

---

## COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO EFECTIVO EN LA ALTA GERENCIA

### COMPETENCES FOR EFFECTIVE PERFORMANCE IN SENIOR MANAGEMENT

**Blanca Pérez**

blancamar2969@gmail.com

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

Universidad Fermín Toro. Sede Barinas

Recepción: 31-07-2023

Aprobación: 15-09-2023

#### RESUMEN

El propósito del presente ensayo subyace en la argumentación y análisis con una visión desde la alta gerencia, siendo las competencias capacidades que debe tener un Director Ejecutivo para su desempeño efectivo. Alles (2002) hace una definición precisa y caracteriza cada elemento. Sin embargo, una nueva filosofía gerencial es necesario y se complementa con el saber, saber hacer y saber estar o ser. La última década, expertos coinciden que empresas comenzaron cambios de paradigmas marcados por tecnologías que sin duda guían hacia un camino de cambios y transformación dentro de las organizaciones. La investigación se fundamenta en una argumentación-reflexiva, con una revisión analítica, logrando precisar elementos y aportes sobre las competencias para el desempeño efectivo en base a comunicación, planeación, administración, conducción del trabajo en equipo, acción estratégica, manejo de la globalización, manejo de personal y las relaciones interpersonales. El ensayo se enmarca en la línea de investigación de una gerencia generadora de cambios, las fuentes bibliográficas y autores sustentaron la investigación, nuevos enfoques gerenciales, culturales, estructuras y modelos bajo estándares globales que se ven transformados para lograr una gestión de alta calidad optimizando los niveles de productividad. Finalmente, se destaca la importancia de las competencias para el desempeño efectivo en los cargos de alta gerencia.

**Palabras clave:** competencias, desempeño, alta Gerencia.

## ABSTRACT

The purpose of this essay lies in the argumentation and analysis with a view from senior management, the competencies being the capabilities that an Executive Director must have for effective performance. Alles (2002) makes a precise definition and characterizes each element. However, a new management philosophy is necessary and is complemented by knowledge, know-how and knowing how to be. In the last decade, experts agree that companies began paradigm shifts marked by technologies that undoubtedly guide a path of change and transformation within organizations. The research is based on a reflective-argumentation, with an analytical review, managing to specify elements and contributions on the competencies for effective performance based on communication, planning, administration, leadership of teamwork, strategic action, management of globalization, personnel management and interpersonal relationships. The essay is framed in the line of research of a change-generating management, the bibliographic sources and authors supported the research, new management and cultural approaches, structures and models under global standards that are transformed to achieve high quality management by optimizing the productivity levels. Finally, the importance of competencies for effective performance in senior management positions is highlighted.

**Keywords:** competences, performance, senior Management.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios diariamente son más acelerados, las organizaciones caminan de la mano de las tecnologías, donde enfrentan retos que generan nuevos modelos para dirigir y de esta manera lograr el desempeño efectivo desde la alta gerencia. Quienes hoy están frente a direcciones ejecutivas enfocan sus esfuerzos para ganar un mercado competitivo, garantizando no solo su permanencia sino también su crecimiento. Por tanto, adaptarse requiere que sus directivos desarrollen una posición máxima de liderazgo dentro de la empresa, tengan el nivel y las competencias necesarias para desempeñar funciones de manera eficiente, dando respuesta y resolviendo problemas que los conducirá al éxito.

La responsabilidad de quien dirige una empresa, representa esa persona que de una u otra manera sus colaboradores toman como modelo de vida; que puede lograr cambiar gente común en eficientes y

extraordinarios gerentes, mediante el ejemplo, traduciendo los resultados de pasar pequeñas empresas a exitosas; estas organizaciones la integran un contingente humano formado, empático, motivado, comprometido, participes para edificar proyectos, combinando la planificación, metas, estrategias y tácticas mediante la misión y visión de la filosofía organizacional.

Toda esta situación, conlleva a las organizaciones a contar con una alta gerencia donde las competencias sean el factor para el desempeño efectivo, según Chiavenato (2000), define el desempeño laboral, como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización”. Es así como el autor precisa el desempeño laboral como la fortaleza primordial lograda desde el recurso humano, que eleva en cada uno la cuota de compromiso dentro de la organización permitiendo niveles de

ejecución que resultan del desempeño dado por el resultado de las actividades tangibles, visibles y medibles.

Ante esta realidad, los altos ejecutivos tienen una visión general que les permite desarrollar, capacitar y resolver situaciones, que más tarde serán transmitidas a otros donde se delega la responsabilidad y comparte lo que sabe hacer, como lo hace y con visión holística organizacional, articulando acciones, capacidades, talento, habilidades, comunicación efectiva y liderazgo. Actualmente 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 y tecnologías emergentes que obligan a las organizaciones a adoptar nuevos paradigmas, actualizar y reconsiderar funciones y procesos.

Existen muchas definiciones sobre el término competencias, en la alta gerencia, donde no sólo se cuenta o destaca el rol laboral

cumpliendo con los estándares establecidos; Alles (2002) en su obra define las competencias como “características de personalidad, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”, diferentes maneras de cumplir con responsabilidad cuyas características están subyacentes en elementos relacionadas con la actuación y postura que se debe tener en cada puesto de trabajo, reflejando así un excelente desempeño laboral”. Montilla y López (2012) la define como múltiples considerando el alto gerente como un ser bio-psico-social formado para planificar, organizar, direccionar y monitorear una organización alcanzando resultados exitosos.

El objetivo del presente ensayo argumentativo se realizó a propósito de develar como las competencias son factor fundamental para el desempeño de altos ejecutivos frente a las direcciones; que el perfil de competencia necesario para el desempeño de cargos en máximo

nivel gerencial, la toma de decisiones es fundamental, la adaptación al cambios, lograr recrear la experiencia como espacio de desarrollo para consolidar equipos de trabajo donde las competencias se ven influenciadas por la cultura organizacional. El tema se aborda metodológicamente cumpliendo el análisis argumentativo de la investigación que determina los criterios para el desempeño efectivo de competencias en la Alta Gerencia.

### **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

Las teorías gerenciales son términos que están referidos a estudiar y proponer modelos sobre la manera de cómo lograr dirigir y/o gestionar objetivos previstos en la planificación estratégica empresarial, aquellas personas responsables de administrar tales funciones se les denomina; gerente, director general, presidente, CEO, entre otros., son responsables de coordinar, administrar los recursos y representar estas compañías,

empresas u organizaciones, por tanto se caracterizan por desarrollar habilidades, destrezas y criterios que finalmente llevan al éxito un negocio. Surgen así estilos gerenciales sustentados por teorías, las teorías gerenciales estudian y proponen modelos sobre la manera de dirigir o la manera en que se desempeñan frente a responsabilidades de alta gerencia.

La gerencia ha evolucionado como el hombre mismo, como los avances tecnológicos, con cambios históricos y el interés hacia el desarrollo de las competencias directivas, que para los años noventa redimensionaría el desenvolvimiento de las tareas dentro de las organizaciones, lo que hace ineludibles su constante evolución y su necesaria evaluación. Las competencias tendrán relación con el entorno globalizado que requieren las organizaciones en todo momento. Spencer y Spencer (1993) definen competencia como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente

relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”; plantean que existen competencias fáciles de apreciar pues se asocian con las destrezas, habilidades y conocimientos; mientras que hay otro grupo de competencias más profundas y por tanto, difíciles de percibir, como los valores, el autoconcepto y la esencia de la personalidad.

Por su parte, Lévy (2000) define las competencias como “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace eficaces en una determinada situación”. Mientras que Alles (2004) afirma que el término competencia hace referencia a “características de personalidad demostradas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, por lo tanto, cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”. Estos autores al igual que otros hacen una relación

vinculante con la gerencia por competencias, que mediante modelo permite realizar evaluaciones con criterios que pueden ser definidos de acuerdo a la necesidad. Estas herramientas permiten la flexibilidad en las organizaciones.

Las competencias están relacionadas con el saber, saber hacer y saber estar o ser, los aportes de Troilo (2021) en su libro “Ser CEO: competencias para un desempeño efectivo”, señala once competencias las cuales se generan de la investigación que realiza a 30 empresas, allí expresa que las competencias críticas del CEO, se ve influenciada por la cultura o el ambiente organizacional, que muchas veces como resultado complejo se hace necesario para lograr un desempeño efectivo, los gerentes deben tener las capacidades cultivando y apropiándose de cada competencia es una labor humana que innova y transforma a las organizaciones es así que responde a interrogantes de la investigación.

Las posturas de autores, así como literaturas que fijan posición sobre la alta gerencia se ha considerado como parte de la evolución de los sistemas gerenciales planteados por: Lévy (2000), quien argumenta que “las competencias son fruto de la experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad” (pag.3). Por su parte Alles, (2004) afirma que el término competencia hace referencia a “características de personalidad demostradas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, por lo tanto, cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” siendo este el esfuerzo del desarrollo del recurso humano.

Esta nueva realidad transforma la visión de las organizaciones, basándose en mejoras y desarrollo profesional de los empleados potenciando el desarrollo las empresas, para lograr es necesario

aplicar sistemas competitivos como alternativa donde se pueda impulsar y la relación con la actuación exitosa en el puesto de trabajo, el mundo empresarial, de negocios y específicamente quienes las dirigen enfrentan grandes retos, exigencias en la nueva forma de dirigir, adoptar innovadores modelos y conocimientos que emergen de la experiencia e investigaciones rigurosas, para que su configuración se haga más flexible, humana, tecnológica, sumando los valores éticos.

### **Relación de las Competencias en la Alta Gerencia**

Las competencias que subyacen en los gerentes hoy no son las mismas que los de hace una década atrás, como tampoco serán las mismas en el futuro por lo que la realidad les conduce actualizarse permanentemente, por tanto, son responsables de las actividades funcionales de la organización, los gerentes comúnmente “centran su labor en los aspectos a largo plazo con énfasis en la supervivencia, el

crecimiento y la eficacia general de la organización". Estos aspectos pueden relacionarse con las habilidades, el conocimiento y la actitud que se asocian con el saber, saber hacer y saber estar o ser, en una dirección donde el propósito es lograr el mejor y equilibrio entre las necesidades de la organización.

El saber: es determinado por el conjunto de conocimientos técnicos y de gestión como la capacidad lectora, economía, finanzas, mercadeo. Se define a priori como elemento fundamental de quien ocupe direcciones en alta gerencia, consciente de su permanente actualización en los procesos generadores de conocimientos, con capacidades para indagar nuevos mercados y negocios. Entender la realidad en la que opera la compañía y al negocio en particular, conocimiento técnico sobre finanzas para hacer frente a sus particularidades, enfrentar retos financieros en un mundo multipolar. El aprendizaje es una competencia que se asocia a la capacidad de

buscar permanentemente el desafío de adquirir nuevos conocimientos, aceptando la ayuda de otros.

Saber hacer: es el conjunto de habilidades fruto de la experiencia y del aprendizaje como el pensamiento creativo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la asimilación y la comprensión de conceptos, la capacidad de aprender y razonar. Es la agilidad donde de manera eficiente se decide el curso de acción conforme a las distintas dinámicas de cambios del entorno, dar respuesta a las diferentes situaciones, pudiendo pasar de un tema al otro. De igual manera, el manejo de la complejidad, de la incertidumbre y la ambigüedad, más la empatía son relevantes, la diversidad de interlocutores para generar autoconocimiento y poder diagnosticar a otros, comprender a las demás personas y finalmente ser resiliente como la oportunidad de sobreponerse con éxito a situaciones adversas y salir fortalecidos en el futuro son factores importantes para el saber hacer.

El saber estar o ser: es un proceso que vincula el conjunto de actitudes y aptitudes personales, comportamientos y valores que deben caracterizar al gerente, complementado por la auto responsabilidad, autoestima, sociabilidad, auto-dirección, integralidad elementos claves del autoestima, carácter y temperamento fundamentales en la toma de decisiones que van más allá de lo personal. De igual manera, la comunicación debe ser ejercida de manera clara y concisa, con el objetivo de construir vínculos cercanos a partir de la escucha. El CEO debe ser el vínculo por excelencia entre el interior y el exterior de la organización.

Se considera importante que las empresas adopten modelo de competencias como una descripción de los requisitos necesarios para desempeñar un cargo en el máximo nivel de rendimiento (desempeño) permitiendo la construcción de procesos propios que permitirán ocuparse satisfactoriamente de la organización, jugando un papel más

proactivo y agregar valor a las capacidades para afrontar los cambios del entorno globalizado de las grandes corporaciones que buscan maximizar la producción y rentabilidad de manera más humana resultado de modelos con propósitos en los tecnológico, económico, científico y social.

Los directivos con suficiente espíritu para hacer realidad un sueño, son personas competentes que saben actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizandounos recursos con ciertos criterios deseables que les permita mejorar los procesos, tomando en cuenta la satisfacción del recurso humano generando como resultado optimización de los procesos. En torno a los modelos gerenciales por competencias, Granada y Rivas (2015) los clasifica en tres clases:

“El modelo funcional, se refiere a desempeños o resultados concretos, El modelo conductista se centra en identificar las

capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. El modelo constructivista no define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y procesos de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización.” (p. 4).

Estos modelos miden las competencias desde el desempeño y resultados concretos los cuales están ya predefinidos por patrones dirigidos y derivados de funciones o procesos productivos, de igual manera el conductista centra en identificar capacidades, finalmente el constructivista se ajusta a las competencias estratégicas del momento actual, donde a través del análisis de los procesos que se construye para dar solución.

Estar dirigiendo una organización no es indicativo de tener las competencias, las capacidades son las que orientan la personalidad y las aptitudes más la experiencia. Las competencias o características que debe manejar

la alta gerencia, son fundamentales para su aplicabilidad a la realidad productiva frente a la competencia: Un alto gerente debe explorar las competencias de comunicación, planeación, administración, conducción del trabajo en equipo, acción estratégica, manejo de la globalización, manejo de personal y las relaciones interpersonales. Las características que revisten un alto gerente son:

1. Competencias en la comunicación: está caracterizada por la facultad que se logra para compartir, expresar y comprender información logrando de manera efectiva y asertiva, generando confianza. La comunicación Informal: lograda mediante y a través de un intercambio no oficial, permitiendo mantener una red efectiva del entorno.

2. Competencias para la planeación y la administración: es aquí donde se realiza el proceso para instruir actividades, supervisarla y posterior medir los resultados.

3. Competencias para el trabajo en equipo: habilidad para lograr el trabajo en conjunto desde la visión donde se integra conocimientos, experiencias, para lograr los objetivos planteados, logrando fomentar la integración, comunicación y participación.

4. Competencia en la acción estratégica: entiende la misión de la organización y se asegura de que las acciones propias y las de su unidad de trabajo están alineadas a los objetivos estratégicos de la organización.

5. Competencias para la globalización: las tendencias globales conducen a la mejor administración y gestión de los recursos tecnológicos, financieros, materiales y del talento humano, logrando comprender las perspectivas mundo empresarial.

6. Competencias para el manejo de relaciones interpersonales: se relacionan con las habilidades desde sobre su propia vida y en la interacción con los demás, desarrollando

capacidades del trabajo en equipo y multidisciplinares en la toma de decisiones, la empatía y el liderazgo.

### **POSTURA CONCLUSIVA**

A partir de las revisiones realizadas los autores consultados coinciden que las competencias en la alta gerencia son el resultado de experiencias que constituyen fuentes de desarrollo personal, las capacidades son las que orientan la personalidad y las aptitudes más la práctica, se afirma que la capacidad directiva del gerente en los actuales momentos lo caracterizan como un ser integral y transformador: con capacidades que permiten de manera global guiar, desarrollar y catalizar redes de conexiones dentro y fuera de la organización

Es aquí donde las competencias son necesarias para manejar este tipo de escenarios, siempre destacando que todos estos requerimientos, capacidades y destrezas no poseen ningún valor

---

si no se logra el desempeño eficaz de las tareas que el individuo o la organización presentan, alcanzando el éxito organizacional y profesional. Para esto son utilizados modelos de competencias, según las exigencias de la organización y de los integrantes de la misma, que incluyen el conocimiento, las habilidades y actitudes, pero no como simples requerimientos, sino la acción de los mismos.

Finalmente, se concluye que las competencias definidas para la alta gerencia son eficacia y eficiencia personal (emocionales-motivación) la cual están determinadas por las habilidades y actitudes personales, el conocimiento para generar transformaciones en la organización, recursos humanos y resultado del logro de los objetivos, mantener el liderazgo. El recurso humano constituye la mayor inversión dentro de las organizaciones, por lo que deben contar con destrezas para gestionar, comunicar, delegar, organizar, gestionar recurso. Se destaca el rol de las organizaciones en

la creación de condiciones óptimas y favorables para que todo proceso sea efectivo.

---

## REFERENCIAS

- Aguirre, D; Cardona, M; Garcés D. (2013). **Percepciones de la Alta Gerencia y Modelo de Gestión por Competencias en Empresas De Bogotá.** Revista Suma de Negocios vol.4 (1): 89-97.
- Alles, M. (2002). **Gestión por Competencias.** El diccionario, 2a ed. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). **Desempeño por Competencias.** Evaluación 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos.** (5ª. Ed.). Colombia. McGrawHill.
- Granada, I., Rivas, O. (2015). **Diccionario de Competencias Gerenciales para el Personal Comercial Directivo de Colombia Móvil Tigo en el Norte del Valle.** Universidad Tecnológica de Pereira.
- Levy, C. (2000). **Gestión de las Competencias.** Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Montilla, M. y López, W. (2012). **Las Competencias del Gerente del Siglo XXI Y su Relación con el Plan de Estudio de Administración De Empresas De La ULA- Trujillo.** Visión Gerencial. (2):341-368.
- Spencer, L. y Spencer Jr. (1993). **Evaluación de Competencias en el Trabajo. Modelo Para un Desempeño Superior,** Jhon Wiley & Sons, Nueva York.
- Troilo, F. (2021). **Ser CEO: Competencias para un Desempeño Efectivo.** Editorial Temas. España.