

COMPETENCIAS GERENCIALES DE LA ALTA DIRECCIÓN BAJO EL ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EMPRESAS DE INGENIERÍA

MANAGERIAL COMPETENCES OF SENIOR MANAGEMENT UNDER THE QUALITY MANAGEMENT APPROACH IN ENGINEERING COMPANIES

Rondón, Melissa*, Naveda, María, V.* & González, Emmanuel.*

* Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (Venezuela)

Autor corresponsal: ing.melissarondon@gmail.com

DOI: [www.doi.org/10.55867/qual24.02](https://doi.org/10.55867/qual24.02)

Como citar (APA): Rondón Ríos, M. C., Naveda Arocha, M. V., & Gonzalez Quintero, E. J. (2022). Competencias gerenciales de la alta dirección bajo el enfoque de gestión de la calidad en empresas de ingeniería. *Revista Qualitas*, 24(24). Recuperado a partir de <https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/176>

Manuscrito recibido el 27 de mayo de 2022.

Aceptado para publicación, tras proceso de revisión, el 23 de junio de 2022.

Publicado, el 07 de julio de 2022.

Resumen

La investigación tuvo como objetivo caracterizar las habilidades gerenciales de la alta dirección bajo el enfoque de gestión de la calidad, considerando la importancia de las habilidades gerenciales en el contexto de la alta dirección de las empresas, las cuales implican el establecimiento y desarrollo de relaciones interpersonales entre los directivos y los empleados, incidiendo en su clima laboral, siendo esto un factor que puede contribuir en los procesos de calidad y productividad de una empresa. Por su parte, la metodología empleada la cuantitativa, es decir, empírico-analítico-razionalista, de tipo descriptiva. La gestión de la calidad permite introducir la mejora continua en los ciclos de las actividades que forman parte de las organizaciones. A su vez, estos parámetros se analizan y determinan para la existencia de errores en los procesos, las causas y consecuencias de ocurrencia de los mismos, con la finalidad de obtener lecciones aprendidas que sean puestas en práctica y mitigarlas hasta su menor porcentaje.

Palabras clave: competencias gerenciales, enfoque gerencial, gestión de la calidad.

Abstract

The research aimed to characterize the managerial skills of senior management under the quality management approach, considering the importance of managerial skills in the context of senior management of companies, which involve the establishment and development of interpersonal relationships between managers and employees, influencing their work environment, this being a factor that can contribute to the quality and productivity processes of a company. For its part, the methodology used is quantitative, that is, empirical-analytical-rationalist, descriptive. Quality management allows the introduction of continuous improvement in the cycles of activities that are part of organizations. In turn, these parameters are analyzed and determined for the existence of errors in the processes, the causes and consequences of their occurrence, in order to obtain lessons learned that are put into practice and mitigate them to their lowest percentage.

Key words: managerial skills; managerial approach; quality management

INTRODUCCIÓN

El hombre de la actualidad se encuentra inmerso en una serie de cambios en los entornos económicos, sociales, políticos, tecnológicos, entre otros. Estos cambios que se suscitan a nivel mundial inciden en las

Rondón, M., Naveda, M. & González, E.

Competencias gerenciales de la alta dirección

estructuras mentales del ser humano y en las formas de comportamiento del mismo. Tal hecho ha generado necesidad de construir dinámicas distintas en las diferentes áreas y actividades que se desarrollan, originando que ámbitos como los gerenciales y administrativos deban constituirse como estructuras complejas de carácter íntegro y con un nivel alto de competitividad en mercados de mayor exigencia y en los cuales tienen lugar las organizaciones.

Lo planteado lleva a considerar, el hecho que ha sido necesario generar o desarrollar una serie de competencias, las cuales que debe poseer el gerente de la realidad actual. En este sentido y de acuerdo con Hellriegel et al (2002), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. Ahora bien, estas competencias se encuentran supeditadas a una serie de factores que se suscitan fuera del entorno gerencial pero que le impactan de forma directa, en este sentido los gerentes se deben de apoyar en sus destrezas para diseñar estrategias de acción y de gestión.

La realidad del gerente en Venezuela ha sido bastante dinámico y complejo, donde los factores de orden social, político y económico, se han debido de enfrentar a reformas monetarias, fluctuación cambiaria, apagones, pérdida del poder adquisitivo y turístico, disminución en la calidad de prestación de servicio, escases entre muchas otra. Estos hechos han generado cambios e inconvenientes en el normal desenvolvimiento de las actividades gerenciales desde aspectos tanto motivacionales, psicológicos hasta puntualmente en lo referido al desarrollo de gestiones de calidad. En función de lo expuesto se llevó a cabo una investigación con la finalidad de que sirva como estrategia para conocer como se ha abordado la labor gerencial desde la realidad venezolana y que puede aportar la misma según el sistema de gestión de la calidad aplicado por los mismos.

Las competencias gerenciales se comportan como un punto de análisis y reflexión en el ámbito gerencial y del quehacer del gerente, pero también se muestran como un indicador de los factores de desarrollo dentro de las organizaciones, este tipo de competencias refleja si los métodos y acciones que se implementan son los más idóneos en consonancia con los resultados esperados. En este sentido, las organizaciones deben para estar preparadas para poder anticipar escenarios que puedan presentarse de forma puntual en las distintas áreas en las que se mueven.

Lo planteado da cuenta de la realidad a la que se debe enfrentar el gerente, realidades tan disímiles como lo es la de cada país con sus particularidades propias, y dentro de estas realidades se puede considerar la

Rondón, M., Naveda, M. & González, E.

Competencias gerenciales de la alta dirección

venezolana en función de una situación política, social y económica compleja donde no solo se esperan escenarios de escasos o fluctuación, cambios de moneda, bajo poder adquisitivo entre otros, dentro de esta situación venezolana se encuentran particularidades como la de la Zona de la Península de Paraguaná y su zona libre de Punto Fijo n donde en un momento puntual fue punta de lanza de la economía con sus precios bajos y su apertura a las importaciones y que atraían a propios y extraños con sus precios bajos y ofertas, esto dio origen al desarrollo de actividades diversas en todas las áreas.

Ahora bien, lo planteado hizo que se establecieran grandes comercios y se posicionaran grandes empresas, así como también que surgieran otras tantas con sello propio, con inversión y mano de obra autóctona como lo son las empresas de ingeniería de la zona que se avoca a atender una necesidad sentida de la población, con precios más asequibles, lo cual representa un atractivo para el consumidor. Esta empresa y sus principios de atender y proveer productos de calidad ha sufrido los embates de la realidad país, han diseñado y puesto en práctica modelos de la gestión que le sean de mayor utilidad y provecho.

Así mismo, cada situación debe de ser asumida con base en las competencias gerenciales manejadas por los gerentes y debe de hacerse de forma oportuna desarrollando estrategias que le permitan lograr resultados y le orienten hacia la consecución de sus metas planteadas.

Ante la realidad planteada se tiene que es necesario caracterizar la praxis de los gerentes de las empresas de ingeniería por cuanto esta tarea permitió recabar información que, con el fin de entender el proceso de mejorar la competitividad empresarial, desarrollar equipos sustentables e inteligentes en la empresa en lo referido a la gestión de la calidad.

Antecedentes de la Investigación

Africano (2003), desarrolló una investigación la cual título “Competencias gerenciales en la formación profesional de estudiantes de administración” como objetivo de investigación se planteó determinar la asociación entre los resultados arrojados por la evaluación de competencias gerenciales desarrolladas durante la formación profesional de los estudiantes de administración de la UNERMB. Este estudio fue bajo un enfoque mixto, dado que contó con una parte documental con un nivel descriptivo y con un diseño experimental de campo con la aplicación de 3 cuestionarios. Esta investigación presentó aportes significativos en cuanto a la caracterización de las competencias gerenciales y al desarrollo de propuestas de procesos y métodos por aplicar dentro de las organizaciones, para mejorar su desempeño dentro del mercado al que pertenecen.

Rondón, M., Naveda, M. & González, E.

Competencias gerenciales de la alta dirección

Asimismo, Aristimuño (2008) realizó una tesis doctoral en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, la cual tuvo como título: “Componentes y relaciones de la generación de competencias gerenciales”, cuyo objetivo fue analizar los componentes y el sistema de relaciones que debe establecerse en los diferentes niveles organizacionales, para la generación de competencias gerenciales en docentes universitarios. La población estuvo conformada por 69 docentes, por lo cual no se calculó una muestra probabilística por ser un número pequeño de individuos. El instrumento diseñado fue sometido a la validación de expertos; se calculó su confiabilidad obteniéndose un valor de 0.76, considerado como aceptable. Las competencias identificadas en los resultados del trabajo investigativo serán desarrolladas con la aplicación del modelo integral de formación de competencias gerenciales, objeto de estudio de la tesis doctoral.

Habilidades Gerenciales

Según Koontz et al (2012), las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente o director de una organización. Por ello, es importante considerar que debe estar dotado de ciertas habilidades que le permitan lograr el incremento de las destrezas en el talento humano.

Se puede definir las habilidades gerenciales como elementos de un proceso de cambio, debidamente planificadas, con temas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y bienestar de la organización para asegurar el crecimiento de las empresas y de sus empleados. En este contexto, los autores de la investigación, plantean que quien dirige una empresa debe demostrar habilidades y destrezas, ser un estratega, para convertir los conocimientos en competencias y que éstas permitan la construcción de una organización inteligente.

Conocimiento sobre procesos

De acuerdo a Sallenave (2004), indica que los gerentes deben tener la capacidad de generar e interpretar los cambios y mejoras que serán practicadas en función a la optimización de la gestión, esto permite enfrentarse a la complejidad del entorno empresarial actual dentro del que se desenvuelven las empresas; en este contexto esto ha traído como consecuencia que el gerente se enfrente a un cambio en la visión funcional de la operación de la organización, siendo necesario aumentar sus conocimientos y desarrollar competencias específicas de gestión gerencial, humana, financiera o comercial, hacia un nuevo contexto metodológico de gestión: la conducción estratégica de la organización.

Interacción Laboral

La interacción laboral es un vínculo que se establece en el ámbito del trabajo, por lo general, hace referencia a las relaciones entre el trabajador y la empresa, por ello en las sociedades modernas, dicha interacción se encuentra regulada por un contrato de trabajo, el cual estipula los derechos de los trabajadores y obligaciones del patrono.

En este sentido, Sallenave (2004), indica que la interacción laboral establece al gerente la imperiosa necesidad de lograr relaciones laborales con su equipo de trabajo para lograr no solamente la retroalimentación de las situaciones presentadas, sino permite generar un sistema de apoyo al personal quien puede percibir su cercanía, y este se encuentra dispuesto a escuchar sus consideraciones.

Toma de decisiones con otras Personas

De acuerdo a los planteado por Valdés (2003), en esta época existe un cambio de paradigma de dependencia a independencia, donde los directivos trabajan con personas en forma cooperativa, donde el supuesto subyacente de este enfoque es que el equipo y sus miembros son competentes y perfectamente capaces de organizarse ellos mismos, así, el papel del directivo se eleva a proveedor de recursos, visionario, transformativo, entre otros.

El gerente trabaja en los límites del equipo asegurándose de que disponen de los recursos necesarios para llevar a cabo sus tareas y de que cada uno de ellos se adhiere a las expectativas y normas de la organización. A su vez, guía al equipo en su desarrollo asegurándose de que su papel encaja con los objetivos de la institución. Se requiere un cambio en la actitud general de la organización, en las percepciones y habilidades de cada directivo, siendo necesaria una formación extensiva, así como el intercambio de experiencias, que generan los miembros participativos e integrados en la institución con sentido de pertenencia, aseguran el logro de los objetivos establecidos.

Inteligencia Social

La inteligencia social es definida por Madrigal (2009), como la capacidad en el manejo de las relaciones con las otras personas, sabiendo persuadir e influenciar sobre ellos, es decir, permite construir y administrar buenas relaciones con los demás, siendo de gran importancia utilizar la información emocional sobre ellos para conducir a un rendimiento efectivo. En este sentido, la inteligencia social en el gerente es la capacidad para llevarse bien con los demás y conseguir que los colaboradores cooperen con ellos.

Rondón, M., Naveda, M. & González, E.

Competencias gerenciales de la alta dirección

Los gerentes de empresas deben tener la capacidad de conducirse dentro del contexto social en el cual se desenvuelven para así 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.

Gestión de la Calidad

De acuerdo al criterio de Moreno et al (2001) señalan que la gestión de la calidad es un proceso dinámico de mejora continua en el que se persigue mejorar la calidad en todos los aspectos de la organización, buscando la satisfacción del cliente y la del resto de los grupos de interés de la organización. Los ciclos de las actividades han de conducir a una mejora perenne de las organizaciones; si existieron errores, se han de analizar las causas y procurar que no se reproduzcan; si todo ha funcionado bien se ha de analizar cómo puede mejorarse para la próxima vez; cuando se habla de un conjunto de actividades, con más recursos o más interacciones que impliquen a más gente, quizás se está ante un proceso clave de la organización, por tanto, el ciclo es algo más complejo.

Satisfacción del Cliente

Según Gutiérrez (2005), las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de éstos, satisfacer sus requisitos, esforzarse en exceder sus expectativas. El significado de este principio es que las organizaciones se deben a sus clientes, por lo que son el primer elemento en el que se tiene que basar la gestión de la calidad.

Partiendo de lo anterior, la satisfacción del cliente significa que los esfuerzos de la empresa se centran en responder las necesidades y expectativas de los clientes, es decir que las personas, en general buscan maximizar el coeficiente calidad-precio, entonces la empresa debe procurar, minimizar los costos.

Formación Permanente

Para Guerra-López (2007), la formación permanente hace mención a todas aquellas formas de educación como la formación para la utilización del ocio y el tiempo libre, la mejora de la calidad de vida de una empresa, la mejora de la empleabilidad, la formación de las personas, es decir, toda formación que sirva para la mejora de las personas y sea de utilidad para el crecimiento de una organización o empresa. En este orden, la formación permanente se establece como una herramienta al servicio de la necesidad continua que debe realizar la empresa ante unos mercados en progreso y frente a unos competidores que

Rondón, M., Naveda, M. & González, E.

Competencias gerenciales de la alta dirección

se adaptan consecutivamente a los cambios del mercado y de la tecnología.

Mejora Continua

Según Gutiérrez (2005) señala que la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. En este sentido, la organización debe buscar la manera de acrecentar el enfoque al cliente para tener mejor conocimiento de sus necesidades y mejores prácticas para satisfacerlo. Asimismo, es necesario perfeccionar el liderazgo para que este sea efectivo; incrementando la participación de los empleados fomentando mediante una dirección adecuada su compromiso, mejorando la perspectiva de procesos y, por último, ayuda en el entendimiento del sistema.

Gestión por Procesos

La orientación hacia los procesos en la gestión de la calidad es importante, ya que las organizaciones son eficientes si sus procesos son eficientes; al respecto, plantean Moreno et al (2001), la gestión de procesos parte del principio de que la forma más efectiva de ofrecer buenos productos y servicios es actuando mediante procesos que posibilitan su obtención. Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo.

MÉTODOS

Objetivos

General

Caracterizar las habilidades gerenciales de la alta dirección bajo el enfoque de gestión de la calidad en las empresas de ingeniería de Punto Fijo Estado Falcón.

Específicos

Identificar el manejo de habilidades gerenciales por parte de la alta dirección en las empresas de ingeniería de Punto Fijo Estado Falcón

Analizar las habilidades gerenciales que posee la alta dirección en las empresas de ingeniería de Punto Fijo Estado Falcón

Describir el modelo de gestión de la calidad en las empresas de ingeniería de Punto Fijo Estado Falcón.

Paradigma de la Investigación

El paradigma del estudio es positivista (cuantitativo), apegado a Hernández et al (2014), el cual es objetivo y se orienta a la obtención de resultados, siendo su principal finalidad la verificación de teorías, donde el investigador asume los criterios de validez, confiabilidad, estadística, el instrumento a ser utilizado es el cuestionario, donde el análisis de los datos se efectúa a través de estadísticas descriptivas e inferencial.

Como soporte de lo antes descrito, Kuhn (1975), define el paradigma como la concepción general del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas que deben estudiarse, el método a emplearse en la investigación y las formas de explicar, interpretar o comprender; según el caso, los resultados obtenidos por la investigación. Asimismo, esta investigación se basa en un modelo cuantitativo, es decir, empírico-analítico-racionalista.

Tipo y Diseño de la Investigación

Esta investigación se catalogó como descriptiva, dado que el estudio se realizó recolectando la información de forma independiente sobre los conceptos referidos. En cuanto al diseño de la investigación fue catalogado como no experimental, transeccional, de campo, la cual se realizó sin manipular las variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, indagando entre grupos las variables objeto de estudio en un momento establecido, donde ocurren los hechos. Todo lo descrito se apega a lo descrito por Hernández et al (2014).

Población y Muestra

Se tomó para esta investigación como población a ocho (08) individuos titulares de los cargos gerenciales, es decir, directores y gerentes de cualquier sexo y edad, que laboran en tres empresas de ingeniería de la zona que prefirieron mantener el anonimato su identificación. Esto asevera lo descrito por Hurtado (2012). Para el caso de la muestra, se utilizó el censo poblacional donde se toma la totalidad de la población por ser finita y accesible, apegado a lo indicado en sus postulados por Tamayo y Tamayo (2017).

Técnicas e instrumentos

Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, de acuerdo a Muñoz (2011). Para la recolección de los datos, se hizo uso del instrumento cuestionario (Ver Anexo 1), tomando en

Rondón, M., Naveda, M. & González, E.

Competencias gerenciales de la alta dirección

consideración lo indicado por Bavaresco (2013), es el instrumento que más contiene los detalles acerca de la población investigada tales como: variables, dimensiones e indicadores, elaborándose un cuestionario cerrado con escala Likert, donde cada ítem presenta un número o alternativa de respuesta a seleccionar, esto de acuerdo a Pelekais et al (2007).

Las cinco alternativas: siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N); desarrollándose 24 aseveraciones para la variable estudio. En consecuencia, se elaboró un baremo de contrastación; es importante resaltar que el baremo fue elaborado desde el interés de los investigadores en cuanto a los valores de los intervalos como el significado de las categorías, esto tiene su fundamento en lo expresado por Briones (2003), (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1: Baremo de medición para las opciones de respuesta

Alternativas	Valor	Intervalos	Categoría
Siempre	5	$4,21 \geq X \leq 5,00$	Muy alto
Casi Siempre	4	$3,41 \geq X \leq 4,20$	Alto
Algunas Veces	3	$2,61 \geq X \leq 3,40$	Moderado
Casi Nunca	2	$1,81 \geq X \leq 2,60$	Bajo
Nunca	1	$1,00 \geq X \leq 1,80$	Muy bajo

Nota. Tomado de Briones (2003).

Los datos obtenidos se procesaron a través de un programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (Camacho, 2006), para determinar el coeficiente de confiabilidad de los instrumentos, arrojando como resultado un índice de 0,92 para el instrumento diseñado, ubicados en la magnitud de confianza muy alta, siendo confiable para la investigación.

En cuanto a la técnica para el análisis de los datos de la investigación, se diseñó matriz de doble entrada donde se asentaron los datos suministrados por los sujetos, en atención a la sistematización de las variables, dimensiones e indicadores, calculándose la distribución frecuencial y porcentual de cada uno de los indicadores mediante los puntajes obtenidos, facilitando la visualización e inferencia en torno a los resultados previamente tabulados con relación a cada indicador, dimensión y variable.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado de la investigación se ha sintetizado la información de los datos obtenidos, destacando las habilidades gerenciales evidenciadas en los directores y gerentes, así como el enfoque gerencial en el que se gestionan las empresas de ingeniería de Punto Fijo, Estado Falcón. En el Cuadro 2 se puede observar las competencias consultadas y el enfoque utilizado en la empresa para su gestión.

Cuadro 2: Resultados de la investigación.

Alternativas	Conocimiento sobre los procesos		Interacción Laboral		Toma de Decisiones con otras Personas		Inteligencia Social		Satisfacción del Cliente		Formación Permanente		Mejora Continua		Gestión por procesos	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
(5) Siempre	1	4,17	1	4,17	0	0,00	0	0,00	20	83,33	0	0	0	0	0	0
(4) Casi Siempre	7	29,17	11	45,83	0	0,00	5	20,83	4	16,67	0	0	7	29,17	0	0
(3) Algunas Veces	8	33,33	7	29,17	7	29,17	8	33,33	0	0	4	16,67	7	29,17	5	12,5
(2) Casi Nunca	8	33,33	5	20,83	10	41,67	5	20,83	0	0	9	37,5	7	29,17	10	41,67
(1) Nunca	0	0,00	0	0,00	7	29,17	6	25,00	0	0	11	45,83	3	12,5	9	45,83
Total	24	100,00	24	100,00	24	100,00	24	100,00	24	100,00	24	100,00	24	100,00	24	100,00
Yind	3,04		3,33		2,00		2,50		4,83		1,71		2,75		1,67	
Ydim					2,72								2,74			
YVar																
2,73																

Nota. Elaboración Propia (2022).

Como puede observarse en el Cuadro 2, las respuestas de los directores y gerentes sobre la toma de decisiones con otras personas presenta bajo dominio de la competencia, en este sentido, esta competencia posee un alto nivel de importancia por cuanto ella depende en gran medida el sentido de propiedad, valor e importancia de la organización en las consideraciones de sus empleados, reflejando la misma que mientras mayor sea la apertura al manejo de toma de decisiones en conjunto mejor será el otorgamiento de licencias a los partícipes de la realización de las tareas (Ver Cuadro 1), esto evidencia que las personas encuestadas no promueven el intercambio de experiencias con el personal de la empresa; demuestran poca confianza en la capacidad del equipo de trabajo para organizarse; no asegura la disponibilidad de recursos para la ejecución de tareas en tiempo oportuno.

Estos resultados difieren por lo planteado por Valdés (2003), quien expresa que el nuevo paradigma organizacional pasó de la dependencia a independencia donde los directivos trabajan de forma conjunta con sus colaboradores, delegando la toma de decisiones en ellos para poderse enfocar en la gestión de los recursos. Eso hace inferir que los directivos y gerentes son capaces de generar este proceso, pero a solas, sin compartir la decisión con el resto del equipo de trabajo.

Por otra parte, la competencia asociada a la inteligencia social, presenta bajo dominio de la competencia de acuerdo al baremo de contrastación (Ver Cuadro 1), donde los encuestados responden de forma negativa ser capaces de trabajar colaborando en su equipo de trabajo; influencia a los miembros de su equipo de trabajo para el logro de los objetivos; persuade a los colaboradores en pro de la organización.

Estos resultados difieren con los postulados de Madrigal (2009), quien expresa que la inteligencia social es la capacidad de reconocer, comprender y utilizar la información emocional sobre los demás lo que

Rondón, M., Naveda, M. & González, E.

Competencias gerenciales de la alta dirección

conduce o provoca un rendimiento efectivo o superior. Es por ello que deben desarrollar esta habilidad para ser excelentes negociadores, liderar grupos y dirigir cambios en la organización para ser capaces de trabajar colaborando con el equipo de trabajo y creando sinergias grupales.

En cuanto a las habilidades de conocimiento sobre los procesos e interacción laboral, los resultados lo ubican en la categoría de moderado dominio de la competencia, que, a pesar de no ser desarrolladas de forma más eficiente dentro de la empresa, los gerentes y directores son capaces de generar un sistema de apoyo al personal; escuchan las opiniones del personal a su cargo; retroalimentan con el personal las situaciones que ocurren dentro de la empresa. Además, incrementan sus conocimientos para desarrollar competencias específicas de gestión gerencial; aprenden métodos de gestión para conducir estratégicamente a la empresa; analiza situaciones para orientar la toma de decisiones.

Es por ello que estos resultados obtenidos concuerdan con Sallenave (2004), quien asevera que el conocimiento de los procesos en los gerentes, deben tener la capacidad de generar, así como de interpretar los cambios y mejoras, que serán practicadas en función a la optimización de la gestión. En cuanto a la Interacción Laboral se establece en el ámbito del trabajo, por lo general, hace referencia a las relaciones entre el trabajador y la empresa.

Asimismo, los resultados obtenidos para el análisis del enfoque empresarial (gestión de la calidad) utilizado por la empresa, se obtuvo que los directores y gerentes se enfocan principalmente en la Satisfacción de los Clientes, principio rector de la Gestión de la Calidad, ubicándolo en alto dominio de la competencia de acuerdo al baremo de interpretación (Ver Cuadro 1), donde los encuestados aseveraron que la empresa comprende las necesidades actuales de los clientes; satisface los requisitos de los usuarios; la empresa se excede por cubrir las expectativas de los usuarios.

Esto afirma lo planteado por Gutiérrez (2005), las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, satisfacer sus requisitos, esforzarse en exceder sus expectativas. Por lo que los gerentes y directores están claros en la posición de la empresa donde el retorno de la inversión depende de tener satisfecho o no a los clientes.

La Mejora Continua es otro de los principios de la Gestión de la Calidad se ubica en el baremo (Ver Cuadro 1) en moderado dominio de la competencia, por lo que los gerentes y directores aseveran que la empresa beneficia un crecimiento estable en todos los fragmentos de un proceso; percibe en la empresa que se asegura la posibilidad de mejora; identifica todos los procesos que llevan a cabo. Esto concuerda

Rondón, M., Naveda, M. & González, E. **Competencias gerenciales de la alta dirección** con lo establecido por Gutiérrez (2005) quien señala que la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

En este sentido, los gerentes y directores de la empresa, pueden enfatizar en este principio para incrementar la participación de los empleados, compromiso de la dirección, perspectiva de los diferentes procesos para mejorar el entendimiento del sistema, teniendo como principio que la mejora continua representa un avance y no un retroceso para la empresa.

En cuanto a la Gestión por Procesos y Formación Permanente, de acuerdo a los resultados obtenidos se ubican en bajo dominio de la competencia de acuerdo al baremo de contrastación (Ver Cuadro 1), por lo que los gerentes y directores encuestados negaron establecer sistemas que permiten acciones rápidas; asumir riesgos calculados para aprovechar oportunidades; exhibir un claro sentido de urgencia en las actividades relevantes para establecer prioridades diarias. Además, enfatizaron en que la empresa no realiza actividades para la utilización del tiempo libre; no promueve la mejora de las personas; no mejora la empleabilidad.

En este sentido, en cuanto a la Formación Permanente, difiere de lo establecido por Guerra-López (2007), que hace mención a toda formación que sirva para la mejora de las personas y sea de utilidad para el crecimiento de una organización o empresa. Por lo que es necesario que los directores y gerentes fortalezcan la adquisición de conocimiento a todos los niveles de la empresa, para que el personal esté capacitado ante el mercado y tecnologías en progreso y den frente a los competidores, para así gestionar de forma eficiente la mejora continua.

Para la Gestión por Procesos, los postulados teóricos planteados por Moreno et al (2001) difieren de los resultados obtenidos, la gestión de procesos parte del principio de que la forma más efectiva de ofrecer buenos productos y servicios es actuando mediante procesos que posibilitan su obtención. En este sentido es importante que los directores y gerentes conozcan a profundidad los procesos donde ellos son los líderes y permitan la interacción con los demás procedimientos de la empresa, para lograr definir e investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora de dicha empresa.

Dado a los resultados obtenidos, es necesario que la alta dirección de las empresas de ingeniería aboque sus esfuerzos en fortalecer las habilidades de sus gerentes y directores en cuanto a la Toma de Decisiones con otras personas para que así confíen y deleguen ciertas responsabilidades en sus colaboradores sin que ellos tengan todo el tiempo el control. También deben fortalecer la Inteligencia social, lo cual les va a

Rondón, M., Naveda, M. & González, E.

Competencias gerenciales de la alta dirección

permitir como gerentes y directores de las empresas tener empatía con sus colaboradores y así lograr las metas planteadas por la organización; además de seguir desempeñando sus habilidades en cuanto al conocimiento sobre los procesos lo que es fundamental como gerente y director de una organización para así darlo a conocer al resto de los miembros del equipo y por ende sigue fortaleciendo la interacción laboral.

En cuanto a la aplicabilidad de la gestión de la calidad se deben fortalecer la Formación Permanente, Mejora Continua y Gestión por procesos los cuales son de vital importancia para el éxito de las organizaciones cuando éstas orientan su filosofía empresarial a la calidad, sin dejar a un lado la satisfacción del cliente como parte esencial de la gestión de la calidad, por ello a pesar de que las empresas de ingeniería quieren enfocar su modelo gerencial en la gestión de la calidad, los directores y gerentes de estas empresas aún están adaptándose a este modelo, por lo que su forma de pensar debe cambiar para poder aplicarlo y así mejorar la gestión empresarial de la organización donde éstos se desempeña, y así tener el éxito y logro de las metas planteadas.

CONCLUSIONES

Analizar las habilidades gerenciales del empresario, específicamente los que laboran en las empresas de ingeniería, ubicadas en Punto Fijo Estado Falcón, hace reconocer la importancia que tienen estas destrezas para el manejo óptimo de la organización, siendo fundamental para la gerencia moderna.

Para comprender como se desarrollan las habilidades gerenciales es necesario detectar los estilos gerenciales, que son característicos del gerente para lograr así la auto transformación del mismo como ser humano y por consiguiente la transformación de las relaciones humanas que se configuran dentro de las organizaciones.

Es necesario el reconocimiento de la gerencia el desarrollo continuo de competencias gerenciales y directivas, con la finalidad que el gerente crezca a todo nivel, tanto técnico, humano y profesional. Este crecimiento va a permitir que los gerentes puedan dar lo mejor de sí, y esto puede ser reflejado en los resultados que se obtienen del propio desempeño gerencial, así como la relación con sus colaboradores y personal, esto conlleva a mejorar su desempeño en términos generales.

Las desavenencias suscitadas en aspectos como las políticas, económicos sociales, legales, entre otros, han llevado a que los gerentes o directivos a tener que reorganizarse para adaptarse a los cambios, lo que ha hecho que la delegación de la toma de decisiones por parte de los dueños de las empresas sea casi que

Rondón, M., Naveda, M. & González, E.

Competencias gerenciales de la alta dirección

inexistente, para ellos seguir teniendo el control de toda su organización.

El gerente debe ser capaz de adquirir nuevos conocimientos para poderlos multiplicar en los miembros de la organización, la interacción laboral con los trabajadores se centra más en la resolución de problemas del personal, pero una de las habilidades de mayor demanda en el gerente de moderno es la inteligencia social, donde el liderar, persuadir y ser empáticos deben ser las principales destrezas que debe poseer para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La necesidad de fomentar en las empresas, un estilo gerencial, que le permita saber ser gerente usando de manera estratégica la gerencia y para lograr esto es necesario los gerentes deben aprender a gestionar para ejercer el cargo de manera efectiva, teniendo en cuenta que su desarrollo en lo social y humano, le va a permitir ver que la productividad no es lo más importante, sino como una consecuencia de la buena labor gerencial realizada, donde el conocimiento es fundamental en este proceso.

Desarrollar habilidades gerenciales es necesario para concretar un enfoque gerencial que se amolde a la necesidad de la organización, por lo que en este particular, la empresa se rige por el modelo de Gestión de la Calidad, pero solo se enfoca en la satisfacción del cliente, dejando a un lado los demás principios por los que se debe regir la calidad en las organizaciones; además las necesidades del país exigen cambios de direcciones gerenciales, lo que permite enfocar los objetivos estratégicos de la empresa.

Las habilidades gerenciales presentes en los gerentes de la zona donde se llevó a cabo el estudio, están más enfocadas en la productividad, desde las competencias técnicas que las habilidades humanas (empatía, trabajo en equipo, comunicación efectiva, entre otros) que van más ligadas al ser. Realidad que ha hecho cuesta arriba poder aplicarlas de forma correcta en la gestión de la calidad la empresa, centrando su atención solamente en la productividad y las ventas, para garantizar el retorno de la inversión, dejando a un lado otros aspectos que son de gran importancia, como la gestión por procesos, formación de competencias, mejora continua, gestión de los recursos, consideración efectiva del talento humano, entre otros.

La alta dirección en las empresas de ingeniería ha sumado esfuerzos para la implantación del modelo gerencial de gestión de la calidad para el logro de los objetivos y alcanzar la excelencia en todos sus procesos, los directores y gerentes no se adaptan del todo a la gestión empresarial, llegando a considerar como burocrático y poco viable ante los tiempos tan complejos en los que se vive en el país.

Rondón, M., Naveda, M. & González, E.

Competencias gerenciales de la alta dirección

El gerente debe poner en práctica las competencias humanas, lo que le permite auto reflexionar constantemente, por lo que esto lleva a direccionar y enfocar el modelo teórico empresarial utilizado, que se adapte a las acciones y visión de la empresa, permitiendo convertirse en un agente de cambio en la empresa, dicho modelo es denominado autocrático, en el cual los gerentes, administradores y el resto de personas que están en lo alto del organigrama empresarial son las que tienen el poder y exigen y ordenan sobre el resto de los trabajadores, los cuales tienen que acatar sus decisiones. la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Africano, E. (2003). *El Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Formación Profesional de Estudiantes en Administración*. Tesis Doctoral. Universidad Dr.Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Barrios (2007). *Educación y formación integral. Instituto de educación de aguas calientes*. Universidad de Texas.
- Bavaresco, A. (2013). *Proceso metodológico en la investigación*. (6ta Edición) Universidad del Zulia. Venezuela.
- Briones, G. (2003). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. (4ta Edición). Colombia: Editorial Trillas.
- Camacho, J. (2006). *Estadística con SPSS (versión 12) para Windows*. México: Editorial Alfaomega.
- Carapaica, L. (2009) *Cómo gerenciar el Cambio Organizacional*. España
- Castellano (2001). *La planificación participativa*. Editorial Muralla. España
- Drudis A. (2002). *Gestión de Proyectos*. Ediciones 2000 S.A. Barcelona. España.
- Fernández C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Tesis Doctoral. Maracaibo, Venezuela.
- Guerra-López (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño*. Editor Author House. United States of America. Bloonington-India.
- Gutiérrez, A (2005). *Sistema de gestión de la calidad del Servicio. Sea el líder en mercados altamente competidos*. ECOE Ediciones.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Hernández, R. et al (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta Edición). México: Editorial McGraw Hill.

Rondón, M., Naveda, M. & González, E.

Competencias gerenciales de la alta dirección

- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión Holística de la ciencia.* (4ta Edición). Caracas: Quiron Ediciones.
- Koontz, H et al. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial.* 14ª edición. México: McGraw Hill.
- Kuhn, T. (1975). *La estructura de las revoluciones científicas.* Fondo de Cultura Económica.
- Madrigal, B (2009). *Habilidades Directivas.* Segunda Edición. McGrawHill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Moreno, M. et al (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones.* Madrid: Prentice Hall.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis.* (2da Edición). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Pelekais, C. et al (2007). *El Proceso de Investigación Científica.* Venezuela: Limusa.
- Prahalad, C. (2004), *El futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores.*
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación.* Venezuela: Cideg.
- Sánchez, J. (2017). *Habilidades gerenciales para alcanzar el éxito.* <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16145/Franco%20Rodrigo%20CDGuez%20JOS%20C9%20Eduardo%202017.pdf?sequence=1>
- Sallenave (2004) *La Gerencia Integral.* Editorial Norma. Colombia.
- Tamayo & Tamayo, M. (2017). *El proceso de la investigación científica.* (5ta Edición). México: Editorial Limusa.
- Valdés, L. (2001). *Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad.* México: CONCAMIN.