



---

## “LAS COMPETENCIAS DE LA ALTA GERENCIA”

### Introducción:

Quienes se desempeñan en posiciones de alta gerencia en las empresas, deben demostrar que las habilidades, conocimientos y destrezas que poseen se ajustan a los estándares de calidad exigidos en el mundo globalizado de los negocios.

Entre las competencias laborales o estándares de desempeño que debe acreditar un “gerente global”, están los de liderazgo, mentalidad abierta y orientada al cambio, actitud proactiva frente a un entorno global (que lo interprete y dé una respuesta rápida), visión estratégica y sólidos valores.

Los gerentes modernos no deben estar detrás del escritorio, sino moviéndose en el entorno de los negocios; entonces, se requieren habilidades indispensables para mostrar resultados competitivos, excelentes interrelaciones con sus colaboradores, proveedores, clientes y todos aquellos que intervienen en la cadena de valor.

Adicional a las destrezas y aptitudes, el gerente de hoy, debe poseer conocimientos prácticos en temas económicos, financieros, comerciales, jurídicos, de mercadeo, de gestión humana y dominar dos o más idiomas.

### Rol del Gerente:

De acuerdo con el American Management Association (AMA): “Gerente es la persona que consigue resultados, donde por sí solo no podría hacerlo”.

El concepto de gerente, se desglosa en dos partes importantes:

- *Consigue resultados:* un gerente es una persona que define la estrategia, los responsables y asigna los recursos necesarios para *conseguir* el resultado que espera en la organización.
- *Donde por sí solo no podría hacerlo:* un gerente dirige un equipo de trabajo, asigna las tareas que sean necesarias.

A partir del siglo XX, ha habido, en la práctica, dos modelos de empresa:

- a) *Modelo funcional:* la empresa es considerada básicamente como una unidad de producción y el propietario de los recursos (materiales y humanos) dispone libremente del capital, tratando al trabajo como mercancía;

---

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



- b) *Modelo centrado en las personas*: la empresa es pensada en términos de una organización humana que se identifica mediante un proyecto compartido a largo plazo y que se realiza con la colaboración de todos aquellos que trabajan en ella.

Actualmente, en la gestión de las organizaciones se requiere que cada uno de sus miembros se haga más responsable por la planeación y los resultados de su trabajo y tenga más poder para tomar las decisiones necesarias para lograr hacer su trabajo.

El valor de mercado de una empresa ya no se basa en la acumulación de capital y otros bienes tangibles, se basa en intangibles como: conocimiento, tecnología, clientes leales y otras expresiones relacionadas con el “*capital humano*”.

Es un hecho: el bienestar de las empresas y de las naciones depende de los conocimientos y destrezas de la gente que los conforma.

Desde hace algún tiempo, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado un gran interés; desde el desarrollo de personal técnico, hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos. Todas estas estrategias son necesarias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante. Se entiende entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar una base de competencias clave.

### ¿Qué son las competencias?

El concepto de competencias para el desarrollo de la gente, no es nuevo. Ha estado presente desde la edad media, en el adiestramiento de aprendices de oficios; en el desarrollo de “currículos” a nivel de educación.

En el mundo del trabajo el concepto de competencia puede tener muchos significados: tareas, resultados, efectividad, características personales, destrezas y actitudes, son algunos de los términos asociados.

El determinar: ¿cuáles son las competencias que una empresa necesita para alinear gente con estrategias?, ¿cuál es la mejor forma de desarrollarlas?, ¿cómo se evalúan?; estos son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones.

Definir las competencias que los niveles gerenciales deben incorporar a su práctica laboral, pueden desarrollarse a través de diferentes estímulos; las organizaciones deben establecer mecanismos para medirlas y, así, proyectar su potencial y correcto desarrollo.

Las competencias son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la

---

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

### **Conceptualizando las competencias:**

No existe consenso sobre la conceptualización de competencias, pues algunos autores consideran que esta noción surge como parte de un discurso empresarial, con ausencia de la idea de relación social, siendo una especie de contrapunto al concepto de evaluación presente en la sociología del trabajo francesa.

Gallart y Jacinto (1995) definen competencia como el conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencia y acción, con una exigencia de determinado conocimiento que oriente esta acción.

Zarifian (1999) considera que existen muchos enfoques que han sido formulados para el concepto de competencia. Su análisis ha sido hecho por diversos ángulos: la óptica de las instituciones de formación profesional, la perspectiva de los ministerios del trabajo, por las empresas y también los sindicatos. El autor afirma que el modelo de competencias se confirma como una construcción dinámica que articula las competencias centrales de la organización y las competencias de los individuos y grupos y su impacto en la evolución organizacional.

Un aspecto en especial llama la atención en las diferentes definiciones: la fuerte conexión al modus operandi, es decir, un concepto que busca, fundamentalmente, su aplicabilidad a la realidad productiva, lo que significa que la noción de competencia está fuertemente relacionada a la capacitación y productividad. O sea, en el campo conceptual la vinculación al desempeño y/o resultado es patente.

### **Competencias que debe manejar la Alta Gerencia:**

La Alta Gerencia, debe explorar las competencias de comunicación, planeación, administración, conducción del trabajo en equipo, acción estratégica, manejo de la globalización, manejo de personal y las relaciones interpersonales.

El modelo de competencias ha venido aplicándose a nivel mundial para formular modelos curriculares y evaluar las capacidades laborales.

Competencias en la comunicación: es la capacidad de intercambiar y transmitir eficazmente información que le permita entenderse con los demás.

- Comunicación Informal: comparte información y establece una red de contactos sociales que impactan la colaboración de y con sus compañeros.

---

#### **Oficina Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### **Centro de Capacitación Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



- Comunicación Formal: debe interactuar eficazmente con superiores, compañeros y agentes externos en todo lo relacionado con sus actividades en la organización.
- Negociación: debe negociar con eficacia, finca buenas relaciones e influye en sus superiores actuando de manera justa al manejar diversas situaciones.

Competencias para la planeación y la administración: decidir las tareas que hay que realizar, la manera de efectuarlas, asignar recursos y revisar los avances.

- Recopilar y analizar la información y solución de problemas: Es eficaz en la búsqueda y uso de la información para solucionar problemas y se anticipa a los hechos.
- Planeación y administración de proyectos: realiza planes, establece prioridades, define actividades, recursos y tiempos para la cumplir objetivos con eficacia.
- Eficiencia y eficacia: hace uso eficiente del tiempo y de los recursos y se asegura de tener información actual para revisar avances y define mecanismos de control del desempeño.

Competencias para el trabajo en equipo: es la disposición y capacidad para compartir conocimientos y experiencias que le permitan trabajar conjuntamente para alcanzar un fin común, distribuyendo y/o asignando responsabilidades con base a las fortalezas de cada uno de sus integrantes.

- Planeación del trabajo en equipo: define objetivos claros, diseña, organiza y dirige eficazmente al equipo.
- Entorno de apoyo: genera un clima favorable que valora el trabajo y reconoce logros, apoya al equipo en sus procesos.
- Manejo de equipo de trabajo: se realiza auto evaluación de los procesos grupales y se resuelven los conflictos de forma transparente.

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

- Entender el entorno: conoce el sector industrial y las fuerzas competitivas en que actúa la organización y se mantiene informado sobre las tendencias y su impacto.
- Comprender a la organización: conoce las fortalezas y limitaciones de la organización entendiendo las competencias organizacionales.
- Acción estratégica: realiza actividades y toma decisiones congruentes con la misión y estrategias de la organización.

Competencias para la globalización: entiende el entorno internacional y las tendencias globales en la administración de los recursos tecnológicos, financieros y materiales y en la gestión del talento humano.

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



- Conocimientos y comprensión culturales: se mantiene actualizado sobre las tendencias y sucesos mundiales y domina más de un idioma.
- Reconoce la naturaleza de las diferencias interactúa con personas de diversos antecedentes étnicos y culturales.

Competencias para el manejo de relaciones interpersonales: responsabilidad sobre su propia vida y en la interacción con los demás.

- Tiene normas de comportamiento claras y su manejo personal es normalmente asertivo aceptando errores y aciertos.
- Muestra dinamismo y se esfuerza constantemente para alcanzar metas.
- Es equilibrado en los asuntos personales y los de su responsabilidad en la organización y se relaciona eficazmente con sus compañeros de trabajo.

### Conclusiones:

- La mayor parte de los puestos gerenciales son ocupados por hombres o mujeres y las competencias gerenciales son indispensables conforme se escala la estructura organizacional. Llama la atención que las competencias interpersonales y para el trabajo en equipo no se consideren indispensables en los niveles intermedios y de operación.
- Existe una oportunidad de mejora que permite observar un espacio para mejorar la percepción de gerencia para el desarrollo de competencias.
- Lo novedoso de la terminología gestión por competencia puede provocar el interés de la organización por el desarrollo de las competencias o el rechazo del mismo. Ambos casos están condicionados por la cultura existente y predominante en la organización.
- De cualquier manera, vale la pena intentar al menos conocer, profundizar respecto al modelo de Gestión por Competencias y su manera de aplicación. Es una forma de la organización para conocer mucho mejor su presente, logrando de esta manera establecer una estrategia de futuro.
- Las competencias secundarias, confirman la interacción entre las habilidades interpersonales, informacionales y de toma de decisiones en la escala de los niveles gerencias desde la alta gerencia hasta la gerencia de operación.

---

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



- La brecha entre las habilidades requeridas para los niveles gerenciales es más estrecha entre los noveles gerenciales salvo en lo que respecta a las competencias para la acción estratégica y para la planeación.
- Las empresas deben definir sus perfiles basados en competencias y es importante que se considere un enfoque de gestión y desarrollo de talentos con base a competencias que sean estratégicas para las organizaciones.

### **Bibliografía:**

Benavides Espíndola, Olga, "Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas", Colombia Mc. Graw Hill p 145, 2002.

Alles, Martha Alicia, "Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias", 2000.

Brundett, Mark, "The Question of Competence: the origins, strengths and inadequacies of a leadership training paradigm". School leadership & management, 2000.

Levy – Leboyer, Claude., "Gestión de las Competencias", Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España, 1997.

[www.piramidedigital.com](http://www.piramidedigital.com)

### **AUTOR:**



Olga M Obando PhD  
.. Gerente de Consultoría  
[olga\\_obando@piramidedigital.com](mailto:olga_obando@piramidedigital.com)  
Cel. + (593) 999 922 000  
skype: oobandoec

[www.piramidedigital.com](http://www.piramidedigital.com)  
[www.elmayorportaldegerencia.com](http://www.elmayorportaldegerencia.com)

---

#### **Oficina Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### **Centro de Capacitación Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec