
**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA ALTA GERENCIA
MANAGEMENT MODEL BY COMPETENCES AND SENIOR
MANAGEMENT**

Betina Guédez

guedezbetina@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8694-0399>

Blanca Pérez

blancamar2969@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6049-2823>

Universidad Fermín Toro

Recepción: 09-12-2022

Aprobación: 31-07-2023

RESUMEN

Durante décadas, la alta gerencia se ha considerado como aquella que se encarga de gestionar la organización, siendo fundamental en la toma de decisiones, la administración, dirección de equipos de trabajo, innovación, divulgación del conocimiento. Por su importancia, este ensayo argumentativo se centra en destacar una postura crítica sobre la relación entre las competencias gerenciales, como herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento con su capital humano. Asimismo, pretende enfatizar en el rol que desempeña el gerente donde demuestre sus habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos que debe tener para el logro de los objetivos y resultados esperados; donde la comunicación, la planeación, la administración y el trabajo en equipo, sean necesarias para la elaboración de estrategias, la globalización, manejo del talento humano y las relaciones interpersonales. Investigación desde una mirada reflexiva sobre la gestión de competencias considerando que, es necesario que todos sepan la visión de la empresa y hacia dónde se dirige; además definir tareas según criterios efectivos para definir las.

Palabras clave: Competencias gerenciales, alta gerencia, gerente.

ABSTRACT

For decades, senior management has been considered as the one that is in charge of managing the organization, being fundamental in decision making, administration, work team management, innovation, and knowledge dissemination. Due to its importance, this argumentative essay focuses on highlighting a critical position on the relationship between managerial competencies, as an essential tool to deepen the development and involvement with its human capital. Likewise, it intends to emphasize the role played by the manager where he demonstrates his abilities, skills, attitudes and behaviors that he must have to achieve the objectives and expected results; where communication, planning, administration and teamwork are necessary for strategy development, globalization, human talent management and interpersonal relationships. Research from a reflective perspective on the management of competencies considering that it is necessary for everyone to know the vision of the company and where it is headed; also define tasks according to effective criteria to define them.

Keywords: Management skills, senior management, manager

INTRODUCCIÓN

Los cambios acelerados evolucionan de manera constante, las organizaciones, empresas, sean privadas o públicas, de igual manera deben ajustarse a los procesos cambiantes para no ser afectadas por la competitividad que sumado a procesos, capacidades y actitud del recurso humano que inciden como elementos para asumir retos que se orienten a la superación y supervivencia de las mismas. Interpretando a Manrique (1999), quien plantea: “Más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época”; es decir, las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y, la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar y asegurar su supervivencia, adoptando nuevos paradigmas reconsiderando

sus funciones y procesos, reajustando su desarrollo de acuerdo a estos nuevos planteamientos y prioridades.

Cuando se habla de las empresas estar mejor preparadas para los cambios, significa contar con un contingente humano integrado, formado, empático, motivado, comprometido, participes para edificar proyectos, combinando la planificación, metas, estrategias y tácticas mediante la misión y visión de la filosofía organizacional, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos organizacionales a través del trabajo colaborativo y en equipo manteniendo la sostenibilidad de la empresa.

En las organizaciones, las competencias son factor fundamental para el desarrollo y éxito de los planes estratégicos que se definen a partir de la visión, lo que se quiere consolidar, dando respuestas capaces de cambiar los conocimientos y técnicas aplicadas (lo que se sabe), complemento que a través de las habilidades y capacidades (lo que es capaz de

hacer) además de las cualidades profesionales (lo que es) entendidas como capacidades productivas que son medibles en el desempeño para lograr productividad.

Asimismo, la alta gerencia evoluciona con indicadores que permiten medir el progreso ante el mundo y nuevos desafíos que se plantean, en especial aquellos derivados de la globalización, obligan a las organizaciones adoptar nuevos paradigmas, donde reconsiderar funciones y procesos reajustando su desarrollo de acuerdo a estos nuevos planteamientos y prioridades. Alvarado (2002), plantea:

“Esta nueva era del conocimiento fruto de la evolución de la sociedad postcapitalista, que ha hecho posible que dentro y fuera de las organizaciones, la información sea considerada como un valor en sí misma y no como un medio, da un papel preponderante a la persona, al ser a la vez única productora y

consumidora de la única materia prima, el conocimiento, inagotables por definición, y también la única absolutamente indispensable para el desarrollo moderno”. (p.52)

Destacar el rol que desempeña la alta gerencia, los niveles intermedios, hasta el resto del recurso humano, incide de manera positiva en cada uno de los niveles, las capacidades propias para comunicarse, desempeñar el rol de líder de un equipo o grupo, la gestión de los cambios que influyen en el desarrollo de la organización, importante la formación continua con una efectiva capacitación y enfoque de competencias capaces de ser agentes transformadores dentro de la organización, dicho de otra manera tener la capacidad de desarrollar múltiples funciones, actividades y procesos, esto caracteriza individuos que puedan predecir situaciones variables y actividades laborales complejas donde resulte mejor calidad bienes o servicios, asumiendo con

responsabilidad la dirección adecuada en el desarrollo, acciones o actividades ante las nuevas realidades que se consideren necesarias para cambios en la organización.

En la actualidad, las organizaciones enfocan sus esfuerzos en generar características que garanticen su permanencia y crecimiento. Por tanto, adaptarse a un mundo que presenta cambios constantes, implica armonizar el qué hacer de las personas con el desarrollo de sus funciones; es decir, un modelo de gestión de alta gerencia por competencias que integre el capital humano con las actividades a realizar para el logro de los objetivos.

Ante esta realidad de adaptación a los cambios, la gestión de competencia en la alta gerencia, permite desarrollar y capacitar actitudes para resolver situaciones, lo que sabemos hacer, como lo hacemos, visión organizacional; donde se destaque la laborar con los estándares internacionales desde una visión holística, articulando acciones;

capacidades, talento, habilidades, comunicación efectiva, liderazgo, comportamiento acorde con responsabilidad, tejido que logra enfrentar, accionar y aplicar nuevos modelos que exigen un cambio relacionado que demanda la sociedad.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Hablar de la alta gerencia reviste de capacidades a quien dirige la organización, responsable de tomar las decisiones, visionario y prospectivo y con políticas claras, con escenarios de objetivos técnicos, competencias, habilidades y actitudes, un desempeño que conduce a un liderazgo funcional y efectivo, resultando una gestión de calidad dentro de la empresa. La importancia de la alta gerencia, radica en contribuir al incremento de la efectividad y eficiencia en la consecución de los objetivos de calidad de la organización. La coordinación de los procesos sufre un mejoramiento al manejar un propósito en común. En

consecuencia, el recurso humano debe demostrar liderazgo y compromiso con el enfoque hacia los demás.

Direccionar mediante la alta gerencia, permite la realización de nuevas actividades y acciones para detectar, conocer las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas del contexto interno y externo de las organizaciones, que conlleve a la formulación de estrategias viables que conduzcan al desarrollo de los objetivos y metas planteadas. Por su importancia, las competencias son un factor clave en el desarrollo organizacional. Si bien, es cierto que el concepto no es nuevo, en el mundo de la alta gerencia se ha asociado con las tareas realizadas en una organización, los resultados, la efectividad, características personales, destrezas y actitudes, entre otros. Pujol (1999), define competencia como: “La capacidad de una persona para realizar una actividad, aplicando de manera integral y pertinente los

conocimientos, destrezas y actitudes requeridos en una determinada gama de funciones, en situaciones y contextos definidos, logrando garantizar el pleno desarrollo de competencias en los aspectos inherente a la persona definidos de manera natural o lográndose mediante conocimiento adquirido signado por la madurez o la experiencia.

En tal sentido, en las competencias se establece una fuerte conexión con la realidad gerencial y su gente; con la capacitación y productividad; donde la integración con el trabajo esté basada en un gerente capaz, competente, con habilidades gerenciales, estrategia, buen comunicador, liderazgo, conocer claramente y globalmente la organización; es decir, tener sentido de conciencia organizacional para la construcción de nuevas realidades a través del trabajo en equipo. Al respecto, Benavides (2002), señala:

“Las organizaciones son entidades sociales que

nacen, crecen y se sostienen en el tiempo gracias a las competencias gerenciales de sus líderes. Sin reparar en recursos financieros, materiales, técnicos y tecnológicos a su disposición. Su principal fuente de energía está en el talento humano con habilidades específicas para llevar a cabo procesos de transformación. Los cuales son indispensables para convertir la materia prima en productos y servicios de calidad. Por estas razones, los gerentes deben desarrollar competencias que les permitan aprovechar al máximo las habilidades de sus equipos de trabajo. De esta manera, garantizan el alcance de los objetivos individuales y de la organización". (p.145)

Vale la pena, tener conocimiento acerca el modelo de gestión por competencias y su manera de aplicación. Es una forma de la organización para entender su presente, logrando de esta manera establecer una estrategia de futuro; más aún hoy en día donde el entorno

competitivo es cada vez más tecnológico, veloz e inmediato, por lo que exige líderes capaces de generar aprendizaje y acción, y desarrollar en sus colaboradores, competencias esenciales para abordar los retos actuales.

En el mismo orden de ideas, es importante señalar cómo en el tiempo las organizaciones se han mantenido gracias a las actividades organizadas que deben realizar sus colaboradores, quienes pasan la mayor parte de su tiempo para satisfacer sus necesidades; pero también aportan con el desempeño de sus funciones desarrollo a la sociedad; razón por la cual las organizaciones requieren de una gestión administrativa eficiente, entendida como el proceso de integración del talento humano y los recursos en pro del logro de los objetivos organizacionales. En relación a lo señalado, Hernández y Pulido (2011), definen la gestión administrativa:

“El proceso intelectual creativo que permite al individuo diseñar, ejecutar las directrices, procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva, mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer conjuntamente con el uso coordinado de los recursos.” (p.2)

De manera que, las organizaciones necesitan que sus gerentes, en el desempeño de sus funciones, orienten a sus colaboradores hacia la búsqueda de la calidad del servicio o producto que brindan; las cuales pueden ser adquiridas mediante la experiencia, conocimientos, capacidades emocionales o un proceso formal de educación; pero también a través de actividades y estrategias formativas como factores que indiquen que se cuenta con las competencias gerenciales.

Es así como hoy en día, los proyectos de investigación

desarrollados por instituciones y organizaciones académicas y empresariales, reflejan el interés que existe por aplicar la administración por competencias, como una herramienta indispensable para profundizar en las destrezas gerenciales, y en el desarrollo e involucramiento de su capital humano para el logro de los resultados esperados, y quien ocupe un cargo en la organización deberá poseer habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, experiencia, en otras palabras, competencias gerenciales entendidas como la capacidad productiva que se mide en términos de desempeño y genera resultados para la organización. Toda persona dentro de la empresa deberá saber hacer, querer hacer y poder hacer las actividades, procesos, procedimientos que permitan lograr los objetivos y brindar bienestar.

Por lo tanto, las organizaciones necesitan una alta gerencia con un modelo de competencias que incluya: una perspectiva amplia para entender

la situación actual de la organización. Perspectiva financiera, para evaluar oportunidades estratégicas de negocio basadas en el análisis financiero y tomar decisiones clave. Creación e implementación de una visión orientada, con determinación y pasión, al desarrollo de la organización y de sus equipos de trabajo. Flexibilidad en la acción. Adaptarse de manera efectiva, constructiva a las nuevas circunstancias de la organización. Fomentar la innovación. Lograr equipos de trabajo valorando cada miembro. Desarrollo del talento humano.

Las habilidades gerenciales permiten a los gerentes líderes gestionar correcta y eficientemente sus equipos de trabajo, para obtener de ellos el máximo rendimiento en el desempeño de sus funciones. Por lo que las competencias gerenciales, son una combinación de conocimientos, formas de actuar y pensar, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos que debe

tener el gerente líder, para desempeñar eficientemente su trabajo en el entorno organizacional.

El modelo gerencial eficaz en la alta gerencia denota el logro de las metas y objetivos, precedido por un liderazgo con ética signado por la visión estratégicas. Es así como Druker (2002), considera la empresa futura como la manera de “definir nuevas estructuras y nuevas tareas para la alta gerencia”. Los nuevos modelos gerenciales se ven como una mixtura donde la planificación estratégica, la calidad total, la prospectiva y la innovación hacen que la toma de decisiones en conjunto vinculando cada uno de los elementos, para que el trabajo y las actividades avancen hacia la resolución de problemas, gestionando el tiempo y los recursos necesarios y, contribuya a los propósitos, funciones y estructura.

Caracterizar el liderazgo en la alta gerencia, garantiza el éxito de una organización debidamente facultada y respaldada por los colaboradores y la

confianza que transmite, ya que desde allí está clara la toma de decisiones ahorrando el desgaste e incertidumbre desde la confianza. Definir o describir el liderazgo puede convertirse en el desarrollo de acciones y maneras de pensar, actuar o resolver o dar respuestas, el reconocimiento personal y las habilidades y técnicas para la evaluación adecuada.

Una gestión visionaria orientada a continuos procesos de transformación y al mejoramiento más que a funciones, donde el desarrollo de las competencias impulse, a través de la planeación, el trabajo en equipo conducido mediante el buen liderazgo con normas de comportamiento clara de esta manera se preparan para enfrentar futuros inciertos o escenarios para los cuales se debe estar preparados mediante la capacidad de poder articular y conducir de manera eficaz el cumplimiento con la meta de acción formando así equipos altamente competitivos denominados de alto rendimiento.

En la alta gerencia, la filosofía, estrategias y metodologías implementadas revolucionan la globalización de las organizaciones en un total desarrollo como condición al crecimiento y sostenibilidad empresarial. Para esta implementación se requiere elaborar procesos de mejoramientos del capital humano, visión para implementar acciones correctivas, capacitadas para relacionarse no solo hacia adentro, sino hacia fuera y sobre todo una empatía con el trabajo y el equipo.

La visión prospectiva de alta gerencia es parte de la competencia, desde la mirada de los procesos vitales de la organización entendiendo el camino y hacia donde se plantean los objetivos de desarrollo, crecimiento y expansión, asumiendo decisiones conjuntamente nutrido del liderazgo para la toma decisiones. Los equipos de alto desempeño responsable de la toma decisiones dentro de las organizaciones, deben centrarse en innovar de manera creativa, detallando e incluso,

simulando los modelos aplicados y ejecutando con el visto bueno necesario, un contexto en el que los directivos estén motivados basados en competencias.

Finalmente son los niveles de responsabilidad y ética que denotan la alta gerencia, aplicadas a través de la competencia que visiona el nuevo gerente o líder organizacional, que necesita comprender y de manera positiva su rol como comunicador como ventaja en la organización, agregando el valor y la participación de cada elemento para cumplir los objetivos.

POSTURA CONCLUSIVA

La alta gerencia es la responsable de establecer políticas, directrices y objetivos estratégicos, proveer liderazgo y dirección para la gestión de calidad dentro de la organización; así como, el monitoreo a los responsables para los más diversos procesos de un sistema de gestión. El gerente debe ser una

persona, proactiva, dinámica, con visión, con conocimientos administrativos modernos, verdadero, estratega, líder, facilitador, que delegue e innove, que pueda interpretar y producir los cambios sin originar conflictos, con cultura, responsable, disciplinado, con ética, valores definidos y que conozca a dónde quiere llegar y como lograrlo, donde predomine el interés colectivo sobre el individual.

Las competencias son un factor clave en el desarrollo de la alta gerencia, para tomar decisiones, trabajar en equipo, innovar, destacar el rol de líder empático y flexible que permitirá tener una visión holística de la organización. Son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las

personas para lograr los resultados que se esperan.

Muchas organizaciones han fracasado por no considerar importante la relación de las competencias con la alta gerencia; en consecuencia, no toman medidas enfocadas a desarrollar habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y saberes que cada gerente debe poseer pensando en el bienestar laboral, en la formación de equipos de trabajo eficientes, participativos y empáticos, y en el logro de líderes capaces de construir y generar conocimiento hacia los demás.

REFERENCIAS

- Alvarado, J. (2002). **La Acción Gerencial**. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren/shtm/> (Consulta: 18- 10-22)
- Benavides, O. (2002). **Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas**. Colombia Mc. Graw Hill p 145.
- Drucker, P. (2002). **“La Gerencia en la Sociedad Futura”** . Editorial Norma. Bogotá. 304p.
- Hernández, S. y Pulido A. (2011). **Fundamentos de Gestión Empresarial**. McGraw-Hill. México, DF, 2011
- Pujol, B (1999). **Diccionario de Marketing**. España. Editorial Cultural S.A.