estratégico Socialmente Responsable basado en el Gobierno Electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua**. Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, en la Universidad de Carabobo, campus Bárbula en Valencia, Estado Carabobo.

Pérez, A. (2009). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación**. 3era edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Caracas, Venezuela.

Peters, T y Waterman, R. (2017). **En búsqueda de la excelencia**. Edición HarperCollins en español. Estados Unidos de América.

Puchol et al, (2012). **El libro de las habilidades directivas**. Tercera edición. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid. España.

Ricoeur, P. (2006). **El conflicto de las interpretaciones. Ensayos de Hermenéutica**. 1ra edición en español. Fondo de la Cultura Económica. México. México.

Robbins, S y Judge, T. (2013). **Comportamiento Organizacional**. Pearson-Prentice Hall, México.

Robbins, S; y Coulter, M. (2008). **Administración**. Décima Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Robledo, J. (2009). **Observación participante, informantes claves y rol del investigador**. Revista científica en Línea Nure Investigación. No. 42. Septiembre-October 2009.

Rodríguez, I. (2015). **Teorética-Pedagógica para el desarrollo del pensamiento divergente desde la didáctica de las Matemáticas**. Tesis para optar al Título de Doctora en Educación, presentada en la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación, Campus Bárbula, en Valencia, Estado Carabobo.

Rodríguez, J. (2006). **Dirección Moderna de Organizaciones**. Editorial International Thompson Editores, una división de Thomson Learning, Inc. México.

Romero, G. (2005). **Papel del gerente líder venezolano: Gerencia vs. Liderazgo**. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. UNIVERSIDAD Rafael Bellosó Chacín. ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31. Vol. 7 (1): 51 - 65, 2005.

Romero, G. (2010). **La Gerencia como Competencia Conversacional**. Aportes de la Ontología del Lenguaje. Artículo presentado en la Revista DEBATES IESA • Volumen XV • Número 4. Venezuela.

Rumsey, M. (2013). **The Oxford Handbook of Leadership**. (Oxford Library of Psychology) 1st Edition. Oxford University Press. New York, USA.

Smit, P; Cronjé, G; T, Brevis y Vrba, M. (2007). **Management Principles: A Contemporary Edition for Africa**. 4th Edition. Juta & Company. Africa.

Spencer, L y Spencer, S. (1993). **Evaluación de Competencias en el Trabajo: Modelos para un Desempeño Superior**. Primera Edición. John Wiley & Sons, Inc. New York. USA.

Sterling Livingston, J. (1971). **The Myth of the Well-Educated Manager**. Harvard Business Review. Pages: 96 – 106.

Sosa, O. (2012). **Gerente Edificador de Organizaciones Espiritualmente Inteligentes en las empresas del nuevo milenio**. Tesis de Doctorado en Gerencia Avanzada. Universidad Fermín Toro. Cabudare, Estado Lara. Venezuela.

Taylor, F. (1911. Edition 2006). **The Principles of Scientific Management**. Cosimo Classics. New York. USA. The Principles of Scientific Management was originally published by Harper & Brothers in 1911.

Taylor, F. (1911. trad. 1972). **Principios de la Administración Científica**. Decima Quinta Edición en español. Herrero hermanos, Sucs., S.A. México. Trabajo original publicado en 1911.

Taylor, S y Bogdan, R. (1994). **Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación**. Ediciones Paidós. España.

Taylor, S y Bogdan, R. (2000). **Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación**. Tercera edición. Ediciones Paidós. España.

Tejada, A. (2002). **La dimensión individual humana**. Módulo de la Especialización en Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional. Instituto de Psicología. Universidad del Valle, Cali. Colombia.

Tejada, A. (2003). **Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias**. Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte. (12) 115-133. Disponible en la red mundial:  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/1118>

Terrell, J y Hughes, M. (2008). **A Coach's Guide to Emotional Intelligence: Strategies for Developing Successful Leaders**. Published by Pfeiffer. USA.

Tobón, S. (2006). **Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica**. Segunda Edición. Ediciones Ecoe. Colombia.

Unesco (1996). **Desafíos de la Educación**. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPe). Buenos Aires, Argentina. Disponible en:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>

Universidad de Carabobo (2011). **Normativa para la elaboración y presentación de los trabajos de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Dirección de Investigación y Producción Intelectual (CIPI). Bárbula, Estado Carabobo. Venezuela.

Valles, M. (2000). **Técnicas cualitativas de investigación social**. Editorial Síntesis. Madrid, España.

Velásquez, F. (2002). *Escuelas e Interpretaciones del Pensamiento Administrativo*. Revista Estudios Gerenciales. Abril-junio. Número 083. Páginas 31 - 55. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad ICESI. Colombia.

Villalba, Grewan. (2016). Entrevista. Realizada por el investigador.

Wehrich, H; Cannice, M y Koontz, H (2013). *Management: A Global, Innovative and Entrepreneurial Perspective*. 14th Edition. Tata McGraw-Hill Education. USA.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Henderson and Talcott Parsons. Oxford University Press. New York, USA.

Weber, M. (2014). *Economía y Sociedad*. (Nueva edición revisada, comentada y anotada). Tercera Edición en español, de la primera en alemán. Fondo de Cultura Económica. México.

Whetten, D y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Sexta edición. e Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México.

Whetten, D y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México.

Woodruffe, C. (1993). **What is meant by a Competency?**. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 14 No. 1, 1993. pp. 29-36 MCB University Press, 0143-7739.

Yáber, G y Alfonzo, C. (2011). *Competencias Profesionales de los Académicos en la Educación Superior*. Rev. GUAL., Florianópolis, (1) v.4, p.01-17, ene/feb/mar/abr. Venezuela.

Yáber, G y Valarino, E. (2007). *Investigación en Administración y Gerencia, Clasificación, Organización y Gestión en los Postgrados de Administración y Gerencia*. Revista Informe de Investigaciones Educativas. Vol. XXI. Venezuela.

Zambrano, Carlos H. (2016). Entrevista. Realizada por el investigador.