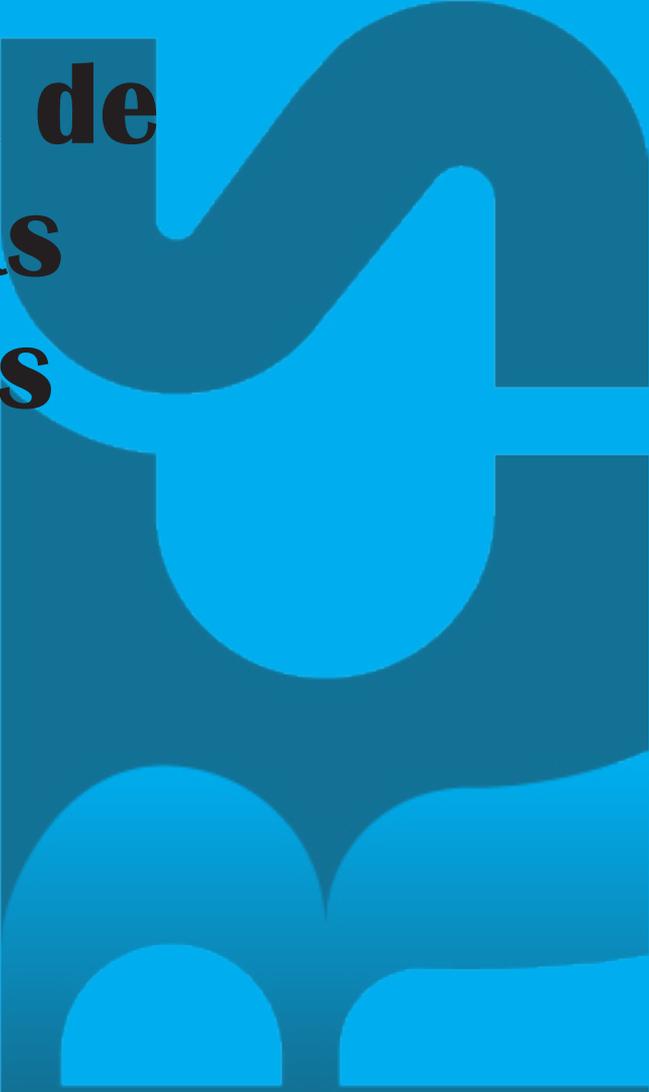


# Revista de Ciencias Sociales



# Competencias gerenciales en el ámbito empresarial zuliano

Useche Aguirre, María Cristina\*  
Giler, Martina\*\*  
Guerrero Peña, Landys José\*\*\*

## Resumen

En el marco de la crisis económica que experimenta Venezuela, el sector empresarial zuliano ha tenido que modificar sus estrategias en todos los ámbitos organizacionales para poder mantenerse activos en la región y en ese devenir las competencias gerenciales que se requieren de la población económicamente activa no han permanecido estables; ante esto, se ha considerado importante determinar las competencias gerenciales genéricas demandadas por el sector empresarial en el municipio Maracaibo del estado Zulia-Venezuela. Para el abordaje teórico se asumieron las posturas de Martínez y Echeverría (2009), Tobón (2005), Tobón (2008) y Alles (2009), entre otros. Se empleó una metodología tipo descriptiva, empleando diseño contemporáneo y de campo. La muestra no probabilística intencional quedó conformada por 88 empresas. Para la recolección de datos se empleó un cuestionario estructurado, con escala likert, aplicado a gerentes; posterior a la recolección de datos, se agruparon los mismos mediante la estadística descriptiva. Entre los resultados encontrados se destacan que las competencias genéricas demandadas por los sectores panadero, ferretero y farmacéutico, abarcan los tres saberes: actitudinal, cognoscitivo y procedimental, predominando los dos últimos. Se concluye que se requiere un profesional operativo, centrado en los procesos internos de las empresas, y a pesar de estar inmerso, como ser, en el complejo contexto económico nacional, para las empresas no es relevante un profesional sistémico, captador de información, tampoco interesa que analice entorno ni comprenda la relación de la empresa en su ámbito para negociar.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales genéricas; saberes; estrategias; sector empresarial; Venezuela.

---

\* Doctora en Ciencias Económicas. Magíster en Gerencia de Empresas, Mención Mercadeo. Economista. Investigadora-Docente titular de la Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Estudios de la Empresa. Maracaibo, Venezuela. E-mail: mariauseche@yahoo.es

\*\* Magíster en Administración de Empresas. Ingeniera en Contabilidad y Auditorías. Contador Público. Docente a tiempo completo en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Carrera en Ciencias administrativas Contables. Manabí, Ecuador. E-mail: magiamia74@hotmail.com

\*\*\* Estudiante de la Maestría en Ciencias para el Desarrollo Estratégico. Mención Gestión de Políticas Públicas. Licenciado en Ciencias Políticas y Licenciado en Filosofía. Docente del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo, Venezuela. E-mail: landysg@yahoo.com

## *Management competences in Zulia business*

### **Abstract**

In the context of the economic crisis that Venezuela is experiencing, the Zulia business sector has had to modify its strategies in all organizational areas in order to remain active in the region and in that future, the managerial competencies required of the economically active population have not remained stable; In view of this, it has been considered important to determine the generic managerial competences demanded by the business sector in the Maracaibo municipality of Zulia state-Venezuela. For the theoretical approach, the positions of Martínez and Echeverría (2009), Tobon (2005), Tobón (2008) and Alles (2009), among others, were assumed. A descriptive methodology was used, using contemporary design and field. The intentional non-probabilistic sample was made up of 88 companies. For data collection, a structured questionnaire was used, with a likert scale, applied to managers; after the data collection, they were grouped using descriptive statistics. Among the results found, the generic competences demanded by the baker, hardware and pharmaceutical sectors cover the three areas of knowledge: attitudinal, cognitive and procedural, predominating the last two. It is concluded that an operational professional is required, focused on the internal processes of the companies, and in spite of being immersed, as it is, in the complex national economic context, for the companies a systemic professional, information collector is not relevant, neither is interested that analyze environment or understand the relationship of the company in its scope to negotiate

**Keywords:** Generic competences; knowledge; business sector; Venezuela.

### **Introducción**

Venezuela es un país dependiente económicamente de la renta petrolera, por lo que la baja del precio del barril de petróleo a nivel internacional desde el año 2015 ha afectado negativamente los ingresos provenientes de ese concepto, ello aunado a una acelerada inflación, así como devaluación de la moneda, incremento en las importaciones de productos de la cesta básica, entre otros aspectos, afectan negativamente la capacidad adquisitiva, y por ende la vida de la población venezolana.

En tal sentido, el Banco Central de Venezuela (BCV, 2016), en conjunto con el Instituto Nacional de Estadística (INE) indicaron que el índice nacional de precios al consumidor (INPC), registró hasta septiembre del año 2015 una variación acumulada de 108,7% mientras que la variación anualizada fue de 141,5%. La situación se agrava aún más porque el desabastecimiento de algunos

productos es percibido por la población como uno de los principales problemas que aquejan al país, junto a la especulación y el acaparamiento que se ubica en 87,0% (BCV, 2016). Esta situación ha arrastrado como consecuencia un desequilibrio en la comercialización de bienes y servicios, y ha dado lugar a fenómenos de contrabando de productos de precios regulados y extracción de los principales productos demandados por los venezolanos, lo que genera distorsiones en la oferta nacional.

Este panorama no mejoró en el año 2017, por el contrario, de acuerdo a datos del Banco Mundial (El Nacional, 2018:1), “Venezuela cerró el año 2017 con una inflación de 2.616%”, así como con una:

“escasez de alimentos, de medicinas, de repuestos, de libros, de materiales para la construcción, cierre de empresas privadas, la falta de divisas (para particulares y empresas), y -finalmente- el aumento del desempleo, lo que se tradujo en el incremento de la delincuencia” (Páez, 2017:1), desmejorando

significativamente la calidad de vida de la población.

Al respecto, Gudiño (2016:3) presidente del gremio y representante de Consecomercio, manifiesta que el colapso es inminente y que la existencia de productos es lo que hay, pues no hay inventarios. Recordó que:

“el sector comercial genera siete de cada 10 empleos en el país, por eso considera que los tres niveles de Gobierno deben unir esfuerzos para impulsar y apalancar el sector empresarial. En el Zulia, nuestras cámaras hermanas nos han venido informando que al Zulia no se acercan los buques suficientes con importaciones que permitan ayudar a paliar esta crisis, esto producto de la desconfianza generada a los inversores internacionales”.

Esta tendencia empeoró en el año 2017, pues asegura Riera (2017:1) según datos del Consejo Nacional del Comercio 500.000 empresas han desaparecido en los últimos diez años e indica que “la economía ha venido manifestando niveles dramáticos, lo que hemos llamado la hecatombe económica (...), teníamos para el año 2002 aproximadamente unas 830.000 empresas funcionando en Venezuela y hoy día quedan menos de 250.000 empresas”.

Esta situación implica nuevos retos financieros y operativos de sobrevivencia de las empresas y también requieren de gerentes capaces que tengan conocimientos, habilidades y actitudes, para hacer frente a los cambios económicos y organizacionales, que se requieran de manera oportuna para afrontar la crisis económica nacional. Por lo que, se consideró relevante desde el empirismo, determinar las competencias genéricas demandadas por el sector empresarial en el municipio Maracaibo del estado Zulia-Venezuela, desde las posturas de Martínez y Echeverría (2009), Tobon (2005) Tobón (2008) y Alles (2009), entre otros autores. La metodología aplicada se presenta en un apartado posterior, donde se explican los pasos, técnicas y herramientas empleadas en el desarrollo del presente trabajo.

El abordar las competencias genéricas,

permitirá ahondar en los saberes demandados en ese rango jerárquico, para enfrentar las situaciones con alto nivel dinámico y complejo que experimentan las empresas en las actividades económicas y aplicar sus conocimientos en situaciones de conflictividad y/o para resolver problemas que surjan en el acontecer diario en Venezuela. La relevancia de la temática la señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2009), cuando explica que el nivel de competencias implementado por el talento humano, determina la habilidad de la región para promover, innovar y usar sus capacidades con fines competitivos, lo cual es ahondado en los siguientes apartados, al presentar al lector una discusión teórica sobre el tema de interés, luego la metodología empleada, siguiendo con los resultados encontrados y finalmente las conclusiones.

## 1. Perspectivas teóricas sobre las competencias gerenciales

Diversas son las perspectivas sobre las competencias gerenciales, así como su abordaje desde diferentes disciplinas, como: la lingüística (Chomsky, 1970), psicología (Hymes, 1996), laboral (Delgado, 2007), educación (Burgoyne, 1993), ciencias administrativas (Arango *et al.*, 2011); (McClelland, 1973); (Boyatzis, 1982); entre otras. En tal sentido, y desde una visión amplia Martínez y Echeverría (2009) las conciben como capacidades para realizar actividades definidas a una profesión; por su parte, Mertens (1996) coincide con los anteriores autores al denominarlas capacidades, pero su dirección se centra en el logro de objetivos o resultados; desde una postura administrativa, Ibarra (2000) las trata como las capacidades productivas que posee un individuo y las mide en términos de desempeño; mientras que Tejada (1999), que también las maneja como capacidades, tiene una visión más amplia porque manifiesta que son las necesarias para realizar idóneamente su trabajo; visión que es compartida por Haygroup (2001) pues las

visualizan como características medibles de una persona relativas a su desempeño en un trabajo.

En este mismo orden de ideas, Laakso-Manninen y Viitala (2007), Palan (2003) y Bateman y Snell (2004), manejan visiones contrastantes sobre las competencias gerenciales, pues Laakso-Manninen y Viitala (2007) indican que son capacidades para crear un nuevo producto, sin embargo, Palan (2003) señala que son capacidades para demostrar conocimiento y actitudes; mientras que Bateman y Snell (2009) consideran son actividades para alcanzar objetivos dentro una organización; a pesar de sus diferentes perspectivas todos coinciden en que estas competencias son vitales en el desarrollo de cualquier gerente, y por ende de las organizaciones.

La pluralidad de pensamientos sobre la concepción de las competencias gerenciales, también conlleva a encontrar clasificaciones disímiles, entre ellas se pueden mencionar a Vargas (2004), quien las categoriza en competencias básicas, genéricas y específicas; por su parte Bunk (1994), las ordena en competencias técnicas, metodológicas, sociales, participativas y de acción. Mientras que Tobón (2008), las trata como: competencias laborales, profesionales y genéricas.

En este trabajo se conciben a las competencias gerenciales desde la perspectiva de Martínez y Echeverría (2009) y son abordadas desde la clasificación de Tobón (2008), de las cuales solo se desarrollan las competencias genéricas, pues el autor las concibe como capacidades que son exclusivas de personas que han realizado estudios de educación universitaria, y con una aplicación transversal entre diversas disciplinas/ocupaciones/profesiones en el ámbito económico-administrativo; siendo la principal característica de esta competencia una alta flexibilidad y amplitud para enfrentar imprevistos y problemas complejos, así mismo para Maldonado (2006), la aplicación de esas competencias genéricas generan aprendizajes que pueden ser transferidos y aplicados en diferentes espacios y coyunturas.

Las competencias gerenciales genéricas que conforman este trabajo fueron 6, a saber: el aprendizaje autónomo, visión estratégica, visión sistémica, liderazgo, negociación y emprendimiento, las cuales fueron vistas de acuerdo a Quiroz (2007) desde el saber (cognoscitivas), el saber hacer (procedimental) y el saber ser (actitudinal). Estas tres dimensiones del ser humano (la inteligencia, la conducta y la persona), no pueden estar separadas ni aisladas, porque no puede desarrollarse un saber sin otro. Al respecto, explica Ahumada (2013:52) que “estas tres competencias se hallan siempre vinculadas en su origen, desarrollo y finalidad, de manera que conforman un sistema que no se puede separar más que mentalmente”.

El desempeño de las competencias requiere de la integración del saber ser con el saber y el saber hacer, pues de acuerdo a Tobón (2008) el ser humano en el desarrollo profesional va adquiriendo conocimientos teóricos, prácticos y actitudinales. El saber ser, de acuerdo a Tobón (2008:174-175) “consiste en la articulación de diversos contenidos afectivo-motivacionales enmarcados en el desempeño competencial (...)”, con los cuales se construye la identidad personal, la conciencia, así como las emociones y actitudes en el desarrollo de una actividad.

Por su parte, el saber “es la puesta en acción de actuación de un conjunto de herramientas necesarias para procesar la información de manera significativa acorde con las expectativas individuales (...), el saber se divide en procesos cognitivos, instrumentos cognitivos y estrategias cognitivas y meta cognitivas” (Tobón, 2008:174-175). Por lo que, este saber consiste en la apropiación de conocimientos de una ciencia o área, mediante el procesamiento de la información externa y las capacidades de construcción del mismo conocimiento, generando reelaborar el conocimiento; las cuales se consideran claves para el desarrollo de la inteligencia abierta y dispuesta a la recreación del saber adquirido (Ahumada, 2013).

Mientras que el saber hacer “consiste en saber actuar con respecto a la realización de

una actividad o la resolución de un problema” así como al logro de objetivos (Tobón, 2008:174-175). Este saber requiere del ordenamiento y conocimientos teóricos para ser llevados a la acción práctica, ello implica la interdependencia entre los aprendizajes y la ejecución de los mismos.

En el ámbito empresarial, los gerentes constantemente toman decisiones para atender un evento determinado y para ello se parte del interés ético para lograr los objetivos establecidos de acuerdo al entorno donde se desenvuelve, mediante relaciones de cooperación con otros (saber ser). Asimismo, el gerente necesita recolectar datos del entorno para comprender la incidencia de éste en el evento que está abordando, así como la comprensión desde teorías, conceptos y categorías construidas (saber) para orientar el abordaje del mismo; basado en ello, los gerentes ejecutan procedimientos específicos (saber hacer) buscando solventar la situación que genera conflicto. La orientación de este trabajo sobre las competencias genéricas identificadas, facilita el logro de acciones efectivas, y ofrece los cimientos para adquirir conocimientos, habilidades y actitudes que sean transferibles, es decir, que esta orientación sea aplicada en diversas áreas, situaciones y ámbitos empresariales.

Para Tobón (2008), el haber seleccionado estas competencias indican al profesional las posibilidades de conseguir empleo, asimismo, facilitan al profesional adaptarse a diferentes entornos laborales, se han adquirido mediante procesos sistemáticos de enseñanza-aprendizaje y su desempeño puede evaluarse.

## **2. Metodología de la investigación**

Esta investigación se sustentó desde el empirismo en un tipo de investigación descriptiva, y se empleó un diseño de investigación aplicado-contemporáneo-de campo. El método de investigación fue empleado en dos fases: En la primera fase se

hizo una disertación teórica para discriminar y seleccionar las competencias genéricas en las cuales se centraría la recolección de la información. En la segunda fase se seleccionaron las actividades económicas y las parroquias (zonas geográficas) para poder establecer la población y muestra.

La técnica muestral empleada fue no probabilística intencional, utilizando 4 criterios: Empresas formales registradas en el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), con infraestructura física, activas en funcionamiento y agrupadas en la zona comercial del municipio con alta densidad poblacional y comercial, quedando conformada por 88 empresas en 3 actividades económicas de gran demanda en cada parroquia y donde se obtuvo receptividad en la investigación para facilitar información, indicadas a continuación:

a) Empresas panaderas (40) (Parroquia Cristo de Aranza), b) empresas ferreteras (20) (Parroquia Francisco Eugenio Bustamante) y c) empresas farmacéuticas (venta de medicamentos) (28) (Parroquia Olegario Villalobos) en el municipio Maracaibo del estado Zulia. Resulta importante señalar que el criterio de selección de las parroquias seleccionadas fue la alta densidad comercial en las actividades económicas mencionadas.

La técnica de recolección de datos consistió en la aplicación de un cuestionario estructurado con escala Likert, el cual fue validado el contenido por 5 expertos en el área y se midió su confiabilidad aplicando el alfa de Cronbach, obteniendo 0.98; los agentes informantes fueron los gerentes y los datos recolectados fueron tabulados y presentados en cuadros y gráficos, los cuales son compartidos en apartados posteriores. Resulta importante destacar que los resultados de la investigación se presentan en tendencias, los cuales se muestran en el Cuadro I para la población de la investigación.

**Cuadro I**  
**Escala cuali-cuantitativa del cuestionario**

Ponderación Cuantitativa	Escala Cualitativa	Tendencia
5	Totalmente de acuerdo	Demandada
4	De acuerdo	
3	Indeciso	Indiferente
2	En Desacuerdo	
1	Totalmente en Desacuerdo	No Demandada

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Resultados sobre la perspectiva gerencial de las competencias gerenciales genéricas

En este espacio del trabajo se ha sintetizado la información más relevante de la investigación, destacando las competencias gerenciales genéricas demandadas, no demandadas e indiferentes, desde la perspectiva de los gerentes para incorporar a un

profesional en su organización en los sectores panadero, ferretero y farmacéutico. En el Cuadro II se puede observar las competencias consultadas, a saber: el aprendizaje autónomo, visión estratégica, visión sistémica, liderazgo, negociación y emprendimiento, así mismo se observan tres reactivos consultados para cada competencia, con el objeto de identificar el saber (cognoscitivo), el saber hacer (procedimental) y el saber ser (actitudinal).

**Cuadro II**  
**Competencias gerenciales genéricas**

		DEMANDADAS		INDIFERENTES	NO DEMANDADAS	
COMPETENCIAS	REACTIVO	5	4	3	2	1
Aprendizaje Autónomo	Debe aprender nuevas habilidades (act).	75	25	0	0	0
	Estar dispuesto a aprender nuevas formas de hacer las actividades (proc).	75	25	0	0	0
	Disposición a aprender por sí sólo (cog).	30	50	20	0	0
<b>Subtotal Aprendizaje Autónomo</b>		<b>180</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Visión Estratégica	Que asuma estrategias que conlleven al logro de los objetivos (act).	50	40	5	5	0
	Interactúe en las demás áreas de la organización (proc).	40	60	0	0	0
	Aporte tácticas acorde a la estrategia corporativa (cog).	30	50	20	0	0

**Cont... Cuadro II**

<b>Subtotal Visión Estratégica</b>		<b>120</b>	<b>150</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
Visión Sistémica	Le guste estar informado sobre aspectos internos y externos de la empresa (act).	70	30	0	0	0
	Visualice situaciones de la empresa desde un enfoque sistémico (proc).	3	30	60	5	2
	Que sepa buscar información regional, nacional e internacional que afecten a la empresa (cog).	5	30	40	15	10
<b>Subtotal Visión Sistémica</b>		<b>78</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>12</b>
	Establezca metas claras y compromiso para alcanzarlas (act).	50	40	10	0	0
Liderazgo	Busque alternativas para solucionar problemas (proc).	60	40	0	0	0
	Identifique fácilmente quien tiene la información clave para solucionar el problema (cog).	35	60	5	0	0
<b>Subtotal Liderazgo:</b>		<b>145</b>	<b>140</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Negociación	Cuando negocie, le guste tener claro los objetivos de la misma (act)	75	25	0	0	0
	Crea estrategias para que la negociación beneficie a ambas partes (proc).	35	65	0	0	0
	Comprenda que es importante la colaboración que la competencia antes de comenzar una negociación (cog).	5	20	25	30	20
<b>Subtotal Negociación</b>		<b>115</b>	<b>110</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>20</b>
Emprendimiento	Le guste aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado (act).	45	55	0	0	0
	Desarrolle iniciativas en pro de la actividad que ejecuta (proc).	55	35	5	5	0
	Tenga conocimientos para generar cambios positivos (cog).	85	10	5	0	0
<b>Subtotal Emprendimiento</b>		<b>185</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>823</b>	<b>690</b>	<b>195</b>	<b>60</b>	<b>32</b>
Media Aritmética		45,72	38,43	10,83	3,32	1,7

Leyenda: Act = Actitudinal. Proc = Procedimental. Cog = Cognoscitivo.

Los cuadros resaltados en amarillo facilitan al lector ubicar las respuestas más destacadas.

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en el Cuadro II, las respuestas de los gerentes sobre el **aprendizaje autónomo** indican que esta competencia es demandada a un profesional para desempeñar un cargo empresarial, destacando que requieren del profesional la capacidad cognoscitiva para aprender nuevas habilidades por sí solos, concordando con Mota y Scott (2014:89) quienes expresan que “cuando las personas están motivadas a tomar responsabilidad por su aprendizaje; ellos monitorean y estructuran sus propias experiencias”. Por lo que, es “exclusivamente a una capacidad interna, la capacidad de tomar responsabilidad y control sobre su propio aprendizaje” (Benson *et al.*, 2008:8).

La **visión estratégica** también fue calificada como una competencia básica (genérica) a demandar a los profesionales en el ámbito empresarial zuliano, dadas las características de crisis económica que experimenta la nación, se requiere como indica Alles (2007:160) de:

“la capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto”.

Asimismo, en el Cuadro II se puede observar, que las tres capacidades: actitudinales, procedimentales y cognoscitivas tuvieron elevados puntajes, es decir, que se demanda el saber, el saber hacer y saber ser sobre el dominio de un determinado tema o disciplina, y de acuerdo a Kotler y Armstrong (2004:15) “ayuda la experiencia, y es necesario la formación académica, análisis, lectura, profundización, información, formación en línea gerencial, y la disciplina”, así como a “la construcción de escenarios (...), en la medida en que ayuda a estudiar los problemas críticos de una sociedad, a prever sus posibles desenlaces” (Moya *et al.*, 2018:106-107).

Chaffey y White (2010) coinciden con Cobham (2005), en que la **visión sistémica** en las empresas les permite comprenderse como un sistema, así como su “relación, la

interacción y la conjunción de las partes” (Villa y Poblete, 2007:68) como sistemas dentro del sistema económico nacional y de reconocer en la realidad el sistema o sistemas que la configuran. Sin embargo, otra apreciación tienen los gerentes, pues los resultados reflejan el predominio de indiferencia en la demanda de esta competencia, tanto procedimental como cognoscitivamente, mientras que la capacidad actitudinal si fue demandada, lo que permite afirmar que las exigencias sobre profesionales en relación a la “capacidad para visualizar la empresa o el área a cargo como un sistema integral” (Alles, 2009:160), no son requeridas, lo cual permite inducir que corresponde a un nivel jerárquico elevado el enfoque sistémico para proponer soluciones, así como considerar diversos elementos y relaciones que conforman las partes intervinientes de todo sistema y el entorno del cual forma parte.

Ahora bien, aunque los gerentes no requieren en los profesionales la competencia sistémica, si demandan la competencia de **liderazgo** en el ámbito económico y administrativo, es decir, “la capacidad de influencia para lograr que las personas ofrezcan lo mejor de sí en aras a lograr los resultados esperados” (Villa y Poblete, 2007:311), sobre todo en las capacidades actitudinales y procedimentales, más que en el cognoscitivo, lo cual indica que buscan en los profesionales “la capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo, con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización (Alles, 2009:157) e “(...) influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo (...) y lo hagan con fervor y confianza, reflejando experiencia y la capacidad técnica” (Koontz *et al.*, 2012:413).

La **negociación** de acuerdo a Fernández (2005:1), es un proceso donde “varias partes intentan exponer sus opiniones o intereses a fin de llegar a una decisión conjunta lo más satisfactoria posible para todas ellas”; es una competencia gerencial importante en el mundo de los negocios, la economía y la administración, por lo que es comprensible encontrar que los gerentes hayan expresado

la demanda de la misma en los profesionales, aunque cognoscitivamente tiene un bajo puntaje, mientras que las capacidades actitudinales y procedimentales si fueron elevadas, ello indica que esas competencias no son reservadas para alta gerencia, directivos y propietarios, sino para todo aquel que con experiencia puede incrementar poder de mercado, maneje los intereses y conflicto de las empresas favorablemente y proponga estrategias para pactar acuerdos con proveedores, socios, intermediarios y demás agentes económicos de incidencia directa para el progreso de las empresas.

Para Jaramillo (2008:1), el emprendimiento “es una capacidad de los seres humanos para salir adelante de manera novedosa y con ideas renovadas”, pero sobre todo para (Alles, 2007) busca el cambio y aprovecha las oportunidades no sólo a nivel individual, sino también colectivo. Definitivamente que la competencia de **emprendimiento** es bien valorada por los gerentes desde las tres capacidades manejadas, por lo que entienden que los profesionales a contratar, manejan intrínsecamente situaciones inesperadas en la actividad empresarial que pueden afrontar y superarlas; al respecto expresa Drucker (1985), el emprendimiento es una forma o estilo de vida donde se pone en práctica distintos métodos y técnicas más allá de los comunes para sobrevivir y desarrollarse.

El haber encontrado alta demanda del emprendimiento es bueno para los profesionales, llama la atención que haya obtenido alto puntaje, pues generalmente las empresas no están interesadas en estimular el emprendimiento individual para no incentivar al empleado a que se separe del trabajo para crear sus propias empresas y con el tiempo se conviertan en competencia, sin embargo, es una capacidad para elevar el rendimiento, eficiencia y productividad en áreas organizacionales que lo requieran.

En términos generales, se puede aseverar que las competencias genéricas consultadas a los gerentes son solicitadas a profesionales

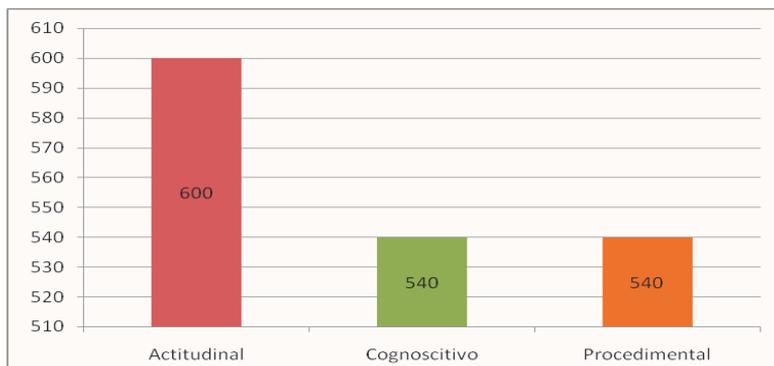
al momento de aperturar un cargo o concurso en las empresas de los sectores panaderos, ferreteros y farmacéuticos. Ahora bien, también resulta importante especificar los saberes que igualmente son demandados, los cuales se desarrollaran en el siguiente apartado.

#### 4. Los saberes en la gerencia empresarial

Una vez declarado los saberes en el apartado teórico, resulta importante recordar que para cada una de las 6 competencias abordadas se diseñaron reactivos sobre actitudinales, procedimentales y cognoscitivos y al agrupar los datos se generó el Gráfico I, en el cual se puede observar que la capacidad predominante fue la actitudinal, mientras que la procedimental y cognoscitiva tuvieron la misma cantidad de puntaje.

Ello indica que ante la crisis inflacionaria que experimenta el país, las empresas requieren profesionales que posean una actitud eficiente en el desempeño profesional, es decir, que requieren de profesionales con ánimo para hacer su trabajo con valores sólidos, pues ellos crean conductas, creencias, normas, equilibrio personal y una convivencia también cargada de afectos como: lealtad, solidaridad, interrelaciones y convivencia social con otros en el trabajo.

No menos importante son los saberes cognoscitivos y procedimentales, como se observa en el Gráfico I, pues la demanda del aprendizaje permanente es necesaria y también la interrelación de esos saberes con otros contenidos que vayan surgiendo del contexto y las empresas consideren importante que se aprendan; por lo que, obtener información del entorno, comprender el uso e incidencia de la información para la toma de decisiones, así como el dominio de conocimiento sobre su campo de acción, resultan ser básicos para considerar la posibilidad de contratar a un profesional.



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico I**  
**Saberes de las competencias genéricas empresariales**

En correlación con el saber cognoscitivo se encuentra el saber procedimental, es decir, que tanto los sectores panadero, ferretero como farmacéutico, aunque heterogéneos cada uno, buscan de igual forma profesionales que ejecuten habilidades intelectuales, destrezas, estrategias, así como secuencias de acciones de forma sistemática para el logro de metas y objetivos organizacionales; como se observa en los reactivos del Cuadro II, las respuestas apuntan hacia una secuencia de capacidades en las cuales el profesional se sienta motivado a abrir espacios hacia la creatividad e innovación.

Resulta necesario destacar que un profesional debe vincular esos tres saberes de manera integrada, pues los tres tienen una estrecha vinculación, ya que los conceptos tienen relación con las actitudes y viceversa, así mismo, los conceptos pueden ser aprendidos en la observación, mientras se desarrollan los procedimientos y éstos últimos facilitan el aprendizaje de los conceptos y beneficia el desarrollo de actitudes; así como las actitudes facilitan la selección de procedimientos adecuados, entre otros.

## Conclusiones

La crisis económica que arropa a Venezuela en el año 2017 ha obligado a las

empresas a cambiar su direccionamiento estratégico y ajustarse a los cambios que se han venido generando en el mercado nacional. En este marco, el área de talento humano ha sido una de las más vulnerables y más afectadas, conllevando al despido de personal y cierre de áreas organizacionales para intentar reducir costos y pretender paliar los problemas económicos que enfrentan diariamente; en ese reordenamiento organizacional, también han considerado las competencias del talento humano para centrar la contratación de profesionales en competencias genéricas gerenciales que les permita atender eficientemente las urgencias y necesidades de las empresas, de acuerdo a los acontecimientos políticos, sociales y económicos que vayan suscitando.

En tal sentido, los gerentes que formaron parte de la muestra en los sectores panadero, ferretero y farmacéutico, manifestaron que demandan de los profesionales en términos generales, todas las competencias genéricas del ámbito gerencial consultadas, desde los tres saberes: actitudinal, cognoscitivo y procedimental, predominando el primero.

Tal demanda de competencia se debe a que las empresas requieren que las personas entiendan y manejen los procesos básicos en cada actividad económica, posibilitando

al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas, y que reconozcan sus propias habilidades y las empleen en pro del desarrollo de los objetivos de las organizaciones, permitiendo que las competencias sean potenciadas y a la vez estimulen el crecimiento individual.

Sin embargo, en la competencia visión sistémica, predominó la indiferencia sobre la misma, lo cual permite afirmar que no se requiere un profesional con una visión integradora de la empresa con el entorno, sino un profesional focalizado en atender los procesos y circunstancias internas de las mismas, y ello es comprensible ante la dinámica de inestabilidad, complejidad y turbulencia que experimenta el mercado venezolano.

Abordar sistémicamente las actividades empresariales ante la complejidad económica en Venezuela, no es sencillo y son tantos los factores externos e internos que afectan la toma de decisiones, que es comprensible que los gerentes no exijan a los profesionales una visión sistémica; pues el observar, analizar e interrelacionar el todo como un sistema, ha sido asignado a la alta gerencia, ya que el solucionar problemas, considerando un entorno turbulento requiere de alto nivel de responsabilidad, que no corresponden a los profesionales.

Los gerentes demandan competencias genéricas gerenciales, porque entienden que ellas permiten generar acciones con un propio estilo, estrategias, herramientas y técnicas para obtener resultados efectivos en las organizaciones. Por lo que, se considera favorable que las competencias genéricas gerenciales hayan sido demandadas, ahora bien, quedan para futuras investigaciones en sectores económicos venezolanos, indagar sobre las competencias específicas, de acuerdo a las particularidades de las actividades económicas prioritarias para el desarrollo, así como las particularidades de cada segmento de mercado que sea abordado. También sería interesante medir, si ante los problemas coyunturales económicos en Venezuela ha sido necesario cambiar o priorizar algunas de las

habilidades o capacidades, o si alguna ha sido minimizada, generando cambios en el perfil del profesional.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, Martha (2007). **Gestión por competencias**. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Alles, Martha (2009). **Diccionario de preguntas: La trilogía**. Vol. 1. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- Ahumada, Luz (2013). “Las competencias aplicadas al emprendimiento”. **Revista Escenarios**. Vol. 11, No. 1. Argentina. Pp. 44-56.
- Arango, Martin; Londoño, Jesús y Álvarez, Karla (2012). “Capacidades de negocio en el contexto empresarial”. **Revista Virtual Universidad Católica del Norte**. No. 35. Colombia. Pp. 5-27.
- Banco Central de Venezuela (BCV) (2016). **Resultados del Índice Nacional de Precio al Consumidor, Producto Interno Bruto y Balanzas de Pago. Venezuela**. Disponible en: <http://www.bcv.org.ve/Upload/Comunicados/avi-so150116.pdf>. Consulta realizada el 18 de febrero de 2017.
- Bateman, Thomas y Snell, Scott (2009). **Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo**. México. Editorial McGraw-Hill. Pp. 442.
- Benson, Phil; Dam, Leni y Legenhausen, Lienhard (2008). **Learner autonomy: What does the future hold? Teachers of english to speakers of other languages**. (TESOL). España. Symposium. Faculty of Languages, University of Sevilla.
- Boyatzis, Richard (1982). **The competent manager: A model for effective performance**. New York. John Wiley and Sons. USA.
- Bunk, Gerhard (1994). “La transmisión de las competencias en la formación

- y perfeccionamiento profesionales en la RFA”. **Revista Europea de Formación Profesional**. No.1. CEDEFOP. España.
- Burgoyne, John (1993). “The competence movement: Issues, stakeholders and prospects”. **Personnel Review**. Vol. 22, No. 6. Inglaterra. Pp. 6-13.
- Chaffey, Dave y White, Gareth (2010). **Business information management: Improving performance using information systems**. México. Editorial Pearson Education.
- Chomsky, Noam (1970). **Aspectos de la teoría de la sintaxis**. Madrid, España. Editorial Aguilar.
- Cobham, David (2005). **Business information systems: Analysis, design and practice**. 5th edición. Inglaterra. Editorial Pearson Education Limited.
- Delgado, Agustín (2007). **Un enfoque de sistemas a las competencias laborales**. México. Instituto Politécnico Nacional.
- Drucker, Peter (1985). **La innovación y el empresario innovador**. España. Editorial Edhasa.
- El Nacional (2018). **Banco Mundial prevé que economía venezolana se contraerá 4,2% este 2018**. Disponible en: [http://www.el-nacional.com/noticias/economia/banco-mundial-preve-que-economia-venezolana-contraera-este-2018\\_218195](http://www.el-nacional.com/noticias/economia/banco-mundial-preve-que-economia-venezolana-contraera-este-2018_218195). Consulta realizada el 17 de febrero de 2018.
- Fernández, Susana (2005). **Técnicas de negociación. Habilidades para negociar con éxito**. España. Editorial Ideas propias.
- Fernández, Elena (2014). **Tutorización de acciones formativas para el empleo, estrategias y recursos para el tutor**. España. Editorial Vigo Ideas Propias.
- Gudiño, Gilberto (2016). **Los tres niveles de gobierno deben brindar impulso al empresariado**. Consecomericio. Noticias. Disponible en: <http://consecomericio.org/site/index.php/comunicaciones/news/consecomericio/item/627-gilberto-gudiño-los-tres-niveles-de-gobierno-deben-brindar-impulso-al-empresariado>. Consulta realizada el 07 de julio de 2017.
- Haygroup (2001). **The manager competency model**. Disponible en: <http://www.toplevelcoaching.com/MCPBriefGuide.pdf>. Consulta realizada el 06 de julio de 2017.
- Hymes, Dell (1996). **Acerca de la competencia comunicativa. Forma y función, 9**. Departamento de Lingüística. Colombia. Universidad Nacional de Bogotá.
- Ibarra, Agustín (2000). **Formación de los recursos humanos y competencia laboral**. México. Editorial Conocer.
- Jaramillo, Leonor (2008). **Emprendimiento concepto básico en competencias**. Universidad del Norte. Colombia. Editorial Universidad del norte Lumen.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz y Cannice, Mark (2012). **Administración: Una perspectiva global y empresarial**. México. Editorial McGraw-Hill.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2004). **Fundamentos de marketing**. México. Editorial Prentice Hall México.
- Laakso-Manninen, Ritva y Viitala, Riitta (2007). **Competence management and human resource development**. Finlandia. HAAGA-HELIA University of Applied Sciences.
- Martínez, Pilar y Echeverría, Benito (2009). “Formación basada en competencias”. **Revista de Investigación Educativa**. Vol. 27, No. 1. España. Pp. 125-147.

- Mcclelland, David (1973). "Testing for competence rather than for Intelligence". **Revista American Psychologist**. Vol. 28, No. 1. USA. Pp. 1-14.
- Mertens, Leonard (1996). **Competencia laboral. Sistema, surgimientos y modelos**. Montevideo. CINTERFOR/OIT.
- Mota, Ronaldo y Scott, David (2014). **Education for innovation and independent learning**. Londres. Editorial Elsevier.
- Moya C., Fabio; López J., Danny Daniel y Artigas, Wileidys (2018). "**Herramientas gerenciales desde el enfoque socio crítico en universidades: Estudio exploratorio en Venezuela y Colombia**". **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. XXIV. No. 1. Venezuela. Pp. 101-112.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2009). **Regions at a glance organization of economic co-operation and development**. Disponible en: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/oecd-regions-at-a-glance-2016-reg-glance-2016-en#.WV\\_sl-hU1-Uk#page20](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/oecd-regions-at-a-glance-2016-reg-glance-2016-en#.WV_sl-hU1-Uk#page20). Consulta realizada el 07 de julio de 2017.
- Páez, Chichi (2017). **FMI: Venezuela tiene y mantendrá en 2017 la peor economía de la región**. Disponible en: [https://www.el-carabobeno.com/fmi-venezuela-mantendra-2017-la-peor-economia-la-region/](https://www.el-carabobeno.com/fmi-venezuela-mantendra-2017-la-peor-econo-mia-la-region/). Consulta realizada el 17 de febrero de 2018.
- Palan, R (2003). **Competency management - a practitioner's guide**. Malasia. Rossetta Solutions.
- Quiroz, Elena (2007). "Competencias profesionales y calidad en la educación superior". **Revista Reencuentro**. Vol. 50. México. Pp. 93-99.
- Riera, Alfonso (2017). **Crisis llevó al cierre de 500 mil empresas en Venezuela**. Disponible en: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/05/01/nota/6162895/crisis-llevo-cierre-500-mil-empresas-venezuela>. Consulta realizada el 17 de febrero de 2018.
- Tejada, José (1999). "Acerca de las competencias profesionales". **Revista Herramientas**. Vol. I, No. 56. Argentina. Pp. 20-30.
- Tobón, Sergio (2008). **Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica**. Colombia. Ecoe Editores.
- Vargas, Suñiga (2004). **Competencias clave y empleabilidad**. Montevideo. CINTERFOR OIT.
- Villa, Ángel y Poblete, Manuel (2007). **Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas**. Bilbao. Ediciones Mensajero.