



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS



**LAS COMPETENCIAS GERENCIALES:  
GENERADORAS DE VENTAJAS COMPETITIVAS  
EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**

Autora:

Lcda. Brenda Lozada

Bárbula, Mayo del 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS



**LAS COMPETENCIAS GERENCIALES:  
GENERADORAS DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA GESTION DEL  
TALENTO HUMANO**

Autora:

Lcda. Brenda Lozada  
C.I : V- 14.024.767

Trabajo de Grado presentado para optar el Título de Especialista en  
Gerencia de Recursos Humanos

Bárbula, Mayo del 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS



### APROBACION DEL TUTOR

Por medio de la presente, se hace constar que el Trabajo de Grado bajo el título **“LAS COMPETENCIAS GERENCIALES: GENERADORAS DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO ”**, presentado por la Licenciada Lozada, A., Brenda N., cedula de identidad V-14.024.767, cumple con los requisitos de forma y fondo para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

Prof(a).\_\_\_\_\_

Dra. Berenice Blanco

Tutora

Bárbula, Mayo del 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la Evaluación del Trabajo de Grado Titulado “**LAS COMPETENCIAS GERENCIALES: GENERADORAS DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**”, presentado por la Licenciada Lozada, A., Brenda N., cedula de identidad V- 14.024.767, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_, en Bárbula a los \_\_\_\_\_ días, del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido	C.I	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

## DEDICATORIA

*A la fé, la voluntad, la perseverancia, la certeza*

*A todos las personas, momentos y cosas  
que han servido como instrumento  
a través de las cuales la música del universo  
se ha manifestado para hacer posible  
que hoy pueda entonar  
Mi canción de Gloria*

*Para los que ya no están  
y gracias a ellos yo soy y estoy*

*A la confabulación de la vida  
Cuando el deseo germina en el corazón*

*A todo lo bueno y esencial que existe indiferentemente si  
creemos o no creemos, si estamos o no estamos,  
el servicio es incondicional y funciona aun cuando  
estas líneas no hubiesen sido escritas para reconocerlo*

*Gracias a la vida*

## AGRADECIMIENTO

El agradecimiento en su infinita expresión es lo mejor que puedo darles y dedicarles en especial a la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo

Por su paciencia, optimismo, colaboración y asesoría en la realización de esta investigación, a mi Tutora Dra. Berenice Blanco

Por ser ejemplo de lucha, constancia, dedicación, liderazgo y compañerismo a la Dra. Magda Cejas

Por los valores que me enseñaron y me han permitido mantenerme, y diferenciar entre lo que es y no es conveniente: Karl Chidsey, Edgar Pérez, Ignacio Borges, Irving Rivas, Claree López.

Por las manos orientadoras que me motivaron cuando perdía el entusiasmo: mi madre Nohemí Arias, mi amiga Celsa Silva

Por su ejemplo de vida, las atenciones y consideraciones, muestra de su amistad Sra. Ana Guevara de Blanco y mi abuela Ana de Bracho

Por las manos de la amistad y el apoyo incondicional que en muchos momentos de mi vida me han llenado de felicidad y de compañía, mis amigas Yuleidi Di Loreto, Lidice Rumbos, Liliana Guerra

Por su presencia, amor y apoyo a mis hermanas, hermanos y sobrinos

Por su entereza y certeza ante la vida, orientación y servicio a mis amigas Marialba Osio y Mariana Tariba

Por el amor incondicional, el que espera, el que alegra y juega, a mis ahijadas; Génesis Lovera, María de los Ángeles Lovera, Angelina Lovera

*Gracias a la vida y mi esfuerzo por aprovechar esta oportunidad!*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS



**LAS COMPETENCIAS GERENCIALES:  
GENERADORAS DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA GESTION DEL  
TALENTO HUMANO**

**Autora:** Brenda Lozada

**Tutora:** Berenice Blanco

**Fecha:** Mayo, 2012

**RESUMEN**

La realidad de las organizaciones venezolana en la era del conocimiento centra su atención de largo y corto plazo en la gestión del talento humano, que toma en cuenta el desempeño distintivo y eficiente. Es por ello que las competencias gerenciales se convierten en fuente de estrategia competitiva, y a su vez una ventaja competitiva impulsando la toma de decisiones y potenciando la diferenciación en el mercado. Bajo estas premisas la presente investigación es de tipo documental expositiva, tiene como objetivo general; Estudiar las competencias gerenciales, con el propósito de comprender su importancia en la generación de ventajas competitivas para la gestión del talento humano. La investigación se desarrolla en un marco teórico - bibliográfico de primera fuente, que permite al lector pasearse por una serie de acepciones y enfoques en torno a las competencias para su mayor comprensión, como estrategia metodológica se utiliza el método deductivo, técnica e instrumentos de recolección de la información la observación, el fichaje y la revisión bibliográfica. Entre los hallazgos encontrados se tiene la importancia en desarrollar competencias gerenciales en las organizaciones y la dificultad que poseen estas para implementar enfoques que las generen, la diversidad de enfoques existentes y la discrepancia que enfrentan las empresas al momento de decidir con cual quedarse. La autora como resultado del presente estudio recomienda que las competencias o el modelo de gestión por competencias no se tome a la ligera, debe ser la resultante de una exhaustiva evaluación estratégica.

Palabras claves: Competencias gerenciales, Competitividad, Ventaja Competitiva, Talento Humano.

## ÌNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Ìndice General.....	viii
Ìndice de Figuras.....	ix
Ìndice de Cuadros.....	x
Introducci3n.....	11
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	15
1.3 Objetivos de la Investigaci3n.....	23
1.4 Justificaci3n de la Investigaci3n.....	24
1.5 Aspectos Metodol3gicos de la Investigaci3n.....	26
<b>CAPITULO II</b>	
<b>CUERPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACI3N</b>	
2.1 Registro de la Investigaci3n .....	29
2.2 Desarrollo Te3rico de la Investigaci3n.....	35
2.3 Marco Conceptual Referencial.....	61
<b>CAPITULO III</b>	
Conclusiones.....	62
<b>RECOMENDACIONES Y OTRAS CONSIDERACIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>72</b>



## INDICE DE FIGURAS

<b>Nº</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Elementos de las Competencias, según Howard Gardner	38
2	Aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias	43
3	El Iceberg de las Competencias. Spencer & Spencer	44
4	Variables de los Modelos de Gestión por Competencias	48
5	Variables del Talento. Jericó Pilar	49

## INDICE DE CUADROS

<b>Nº</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Clasificación de las Competencias Laborales	51
2	Clasificación de las Competencias Laborales (Continuación)	52
3	Las Seis Competencias Gerenciales Claves	55
4	Competencias Gerenciales	56
5	Propuesta de Competencias Gerenciales básicas para generar ventajas competitivas en la gestión del talento humano	69

## INTRODUCCIÓN

La sociedad global se mueve vertiginosamente, las organizaciones requieren enmarcarse dentro de estrategias que le permitan mantener en el mercado y adaptarse a él con rapidez, el recurso con mayor sensibilidad ante estos cambios es el Talento Humano, que por sus condiciones y la importancia que juega para la organización, debe encontrarse optima para ofrecer y aportar sus capacidades, las organizaciones requieren de una nueva visión estratégica, bien sea agregada al sistema o que modifique en su totalidad todo el sistema.

De manera que, en la actualidad se pueden observar diversos enfoques que prometen soluciones viables a las organizaciones del presente, entre ellas se encuentra el modelo de gestión por competencias, objeto de estudio de esta investigación, este modelo se enmarca en la acepción de las habilidades, destrezas y capacidades del Talento Humano presente en las empresas, considerando los aspectos de formación y desempeño como prioritarios para optimizar los procesos internos y externos, bien afirma Leonard Mertens, citado por Saracho (2005)

La gestión por competencias adquiere importancia en las organizaciones que visualizan el aprendizaje individual como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo personal...La gestión por competencias no es un ejercicio autoreferencial, una relación del modelo hacia la persona, sino, que funciona como un sistema abierto que interactúa con otros sistemas dentro y fuera de la organización. Funciona como una relación

compleja que demanda selección y abstracción... (p. 11)

En el mismo orden de ideas, el modelo de gestión por competencias, visto como una fuente generadora de ventaja competitiva, pretende estudiar los aspectos que circulan en torno al apoyo teórico-documental del proceso de este enfoque, con la finalidad de conocer la importancia y relevancia que posee en la gestión del talento humano, para ello la autora consideró pertinente dividir el estudio documental en cuatro (04) capítulos, que permitirán al lector visualizar y entender la investigación desde el logro de los objetivos planteados.

Iniciando con el *Primer Capítulo*; comprendido por el planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación, aspectos metodológicos, que permitirán direccionar el estudio y donde se puede observar mediante un lenguaje diáfano y sencillo la descripción, causas y consecuencias de la situación objeto de estudio, así como también el propósito y meta final que se pretende alcanzar, aunado a las razones por las cuales se realiza el presente estudio.

Continuando con el *Segundo Capítulo*; donde se expone las asientan los registros que anteceden a la investigación y fuentes primarias teóricas-documentales que proporcionan al estudio la sustentación para entender y estudiar los aspectos relacionados al tema de las competencias generadoras de ventajas competitivas en la gestión del talento humano.

En el mismo orden de ideas, el *Tercer Capítulo*; que detalla las conclusiones de cada objetivo planteado por el investigador contrastando la

sustentación documental expuesta con las metas que la autora pretende alcanzar

Para finalizar, un *Cuarto Capítulo*; que expone las recomendaciones generales del estudio, proporcionando el cumplimiento de los pasos que conducirán al cumplimiento de las metas planteadas en el estudio documental de las competencias gerenciales, generadoras de ventaja competitivas en la gestión del talento humano.

Se destaca además en el presente estudio, la importancia que posee la generación de competencias gerenciales con el propósito de gestionar el Talento Humano, considerando que la gerencia tiene como piedra angular el manejo de individuos dentro de la organización, quien a su vez; es el cliente, usuario, trabajador, miembro de una comunidad. Gerenciar es lograr resultados mediante la acción de otras personas a las que se les proporciona el ambiente propicio para la toma de decisiones en forma oportuna y correcta, es persuadir y mentalizar con flexibilidad y ética en todos los niveles ejecutivos y en los demás trabajadores para que acepten los modelos propuestos de comportamiento, creencias y valores de la organización.

En el mismo orden de ideas, las organizaciones requieren ingresar y posicionarse en un mercado global, es necesario entonces que éstas posean múltiples habilidades y capacidades que les permitan enfrentar la incertidumbre que se vive en el proceso de globalización, de manera que los gerentes establezcan estrategias empresariales que permitan ofrecer respuesta a los desafíos del entorno interno y externo en el mediano y largo plazo, más que prever futuro deben crearlo, bien sea a través de la innovación o de la puesta en marcha de proyectos que asuman el largo plazo y tengan en cuenta la cooperación en diferentes competencias, igualmente,

la empresa está en la obligación de considerar el desarrollo de capacidades medulares a través de la gestión del talento humano.

De esta forma la investigadora pretende formar un conjunto de apreciaciones teóricas, basadas en diferentes estudios, teorías y fundamentos que se mantienen vigentes, cumpliendo así con los objetivos que se generan de estudiar las competencias gerenciales, con el propósito de comprender su importancia en la generación de ventajas competitivas para la gestión del talento humano para las organizaciones del nuevo milenio, de manera que esta investigación sea una opción de consulta para otros investigadores interesados en el tema objeto de estudio o al momento de considerar algún aspecto relacionado con el mismo.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento de Problema**

En la actualidad los cambios profundos y continuos que hoy por hoy se observan en la dinámica global del mercado laboral, han generado un impacto importante en la manera de cómo hacer frente a los grandes desafíos organizacionales y por ende a la gestión de las personas. En virtud de lo expresado, estos cambios, están asociados directa e indirectamente a los componentes de carácter social, económico, tecnológico, industrial y organizacional de las empresas.

Es por ello, que las organizaciones se han visto obligadas a ser cada vez más competitivas, razón por la cual deben establecer estrategias que garanticen su permanencia en el transcurso del tiempo, ya que en la medida que se intensifica la competencia global en todos sus escenarios, las economías emergentes y los responsables de las empresas se unen con un solo propósito en común: asumir los cambios y las vicisitudes que se puedan presentar, de allí la importancia de potenciar la formación del recurso humano. En este sentido, las organizaciones enfrentan los retos del entorno y promueven dentro de cada una de ellas la necesidad de asumir un papel protagónico ante tales desenlaces, la capacidad del recurso humano disponible es crucial, sus habilidades, destrezas y capacidades formarán parte del proceso de subsistencia y mantenimiento del sistema, tal como afirma Bohlander y Snell (2007:59) “en muchos casos las personas son un

recurso clave que es la base de las competencias centrales de una empresa”.

Lo anterior conduce a establecer la relevancia que hoy en día ha cobrado la gestión de los recursos humanos en el contexto organizacional. En relación a ello es importante destacar la opinión de Cejas (2004) quién indica que los recursos humanos son valorados como un factor clave que aporta a la empresa valor y a su vez permite generar ventajas competitivas para estas, debido a que los diferentes cambios inciden directamente alrededor de la función de estos recursos, lo que implica establecer parámetros organizativos y de gestión que aludan a la búsqueda de talentos flexibles, capacitados y listos para resistir las transformaciones del mercado global y laboral, en consecuencia son muchas las alternativas que desde la administración de los recursos humanos se pueden ofrecer para ello.

En este sentido, la gestión del talento humano nace como una actividad mediadora entre las personas y las organizaciones para moderar y disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, esta consiste en planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, ya que esta suele buscar personas con capacidades multidisciplinarias que puedan solventar problemas o buscar mejoras que favorezcan a la organización en el logro de sus metas, considerándola como un proceso integral aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo.

De esta manera la gestión del talento humano, produce un impacto profundo en las personas y las organizaciones ya que busca integrarlas y



orientarlas al mercado que se fundamenta en la competitividad organizacional. De este sistema se desprende la relevancia que tiene la generación de competencias en la gestión del talento humano, la cual se considera en los momentos actuales un proceso imprescindible para que las organizaciones puedan eficientemente cumplir con su labor, incrementar las capacidades y desarrollo personal de los trabajadores, aumentando el compromiso hacia la empresa, por lo tanto está orientada a preparar a las personas de manera que ellas puedan efectuar un determinado trabajo optimizando su rendimiento, motivado a ello la gestión de los recursos humanos opera bajo los lineamientos establecidos en los diferentes subsistemas que lo componen, entre ellos el que corresponde a la formación y desarrollo del personal.

Por otro lado, en el marco del conocimiento, formar competencias contribuye a fortalecer el perfil de formación de los profesionales, en este sentido la UNESCO (2010) señala la importancia e impacto que tiene en la sociedad en la formación de ciudadanos responsables, capaces de atender a las necesidades de todos los aspectos de la actividad humana, es decir una formación holística, que hace necesario el diseño e implantación de programas actualizados y ajustados a las necesidades presentes y futuras de la sociedad, pues no resulta lo mismo el modelo de trabajo y de producción norteamericano que el japonés, el alemán o el sueco, aunque todos están en el terreno de la competitividad, sus modelos de trabajo y producción difieren. En lo laboral, los modelos empresariales, las relaciones entre los actores laborales, la capacitación de los trabajadores, las jerarquías la distribución de utilidades en los proyectos nacionales difieren entre sí, todos estos países muestran como la distribución de las riquezas de sus naciones están soportadas en su economía, en sus empresas en su modelo educativo y en las personas.

De forma que, este trabajo de investigación apunta hacia el estudio de las competencias gerenciales como una ventaja competitiva en la gestión del talento humano, en este sentido, la autora ha considerado que es de suma importancia documentar el tema de las competencias, por la importancia que posee en los tiempos actuales, por la relevancia que está ocupando en las diferentes organizaciones a nivel público, privado y por el interés en sentar bases documentales - teóricas del tema en cuestión.

En este sentido, habrá que destacar que el término de las competencias laborales emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que reflejaban mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, lo que originaba búsqueda de respuestas ante la necesidad de impulsar la especialización de la mano de obra que se requería en aquel entonces, el problema no refería solo aspectos cuantitativos, sino también cualitativos en el marco de una situación en donde los sistemas prevalecientes ya no daban respuesta a los cambios que propiciaba el entorno, y menos aun no correspondían a los nuevos signos que avizoraba el tiempo. La respuesta entonces, se orientaba a la concepción de competencia laboral pretendiendo ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación y de la formación.

Por tanto, las organizaciones, las instituciones y el estado, están comenzando a valorar los aportes de la gestión del talento humano, las organizaciones especialmente están comenzando a valorar la inversión que representa este nuevo elemento integrador de las estrategias de sus negocios, entendiéndose que esta debe considerarse en forma continua, y a

largo plazo, en función de los crecientes cambios presentes en los contextos económicos, sociales, políticos, culturales de cualquier país y particularmente Venezuela.

En el mismo orden de ideas, actualmente en Venezuela se ha presentado un interés por obtener información relacionada al modelo de gestión por competencias, las diferentes organizaciones tanto públicas, como privadas, incluyendo las instituciones educativas están considerando el desarrollo del modelo como una fuente que permitirá darle solución a los problemas organizacionales que se vienen extendiendo, esto motiva a la autora a indagar de forma documental la propuesta como ventaja competitiva, considerando la extensión de los conceptos que la comprenden, para lo que es importante considerar el enfoque que se le otorga a la gestión del talento humano, según lo que explica Saracho (2005)

En este nuevo rol, el departamento de recursos humanos ya no tiene por que contar con las competencias técnicas de profesionales especializados para dar respuesta a los requerimientos del negocio, sino contar con las competencias que le permitan entender dichas necesidades y proactivamente, implantar las estrategias de gestión que ayuden a cumplir con esos objetivos. En este nuevo rol, recursos humanos toma las decisiones adecuadas y contrata (externaliza) a los expertos que diseñaran y realizaran las acciones necesarias. Este nuevo rol gerencial (en el sentido de hacer que las cosas ocurran) de los recursos humanos, ha originado un nuevo tipo de demanda al mercado de las consultoras independientes: alta especialización. (p. 18)

Considerando lo expuesto, la problemática que induce este estudio, parte de la incertidumbre que genera la ausencia de información especializada, donde se evidencie tanto las fortalezas como las debilidades

de la aplicación del modelo, debido a que actualmente las diferentes organizaciones del país pretende acoplarse al nuevo sistema, pero se muestran desorientadas en su aplicación, en los cambios estratégicos y disponibilidad de recursos necesarios para hacerlo. Adicionalmente es importante considerar cual modelo es el más adecuado acorde al tipo de organización y su problemática interna y externa, se puede observar con frecuencia que las organizaciones venezolanas pretenden abordar la gestión por competencias de forma imperativa, pero las justificaciones y evaluaciones pertinentes a su adaptabilidad en el mercado de trabajo y laboral, en las ventajas competitivas que puede proporcionar a los diferentes tipos de organizaciones y si ataca el punto álgido de las situaciones conflictivas en el ámbito de la gestión del talento humano, que viven las empresas a nivel regional y nacional, considerando estas evaluaciones previas, principios básicos de la planificación estratégica expresada por Burack (1990)

...En la planificación general de negocio, los análisis cubren áreas significativas tales como los cambios en el mercado, la competencia y la tecnología, así como los asuntos financieros. En relación con estas estrategias de negocios, los analistas de recursos humanos experimentan con las cuestiones de planificación de la sucesión y del desarrollo directivo. Incluido en estas orientaciones de recursos humanos está un intento de comprender y racionalizar los papeles directivos, las estructuras y procesos de desarrollo, y las fuentes de conocimiento y habilidades que refuercen la función directiva...Por ello está encargada de la identificación de estructuras, sistemas, procesos y actividades para la sucesión y para el desarrollo que, probablemente, se ajusten mejor a los fines y organización del futuro. (p. 7)

Se hace importante señalar, que si bien es cierto, que el modelo de gestión por competencias ha tenido éxito en diferentes países, también es

cierto que existe una realidad particular en cada uno, que aborda aspectos de índole social, económica y cultural, lo cual, amerita la aplicabilidad de sistemas aptos para esa realidad y los objetivos socio-económicos que se pretenden alcanzar, enmarcada en una planificación previa. Pero más importante aun es la documentación exhaustiva y detallada del nuevo modelo, de las tipologías de las competencias, y particularmente de las competencias gerenciales como ventaja competitiva, incluyendo las pruebas pilotos donde se evidencien los avances de la su aplicabilidad, considerando lo que explica Saracho(2005:244) “Las competencias son tales siempre respecto a la organización, lo que equivale decir, que primero existe la organización y luego esta requiere ciertas competencias; dichas competencias son las que las personas deben poseer para que la organización cumpla sus objetivos”

Es entonces pues, una cosa hablar de las competencias, y otra muy distinta es hablar de los empleados o las personas, todo empleado de una empresa es una persona con ciertas competencias, toda empresa al final emplea competencias no personas, las organizaciones no existen sin los empleados que la conforman, y los empleados no existen sin una empresa que los emplee, aun así, en la realidad actual este enfoque varia, debido a que muchas empresas existen y persisten, mientras que los empleados cambian, para lo que se considera es primordial gestionar las competencias de la persona y no las personas, ya que, son las competencias las que garantizan a la organización su capacidad de alcanzar los objetivos propuestos y por tanto desarrollarse como organización.

En la actualidad se pueden observar frases como “en la era del conocimiento las personas son la ventaja competitiva calve de cualquier organización”, para el presente estudio seria la afirmación más elocuente

acorde a los temas que la autora pretende aclarar, pero lo más importante y uno de los motores principales de esta investigación es que todos sabemos que las personas son quienes poseen, albergan, transportan, difunden, comparten el *saber hacer del negocio mismo (know how)*, las personas como factor humano tienen la capacidad de transformarse rápidamente como recurso, exactamente lo mismo puede decirse de las competencias, para ello se ha escogido como objeto de estudio de la presente investigación las competencias gerenciales, desde la premisa que será la búsqueda de estas competencias, su desarrollo quien proporcionara paulatinamente ese talento humano transformador que crece dentro y fuera de la organización, adquiriendo y generando aspectos en habilidades, aptitudes, conocimiento, destrezas, que le permitirán ser una ventaja competitiva dentro de las empresas, este estudio pretende contribuir como un aporte documental-bibliográfico de las competencias gerenciales, generadora de ventajas competitiva y su importancia en la gestión del talento humano, de esta forma la autora pretende dar respuesta a una serie de interrogantes.

En vista de las consideraciones antes expuestas y con la finalidad que esta investigación proporcione los aportes teóricos-documentales necesarios para despejar algunas interrogantes en torno a este tema, se plantean las siguientes interrogantes; ¿Cuáles son las competencias gerenciales, y que importancia tienen en la generación de ventajas competitivas para la gestión del talento humano? ¿Cómo son las competencias gerenciales en el marco de la gestión del talento humano? ¿Qué elementos comprende las competencias gerenciales? ¿Qué competencias gerenciales son necesarias para ocupar los cargos estratégicos de la organización en el marco de la gestión del talento humano?

## **Objetivos de la Investigación**

### *Objetivo General*

Estudiar las competencias gerenciales, con el propósito de comprender su importancia en la generación de ventajas competitivas para la gestión del talento humano

### *Objetivos Específicos*

Definir las competencias gerenciales en el marco de la gestión del talento humano

Describir los elementos de las competencias gerenciales

Determinar las competencias gerenciales generadoras de ventajas competitivas en el marco de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones

## **Justificación de la Investigación**

El tema de las competencias gerenciales: generadoras de ventajas competitivas en la gestión del talento humano, se fundamenta en un estudio documental que pretende aportar dirección sobre las múltiples aplicaciones que posee esta nueva perspectiva en los actuales momentos tanto para las profesiones relacionadas con la administración del recurso humano, como todos los profesionales que requieran estos conocimientos para su mejor desempeño al momento de relacionarse con el recurso humano disponible en la organización.

De igual forma en el aspecto académico, realizar esta investigación tiene como objeto dar cumplimiento al requisito estipulado en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, bajo la línea de investigación El Rol del Gerente de Recursos Humanos en el Nuevo Milenio, para la optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, y sienta las bases para futuros estudios que se realicen dentro de la facultad sirviendo como fuente de consulta bibliográfica para los investigadores de esta problemática. Con la revisión documental realizada dentro de la facultad se ha constatado que dentro de la misma, existe poco material documental que se relacione con la temática, esta investigación permitirá profundizar y obtener una visión más amplia sobre el tema lo que contribuirá a reforzar los conocimientos obtenidos durante la carrera universitaria.

Así mismo, esta investigación pretende contribuir como un compendio de información fidedigna que permita al lector comprender los aspectos conceptuales y situacionales del modelo de gestión por competencias, sus



debilidades y fortalezas, según la perspectiva de los diferentes autores que se citan, apreciando de esta forma, los diferentes contextos explicativos del tema en cuestión, siendo un aporte importante para la sociedad venezolana en general, debido a la relevancia que tiene el objeto de estudio en las diferentes organizaciones del país en la actualidad.

De esta manera desde lo teórico ya que se utilizan fuente de carácter primario y lo que algunos referentes teóricos manifiestan en torno a las competencia como ventaja competitiva ya que el nuevo rol del recurso humano está orientado para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización desde las competencias pertinentes para el desempeño laboral, de manera que el departamento de recursos humanos ya no tiene por qué contar con las competencias técnicas de profesionales especializados para dar respuesta a los requerimientos del negocio sino contar con las competencias que le permitan entender dichas necesidades y proactivamente implantar las estrategias de gestión que ayuden a cumplir con esos objetivos.

Este estudio se justifica desde la práctica profesional ya que los futuros profesionales del área de recursos humanos deben estar a la vanguardia del conocimiento de una manera ecléctica, para dar paso a la transformación de una gestión de recursos humanos más dinámica y orientada hacia la mejora continua.

## **Aspectos Metodológicos de la Investigación**

Considerando la definición de metodología de la investigación planteada por Sabino (1995:90) “Es el conjunto de definiciones, diseño, fases, tipología, instrumentos y herramientas de análisis, los cuales sirven de guía para su ejecución efectiva”, basado en este concepto, se estructuró el presente estudio, tal como se describe a continuación

### ***Tipo y Nivel de Investigación***

Como iniciativa y con la finalidad de recopilar y analizar información referente al tema de las competencias gerenciales, la autora enfoca esta investigación bajo el tipo de investigación documental, de tipo informativa expositiva, haciendo una panorámica acerca de la información relevante de diversas fuentes confiables sobre el presente estudio, sin tratar de aprobar u objetar alguna idea o postura, toda la información se basa en lo que se ha encontrado en las fuentes, la contribución del investigador se basa en analizar y seleccionar de esta información aquello que es relevante para su investigación.

### ***Método y Estrategia Metodológica***

De igual forma se aplica el Método Deductivo, que partiendo de premisas generales se llega a conclusiones particulares, considerando lo que afirma Hurtado y Toro (2001:47) “... implica un proceso de razonamiento que va de lo general a lo particular, que parte de una serie de premisas u objetivos para llegar a una conclusión...” También se pueden apreciar de una manera más precisa todas las variables implicadas desde lo general hasta lo

particular (macro-meso-micro), tal como expresa Bisquerra (1996: 61) “el método deductivo es parte de una premisa general para sacar conclusiones de un caso particular. El científico que utiliza este método pone énfasis en la teoría, en la explicación de los modelos teóricos y en la abstracción.”

### ***Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos***

Particularmente la investigación documental posee ventajas en lo que respecta a la cantidad de temas que se pueden abarcar en una investigación determinada, sin embargo es necesario considerar lo que expresa Sabino (2007:65) “La ventaja nítida que obtenemos en cuanto a la amplitud de los temas que es posible examinar mediante la bibliografía, tiene la contrapartida de una dificultad que puede llegar a ser muy significativa según los casos”

De manera que para esta investigación se realizó una Revisión Documental basada en la Técnica del Fichaje, y como instrumento la ficha, el cual permitirá extraer, procesar y retener los conocimientos que servirán para responder a las interrogantes formuladas en la investigación. Las fichas de trabajo representarán el registro completo de todos los datos principales y secundarios de libros, revistas, los cuales fueron útiles y relevantes para el trabajo científico y que describe Hochman y Montero (1981:15) “El fichaje constituye una técnica que permite acumular datos, recoger ideas y organizarlo todo en un fichero”. Se utilizaron técnicas de lectura; subrayado, resumen, síntesis, y sirvió de instrumento el block de notas, de manera que la autora en la medida que fué realizando la revisión bibliográfica, destacó los puntos más importantes para la sustentación de la investigación.

### ***Técnicas y Análisis de Presentación de la Información***

Con la finalidad de presentar la información, se consideró el esquema de la Norma para la elaboración y presentación de los trabajos de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, considerando las adaptaciones necesarias por el tipo de investigación, bajo un formato en la aplicación del Software de Microsoft Office – Windows Ultimate 7, Microsoft Word 2007.

## CAPITULO II

### CUERPO DEL TRABAJO

#### Registro de la Investigación

La particularidad del enfoque por competencias es que debe estar relacionada a un desempeño específico de actividades y representar una ventaja competitiva para los distintos procesos que permiten la gestión del talento humano dentro de las empresas, de manera que, a los efectos de la presente investigación los antecedentes se constituyen a partir de la recaudación de estudios, trabajo de grado, tesis e investigaciones efectuadas sobre el tema en los cuales se hace referencia a los hallazgos relacionados, bajo estos preceptos, la autora comenzó por hacer una revisión detallada con el uso de las técnicas e instrumentos de fuentes primarias y secundarias, destacando las siguientes investigaciones que considera, tienen una estrecha relación con el tema del presente estudio.

Comenzando por revisar el trabajo de grado de postgrado de Poriet, Yenitza (2010), titulado *Competencias del gerente educativo en el uso de tecnologías de información y comunicación*, presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Educación, de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.

El objetivo general de la investigación fue determinar competencias del gerente educativo en el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) utilizadas por docentes de la Escuela de Relaciones Industriales ejerciendo funciones de gerencia en la Universidad de Carabobo. Metodológicamente corresponde a un diseño no experimental, transversal,

investigación de campo, descriptiva. Es un estudio de tipo censal por abarcar la totalidad de la población, integrada por 26 docentes que ejercen gerencia universitaria, adscritos a la escuela. Se utilizó como instrumento un cuestionario con opciones de respuestas policotómicas; validado a través de juicio de expertos y con una alta confiabilidad, calculada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Entre los resultados más relevantes, estos gerentes educativos principalmente usan el correo electrónico, seguidamente los equipos de computación, conexión a Internet en cubículos/oficinas, así como telefonía móvil. Los docentes consideraron que todas las competencias en TIC objeto de estudio son requeridas en el ejercicio de sus funciones gerenciales, excepto la referida a utilizar de forma adecuada las TIC como medio de entretenimiento. Se concluye de manera general que las competencias en TIC son requeridas en el ámbito universitario para ejercer funciones gerenciales, facilitando procesos de comunicación y decisiones.

La relación de esta investigación con el presente estudio, parte de la manera en que fué conducida la redacción del marco bibliográfico y el uso de los recursos teóricos, lo cual sirvió de guía a la investigadora para refinar el estudio

Así mismo, se revisa el trabajo de grado de postgrado de Velásquez, Brenda (2008), titulado *Estrategias basadas en competencias para la formación de equipos de trabajo de alto desempeño dirigidas a los profesores de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo*, presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Educación, de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.

Este estudio tuvo como objeto proponer estrategias basadas en Competencias para la formación de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño, dirigidas a los profesores de la Facultad de Odontología de la Universidad de

Carabobo. Se desarrolló bajo la modalidad de Proyecto Factible, con un diseño de campo, no experimental, transversal o transeccional. La población objeto de estudio estuvo conformada por 127 profesores ordinarios y la muestra por 56 docentes, siendo de tipo probabilística, aleatoria estratificada, fijándose cada estrato por los Departamentos de la Facultad de Odontología. Para la recolección de datos se aplicó como instrumento un registro de información ad hoc, el cual se sometió a juicio de expertos para su validación. La confiabilidad se determinó, mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach. Presentándose los resultados en cuadros y gráficos. En las conclusiones se diagnosticó ciertas debilidades en el trabajo en equipo, en el liderazgo y en la evaluación del desempeño. Lo que generó la necesidad de diseñar estrategias basadas en dichas competencias para la formación de equipos de trabajo de alto desempeño.

La relación de esta investigación con el presente estudio, se traduce en el componente teórico y los diferentes enfoques sobre el tema que fueron considerados como apoyo al momento de enmarcar el trabajo.

Siguiendo con, la autora Laya, Alexandra (2005), en su trabajo de grado de postgrado titulado *El modelo de gestión por competencia como factor clave del desarrollo gerencial de los recursos humanos en el banco occidental de descuento B.O.D. Un estudio documental desde el contexto de la gestión por competencias*, presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

Esta investigación posee como objetivo general; Desarrollar un análisis documental sobre el modelo de gestión por competencias como factor clave del desarrollo gerencial de los recursos humanos en el Banco

Occidental de Descuento, Banco Universal (BOD), esto con la intención de aportar técnicas basadas en el enfoque de formación por competencias, para aminorar problemas como la excesiva rotación de personal y la falta de personal especializado, concluyendo que el enfoque de gestión por competencias, permitirá a través de la formación disminuir en gran medida los inconvenientes.

La relación de este estudio con la presente investigación se destaca la clasificación de las competencias que se exponen en el contexto teórico del trabajo

De igual forma se revisa el Trabajo de Tesis Doctoral, mención trabajo del año, de Cejas, Magda (2004), titulado *La Formación Profesional basada en Competencias en Venezuela. Estudio realizado en Valencia*, presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Salud, de la Universidad de Carabobo para optar al título de Doctora en Ciencias Sociales, mención Estudios del Trabajo. El propósito que persigue esta tesis doctoral se enmarca dentro de la temática de la Formación por Competencias.

El estudio tuvo como objetivo General “Analizar la formación profesional en las empresas venezolanas ubicadas en el Parque Industrial Carabobeño, que apliquen la metodología de formación basada en competencias, a fin de establecer los elementos claves que determinan, intervienen y agregan valor a la teoría de la formación de los recursos humanos”, esta investigación se estructura en siete (07) capítulos los cuales fueron desarrollados en forma sistemática. Las conclusiones se elaboran con la misma secuencia que se presentaron los capítulos, permitiendo de esta manera analizar los componentes claves que identifican la teoría de la formación por competencias.



El aporte de este renombrado trabajo a la presente investigación se percibe en el transcurso del desarrollo del estudio, como modelo para la fundamentación conceptual.

En el mismo orden de ideas, se revisa el trabajo especial de grado de Mackenzie, Anitza (2003), titulado *El Gerente de Recursos Humanos vinculado al desarrollo de las Tecnologías de la comunicación e información y a la formación por competencias, en las organizaciones del siglo XXI*, presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

Esta investigación se basa en un análisis documental, tiene como objetivo establecer los niveles de tecnología en comunicación e información de la administración de los recursos humanos y el manejo que se da en las organizaciones venezolanas involucrando de forma directa a la formación por competencias, para generar la ventaja competitiva tecnológica.

La relación de este trabajo con la presente investigación parte del análisis que la autora realiza para obtener la especificidad de la competencia que se estudia y adaptarla al entorno como ventaja competitiva, adicionalmente el manejo de las fuentes documentales de primer y segundo orden expuestas en la investigación.

Para finalizar se examina Trabajo de grado de postgrado de Guerra, José (2003), titulado *Planificación y Desarrollo de Carrera basada en Competencias*, presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

La investigación tuvo como objetivo desarrollar un modelo de planificación y desarrollo de carrera basado en competencias para cargos claves en el proceso de laminación de aluminio, en la empresa Aluminio de Carabobo, S.A. (ALUCASA).

Se consideró formular el diseño de un modelo de planificación y desarrollo de carrera basado en competencias en la empresa ALUCASA empresa que por particularidad de su actividad exige la formación y desarrollo de su gente en cargos claves bajo criterios exclusivos de su proceso productivo. Como resultado de toda la investigación la propuesta se centra en un modelo de tres fases: Identificación de conocimientos, habilidades y competencia del ocupante del cargo; establecimiento de planes de sucesión y establecimiento de planes de desarrollo.

Las conclusiones a las que se llegó en este estudio apuntan a la reafirmación de la planificación de carrera como una herramienta de alto valor en la gestión de recursos humanos y que asociado a la metodología de competencias predicen una alta efectividad en la formación y desarrollo del capital humano clave en la organización, lo cual permite ser un aporte valioso a la presente investigación, en la dirección del cumplimiento del tercer objetivo específico, lo que permitirá contrastar la teoría.

Los estudios presentados como antecedentes en la presente investigación, en términos generales han servido de apoyo documental y estructural para la presentación del trabajo final, que precede el presente proyecto y para lo cual se hace necesario destacar los hallazgos teóricos encontrados y que servirán de sustento bibliográfico de primer orden.

## **Desarrollo Teórico de la Investigación**

El desarrollo teórico de la investigación es la plataforma conceptual y epistemológica que le da soporte al objeto de estudio de esta investigación. En la actualidad las competencias representan una forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación, por lo que son consideradas como un enfoque capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común. La presente investigación está enfocada al estudio de las competencias gerenciales, con el propósito de comprender su importancia en la generación de ventajas competitivas para la gestión del talento humano, por tal razón se utilizarán diversos enfoques que orienten considerablemente el alcance de los objetivos propuestos. Comenzando por teorías que forman parte del esquema conceptual que representa la naturaleza de la investigación.

### ***Las Competencias. Génesis de su Evolución***

El tema de las competencias ha tenido un auge significativo en los últimos años, debido al gran interés que tienen hoy en día las organizaciones, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo, éste surge a principio de la década de los setenta, producto del inicio de la regulación del mercado de trabajo tanto interno como externo de las empresas, además de la formación y aprendizaje de la mano de obra, lo que generó un gran impulso en los países industrializados.

Al respecto del surgimiento de las competencias Tobon y Tobon (2004) citado por Cejas (2008:144) "... en este sentido el autor enmarca el surgimiento de las competencias desde la filosofía griega, en general donde

los filósofos griegos abordaban temas esenciales del saber, la realidad, estableciendo así relaciones y conexiones entre los diferentes temas y problemas”. Aunado la autora expone en su libro que en el escenario del mundo laboral las competencias surgen motivadas a aspectos ambientales como la tecnología, la globalización y el mercado internacional, se comienza a visualizar en las empresas a partir de la década de los años 60, cuando se comienzan a implementar nuevos procesos de organización del trabajo. Esta evolución del trabajo trajo consigo la reestructuración del recurso humano, pues las empresas se vieron en la necesidad de ser más competitivas. Por lo que para ajustarse óptimamente a estos cambios cada uno de sus componentes debe amoldarse, para trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos, por esta razón las organizaciones buscan desarrollar las competencias de los individuos que la integran.

De manera que, el enfoque de competencia laboral permite valorar los procesos de formación y desarrollo de las competencias desde una perspectiva donde el interés individual, social converge y se integra para satisfacer tanto las necesidades con las expectativas de las organizaciones donde desarrollan sus actividades laborales los individuos, de acuerdo a sus respectivos objetivos, dentro de la organización permite conseguir el desarrollo de las capacidades del equipo humano, para ser más competitivas deben apostar a una reestructuración dentro del capital humano viéndose obligados a desarrollar las habilidades, destrezas y capacidades de los individuos dentro de la organización, apoyado esto en lo que explica De la Garza (2000:188) “La calificación requerida en el marco de la organización productiva sería la resultante de la combinación de competencias que abarcan el comportamiento general de la fuerza de trabajo...”

En el mismo orden de ideas, se han dado en el transcurrir del tiempo acepciones referidas a las competencias, autores reconocidos confluyen en la idea que son definidas por las habilidades, capacidades, destrezas, aptitudes que posee un individuo y que lo hace apto para ocupar un determinado puesto de trabajo, al respecto afirma Rubio, Bustillo y Marmola (2002)

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, comportamientos, rasgos de personalidad y motivaciones innatas o subyacentes en una persona, que le predisponen para desempeñar con éxito los requisitos y exigencias, competencias de actuación, de una ocupación en un contexto profesional dado en una organización. (p.45)

Otra autora que define las competencias es Alles (2010:33)... hace referencia a las características de personalidad, devenidas, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”, de igual forma afirma Cejas (2008:145) “Las competencias surgen como una manera de determinar las características que deben tener los empleados en el desempeño de su actividad laboral, a fin de alcanzar niveles de productividad y competitividad”, otro concepto es el de Gardner (1995), citado por Gutiérrez (2010)

...Las competencias se definen como la capacidad o disposición que posee una persona para dar solución a problemas reales y para producir nuevo conocimiento. Se fundamenta en la intersección de tres elementos contribuyentes: El individuo, La especialidad y El contexto. Se manifiesta en la capacidad para enfrentar la realidad, haciendo una correcta interrelación entre las diferentes áreas del conocimiento y las habilidades propias. Ser competente es ser talentoso. (p.4)

**Figura N° 1. Elementos de las Competencias, según Howard Gardner**



Elaboración propia (2012), a partir de Gutiérrez (2010)

En la misma dirección, el autor citado al momento de definir *competencia laboral*, expone que es el conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. Desarrollar competencias laborales contribuye a su capacidad para conseguir trabajo, mantenerse en él, aprender elementos propios del mismo, así como para propiciar su propio empleo, asociarse con otros y generar empresas o unidades productivas de carácter asociativo y cooperativo

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el concepto de competencias generalmente más aceptado se refiere a la capacidad efectiva

para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. También plantea como definición (aunque no como la más aceptada), que competencia es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello.

Incluso la norma COVENIN ISO 9001:2004 tienen un aporte significativo en lo que concierne a Competencias laborales, la cual la define como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones.

Lo anterior evidencia la diversidad de conceptos de competencia existentes, pero en líneas generales el término guarda relación con todas aquellas características inherentes a un desempeño laboral exitoso. Las competencias son la base de las potencialidades que puede desarrollar una persona en el desempeño de una tarea, la cual en muchos casos depende de la preparación, estudios y experiencias realizadas previamente de una actividad determinada, y que pueda desempeñarse ya sea a nivel tecnológico organizativo o cultural existente en el ámbito organizacional, lo que marca una significativa diferencia entre los individuos a la hora de seleccionar el personal en una organización.

### ***El Modelo de Gestión por Competencias***

El tema de las competencias ha tenido un auge significativo en los últimos años, debido al gran interés que tienen hoy en día las organizaciones en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin

embargo, éste surge a principio de la década de los setenta, producto del inicio de la regulación del mercado de trabajo tanto interno como externo de las empresas, además de la formación y aprendizaje de la mano de obra, lo que generó un gran impulso en los países industrializados.

Así mismo, el enfoque de competencia laboral permite valorar los procesos de formación y desarrollo de las competencias desde una perspectiva donde el interés individual y social convergen y se integran para satisfacer tanto las necesidades y expectativas de las organizaciones donde desarrollan sus actividades laborales como la de los individuos, de acuerdo a sus respectivos objetivos, según Cejas (2004: 152) “la formación y desarrollo de los recursos humanos, basados en un enfoque de competencia laboral, responde cada vez con mayor claridad a todos los cambios que en el mundo de las organizaciones se propician” , en el mismo orden señala De la Garza (2000:188) “La calificación requerida en el marco de la organización productiva sería la resultante de la combinación de competencias que abarcan el comportamiento general de la fuerza de trabajo...”

De igual forma la evolución del trabajo trajo consigo la reestructuración del recurso humano, pues las empresas se vieron en la necesidad de ser más competitivas. Por lo que para ajustarse óptimamente a estos cambios cada uno de sus componentes debe amoldarse, para trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos. Por esta razón las organizaciones buscan desarrollar las competencias de los individuos que la integran. Las organizaciones desean contar con un capital humano que sea sobresaliente, que sea apto y preparado para desenvolverse de manera exitosa dentro de las actividades que éste deba cumplir, que sea capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de sí en su trabajo.



Debido a esta premisa en el año 1973, el Departamento de Estado norteamericano decidió efectuar una investigación orientada a perfeccionar la selección de su personal, pues éste era un problema de constante inquietud. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación, señalado por Cejas (2004)

...los estudios de Maslow (1954), Herzber (1966) y más recientemente McClelland (1967-1998) están orientados inicialmente hacia la motivación humana, han desembocado en un intento de interpretación global del individuo en su desempeño laboral, a orientarse a la búsqueda de una mejora de la productividad logrando una comprensión de las competencias (p.64)

La importancia que posee la evaluación de competencias según McClelland está orientada a determinar el rendimiento laboral de manera confiable, a fin de lograr objetivamente detectar el impacto de las mismas en función al trabajo. La idea de gestión por competencias se basa en el hecho palpable de que varios individuos pueden mostrar el mismo perfil, pero sin embargo, con una actuación o desempeño muy diferente. Producto de la discrepancia que parece ubicarse en el interior de los perfiles profesionales, esto es lo que diferencia a unos de otros, en su estudio sobre competencias laborales, citado por Valle (2004)

...las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo (p.10).

En la misma dirección, expone Saracho (2005)

Implantar un modelo de gestión por competencias es algo serio; que funcione correctamente es algo mucho más serio. Cuando la gestión por competencias funciona, los efectos y resultados que genera son espectaculares y muy potentes. Aunque estos adjetivos resulten grandilocuentes, así sucede en la realidad, y por eso la gestión por competencias ha soportado los embates de la moda y se ha instalado como una herramienta exitosa en diversas culturas a nivel global. Cuando no funciona los efectos que genera son devastadores, tarde o temprano ruedan cabezas de directivos, recursos humanos y consultores, no necesariamente en este orden (p.22)

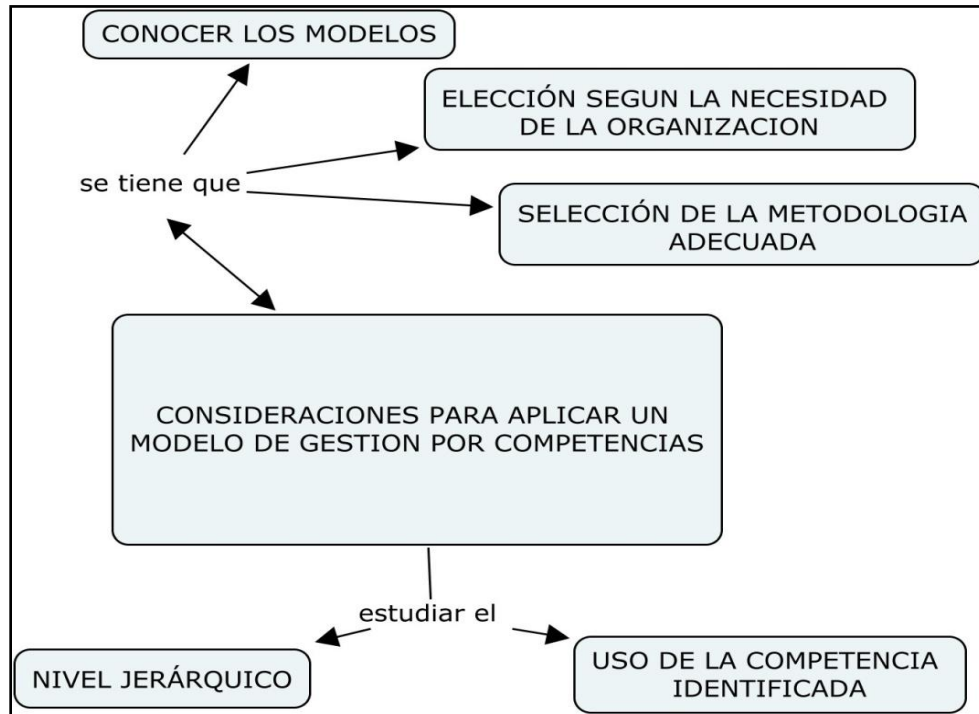
Es de entender que la aplicación de un modelo de gestión por competencias requiere su estudio a profundidad para elegir el modelo que mejor responderá a las necesidades que se pretenden satisfacer y la evaluación de los pormenores de su aplicación, seleccionando la metodología a utilizar para la implantación de cada modelo. De igual forma se debe considerar las variables del nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar el modelo de gestión por competencias y el uso que se dará a las competencias una vez identificadas y definidas (Ver figura N° 2).

A razón de entender un poco más el modelo de gestión por competencias, la autora considera importante destacar lo que plantea Spencer (1993), citado por Gutiérrez (2010)

Para una mejor comprensión de los componentes de las competencias, es decir, de los atributos que causan desempeños superiores, Spencer utiliza la analogía del iceberg, la cual nos indica que los conocimientos y

habilidades se encuentran en la parte superior, en la superficie, y en la parte más profunda del iceberg se encuentran el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos. (p.13)

**Figura 2. Aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias**

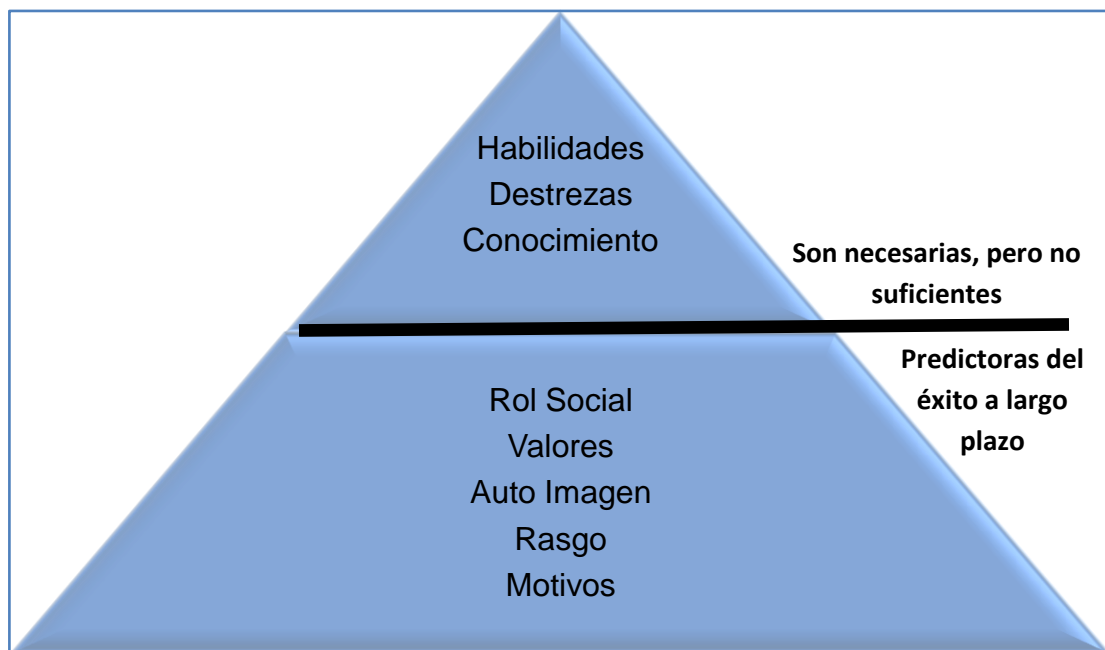


Elaboración propia (2012), a partir de Saracho (2005)

A través de esta analogía se puede apreciar la importancia que para el desarrollo de las primeras tienen los niveles más profundos. Los conocimientos, las habilidades son más fáciles de adquirir requiriendo menos tiempo y esfuerzo en general. El rol social, al autoimagen, los rasgos y motivos son más difíciles de desarrollar, por tanto, requieren de más tiempo y esfuerzo. Estos son más determinantes para alcanzar un comportamiento laboral, un nivel de desempeño ocupacional. Cuando las organizaciones comprendan esta analogía no contratarán única y exclusivamente basándose en los conocimientos y habilidades, si no, que se preocuparán por los demás

componentes que conforman la analogía. Daniel Goleman llama a estos niveles inferiores del iceberg; aptitudes emocionales, que conforman lo que el mismo denomina Inteligencia Emocional. (Ver figura N° 3)

**Figura N° 3. El Iceberg de las Competencias. Spencer & Spencer**



Elaboración propia (2012), a partir de Gutiérrez (2010)

En el mismo orden de ideas y considerando las afirmaciones de Saracho (2005:28) “Es notable que a esta altura no exista aun un modelo general de gestión por competencias y que debido a ello los tres modelos existentes sigan aplicándose de manera aislada o discrecionalmente sin ninguna guía clara acerca de para qué y cómo utilizar cada uno de ellos”. Quizá resulte sorprendente la afirmación de que existen solo tres (03) modelos por competencias, pues realmente es así, el resto de los modelos cuya mayoría tienen nombre y apellido de grandes instituciones, consultoras, universidades, empresas y hasta de países, son solo variaciones sobre estos

tres (03) grandes modelos. Comenzando por el *modelo de competencias distintivas*, creado y desarrollado por David McClelland, *el modelo de competencias genéricas* creado y desarrollado por William Byham y el *modelo por competencia funcional* creado y desarrollado por Sydney Fine.

*Modelo de competencias distintivas.* Se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, y por lo tanto, identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características, ya que, dichas personas son las que permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior. Toda corriente de pensamiento que ha surgido en torno al concepto de “talento” se sustenta en las premisas de este modelo

*Modelo de competencias genéricas.* Se basa en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse “correctamente” en un puesto similar en otra organización, es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para el buen desempeño son las mismas. Este modelo se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas” y “benchmarking”.

*Modelo de competencias funcional.* Se basa en la premisa de que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el

cumplimiento de sus metas de producción, es decir, cada puesto en cada organización debe establecer los resultados mínimos que debe obtener cada ocupante de un puesto determinado. Todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno al concepto de “competencias técnicas”, “normalización de competencias” y “certificación de competencias” se sustentan en las premisas de este modelo.

Es necesario recordar que cada vez que una organización decide implantar gestión por competencias lo hace porque ha decidido realizar un cambio. El sentido común nos dice que esos cambios siempre están orientados a conseguir un impacto en el negocio. El supuesto básico, cuando se decide implantar gestión por competencias, es que los resultados organizacionales son causados por el desempeño de las personas, que dicho desempeño es causado por los comportamientos que realizan las personas para lograr estos resultados, y que dichos comportamientos están causados por ciertas características de las personas que les permiten llevar a cabo determinadas conductas (habilidades, conocimientos, actitudes y motivaciones, o recursos, entre otras características). Por lo tanto, la gestión por competencias es siempre una herramienta que afecta indirectamente a los resultados organizacionales. Aunque los tres modelos consideran estas tres variables en su conceptualización de competencia, cada uno de ellos asume que el cambio en los resultados organizacionales depende en mayor medida del cambio en alguna de estas tres variables. (Ver Figura N° 4)

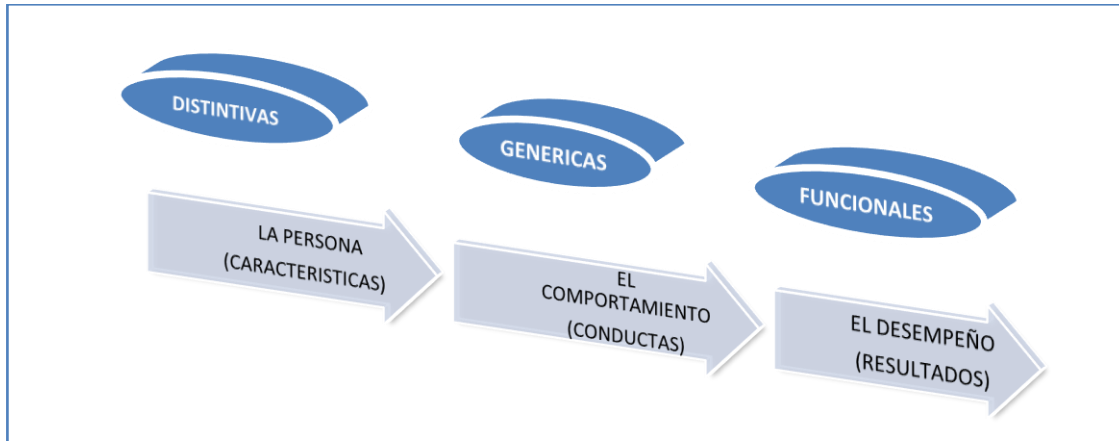
*El modelo de competencias distintivas*, hace hincapié en las personas, ya que, sostiene que una competencia es una combinación de características que le permiten a alguien comportarse de cierta manera para conseguir resultados extraordinarios o de nivel superior, por tanto, lo que importa a este modelo es hallar las características diferenciales entre las personas a partir

de los distintos resultados que obtiene en el trabajo y, a partir, de haberlas identificado, crear un perfil o patrón de características que servirán para gestionar el cambio de esas características personales en el resto de las personas dentro de la organización.

*El modelo de competencias genéricas* hace hincapié en los comportamientos, ya que, sostiene que una competencia es una conducta o combinación de conductas que, si se realizan de una manera determinada, permitirán a cualquier persona que ocupe un rol llegar a resultados estándar que la organización requiere de dicho rol., por tanto, lo que importa para este modelo es hallar conductas efectivas para un rol determinado, para luego generalizarlas y crear perfiles o patrones basados en comportamientos esperables para todo aquel que ocupe un rol. Halladas las conductas no importa quién las realice pues llegara a los mismos resultados, por lo que cualquier ocupante de un rol deberá cambiar sus comportamientos para el resultado efectivo de dicho rol.

*El modelo de competencias funcionales* hace hincapié en el desempeño, ya que, sostiene que una competencia es una función, es decir, una competencia involucra personas, comportamientos y recursos combinados de una manera tal, que a partir de ellos la organización obtiene unos resultados determinados, por tanto, lo que importa para este modelo es hallar los resultados que cada rol debe aportar y en consecuencia el perfil o patrón para cada rol estará definido por los resultados parciales que en su totalidad provoca un desempeño determinado para cada uno.

**Figura N° 4. Variables de los Modelos de Gestión por Competencias**



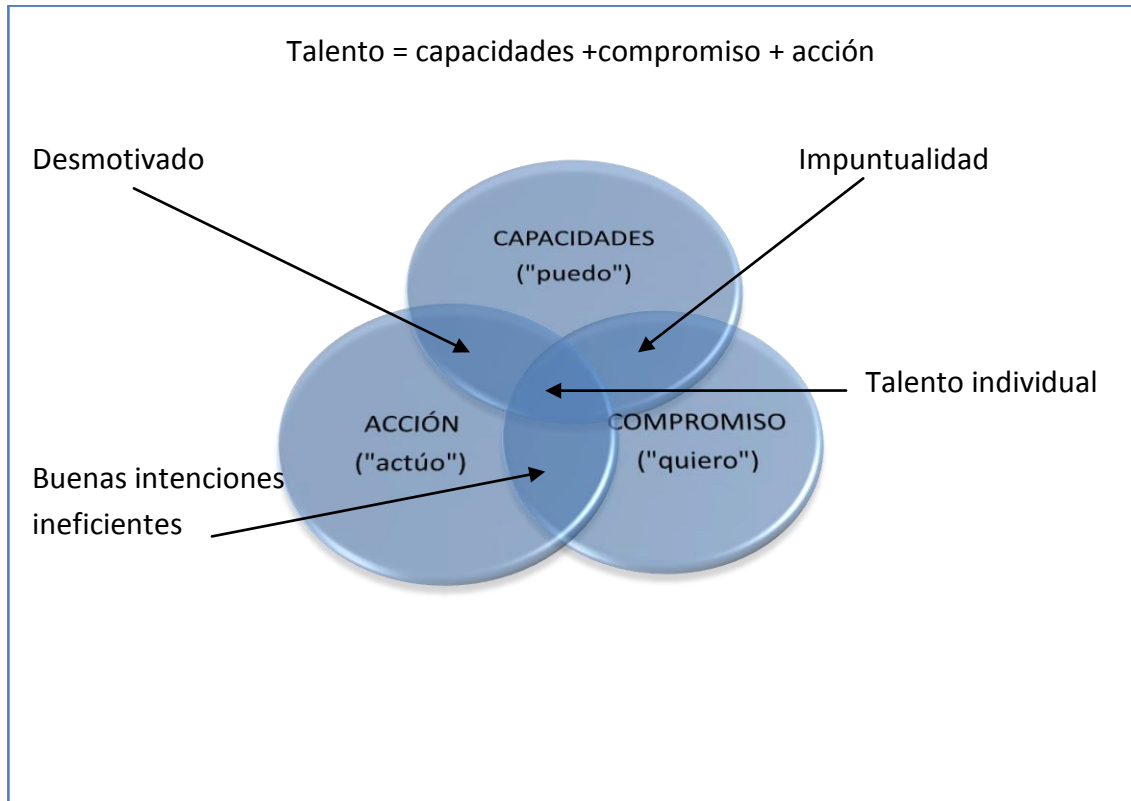
Elaboración propia (2012), a partir de Saracho (2005)

En otras palabras, pero en concordancia con lo expuesto por el autor citado, se realiza una clasificación de las variables del talento según lo que afirma Jericó (2001), citada por Alles (2010) (Ver N° figura 5)

El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo... si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias (como es casi obvio) no alcanzara resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar. (p.35)



**Figura N° 5. Variables del Talento. Jericó Pilar**



Elaboración propia (2012), a partir de Alles (2010)

La autora ha considerado importante destacar las variables de los modelos de gestión por competencias expuestos por Saracho (2005) y las variables del talento expuestas por Jericó (2001), citada por Alles (2010), con la intención de realizar una breve comparación que al final conlleva a que la clasificación de los modelos de gestión por competencias (distintivas, genéricas, funcionales) poseen variables que implican las características, resultados y desempeño, que a su vez representan una incidencia de las variables del talento humano que se fundamentan en las capacidad, el compromiso y la acción, lo cual nos permite hablar directamente de lo que representa las competencias gerenciales, objeto de estudio de la presente investigación.

## ***Clasificaciones de las Competencias Laborales***

Atendiendo a la variedad de conceptos expuestos anteriormente y según los criterios de los diversos autores se plantea una clasificación general de las competencias laborales (Ver cuadro N° 1), (Ver cuadro N° 2). Este conjunto de conceptos, enfoques, criterios y clasificaciones abre sus puertas a un nuevo proceso de administración del Recurso Humano, ya que luego de las investigaciones de Mc Clelland, la temática de las competencias penetró en el mundo laboral debido a que estas son aplicables a cualquier proceso, las competencias abarcan aspectos tan variados como los conocimientos (teóricos o empíricos), aptitudes, actitudes, cualidades, habilidades, destrezas y todo aquello que determina que un individuo ejerza un rol o ejecute una tarea con un rendimiento superior a los demás de allí surge la gestión por competencias, que implica gestionar todos y cada uno de los procesos de la organización a través de estas

Así que, la gestión por competencias se ha convertido en una alternativa para lograr un mejor aprovechamiento de capacidades de la gente, las organizaciones que requieran implementar un modelo de gestión por competencias debe considerar adaptarlo a sus necesidades particulares estableciendo competencias propias no solo referentes a habilidades y conocimientos sino también las asociadas con el comportamiento y la conducta, imprescindibles para la gestión del talento humano

**Cuadro N° 1. Clasificación de las Competencias Laborales**

Autor	Clasificación	Elementos Básicos
Cardona Y Chinchilla (2003)	Técnicas o de Puesto	Atributos o rasgos distintivos de un trabajador excepcional
	Directivas o Genéricas	Comportamientos observables o habituales que pueden generar el éxito de una persona en la función gerencial. Intratérgicas y Estratégicas
Artilledo (2001) cita a Mc Clelland y sus discípulos	De Logro y Acción	Motivación por el logro, Preocupación por el orden y la calidad, Iniciativa, Búsqueda de Información
	De Ayuda y Servicios	Sensibilidad Interpersonal y Orientación al Cliente
	De Influencia	Impacto e Influencia, Conocimiento Organizativo, Construcción de Relaciones
	Gerenciales	Desarrollo de personas, trabajo en equipo, liderazgo, Dirección de personas
	Cognitivas	Pensamiento Analítico y Conceptual, Conocimientos y Experiencias
	De Eficacia Personal	Autocontrol, Confianza en si mismo, Comportamiento ante fracasos, Compromiso con la Organización.
Sosa y Pelegrin (2001)	Blanda	Habilidades y conocimientos. Adquiribles mediante entrenamiento
	Duras	Difíciles de modificar mediante acciones de adiestramiento

Elaboración propia (2012), a partir de diferentes fuentes consultadas (2012)

**Cuadro N° 2. Clasificación de las Competencias Laborales.  
(Continuación)**

<b>Autor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Elementos Básicos</b>
Delgado (1999)	Organizacionales	Crean la diferenciación de la organización en el mercado
	Corporativa	Necesarias en todo personal para poder responder a las exigencias de los clientes
	De Rol	Las que comparten los que desempeñan funciones comunes
	De Posición	Contextualizadas en procesos de trabajo específicos.
Sanchez y Valldepérez (1998)	Primarias Básicas	Basadas en aptitudes, actitudes y rasgos de personalidad.
	Secundarias	Combinación de varias competencias primarias
De Ansorena (1997)	Generales	Características o habilidades generales de comportamiento en el puesto de trabajo
	Técnicas	Específicas de un área de trabajo
Vargas (1997)	Básicas	Adquiridas a través de la educación Básica
	Genéricas	Obtenidas por experiencia laboral y uso de tecnologías
	Específicas	Obtenidas de la experiencia laboral y del uso de tecnologías específicas.
Dalziel y Otros (1996)	Diferenciadoras	Distinguen al trabajador de desempeño superior
	De Umbral o esenciales	Necesarias para desempeñarse de forma mínimamente adecuada.

Elaboración propia (2012), a partir de diferentes fuentes consultadas (2012)

***De las Competencias Laborales a las Competencias Gerenciales***

Retomando el tema, y visto desde otro enfoque, las competencias laborales constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo

y adaptación de la persona al puesto de trabajo. Estas se agrupan en dos grandes categorías; *competencias hard*, integradas por los conocimientos y habilidades que posee el empleado, las cuales son necesarias pero no suficientes y *competencias soft*, es decir, una serie de factores actitudinales de naturaleza intangible relacionados con las motivaciones, los rasgos de la personalidad, la autoimagen, rol social y los valores más profundos. Estas permiten predecir el éxito a largo plazo, ambas competencias se encuentran relacionadas con el Iceberg de las competencias explicado al principio por Spencer & Spencer, citado por Gutiérrez (2010)

En el pasado los criterios del éxito en el desarrollo del trabajo han incidido, sobre todo, en los conocimientos –competencias hard-, relegando a un segundo plano las actitudes personales –competencias soft-. De hecho estos enfoques incluyen, entre algunas de sus aplicaciones, la articulación entre el diseño de reformas a nivel organizacional, el re-diseño de funciones, el reclutamiento y la selección de personal a todos los niveles, la organización del aprendizaje y la actuación gerencial técnica, la gestión del desarrollo de carreras, la gestión de los procesos de evaluación de desempeño y la promoción de personal y los sistemas de compensación

### ***Las Competencias Gerenciales***

También las competencias gerenciales forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. Definidas también como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización. No es casual que el impacto y las implicaciones de un modelo

de este tipo en las organizaciones sean temas de debate casi cotidiano. Esto es evidente entre los gerentes, los responsables de los departamentos de gestión del talento humano de medianas y grandes empresas, organizaciones internacionales y de los trabajadores.

De manera que, lo novedoso y práctico en un sistema de gestión basado en competencias es la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de la organización. Así, las competencias son utilizadas frecuentemente como una base para identificar necesidades individuales y carencias organizacionales para planear su desarrollo. El dinamismo del mercado obliga a quienes hacen carrera gerencial o aspiran ocupar puestos de mayor responsabilidad organizacional a adecuar sus competencias en cantidad y calidad.

En consideración a lo expuesto, también señala Gutiérrez (2010) “Dos acontecimientos están modificando de forma sustancial las reglas que han regido el mercado de trabajo durante años: mayor dinamismo y mas exigencia del mercado, lo que obliga a los aspirantes a disponer de un numero de capacidades cada vez mayor en cantidad y calidad”. De igual forma señala Hellriegel, Jackson y Slocum (2008)

Ahora no solo se juzga a una persona por su inteligencia, sino, también por el grado de capacidad que tiene para manejarse y administrar a otros. Las organizaciones dan por hecho que la persona es inteligente y que cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su trabajo. Contratan a las personas por que suponen que estas ya poseen las competencias gerenciales que las llevarán a un desempeño sobresaliente (p.4)

Para estos autores es importante que se desarrollen seis (06) competencias gerenciales claves; competencia para la comunicación, competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo, competencia para la acción estratégica, competencia multicultural y competencia para la autoadministración. (Ver cuadro N° 3)

**Cuadro N° 3. Las Seis Competencias Gerenciales Claves**

COMPETENCIAS GERENCIALES					
COMUNICACIÓN	PLANEACIÓN Y GESTIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	MULTICULTURAL	AUTOADMINISTRACIÓN
Informal	Recolección de Información, análisis y solución de problemas	Diseño de Equipos	Conocimiento de la industria	Conocimiento y comprensión de las culturas	Integridad y conducta ética
Formal	Planeación y organización de proyectos	Creación de un ambiente de apoyo	Conocimiento de la organización	Apertura y sensibilidad cultural	Ímpetu y entrega personal
Negociación	Administración del tiempo	Administración de la dinámica de equipo	Aplicación de acciones estratégicas		Equilibrio de la vida personal y laboral
	Elaboración de presupuestos y administración financiera				Conciencia de sí mismo y desarrollo

Elaboración propia (2012), a partir de Hellriegel, Jackson y Slocum (2008)

Otra clasificación la realiza Gutiérrez (2010:20) “Al revisar los requerimientos del mercado laboral de gerentes para diferentes niveles organizacionales así como el perfil demandado, se encuentra un conjunto de competencia que de manera reiterativa exige. Entre ellas se encuentran (Ver cuadro N° 4)

## Cuadro N° 4. Competencias Gerenciales

<p><b>1. HABILIDADES DE DIRECCION</b></p> <p>Gestión del talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos</p>	<p><b>2. SERVICIO AL CLIENTE</b></p> <p>Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción y el valor agregado de este.</p>
<p><b>3. EFECTIVIDAD INTERPERSONAL</b></p> <p>Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados</p>	<p><b>4. TOMA DE DECISIONES</b></p> <p>Habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales.</p>
<p><b>5. TRABAJO EN EQUIPO</b></p> <p>Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.</p>	<p><b>6. DESARROLLO DE PERSONAS</b></p> <p>Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, a las personas en la organización (coaching)</p>
<p><b>7. LIDERAZGO</b></p> <p>Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destrezas en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores</p>	<p><b>8. PENSAMIENTO ESTRATEGICO</b></p> <p>Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, articulándolas con planeación estratégica, para sacar las mayores ventajas posibles.</p>
<p><b>9. CAPACIDAD DE NEGOCIACION</b></p> <p>Habilidad para proponer formulas de solución, a partir de identificar y analizar puntos de vista distantes, buscando satisfacer conflictos de interese sociales y económicos de ambas partes</p>	<p><b>10. ORIENTACION AL LOGRO</b></p> <p>Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados</p>

Elaboración propia (2012), a partir de Gutiérrez (2010)



Para Tejada (2003:125) “Uno de los problemas principales de los modelos por competencias es determinar qué es lo *fundamental*” Posiblemente una de las críticas más fuertes de estos modelos es que conllevan la atomización y el desmembramiento de las competencias, ya que ellos resultan listados interminables de supuestas competencias, las cuales muchas veces pertenecen a segmentos conductuales mínimos o a constructos genéricos y ambiguos. La ley de parsimonia en la ciencia establece la cautela y la búsqueda de lo *fundamental* como estrategias para desarrollar criterios validos.

### ***Clasificación de las competencias desde la perspectiva de los procesos fundamentales de desarrollo gerencial***

Se considera necesario para el presente estudio destacar la clasificación de las competencias desde lo fundamental, pretendiendo con esto, plantear procesos de competencias gerenciales. La autora realiza un enfoque conceptual de algunos de los procesos fundamentales de desarrollo gerencial, considerando el objetivo general de la investigación.

Es preciso aclarar que el termino gerencial no hace referencia a un cargo, se refiere a las competencias suficientes y necesarias (lo fundamental) que deberían ser desarrolladas por cualquier persona que actúa e interactúa cotidianamente; lo gerencial aquí corresponde con aquello que se relaciona con el medio y que debe responder en él y ante él.

*Proceso de aprendizaje.* Existen claras diferencias entre las formas de aprendizaje de las personas y las de otros seres vivos, es evidente, además, que aprender es vital para supervivencia y el desarrollo del hombre. De allí que potenciar formas, sistemas, métodos de aprendizaje que sean efectivos,

agiles y rápidos es un compromiso esencial en el desarrollo de competencias.

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

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

*Procesos de valoración, o valores personales, interpersonales, grupales, colectivos y organizacionales.* Este aspecto se refiere a la forma en que las personas se ven a si mismas o son vistas y a la manera como ven los demás; hace referencia a las responsabilidades moral y ética, a la congruencia o incongruencia en la relación de los valores y principios que se defienden o promulgan y a las formas de actuación real que se relacionan con esos valores y principios.

*Procesos de relaciones interpersonales.* El ser social es otra característica connatural a lo humano. Las personas viven en núcleos grupales, constituyen lazos tanto interindividuales como colectivos; las

interacciones deparan alegrías, afectos, dolores, fracasos y son inevitables. La posibilidad desarrollar relaciones personales asertivas, afables y que se basen en logros de objetivos de interés y satisfacción mutuos es una condición fundamental para la vida social.

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

### ***Las Competencias Gerenciales y la Gestión del Talento Humano***

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual colectiva), han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional. La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión de la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas, en otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y su entorno. Afirma Tejada (2003)

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento humano se basa en la legitimación de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar los que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, toma de

decisiones, la gestión, etc.), es que adquiriera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional. (p. 117)

Lo expuesto implica un pensamiento gerencial claramente congruente con ella. Se puede decir que el pensamiento gerencial, en este caso, se basa en la premisa de la *“búsqueda de la globalidad o totalidad, a partir de la legitimización y el respeto a las diferencias o individualidades”*. Se debe incluir una visión sobre el valor del aprendizaje y el desarrollo, así, se da importancia a las organizaciones como ambientes de aprendizaje, entendidos estos como entornos de adquisición y desarrollo de potencialidades para generar el cambio.

En el mismo orden de ideas, se evidencia que las acepciones referidas a las competencias gerenciales y la gestión del talento humano, se encuentran completamente ligadas a la mejora continua, sin obviar, que representa un generador de ventajas competitivas para quien desea desarrollarlas, es importante destacar que, todos los aspectos administrativos de la gestión de los recursos humanos se encuentran ligados y concatenados, en caso de aplicar un modelo de gestión por competencias, las competencias gerenciales necesitan de formación, valoración, monitoreo, aplicación, mantenimiento e integración.

## **Marco Conceptual Referencial**

*Acepción.* Cada uno de los sentidos o significados en que se toma una palabra o frase.

*Avizorar.* Acechar, vigilar buscando algo.

*Competencias.* Se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer

*Connatural.* Propio o conforme a la naturaleza del ser que se trata.

*Eficacia.* Capacidad de producir un buen efecto.

*Eficiencia.* Capacidad para cumplir o desempeñar bien una función.

*Holismo.* Doctrina epistemológica según la cual la comprensión de las totalidades o realidades complejas se adquiere a partir de leyes específicas, que no se reducen a leyes que afectan a sus elementos.

*Legitimización.* Acción y efecto de habilitar a una persona para un empleo

*Preceptos.* Norma o regla que se da para el ejercicio de alguna actividad.

*Ventaja Competitiva.* Es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

## CAPITULO III

### CONCLUSIONES

En la actualidad cada vez mas expertos están comentando que la clave del éxito de una empresa se basa en establecer una serie de competencias centrales, es decir, la serie de habilidades y conocimientos que posee una organización y que la distinguen de sus competidores, las personas son un recurso clave. Las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenida mediante las personas, es por ello que la presente investigación tuvo como objetivo general *Estudiar las competencias gerenciales, con el propósito de comprender su importancia en la generación de ventajas competitivas para la gestión del talento humano*, desglosándose en metas que permitieron a la autora conjugar una serie de conocimientos teóricos de modelos de gestión por competencias ya establecidos y perspectivas de autores como Saracho (2005), Cejas (2008), Tejada (2003), Alles (2008) y Gutiérrez (2010), quienes en el transcurso del desarrollo del estudio coincidían en aspectos, pero interpretados en contextos diferentes, para ello la autora a través de este capítulo pretende en primera instancia hacer una minuciosa interpretación de los hallazgos encontrados y referidos específicamente a responder las interrogantes planteadas y concluir este interesante estudio documental.

#### ***Las Competencias Gerenciales, la Ventaja Competitiva y la Gestión del Talento Humano***

Los tiempos cambian, los paradigmas también, las nuevas generaciones de la era del conocimiento traen consigo la incorporación de elementos como la tecnología, comunicación masificada, globalización y

cambios vertiginosos, esto ha traído como consecuencia cambios en la forma de ver las organizaciones y por consiguiente el talento humano, quien se convierte en un eje central para lograr las ventajas competitivas requeridas, se hace necesario reunir competencias, la más recomendable las competencias gerenciales. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando son vistas como; 1.- *Recursos valiosos*. El valor aumenta cuando los empleados encuentran formas de reducir los costos, proporcionar algo único a los clientes o combinar ambas cosas. 2.- *Recursos poco comunes*. El conocimiento, las habilidades y capacidades no se equiparan a los disponibles por la competencia. 3.- *Recursos difíciles de imitar*. Las capacidades y contribuciones no pueden ser copiadas por otros. 4.- *Recursos organizados*. Los talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas asignaciones con poca anticipación. Estos cuatro (04) criterios destacan la importancia de las personas y muestran la cercanía de la Gestión del Talento Humano con la Administración Estratégica Organizacional

He aquí donde convergen las competencias gerenciales, la ventaja competitiva y la gestión del talento humano, estaríamos hablando de los principios estratégicos de cada organización, lo que se pretende, lo que se quiere y lo que se tiene, la capacidad que posee o desarrolla un individuo desde la perspectiva de las competencias gerenciales lo determina como un recurso superior a otro que no las posee o no las desarrolla, esto genera menos ventaja competitiva para las organizaciones, a su vez un coordinador, jefe o supervisor de área que se encuentre enmarcado en tener o desarrollar las competencias gerenciales, efectivamente puede tener más capacidad que uno que no se encuentre interesado en esos aspectos, aun cuando ocupa el cargo. Si la organización se enfoca en generar competencias gerenciales a través de la gestión del talento humano, las ventajas

competitivas que alcanza le permitirán mantenerse y superar los competidores en el mercado. Entre las ventajas competitivas que las competencias gerenciales generan para gestionar el talento humano, pueden mencionar las siguientes:

1) *Vincular los esfuerzos del personal con la visión, valores y estrategias de la organización.* Al establecer una serie de competencias impulsadas por la filosofía y estrategias de negocios fundamentales de la organización, y después seleccionar, asesorar y desarrollar a la gente con base en dichas competencias.

2) *Pueden actuar como un marco de trabajo alrededor del cual se establezcan todas las funciones importantes de Recursos Humanos,* haciendo posible seleccionar, evaluar, asesorar y desarrollar a la gente con base en criterios congruentes.

3) *Evaluar la disponibilidad para el cambio.* Pueden utilizarse para ayudar a la organización a determinar qué tan factibles son los cambios antes de que sean implementados.

4) *Responder al cambio en el entorno de negocios.* Le da a la organización las herramientas para enfocar a la gente en diferentes áreas.

5) *Guiar iniciativas organizacionales.* Pueden utilizarse para responder a cambios en el mercado, también puede utilizarlas para impulsar iniciativas internas.

6) *Preparar para el futuro.* La planeación de sucesión se ha vuelto cada vez más difícil conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y las rutas de carrera están menos definidas, las organizaciones pueden identificar el



potencial individual y desarrollar adecuadamente las habilidades de la gente, independientemente de su posición actual.

7) *Mejorar los esfuerzos de desarrollo personal y planeación de carrera.* Los empleados pueden monitorear su propio desempeño y avances, planear actividades de desarrollo personal, y diseñar estrategias de carrera. El transferir estas funciones tradicionales de RR.HH. a los individuos, también libera a los profesionales de Recursos Humanos para concentrar sus esfuerzos en otras áreas estratégicas

Así mismo, se reconoce la importancia de la competencia del factor humano para alcanzar objetivos, el esfuerzo realizado por los trabajadores es un factor relativamente fácil de controlar por la gerencia, y de imitar por los competidores, sin embargo, la calidad y dirección de ese esfuerzo, que forma parte de la cultura organizacional, no puede controlarse con facilidad y para lograrlo se requiere que la empresa invierta en la formación y desarrollo de sus recursos humanos. Tomamos en serio la búsqueda de la excelencia, la gente necesita creer que el futuro está en sus manos. El futuro no es algo que sucede. Es algo que la gente genera. Uno hace que suceda, colocándose para vencer los desafíos y tomar las oportunidades que llegan practicando las habilidades, involucrando la calidad en todo lo que se hace

De igual forma, se exige más frecuentemente y para una proporción cada vez mayor, gerentes con una combinación de competencias cognoscitivas de base, de comportamiento profesional y técnicas específicas. Se incluyen entre las primeras los diversos niveles de dominio de las áreas fundamentales del conocimiento, empezando por la lectura y escritura, el lenguaje y la lógica aritmética, entre las segundas se comprenden las aptitudes, actitudes y valores asociados al desempeño profesional requerido, las terceras se refieren lógicamente a los conocimientos, habilidades y

destrezas requeridas en el campo especializado de la ocupación o puesto a desempeñar.

### ***Las Competencias Gerenciales***

Es de vital importancia conocer y entender la dinámica de los elementos que confluyen dentro de las competencias, más aun las competencias gerenciales, el iceberg de las competencias denota que existen elementos intrínsecos y extrínsecos dentro del compendio de la gestión del talento humano que pueden garantizar a corto y largo plazo el desarrollo y mantenimiento de las aptitudes, habilidades, conocimiento y destrezas de un individuo dentro de las organizaciones.

En el contexto tradicional, el estilo gerencial predominante se basa en el nombramiento formal del cargo y la motivación se guiaba en los aspectos superficiales, sin preocuparse en demasía por los sentimientos intrínsecos, ni las expectativas tanto del nuevo gerente como de su equipo de trabajo. La gestión del talento humano moderna evoluciona en dirección a la revalorización del potencial humano a través de modelos de gestión participativa, basados en conocimientos sustentados en la filosofía de desarrollo organizacional.

Así mismo es muy común escuchar dentro de las organizaciones que existen gerentes que proporcionan resultados óptimos en cuanto a producción se trata, pero que, los equipos de trabajo que lideriza constantemente se encuentran involucrados en pugnas, desavenencias, rotación de personal excesiva, reposos, se evidencia un clara situación de que existen elementos intrínsecos de iceberg de sus competencias que deben ser evaluados. Dentro de los elementos de las competencias

gerenciales que la autora considera importantes a considerar se destaca la clasificación de Howard Gardner; donde el autor considera el individuo (habilidades, destrezas, técnicas), la especialidad (área del conocimiento) y el contexto (situación que enfrenta) y el Iceberg de las competencias, donde se clasifica en lo que se puede observar (habilidades, destrezas, conocimiento) y lo que no se observa, pero determina (rol social, valores, auto imagen. Rasgos y motivos) asociados estos al aspecto psíquico cognoscitivo del individuo.

### ***Las competencias gerenciales en el marco de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones***

Los gerentes efectivos deben prestar grana atención a todo lo que sucede dentro y fuera de las organizaciones, ya que, forman parte integral del entorno de la organización, y son los encargados de de las actividades que desarrollara un grupo de personas que comparten una meta en común y dar acceso a los recursos que el grupo necesitara para alcanzar esas metas, no tiene que ser llamado gerente para serlo, algunos tienen otros títulos , lo cierto es que todo aquel que posea personal a su cargo o participe directamente en la gestión del talento humano de su organización, se encuentra en la obligación imperativa de estos tiempos de tener, desarrollar o mantener habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos (competencias) para formar resultados competentes que le permitan destacarse y diferenciarse de la competencia (ventaja competitiva). Estos gerentes serán juzgados por la forma en que hacen funcionar o gestionan su talento humano y el que está a su cargo

En el enfoque de las competencias la gestión del recurso humano debe considerar la integración de las personalidades con sus capacidades, en las competencias gerenciales, todo aquel recurso humano que gestione

talento humano dentro de la organización debe tener y desarrollar competencias específicas que le permitan, organizar, planificar, controlar, dirigir y evaluar los procesos administrativos y de personal, para ello es importante considerar competencias inherentes a sus funciones y para lo cual la autora propone un cuadro donde especifica algunas competencias gerenciales que a su entendimiento y como resultado de los hallazgos de este estudio son indispensables para cualquier individuo encargado de gestionar el talento humano dentro de las organizaciones y pretenda generar ventajas competitivas para hacerlo. (Ver cuadro N° 5)

Para finalizar, los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas en la gestión del talento humano, para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la gestión del talento humano, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, tienen un gran impacto en la productividad y el desempeño, la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente no es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del gerente que gestiona talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

**Cuadro N° 5. Propuesta de Competencias Gerenciales básicas para generar ventajas competitivas en la gestión del talento humano**

COMPETENCIA GERENCIAL		VENTAJA COMPETITIVA
PLANIFICACIÓN	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Anticiparse a las tendencias económicas del futuro, articulándolas con planeación estratégica.
	ORIENTACIÓN AL LOGRO	Identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados
	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Recolección de Información, análisis y solución de problemas.
ORGANIZACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo
	DESARROLLO DE PERSONAS	Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, a las personas en la organización (coaching)
	SERVICIO AL CLIENTE	Anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción y el valor agregado de este
	EFFECTIVIDAD INTERPERSONAL	Desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados
	LIDERAZGO	Influir y cambiar la conducta de otros, destrezas en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores
DIRECCION	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	Gestión del talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos
	TOMA DE DECISIONES	Sentido común para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales
	CAPACIDAD DE NEGOCIACION	Proponer formulas de solución, a partir de identificar y analizar puntos de vista distantes, buscando satisfacer conflictos de interese sociales y económicos de ambas partes
CONTROL	INTEGRIDAD Y CONDUCTA ÉTICA	Objetividad al momento de diseñar y aplicar controles
	APLICACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS	Consciencia de las estrategias organizacionales
	CREACIÓN DE UN AMBIENTE DE APOYO	Considerar y explicar que controlar es mejorar
EVALUACION	COMUNICACIÓN	Formal, informal, negociación
	CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA	Investigación de los avances con respecto a sistemas de evaluación en el mercado
	APERTURA Y SENSIBILIDAD CULTURAL	Considerar la transdisciplinariedad y la complejidad

Elaboración propia (2012), a partir de Gutiérrez (2010), Hellriegel, Jackson y Slocum (2008)

## RECOMENDACIONES Y OTRAS CONSIDERACIONES

Las competencias son una herramienta, un medio más para que las organizaciones alcancen sus metas, y no un fin en sí mismo, sean cuales fueren los motivos para implementar un modelo de gestión por competencias o considerar en este caso y para efectos de este estudio el desarrollo de competencias gerenciales como generador de ventajas competitivas en la gestión del talento humano, estos deben ir dirigidos a responder las necesidades organizacionales y solucionar los problemas que el antiguo enfoque en el que se encontraba la organización en este momento no ha podido solucionar. La gestión por competencias no servirá, si no, responde a los objetivos estratégicos organizacionales o la necesidad de negocio imperativa.

En el transcurso de este estudio, la autora ha tomado intervenciones de autores expertos en el tema de las competencias, y todos coinciden de alguna forma en que se debe evaluar la necesidad organizacional y alinearla con los vertiginosos cambios de estos tiempos de la era del conocimiento, para ello se tienen las siguientes recomendaciones:

1. Considerar los aspectos estratégicos organizacionales, evaluar los costos y la disponibilidad de recursos para implementar el desarrollo de competencias gerenciales
2. Vincular las competencias gerenciales con las acciones formativas requeridas para el cierre de brechas detectadas.

3. Desarrollar un instrumento que permita medir las competencias gerenciales requeridas, según el tipo de organización, las necesidades internas y las metas organizacionales.
4. Entender que las competencias gerenciales generadoras de ventajas competitivas para la gestión del talento humano, no solucionara todos los problemas organizacionales de manejo de personal en un instante, pues cualquier modelo requiere de tiempo para generar resultados óptimos.

Para concluir es recomendable que se tenga una visión clara de lo que se intenta conseguir con la implantación de competencias por los altos costos y la disponibilidad de recursos que se requieren para afinar todas las brechas existentes que no estén acorde con el enfoque. La autora espera que este estudio sirva de consulta para comprender importancia de las competencias gerenciales en la generación de ventajas competitivas en la gestión del talento humano.

## . LISTA DE REFERENCIAS

- Alles, Martha (2010). **Desarrollo del Talento Humano, basado en competencias**. Nueva edición. Editorial Granica. Argentina
- Burack, Elmer (1990). **Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos, una orientación estratégica**. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España
- Cejas, Magda (2004). **La Formación Profesional basada en Competencias en Venezuela. Estudio realizado en Valencia**, presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Salud. Universidad de Carabobo. Doctorado en Ciencias Sociales, mención Estudios del Trabajo. Bárbula – Carabobo. Disponible en <http://www.bc.uc.edu.ve>. Consulta: 2011, Noviembre 25
- Cejas, Magda (2008). **La Formación Profesional basada en Competencias, estudio realizado en Valencia-Venezuela**. Colección Tesis Doctoral. Primera Edición. Venezuela
- Diccionario Enciclopédico (2009). **El Pequeño Larousse Ilustrado**. Decima quinta Edición. Ediciones Larousse S.A. Colombia
- Guerra, José (2003). **Planificación y Desarrollo de Carrera basada en Competencias**, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Programa de Especialidad en Gerencia de Recursos Humanos. Bárbula – Carabobo. Disponible en <http://www.bc.uc.edu.ve>. Consulta: 2012, Enero 05
- Gutiérrez, Edimer (2010). **Competencias Gerenciales, habilidades, conocimientos, aptitudes**. Ecoe Ediciones. Colombia
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista Lucio (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. Ediciones Mc Graw Hill. Chile.
- Hellriegel Don, Jackson Susan y Slocum John (2008). **Administración, un enfoque basado en competencias**. Onceava Edición. Editorial Cengage Learning. México
- Hochman, Elena y Montero, Maritza (1982). **Técnicas de Investigación Documental**. Edición Quinta. Editorial Trillas, México



- Hurtado I y Toro J (2001) **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de cambios**. Editorial Espíteme. Valencia, Venezuela.
- Laya, Alexandra (2005). **El modelo de gestión por competencia como factor clave del desarrollo gerencial de los recursos humanos en el banco occidental de descuento B.O.D. Un estudio documental desde el contexto de la gestión por competencias**. Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Programa de Especialidad en Gerencia de Recursos Humanos. Bárbula – Carabobo. Disponible en <http://www.bc.uc.edu.ve>. Consulta: 2011, Noviembre 23
- Mackenzie, Anitza (2003). **El Gerente de Recurso Humano vinculado al desarrollo de las Tecnologías de la comunicación e información y a la formación por competencias, en las organizaciones del siglo XXI**. Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Programa de Especialidad en Gerencia de Recursos Humanos. Bárbula – Carabobo. Disponible en <http://www.bc.uc.edu.ve>. Consulta: 2011, Diciembre 12
- Poriet, Yenitza (2010). **Competencias del gerente educativo en el uso de tecnologías de información y comunicación**. Dirección de Postgrado de la Facultad de Educación. Universidad de Carabobo. Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. Bárbula – Carabobo. Disponible en <http://www.bc.uc.edu.ve>. Consulta: 2011, Diciembre 15
- Rubio Joaquín, Bustillo Carlos, Mamolar Pilar (2002). **La gestión de los recursos humanos basada en competencias profesionales**. España
- Sabino, Carlos (2007). **El Proceso de Investigación**. Nueva edición actualizada. Editorial Panapo. Caracas.
- Saracho, José (2005). **Un modelo general de gestión por competencias**. RIL Editores. Chile
- Tejada, Alonso (2003). **Los Modelos Actuales de Gestión en las organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias**. Universidad del Norte. Colombia. Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/213/21301208.pdf>. Consulta: 2011, Diciembre 15

Universidad de Carabobo (2004). **Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.** Bárbula. Comisión Redactora. Venezuela.

Velásquez, Brenda (2008). **Estrategias basadas en competencias para la formación de equipos de trabajo de alto desempeño dirigidas a los profesores de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.** Dirección de Postgrado de la Facultad de Educación. Universidad de Carabobo Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. Bárbula – Carabobo. Disponible en <http://www.bc.uc.edu.ve>. Consulta: 2011, Diciembre 15