

COMPETENCIAS HUMANAS EN GERENTES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE PANAMÁ

*Human competences in managers of the manufacturing sector of
Panama*

Yuria Garces¹

<https://orcid.org/0009-0008-8668-164X>

Aldo Benavides Terrientes²

<https://orcid.org/0009-0006-3874-1404>

Recibido: 15/09/2023

Aceptado: 15/12/2023

Publicado: 30/12/2023

Cómo citar este artículo: Garces, Y., Benavides Terrientes, A. (2023). Competencias humanas en gerentes del sector manufacturero de Panamá. *Entrelíneas*, 2(2), 148-159. <https://doi.org/10.56368/Entrelíneas224>

RESUMEN

La investigación estuvo orientada a proponer lineamientos para el desarrollo de Competencias Humanas del personal de las empresas manufactureras de Panamá. Los fundamentos teóricos que soportan este estudio se concentran en los aportes que ofrecen Villarini, Besseyre Des Horts, Dirube, entre otros. Tal objetivo permite caracterizar la investigación como proyectiva, y la identificación de competencias presentes y necesarias en gerentes la enmarca como un estudio proyectivo apoyado de un diseño no experimental, transeccional descriptivo y de campo de campo. Los datos se obtuvieron mediante la aplicación de dos (2) instrumentos, uno para gerentes y empleados y, el otro dirigido a expertos. Para el análisis de los resultados se utilizaron medidas de estadística descriptiva: media y desviación estándar. Los resultados obtenidos indican un nivel de desarrollo en las competencias humanas que hace necesario la formulación de lineamientos, con el fin de proveer un marco de referencia para dirigir las acciones necesarias hacia el desarrollo de estas en gerentes de empresas en estudio.

Palabras claves: competencias, competencias humanas, desarrollo, gerentes.

ABSTRACT

The research was aimed at proposing guidelines for the development of Human Competencies of the personnel of manufacturing companies in Panama. The theoretical

¹ Universidad Euroamericana. Licenciada en Administración Policial, Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, Panamá. yuriagarces1995@gmail.com

² Ministerio de Salud, Panamá. Aldo_benavides@hotmail.com

foundations that support this study focus on the contributions offered by Villarini, Besseyre Des Horts, Dirube, among others. Such an objective allows the research to be characterized as projective, and the identification of present and necessary competencies in Managers frame it as a projective study supported by a non-experimental, descriptive transectional and field-based design. The data was obtained through the application of two (2) instruments, one for managers and employees and one aimed at experts. Descriptive statistical measures were used to analyze the results: mean and standard deviation. The results obtained indicate a level of development in human competencies that makes it necessary to formulate guidelines to provide a framework of reference to direct the necessary actions towards their development in managers of the companies under study.

Keywords: competencies, human competencies, development, managers.

Introducción

Las sociedades a nivel mundial están enfrentando una de las épocas más convulsionadas de los tiempos posmodernos, producto fundamentalmente de las nuevas circunstancias económicas, políticas, sociales y tecnológicas que están viviendo. Tales cambios sugieren a las mismas, la necesidad de prepararse para enfrentar esta realidad, pero, sobre todo les exigen transformarse para adaptarse y trascender.

Esa descripción mundial no es diferente para el entorno organizacional panameño y sus instituciones; a ello se añaden los efectos producidos por una realidad particularmente marcada por incertidumbre social, crisis económica del estado, fuerte división política, nueva concepción del papel del estado entre otros. Como consecuencia de tales eventos, se ha originado un funcionamiento empresarial caracterizado por alta inestabilidad, con planificaciones a corto plazo y una alta incidencia del factor político sobre sus acciones, decisiones y la orientación que asumen sus controles. En este sentido, históricamente, estudiosos del ámbito empresarial latinoamericana como Francés (2015), comenta como han cambiando las directrices que seguían los elementos de las estructuras organizacionales, pues las sociedades donde funcionan sufren transformaciones exponenciales, en todos los órdenes: político, económico, social, cultural, científico y sobre todo tecnológico derivado del impacto de las tecnologías de información y comunicación y sus derivaciones, a saber, la informática, la telemática, el teletrabajo, la digitalización y la virtualización, apareciendo numerosas situaciones conflictivas, que si no se enfrentan con innovatividad, creatividad, flexibilidad, pueden llevar a las empresas a desaparecer.

En ese marco, para Villegas (1991) el campo de acción gerencial exige de quienes se les asigna esa responsabilidad muchos requisitos, y Hodgest & Altman (2001) amplían esta idea, explicando que los mismos se concentran en la posesión de habilidades gerenciales que fueron descritas por Katz, como técnicas, conceptuales y humanas, esta última tipología como objeto de estudio de la investigación.

En ese sentido, si se considera a un gerente como un profesional que realiza su trabajo a través de otras personas, toman decisiones, distribuyendo recursos, dirigiendo y supervisando las actividades de otros y son responsables del logro de las metas de las organizaciones que representan, necesita desarrollar competencias, a través de una educación extensiva-formal y de las prácticas de campo.

En el marco de esas ideas, desde hace mucho tiempo el sector terciario de servicios y turismo ha sido la punta de la flecha de la economía panameña y el responsable de la mayor parte de los ingresos al país, pero el sector de las industrias no se ha quedado atrás. Aunque

el país nunca ha sido una potencia en el área de manufactura industrial, este sector ha influido positivamente como lo apunta Pérez (2022) en el crecimiento de la economía.

Para la citada autora, actualmente, los productos de manufactura panameña son exportados principalmente a países de Centro América y El Caribe, seguidos por Norte y Sur América y Europa. Al querer crecer el sector industrial de Panamá, el Gobierno Nacional ha implementado medidas y leyes de incentivo iscal para atraer inversión extranjera y promover la inversión local hacia este sector. Estos incentivos arancelarios se dan principalmente en proyectos como Panamá Pactico (ubicado en Howard) y ciertos parques industriales los cuales ofrecen una cantidad de beneficios tanto fiscales (para las empresas) como personales (para sus empleados).

Dentro de esta compleja dinámica, gestionar las empresas de este sector, plantea un importante reto para sus gerentes, los cuales deben demostrar no solo competencias administrativas, también, competencias conceptuales y técnicas vinculadas con el conocimiento y dominio del área dentro de la cual ejecutan su ejercicio.

Muchos profesionales dedicados a ejecutar funciones gerenciales no cuentan con conocimientos, información y habilidades básicas para tener éxito en su tarea; otros han recibido formación guiada a fortalecer las habilidades técnicas y conceptuales, necesarias para el mercado de trabajo que se tendrá que afrontar en un futuro, que le permita ser competitivo. Pero, en esa formación es necesario reconocer la importancia de desarrollar habilidades humanas, vinculadas con su capacidad para saber manejar el factor humano de la empresa, ese capital intelectual, productivo y de alto rendimiento que se necesita para asegurar el éxito organizacional.

En ese sentido, no debe olvidarse para quienes forman parte de una organización, que el éxito depende de numerosos factores; pero, con frecuencia se olvida el más importante de todos, aquel sin el cual es imposible concebir la organización misma: el factor humano.

Olvidarse pues, de que quienes realizan funciones gerenciales deben formarse y ganar competencias para desarrollar su potencial humano y el de las personas que dirigen, sería retroceder hacia un modelo gerencial primitivo, obsoleto y desactualizado que hoy día no tiene cabida. Considerando estos aspectos, la investigación estuvo dirigida a identificar las competencias humanas del personal gerencial de las empresas del sector manufacturero de panameño, así como aquellas que en opinión de expertos deben poseer para desempeñarse con éxito en ese cargo, con la finalidad de proponer lineamientos para su desarrollo de manera de contribuir con su optimo desempeño.

Fundamentación teórica

Competencias gerenciales

A pesar de que es tan variado y cada vez más novedoso lo escrito e investigado en torno al tema gerencial, el propio dinamismo de los procesos organizacionales hace que sea inevitable pensar en la progresiva obsolescencia o inaplicabilidad de ciertos paradigmas o determinadas prácticas gerenciales.

De esa manera, se resalta que entre los diversos aspectos que engloban el papel del gerente posmoderno, se encuentra acudir al llamado de las nuevas tendencias del entorno, considerando tanto el contexto como las circunstancias particulares en las cuales se encuentre inmersa su labor, para alcanzar un desempeño exitoso de sus funciones.

Ahora bien, dada la importancia y representatividad del gerente dentro de la organización, a lo largo del tiempo éste ha sido considerado como el actor principal y, en algunos casos el de máxima autoridad para encaminar y diseñar los mecanismos de

respuesta apropiados hacia el logro y consecución de los objetivos de la misma; por tal razón, es esencial reconocer incluso el constante cambio y evolución del propio ser humano en su afán de mejorar y constituirse, en el principal factor para el éxito de toda organización, hace imprescindible que éste se convierta en agente de innovación y mejoramiento de la gestión empresarial.

En apoyo a esa posición, resulta valedero traer a colación los planteamientos de Robbins (2016), para quien el gerente debe ser un conocedor de múltiples disciplinas o al menos de los aspectos fundamentales que rigen a la organización, tales como: (a) ostentar condiciones claras de liderazgo; (b) manejar e interpretar los estados financieros y los concerniente a las finanzas; (c) tener conocimientos básicos de las leyes mercantiles, laborales, tributarias, entre otras; (d) conocer los principios de dirección, gestión del talento humano, mercadeo y variables macroeconómicas; (e) estar capacitados para delegar autoridad, asignar responsabilidades y manejar eficientemente reuniones y (f) dominar las técnicas de negociación, así como diferentes idiomas.

A pesar, que las consideraciones sobre el gerente anteriormente mencionadas son bastantes amplias y generalizadas, es posible vincularlas con el nivel de avance que ha alcanzado la gerencia enmarcada en el contexto venezolano y, para lo cual se hará uso de los planteamientos de Naím (2005):

... la gerencia aún no constituye una carrera formal universitaria. La administración comercial y las ciencias administrativas intentan llenar este vacío, aunque ponen un énfasis excesivo en las materias teóricas y su alcance no incluye muchos de los aspectos mencionados que bien pudieran ser dictados en seminarios de carácter práctico (...) en el futuro cercano la carrera de gerencia ocupará un lugar prominente en las universidades nacionales, con planes de estudio amplios que superen los posgrados actuales de administración de negocios (p. 31).

Por consiguiente, el gerente no sólo debe desarrollarse en función de los patrones de éxito, calidad y productividad que exige el entorno, sino que además debe ser, incluso la persona capaz de crear proactivamente nuevas necesidades o mecanismos de mejora en pro de la organización para la cual labora. Esto es, convertirse en el motor que impulse y vislumbre las herramientas necesarias para alcanzar el éxito de toda la organización y para ello, es necesario que éste cuente con las competencias requeridas para desempeñar su papel con el máximo nivel de competitividad y excelencia.

Competencias humanas del gerente

El termino competencia, se ha puesto de moda en los últimos tiempos, particularmente en la literatura sobre gestión empresarial se encuentra con más frecuencia para referirse a habilidades, capacidades y características individuales. Probablemente esto se debe al hecho que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y más concretamente a las misiones que forman parte de un puesto de trabajo.

En inglés y así lo expresa Benavides (2002), existe una clara diferencia entre competence (comportamientos laborales) y competency (asociado con aspectos del análisis laboral o características del empleo), pero al ser traducidos al español significan competencia, y son indistintamente interpretados en el argot organizacional para referirse a delegar o para calificar de satisfactorio un logro laboral. De esta forma, puede evidenciarse que el término competencia ha sido objeto de una dispersión conceptual marcada, que hace pensar en la complejidad que involucra, ya que existe la posibilidad de hacer de él múltiples interpretaciones que varían también dependiendo del contexto para el cual se utilizan.

Esta abundancia en la diversidad conceptual sobre el término ha generado confusión,

por lo tanto, como lo indica Benavides (2002) su interpretación depende del autor, de las tendencias culturales, de sus paradigmas, sus contextos de origen y la racionalidad organizacional que lo soporta.

Para los efectos de la investigación, se considera el concepto de competencia, que presentan Villarini, (2012) y Besseyre Des Horts (1990) pues apoyan la interpretación del término considerando el aspecto humano, la presencia de características y habilidades personales que se hacen evidentes en el momento que se establece una relación social con otras personas, se vinculan con ellas, las dirigen, orientan e influyen.

El desarrollo humano comprende diversas dimensiones que se constituyen e integran en la interacción con el medio cultural para ayudar a configurar la personalidad. Según Villarini (2012) tales dimensiones se conciben como competencias. Al hacer referencia a competencia humana se estaría entonces hablando de una habilidad general y forma de conciencia, producto de la integración de conceptos, destrezas y actitudes, que dota al ser humano de una capacidad de entendimiento, acción y transformación de sus relaciones con el mundo.

Las competencias humanas así contempladas serían modos de funcionamiento integrados de la persona, que activan sus potenciales de desarrollo, en tanto articulan conjuntos de conocimientos, habilidades, experiencias, vivencias-motivaciones, entre otros., son núcleos centrales de la personalidad (tales como valores y orientaciones principales) en situaciones que demandan estilos de enfrentamientos y desempeños determinados, como expresión del comportamiento de la persona en su contexto social y en un ambiente específico de acción cotidiana interpersonal y profesional.

Las competencias expresan las potencialidades de desarrollo humano y profesional que se logran a través de desempeños efectivos de las personas (grupos, entre otros) en condiciones de interacción interpersonal y sociocultural. Son, por tanto, unidades psicológicas complejas con posibilidad de desarrollo constante a partir de matrices socioculturales interactivas. Al respecto, Dirube (2014) define cada competencia que describe en este parámetro como sigue:

Competencias de ayuda: Incluye la intención de conocer las necesidades de otros y la disposición a trabajar para poder satisfacer esas necesidades.

Competencias de influencia: este grupo refleja una preocupación por causar un efecto sobre los demás, que se conoce como poder. Este poder se refiere a las conductas eficaces en el trabajo, cuando se encuentra razonablemente socializado y pretende alcanzar el bien o al menos no dañar.

Competencias de gerencia: las competencias gerenciales son una especialización del impacto e influencia, y reflejan el interés por causar un efecto para que las personas dirijan su actividad en un sentido concreto. Los motivos de poder y logro según este autor son los principales soportes de estas competencias, pero sin dejar de considerar que el motivo afiliativo, pues según su opinión, dirigir personas requiere un alto sentido de responsabilidad y por ello, de comprensión y reconocimiento de los deseos de los demás.

Competencias de eficacia de grupo: Este tipo de competencias recoge una serie caracterizada por el interés de eficacia grupal, por encima de la individual.

Materiales y métodos

Epistemológicamente, el estudio se ubicó de acuerdo con los planteamientos de Hurtado (2012) dentro del enfoque cuantitativo-positivista, de allí que desde la metódica

que lo sustenta, se describe un espiral metodológico que pasa por los estadios descriptivo, analítico y correlativo, para llegar al nivel de formulación de los lineamientos.

Por otra parte, se utilizó un diseño de investigación no experimental, transeccional descriptivo y de campo (Hernández *et al.*, 2016). En cuanto a la población, para la aplicación del cuestionario, la misma estuvo conformada por dos (2) poblaciones. La primera, denominada por Hurtado (2012) población de estudio, representado por los gerentes generales de las 18 empresas manufacturas seleccionadas para los fines de investigación. La segunda, denominada por la mencionada autora población de apoyo, representada por los colaboradores, compuesta en este caso por 284 sujetos. Es de hacer notar, que el tamaño reducido de la población de gerentes, así la posibilidad de acceder a la totalidad de colaboradores llevó a la investigadora a utilizar un censo poblacional (Tamayo y Tamayo, 2014). (Ver cuadro 1, descripción de la población de estudio).

Cuadro 1.

Caracterización de la población de estudio

Nombre de la empresa	Gerentes generales	Colaboradores
Editorial Norma de Panamá, SA	1	10
Cuadernos Escolares, SA	1	24
Industrias Correagua, SA	1	15
Distribuidora Lewis, SA	1	12
Plastiglas, SA	1	8
Plásticos Mundiales, SA	1	7
Empaques de Colón	1	11
Glaxosmithkline Panamá, SA	1	8
Cemix de Panamá, SA	1	17
Empresas HOPSA, SA	1	32
Agencias Feduro, SA	1	17
Pinturas Glidden, SA	1	13
Papeleras del Caribe, SA	1	25
Aluminio de Panamá, SA	1	32
MADECA, SA	1	14
Cangas Trucks, INC	1	14
Celloprint, SA	1	11
Procesos Poliacrylicos, SA	1	14
Total	18	284

Nota: Unidad de personal de las empresas (2023)

Por otra parte, para la aplicación del panel de expertos, se utilizó una muestra intencionada de 10 personas, especialistas en el área, denominados para los fines del estudio informantes clave. Con relación a los instrumentos de recolección de datos, se aplicó en primer lugar un cuestionario para identificar Competencias Humanas elaborado a partir de las dimensiones e indicadores considerados para la medición de las variables y, en segundo lugar, una Guía Panel de Expertos sobre Competencias Humanas necesarias para gerenciar empresas industriales (GPECH), elaborado por el investigador.

En relación con la validez de los instrumentos los mismos fueron sometidos a un proceso de validación de contenido (Mantilla, citado por Carrasquero, 2014, p. 11). En lo que se refiere a la confiabilidad, se aplicó únicamente al primer cuestionario, por cuanto

derivado de las características del segundo, no ameritaba la determinación de este requisito. Se aplicó en este sentido, la técnica de análisis discriminante, el coeficiente Alpha Cronbach, apoyado además de la técnica de las dos mitades, arrojando valores de 0.87 y 0.86, lo cual indica un alto nivel de confiabilidad.

Para realizar el procesamiento de los resultados arrojados a través de la aplicación del cuestionario, se utilizó el método de Estadística Descriptiva, el cual permitió la “descripción de la variable de estudio” Hernández *et al.* (2016, p. 350), específicamente a través del uso de la técnica: medidas de tendencia central y de variabilidad, utilizando para ello la media o promedio aritmético ($\bar{X}$), y la desviación estándar.

Por otra parte, para el procesamiento de las respuestas de los expertos, se utilizó el promedio como estadígrafo base para el procesamiento, construyéndose al igual que para el primer objetivo, un baremo dentro del cual se representa de acuerdo con el orden de importancia manifestada por los especialistas, las competencias que deben ser desarrolladas de manera prioritaria.

Resultados del estudio

Tabla 1.

Variable: Competencias humanas

Dimensiones	Gerentes		Empleados	
	Prom	Desv	Prom	Desv
Competencias de ayuda	3,80	0,17	3,12	0,54
Competencias de influencia	3,55	0,21	2,95	0,62
Competencias de gerencia	3,55	0,21	3,01	0,70
Competencias de eficacia de grupo	3,83	0,11	3,26	0,65
Promedio de la variable	3,68	0,18	3,09	0,63

La variable, según el baremo elaborado, se ubicó en el caso de la media, en la categoría “muy alta” para los gerentes, indicando con ello que sus respuestas aseguran la presencia de competencias humanas en el desempeño frente a la dirección empresarial, y en el caso de la dispersión, corresponde a la categoría “muy baja”, indicando una alta confiabilidad de las respuestas.

En el caso de los empleados, la media se ubica en la categoría “alta” con una dispersión “baja”, lo que sugiere que, en opinión de este grupo los gerentes de estas empresas demuestran en su desempeño que poseen competencias humanas, pero reconocen que en ciertos casos no son tan evidentes, es decir, aun falta que desarrollen algunas de ellas que los ubiquen en niveles superiores. Por otra parte, la dispersión, se ubica en categoría baja, corroborando con ello, una alta confiabilidad de sus respuestas.

La situación descrita, encuentra en investigaciones realizadas y citadas como antecedentes en este estudio contraposiciones y coincidencias, aunque en otros contextos laborales, como el educativo, de salud y energético. Por una parte, Jiménez (2017) por ejemplo, encontró que la acción de los gerentes se ve afectada porque ciertas habilidades humanas se encuentran medianamente desarrolladas en el desempeño de su cargo. Por otro lado, se corrobora la existencia de la necesidad de formación humanística en gerentes; Urribarri (2015) descubrió que la dimensión humana resultó ser la de menos desarrollo en grupos de trabajadores evaluados y Valero (2017) describe que en el desempeño

profesional su muestra resultó poseer competencias personales en niveles medio y alto, faltando completar algunos aspectos que lo optimicen.

Por otra parte, autores como Albani & Padilla (2014) indicaron que el grupo total de competencias personales están presentes a menudo en el actuar cotidiano de los gerentes según opinión de empleados, sin embargo, los gerentes se auto-perciben con puntajes más altos. También Marcano (2007) coincide diciendo la autopercepción de los gerentes sugiere que poseen competencias personales en un alto dominio.

En ese sentido, autores como Robbins (2016) aclara que las habilidades humanas son esenciales para un gerente y garantizan el éxito en el desempeño de sus funciones, puesto que ellos hacen el trabajo a través de otras personas y necesitan relacionarse óptimamente con ellos. Por ello, para este caso, es necesario atender a la opinión de empleados, con respecto a cuáles de esas competencias faltan desarrollarse en quienes les dirigen, pues es evidente que en el comportamiento gerencial no están siendo percibidas como completamente presentes.

Tabla 2.

Competencias humanas a desarrollar según expertos

Dimensión: Competencias de ayuda	2,875
Indicadores:	
Comprensión de los demás	2,750
Orientación al cliente	3,000
Dimensión: Competencias de influencia	2,333
Indicadores:	
Impacto e influencia	2,250
Construcción de relaciones	2,250
Conciencia política	2,500
Dimensión: Competencias de gerencia	2,750
Indicadores:	
Dar directrices	3,000
Desarrollo de personas	2,750
Liderazgo	2,500
Competencias de eficacia de grupo	2,583
Indicadores:	
Trabajo de equipo	3,000
Compromiso con la organización	2,250
Aprovechamiento de la diversidad	2,500

Con relación a los resultados arrojados por la guía de expertos, en la tabla 2, se muestran los valores para cada dimensión e indicadores que conforman la variable. Basada en los resultados y categorías de análisis que presenta el baremo correspondiente, la investigadora interpreta que según opinión de los expertos todas las dimensiones se requieren en forma indispensable, en grado elevado para desempeñarse como gerente.

Los valores más altos corresponden a las competencias de ayuda 2,875; les siguen las competencias de gerencia con 2,750 y aquellas relativas a la eficacia de grupo con 2,583, el más bajo de ellos que se ubica en el borde inferior de la categoría alta corresponde a las competencias de influencia 2,333.

Estos resultados se corresponden con los de investigaciones citadas en este trabajo, como Jiménez (2017) y Urribarri (2015) donde después de conocer la realidad del desarrollo de competencias en gerentes se recomienda su formación humanística. En este sentido, Robbins (2016) indica que nunca como ahora la consideración del elemento humano es tan importante y resulta determinante en el éxito de la gestión gerencial. Este mismo autor, opina que hay que desarrollar competencias humanas, capacidades para el trato humano y la atención a las necesidades personales-sociales.

Para Bracho (2005) ser gerente implica ser buen líder, y dominar el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el que trabaja, por tanto, no solo comprende dirigir actividades, dominar conceptos actividades y saber hacer un trabajo, se trata de que la persona se desarrolle como ser humano capaz de establecer relaciones sociales adecuadas, dirigir a otros y coordinar sus actividades, de forma que logre cooperación mutua para alcanzar el éxito grupal.

Por su parte, Robbins (2016) afirma que la consideración del elemento humano es tan importante hoy día y resulta tan determinante en el éxito de la gestión gerencial, que han hecho del uso de habilidades para establecer relaciones sociales adecuadas, mostrar sensibilidad personal y asumir una orientación más humana en el trato de las personas que dirige, condiciones indispensables en la formación de un gerente. En este marco de ideas, los resultados arrojados, apoyados por los fundamentos teóricos que los sustentan, permitieron plantear los siguientes lineamientos para el desarrollo de las competencias humanas de los gerentes en estudio:

Antes de proceder a esta formulación, se hace necesario recordar que la identificación de competencias humanas en el comportamiento de los gerentes evaluados muestra una brecha que confirma la disparidad de percepción que existe entre gerentes y empleados, con respecto a lo que hacen verdaderamente quienes dirigen grupos en situaciones laborales concretas. Por otra parte, también se corrobora la distancia existente entre competencias presentes y las necesarias para obtener un éxito en gestión gerencial.

En ese sentido, considerando las diferencias que separan una descripción de otra, queda develada la necesidad de una formación más humana de los gerentes, pues estas condiciones según investigaciones como las de Robbins (2016), Albani & Padilla (2014), Cardona & Chinchilla (1999), entre otros, exigen transformar la concepción del gerente y de sus funciones, haciendo más énfasis en el establecimiento de adecuadas relaciones sociales, que en aquellas habilidades para hacer un trabajo y pensar en términos de modelos.

Es importante acotar, que el intento por desarrollar competencias humanas en los gerentes, está invariablemente determinado por múltiples factores, los resultados que se logren serán el producto de la interacción de esos elementos, que se inician con la disposición del mismo individuo, la orientación de políticas y estrategias de la empresa que dirige, la colaboración de compañeros y empleados de trabajo y las iniciativas que surjan de procesos organizacionales relevantes para el comportamiento organizacional, tales como: comunicación, conflicto, cambio, evaluación del desempeño y desarrollo organizacional. Por lo tanto, una falta de concertación entre ellos impedirá gestar cambios duraderos.

Para tales fines, se reconoce que contar con algunos aspectos externos ayudará a enriquecer las líneas de acción, a hacer realidad mecanismos de formación y desarrollar el potencial humano de quienes ejercen funciones gerenciales en una empresa:

- Promover la evaluación del desempeño gerencial en organizaciones, como mecanismo para reconocer los aciertos y desaciertos.

- Fortalecer acuerdos que suscriban convenios entre organizaciones e instituciones de educación superior, pues con ello se estaría dando respuesta a exigencias que se hacen a la universidad de estos tiempos, con respecto a brindar servicios comunitarios y solucionar los problemas que se le presentan a las sociedades y al mismo tiempo, la organización puede concebirse como institución que puede completar la formación técnica y conceptual de los trabajadores que contrata.
- Difundir las experiencias universitarias, mediante servicio comunitario y actividades de extensión, profundizando en los beneficios que podrían aportar a las organizaciones, su personal y dueños.
- Promover desde las universidades la importancia del apoyo que las organizaciones pueden dar, mediante responsabilidad social y aportes, pues de esta forma se harían realidad los proyectos dirigidos a satisfacer necesidades que se diagnostiquen.
- Proponer a las organizaciones llevar la universidad al trabajo, así los gerentes y sus trabajadores tendrían la oportunidad de aprehender los conocimientos mientras ponen en práctica habilidades en situaciones reales de trabajo, no en circunstancias hipotéticas. Adicionalmente, estos elementos externos se complementan con ideas generales que sirven de fundamento a los planes de desarrollo que se propongan, para acortar la distancia entre competencias presentes y las requeridas por los gerentes de empresas industriales evaluadas.
- El desarrollo de competencias representa la vía para convertir las competencias identificadas en el desempeño gerencial, en aquellas requeridas que representan un medio para proporcionar resultados óptimos para la empresa.
- En estos lineamientos para el desarrollo de competencias, se proponen un conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos que, mediante un entrenamiento guiado, supone la evolución de de los gerentes en el perfil del rol que ocupa y del progreso de su desempeño.
- El desarrollo de competencias aquí propuesto requiere transmisión de conocimientos, pero también de un seguimiento, partiendo de la identificación de las fallas en la evaluación, se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de quien gerencia.
- Se parte del uso de un enfoque holístico, contrapuesto a la habitual consideración fragmentaria de las competencias en áreas cognitivas técnicas y humanas, se basa, por tanto en la integración de aspectos que involucran en lo humano, el conocimiento, las acciones, los sentimientos y la forma de involucrarse en actividades sociales concretas.
- En este contexto organizacional, se requiere, una visión particular para explicar la relación de los elementos que se encuentran involucrados en el desarrollo de competencias humanas. Estas competencias son también el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; por lo tanto, ser competente en este aspecto, significa que la persona debe poseer el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, puede encontrar explicación a su comportamiento, no justificación y conoce el objeto sobre el que actúa. También implica, tener la capacidad de ejecución, es decir, el conocimiento procesal para llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Y finalmente, implica tener la actitud o disposición (conocimiento actitudinal) para querer hacer uso de lo que sabe, piensa, siente y actuar de la manera que se considera correcta.

Reflexiones finales

Los resultados del estudio evidencian que los gerentes poseen competencias humanas en el desempeño frente a la dirección empresarial, según su punto de vista y el de sus empleados, no obstante, estos últimos, reconocen que en ciertos casos no son tan evidentes, es decir, aun falta que desarrollen algunas de ellas que los ubiquen en niveles superiores. La identificación de competencias humanas los gerentes se califican más alto en el aprovechamiento de la diversidad, es decir, ambos coinciden en admitir la presencia de esta competencia en el personal gerencial de las empresas, pero en el caso de la percepción de los empleados sugiere que se presentan momentos en los que no toman en cuenta la diversidad como una oportunidad para el intercambio, evitan relaciones con gente de otros sustratos, por lo que pierden de conocer información y otros puntos de vista y en ocasiones no hacen frente a prejuicios e intolerancias de otros.

Según opinión de expertos las dimensiones de ayuda, de gerencia y aquellas relativas a la eficacia de grupo, así como los indicadores: orientación al cliente, dar directrices, trabajo en equipo, comprensión de los demás, desarrollo de personas, conciencia política, liderazgo y aprovechamiento de la diversidad se requieren en forma indispensable, en grado elevado para desempeñarse exitosamente como gerente.

Por otro lado, el más bajo puntaje para calificar las competencias humanas los expertos se lo asignaron a la dimensión de influencia y a los indicadores: Impacto e influencia, construcción de relaciones y compromiso con la organización, indicando con ello que se requieren en grado normal, promedio para desempeñarse como gerente con una gestión exitosa en la organización que dirige.

Referencias

- Albani, F. & Padilla, M., (2014) *Percepción del desarrollo de Competencias Interpersonales producto de un Programa de Tutoría (Coaching) Ejecutiva*. [Tesis de grado]. Universidad Católica Andrés Bello.
- Besseyre Des Horts, C.H. (1990). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Editorial Deusto.
- Benavides, O (2015). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Editorial Mc Graw Hill.
- Bracho, A., (2005) Desempeño Gerencial: funciones y roles en la práctica. *Compendium: Revista de Investigación Científica*, 14, 5-19.
- Cardona, P. & Chinchilla, M.N. (1999) Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 89, 10-19.
- Carrasquero, E. (2014). *Introducción a la Estadística en el Uso del STAT GRAPHICS Versión 7.0*. Trabajo de Ascenso. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt.
- Dirube M.J., (2014) *Un modelo de gestión por competencias lecciones aprendidas*. Edición Epise S.A.
- Francés, A., (2015). *Venezuela posible*. IESA.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2016). *Investigación científica*. Mc Graw Hill.

- Hodgest, R. & Altman, S. (2001) *Comportamiento en las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado de B., J. (2012). *Metodología de la investigación holística*. IUTC y Sypal.
- Jiménez, A. (2017). *Habilidades humanas incidencia en la acción gerencial*. [Tesis de Maestría]. UNERMB.
- Naím, M. (2005). Viejas costumbres y nuevas realidades en la gerencia venezolana. En Moisés Naím, ed., *Las empresas venezolanas: su gerencia*. Ediciones IESA.
- Pérez, A. (2022). *Innovaciones de marketing y resultados en las ventas de la industria manufacturera de los productos lácteos en la ciudad de Panamá, 2017 al 2019*. [Tesis de Doctorado]. Universidad de Panamá.
- Robbins, S. (2016). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson.
- Tamayo y Tamayo, M. (2014). *El proceso de investigación científica*. Editorial Limusa.
- Urribarrí, Y., (2015) Habilidades administrativas conceptuales, técnicas y humanas del personal administrativo del Programa Postgrado de la Unermb. [Tesis de Maestría] UNERMB.
- Valero, V. (2017). *Competencias Personales del Médico Integral Comunitario desde la Perspectiva de la Inteligencia Emocional*. [Tesis Doctoral]. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Villarini, A. (1996). *Manual para la elaboración del currículo orientado al desarrollo humano integral*. Biblioteca del Pensamiento Crítico. OFDP.
- Villegas, J. (1991). *Desarrollo gerencial. Enfoque conceptual y metodológico*. Ediciones VEGA.