

## **PERSONAL AND PROFESSIONAL COMPETENCES APPLIED BY MANAGERS UNDER SCENARIOS OF ECONOMIC UNCERTAINTY**

### **COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES APLICADAS POR GERENTES BAJO ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE ECONÓMICA.**

Jenniz La Madriz<sup>1</sup> Jeniree Parra<sup>2</sup>

#### **RESUMEN**

En Venezuela, las compañías de seguro están operando en un entorno económico de incertidumbre, con reducción de ingresos económicos, inflación e inestabilidad financiera. Ante este escenario, la investigación tuvo como objetivo identificar las competencias que aplican los gerentes del área de seguros, para mantener el negocio posicionado en el mercado, tomando como muestra 22 gerentes. El tipo de investigación es de campo, sustentado en los diseños mixtos secuenciales Creswell (2003). Los resultados permitieron identificar que 47,4% de los gerentes encuestados, manifestaron que de las competencias personales que ponen en práctica en su lugar de trabajo, en contextos de incertidumbre económica, están la responsabilidad - comunicación efectiva - resolución de problemas - negociación y trabajar como parte de un grupo. En cuanto a las competencias profesionales, el 52,6% respondieron que está dedicada a gestionar personal, administrar recursos, planificar - organizar estrategias y rendir resultados, bajo escenarios de incertidumbre económica.

**Palabras clave:** competencias, incertidumbre, gerencia, entorno económico.

#### **ABSTRACT**

In Venezuela, insurance companies are operating in an environment of uncertainty, with reduction of income, inflation and financial instability. Given this scenario, research aimed to identify the competencies that apply the managers of insurance, to keep the business positioned in the market, taking as sample 22 managers. The research is field kind, based on sequential mixed designs Creswell (2003). Results helped to identify that 47.4% of the surveyed managers, said that personal skills that put into practice in your workplace, in contexts of economic uncertainty, are responsibility - effective communication - problem solving - bargaining and work as part of a group. In terms of professional skills, 52.6% responded that it is dedicated to manage staff, manage resources, plan - organizing strategies and yield results, under scenarios of economic uncertainty.

**Key words:** competences, uncertainty, management, economic environment.

**Doi: [Http://doi.org/10.5281/zenodo.4908772](http://doi.org/10.5281/zenodo.4908772)**

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora de la cátedra Métodos de Investigación I, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Miembro activo del Centro de Investigaciones Ciset. Correo electrónico: [jjlamadriz@gmail.com](mailto:jjlamadriz@gmail.com)

<sup>2</sup> Licenciada en Administración y Contaduría Pública. Estudiante de la maestría en Gerencia mención Administración de Empresas. Universidad de Carabobo. Directora Ejecutiva de Noise Control C.A. Correo electrónico: [la\\_madriz@hotmail.com](mailto:la_madriz@hotmail.com)

REVISTA arbitrada indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:  
LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM / EBSCO](#)  
[Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk / Directory of Open Access Journals \(DOAJ\) / www.journalfinder.uncg.edu / Yokohama National University Library.jp / Stanford.edu. www.nsdj.org / University of Rochester Libraries / Korea Foundation Advanced Library.kfas.or.kr / www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocvt / www.redhucyt.oas.org/fr.dokupedia.org/index / www.lib.ynu.ac.jp www.jinfo.lub.lu.se / Université de Caen Basse-Normandie SICD-Réseau des Bibliothèques de L'Université / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institut National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI / www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org / www.biblioteca.ibt.unam.mx / Cit.chile. Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries / www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu, www.library.georgetown.edu / www.google.com / www.google.scholar / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourceinlinker.com / www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzblx1.uni-regensburg.de / EBSCO / www.opac.sub.uni-goettingen.de / www.scu.edu.au / www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr / www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiau.ca / www.mylibrary.library.nd.edu / www.brary.uonbi.ac.ke / www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo / www.rzblx3.uni-regensburg.de / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar / www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar / www.bib.umontreal.ca www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk / \[www.celat.ulaval.ca / +++ /\]\(#\)](#)

No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity  
/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text / Open Access  
[www.revistaonegotium.org.ve / revistanegotium@gmail.com](#)

## CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La nueva era de la administración, los novedosos y mejores sistemas de mercado, la competitividad empresarial y la globalización, son algunos de los elementos que se incorporan en la actualidad dentro del sistema empresarial, haciendo este cada vez más dinámico organizacionalmente, lo que demanda un posicionamiento en el mercado con altos niveles estandarizados de calidad en la prestación de servicios, los cuales han de diferenciar y hacer a la organización más atractiva dentro de la competencia.

En concordancia con lo referenciado, es oportuno acotar que la actividad empresarial está en constante movimiento y transformación, sometiendo a las empresas a generar un alto rendimiento en pro de alcanzar sus objetivos. En este sentido, Delgado (2001: 6), afirma “la tendencia de toda organización con la crisis de la modernidad es desarrollar estrategias y componentes de interrelación entre los actores sociales a objeto de asegurar una sinergia organizacional direccionada con altos niveles de rendimiento, y con equipos de alto desempeño”.

En este sentido, la nueva gerencia le abre las puertas al cambio, dando paso a un mercado global accesible, en donde los capitales no tienen fronteras cuando se trata de buscar la oportunidad de inversión, de este modo, la estructura clásica gerencial es sustituida por equipos de trabajo que hacen uso de sus competencias personales y profesionales, con sistemas comunicacionales que cierran la brecha a el acceso de la oferta y la demanda, con un mayor acercamiento hacia los proveedores, los clientes, instituciones financieras entre otros.

Al respecto, Henríquez y Salazar (2008: 16), citando a Drucker (1999), refiriéndose a la competitividad global, reflexiona sobre la necesidad que tienen todas las instituciones de estar a la altura de los parámetros internacionales, fijados por los

líderes en su campo, para poder tener éxito o por lo menos sobrevivir en el siglo XXI.

Así mismo, es importante destacar el papel fundamental que juega el capital humano dentro de esta gran transformación en las empresas, donde el gerente de esta era globalizada ha sido capaz de evolucionar según el ritmo cambiante que sufren las nuevas organizaciones. En este caso, el gerente es quien a través de diferentes recursos, análisis y estrategias pone en evidencia sus competencias personales y profesionales para tomar las decisiones fundamentales que dan curso a las actividades recurrente de la empresa, considerando la misma como un todo, conformado por un equipo de personas que hace posible el desempeño de cada departamento, ya que cada una de sus decisiones tiene influencia sobre el capital humano.

En este orden de ideas, Danvila y Sastre (2005: 24), establece que, “la formación del personal es, en el caso de las empresas de servicios, una pieza esencial a la hora de implantar estrategias dado que en muchas situaciones, estas personas son la empresa para los clientes”.

Con lo antes señalado, queda en evidencia los retos que se imponen para el gerente del siglo XXI, al enfrentarse con muchos factores externos que sin duda van a repercutir en la toma de decisión y en el comportamiento de la organización en general, entre esos factores se encuentra la globalización, las nuevas redes de comunicación, el mundo del conocimiento, además de las problemáticas existentes, características en cualquier país como: conflictos económicos, políticos, sociales culturales, de fronteras y relaciones comerciales entre países.

Ante este panorama, se puede imaginar a un gerente actual como lo describe Villegas (2008: 21) quien señala “los gerentes deben ser personas sensibles que puedan visualizar las habilidades, destrezas y potencialidades de su capital humano, motivándolos hacia la consecución de un ambiente armónico que logre mantener un estándar de vida cómodo, ligado directamente a la calidad de trabajo”.

En coherencia con lo expuesto, Pacheco (2008: 141), expresa que:

Las organizaciones necesitan en todo momento a gerentes competentes que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimule el compromiso y la contribución en los distintos niveles de trabajo y favorezcan el crecimiento para el aprendizaje, reduciendo al mínimo los costos de recursos, orientando al funcionamiento hacia los resultados y, por ende, al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

Conforme con la situación referida, se aprecia que en la dinámica de la empresa contemporánea, existe la necesidad de un gerente que además de dirigir, promover estrategias, aplicarlas, controlarlas, generar resultados y tomar decisiones, debe estar consciente de sus competencias personales y profesionales a la hora de enfrentar y manejar la tecnología, canalizar el intercambio de información, recibir y aportar conocimiento, ser receptivo con las necesidades de su equipo de trabajo, para poder así guiar al personal que está a su mando, hacia la obtención de metas y logros alineados a los objetivos de la empresa. Al respecto Hoffmann (2013: 4), presidente de la Federación Latinoamericana de Coaching, afirma:

Para ser un gerente exitoso no bastan una amplia experiencia profesional y sólidos conocimientos académicos. Si se carece de ciertas habilidades personales e interpersonales, el éxito puede verse seriamente comprometido, o su costo puede ser altísimo, y no solo para el propio gerente, también para su equipo y la empresa. De allí que cada vez con mayor frecuencia las organizaciones pongan en su lista de acciones básicas, más allá de la capacitación formal, el desarrollo de competencias por parte de sus ejecutivos, así como el aprendizaje de otras destrezas que marcan la diferencia a la hora de alcanzar las metas.

Esta antesala permite hacer referencia a la gestión por competencias, en este sentido Alles (2010: 51) expone, “la gestión por competencias permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en post de los objetivos estratégicos”. También Spencer y Spencer (1993), citado por Alles (2006: 59) expone que las competencias “son características subyacentes en el individuo que están casualmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”.

Partiendo del escenario planteado, se puede afirmar que cuando se hace referencia de las competencias gerenciales, necesariamente se está discutiendo sobre cualidades que están con el carácter de la persona, atributos que van más allá de las aptitudes, de la formación académica profesional, y se establecen más en las actitudes, los valores, la intuición y la personalidad del ser humano. Por su parte, Sagi (2004: 52) define las competencias como “un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro”.

De este modo, se puede relacionar con competencias las habilidades, atributos y destrezas que caracterizan a un ser humano de otro. Estas diferencias de personalidad suelen asignar una necesidad de comparación en la gestión y desenvolvimiento de los sujetos catalogando a unas personas más exitosas que otra. En consecuencia, Montenegro (2005: 12) sostiene “es posible denominar competencias básicas a aquellos patrones de comportamiento que los seres humanos necesitan para saber subsistir y actuar con éxito en cualquier escenario de la vida”.

De tal manera, en el área de competencias y gestión por competencias, Cejas (2005: 18), explica:

El desarrollo de las competencias en personas implica todas aquellas acciones dirigidas a mejorar o adquirir las habilidades necesarias para lograr los objetivos profesionales establecido por el empleado. Debe garantizarse ante todo el desarrollo de aquellas acciones que hacen posible destacar las competencias de las personas y que a su vez sean coherentes con las necesidades de las personas y de la organización.

En tal sentido, se podría inferir que existe una relación necesaria entre el ser humano (gerente), sus competencias (características de personalidad y conducta) y el alcance de logros y metas de la organización como institución. Partiendo de esta hipótesis, queda claro la intención de la presente investigación por indagar sobre el tema de las competencias manejadas por altos gerentes, y la inquietud de conocer sobre el carácter, la personalidad y los atributos o cualidades que definen el perfil del gerente de hoy en día, y cómo estas cualidades personales influyen en la toma de decisiones pertinentes para llevar a cabo una gestión dentro de la organización dirigida al logro de objetivos y metas de la empresa.

Sustentando esta idea, Terán y Leal (2009: 32) manifiestan que, “en la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes harán mayores esfuerzos para alcanzar los altos niveles de productividad y eficiencia”.

En consecuencia, la presente investigación se dedicó a estudiar de cerca un equipo de gerentes, y sus competencias personales y profesionales, tomando en cuenta su preparación académica, sus rasgos personales y experiencia laboral, considerando lo expuesto por Pacheco (2008: 153) en referencia a que el perfil profesional reúne: “las habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias profesionales específicas que constituyen las competencias requeridas para actuar en el área profesional definida”.

Para tal fin, el contexto de estudio está delimitado a las empresas aseguradoras en Venezuela, ya que actualmente estas compañías de seguro están operando en un entorno económico de crisis, donde ven reducido su capacidad de ingresos económicos, alta tasa de inflación, afectando el incremento del pago de primas de los servicios aseguradores, produciendo inestabilidad y la pérdida de confianza en los clientes, lo que ha generado una baja en la venta de pólizas.

En este sentido, la investigación se dedicó a dilucidar las competencias necesarias con las cuales un gerente que labora en el área de seguros, en un contexto de incertidumbre económica, son indispensable para mantener el negocio posicionado en el mercado, con clientes satisfechos del servicio.

En la actualidad la actividad aseguradora es regida por la Superintendencia de Seguros, y en efecto la actividad fiscalizadora del seguro la realiza el Ejecutivo Nacional venezolano, servicio autónomo de carácter técnico, sin personalidad jurídica adscrito al Ministerio de Finanzas. Como puede observarse, la actividad aseguradora en el país, está regulada por el Estado, y en virtud de la precaria prestación de servicios de salud pública y de seguridad social, los venezolanos han sustituido la prestación pública por servicios privados de cobertura en servicios de seguros para salud, vida, vehículos, etc.

Ante esta situación, los gerentes que están al frente de estas empresas, se han visto en la necesidad de aplicar estrategias que permitan gestionar a los clientes con el fin de retenerlos, a pesar de las limitaciones que pueda tener este negocio y el entorno competitivo en el que se encuentra, ya que los factores como la volatilidad económica o la inflación impactan sobre el normal desenvolvimiento de la actividad aseguradora y afecta el nivel de aceptación y confianza de los asegurados hacia el sistema de aseguramiento.

Tomando como punto de partida los precedentes citados, se puede evidenciar la amplitud que tiene el área de los servicios de empresas de seguros en el país, lo que conlleva para fines didácticos de la investigación seleccionar a un grupo de 4 empresas con sedes ubicadas en la ciudad de Valencia estado Carabobo, que sirvan de objeto de estudio y proporción de datos precisos con el propósito de responder a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las principales competencias personales manejadas por altos gerentes en empresas de servicios de seguros, que según su experiencia, han permitido llevar a cabo una gestión gerencial óptima para la organización?

¿Qué tipo de competencias profesionales mayormente aplica el gerente que labora en una empresa de seguros, para mantener posicionada la empresa en el

mercado y consolidar la permanencia de sus clientes en un contexto de incertidumbre económica?

La industria aseguradora ha crecido sostenidamente a nivel mundial en los últimos años, reflejado en términos de aportes de servicios al cliente y en la generación de empleos, sin embargo, son escasas las investigaciones referidas a la gestión de las empresas de servicios de seguros, particularmente relacionado con las competencias que debe poseer un gerente que labora en este sector, y su importancia en el posicionamiento de la empresa en el mercado y la satisfacción al cliente, al respecto Arzola y Mejías (2007: 83), expresan:

Debido al grado de intervención del cliente en el proceso, existen factores que definen la calidad en la prestación del servicio, como es el caso del recurso humano, específicamente sus competencias y nivel de motivación para ejecutar el proceso, las cuales son percibidas directamente por el cliente; una falla humana puede ocasionar la pérdida de clientes por insatisfacción.

Con la formulación de las interrogantes anteriores se abre el camino de partida que hará posible conocer las principales competencias personales y profesionales, manejadas por altos gerentes en empresas de servicios de seguros, y que son aplicadas bajo escenarios de incertidumbre económica.

## **OBJETIVOS**

Conocer las principales competencias manejadas por altos gerentes, que según su experiencia, han permitido llevar a cabo una gestión gerencial óptima, en contextos de incertidumbre económica, en empresas de seguros ubicadas en Valencia estado Carabobo.

- Identificar las competencias profesionales que mayormente pone de manifiesto el gerente que labora en una empresa de seguros, para mantener posicionada la empresa en el mercado y consolidar la permanencia de sus clientes en un contexto económico complejo.
- Categorizar las principales competencias personales empleadas por los gerentes de empresas aseguradoras, que a su criterio han permitido realizar un desempeño óptimo dentro de la organización.

En coherencia con los objetivos planteados, se presenta a continuación la sustentación teórica de la investigación.

## **CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA PRECISIONES SOBRE LA DEFINICIÓN DE COMPETENCIA**

Con la intención de explicar el concepto de competencias, se citan a continuación algunos autores que opinan al respecto como lo es el caso de Rábago (2010: 25), quien dice: “en definitiva, las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional”, mientras que reinterpretando a Spencer y Spencer (2008), las competencias puede ser definida como una características subyacentes de las personas que indica la forma de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantiene durante un tiempo razonablemente largo.

En este orden de ideas y parafraseando a Alles (2010), es oportuno acotar que las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. De este modo, las competencias suelen relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, de allí la importancia de las competencias gerenciales, las cuales se desarrollan en las tareas diarias promovidas por una situación laboral, permitiendo solucionar problemas y aumentar la calidad del talento humano en la organización.

Por su parte, Lévy-Leboyer citado por Quesada (2006: 2), manifiesta que las competencias “son un repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”. En este mismo orden de ideas, Cruz y Vega (2009: 9), las define como:

Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes, que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido a un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

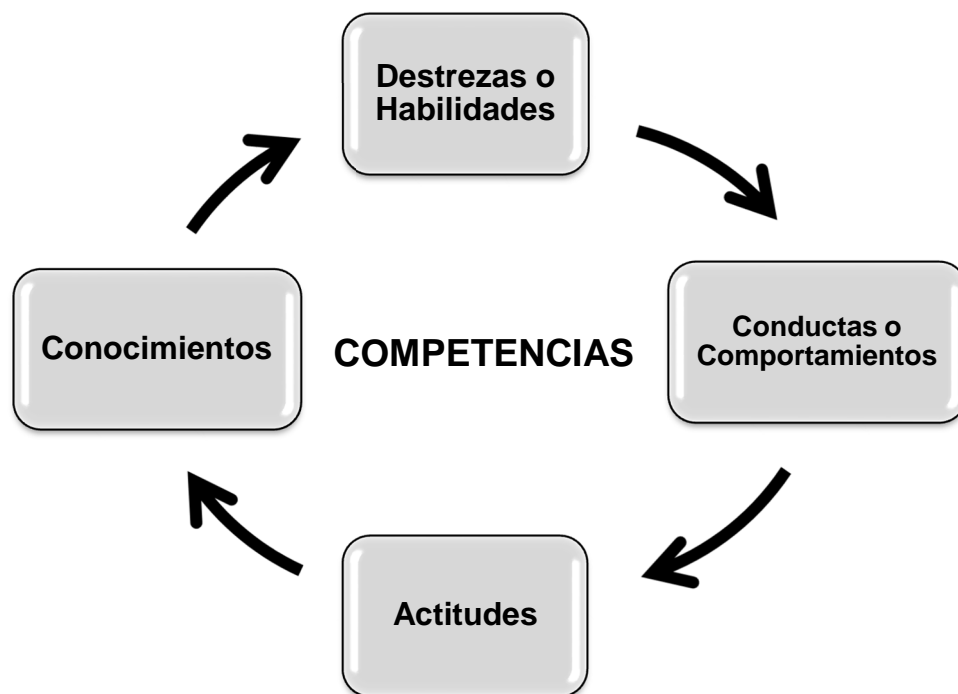
Entre las definiciones expuestas con anterioridad, son muchas las terminologías que se refieren a competencias, habilidades, atributos, conducta, características, cualidades, conocimientos etc., lo cual indica que cuando se habla de competencias se hace alusión a la forma de comportarse de un individuo motivado por diferentes situaciones, y tal comportamiento va a definir al individuo, capaz o no, de desenvolverse en diferentes condiciones del entorno.

Desde el punto de vista gerencial y reinterpretando a Lévy-Leboyer (2003), queda claro que el concepto de competencia ha cobrado gran relevancia en los temas de gestión empresarial y muy particularmente en los gestores de recursos humanos,



los cuales la relacionan con ciertas aptitudes que poseen las personas y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que el puesto de trabajo requiere. En consideración al presente planteamiento, se puede inferir que las competencias consisten en rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos y capacidades cognoscitivas o de conducta, cuya presencia se puede exponer de una manera reveladora entre un grupo de trabajadores.

**Figura 1.** Componentes de las Competencias.



Fuente: Sánchez, (2013)

### **ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS**

Cinco elementos son esenciales para que una persona exponga los comportamientos que han de denotar sus competencias, al respecto Calvo (2014: 171), las señalan:

**Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones

interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas.

**Saber Hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales o habilidades cognitivas (para procesar información). Lo habitual es que estas habilidades interactúen entre sí.

**Saber Estar:** conjunto de actitudes acorde con las principales características del entorno organizacional y social (cultura, normas, etc.), en un sentido amplio se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes pues son elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto determinado.

**Querer Hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con las tareas, entre otros). Y ser competente, identificación con las tareas, entre otros) A la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

**Poder Hacer:** conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional.

En concordancia con estos elementos, el autor antes mencionado expone que los mismos conforman las competencias en un individuo, y dependiendo de ellos, se puede analizar en conjunto cuál es el potencial de las competencias que define a la persona, en tal sentido, estos elementos incluso permitirán diferenciar a un grupo de personas en cuanto a sus competencias asociadas a un perfil profesional.

## CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Son diversas las clasificaciones existentes sobre las competencias y estas varían entre los diferentes autores:

Para Freire, Tejeiro y Pais (2013: 19), las competencias se clasifican en:

**Competencias genéricas:** se denominan genéricas las transversales, que son transferibles a multitud de funciones y tareas.

**Competencias específicas:** se denominan competencias específicas aquellas que están relacionadas directamente con una ocupación concreta.

Valdés (2008), citado por Gil y Núñez (2009: 37), expone la siguiente clasificación:

**Competencias metodológicas:** conciernen a los niveles precisos de conocimientos y de información necesarios para desarrollar una o más tareas.

**Competencias técnicas:** incluye las aplicaciones prácticas precisas para llevar a cabo una o más tareas.

**Competencias sociales:** estas se refieren a la incorporación fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, desde la perspectiva laboral.

**Competencias individuales:** reflejan aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

De las competencias orientadas al trabajo Rampersad (2004), citado por Gil y Núñez (2009: 39), se refiere como las siguientes:

**Competencias orientadas al trabajo y grado de razonamiento:** se refiere a la capacidad de ejecutar tareas y al trabajo intelectual que conlleva su ejecución.

**Competencias de conocimiento:** comprenden qué es lo que se debe aprender y conocer.

**Competencias sobre habilidades:** referidas a qué es capaz de hacer.

**Competencias actitudinales:** incluye comportamientos, principios, normas, valores, presencias y todo lo que se necesite para mantener una posición de respeto.

Cejas (2005: 21), expone una interesante clasificación que diferencia las competencias generales o básicas, de las técnicas o específicas, donde expone:

Una definición sobre Competencias Generales o Básicas estaría planteada desde el punto de vista formativo, como aquellas adquiridas previamente al ingreso a un oficio (lecto-escritura, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse, escuchar, afectan a todos los individuos en una organización). En cuanto a las Competencias Técnicas o Específicas serían las habilidades específicas implícitas en el correcto desempeño de puestos de un área funcional específica, definen un perfil concreto de la actividad. (Habilidad en el uso de computadores bajo ambiente Windows, Lectura e interpretación de planos)

De igual forma, Hellriegel y Slocum (2004), quienes presentan una propuesta de competencias básicas gerenciales, como un conjunto de habilidades globales que denominan manejo, las cuales se explican a continuación:

**Competencia en el manejo propio:** Referida al entender y actuar sobre las propias emociones y motivaciones relacionadas con el trabajo, así como a la habilidad global de evaluar las propias fortalezas y debilidades.

**Competencia en el manejo de la comunicación:** abarca la habilidad general de usar todos los modos de transmitir, comprender y recibir información, pensamientos y sentimientos en forma verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica, entre otras.

**Competencia en el manejo de la diversidad:** se refiere a la destreza para valorar las características distintivas de los individuos y de los grupos, y adoptar tales características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional.

**Competencia en el manejo de la ética:** estas consideran los valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y en la elección de determinados comportamientos.

**Competencia en el manejo transcultural:** se refiere a la capacidad global de reconocer y adoptar similitudes y diferencias entre naciones y culturas.

**Competencia en el manejo de los equipos:** direccionadas a desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para alcanzar los objetivos organizacionales.

**Competencia en el manejo del cambio:** incluye reconocer e instaurar las adaptaciones necesarias o innovaciones en las tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en las áreas de responsabilidad de una persona o equipo de trabajo.

## **IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS A NIVEL GERENCIAL**

Las competencias a la hora de describir el perfil de un gerente, forman parte de los requisitos más importantes para desempeñar el cargo, es una realidad que el grado de conocimientos adquiridos y los rangos académicos no definen al mejor gerente, ni al más exitoso o al más capaz de liderar una organización, pero si son importantes para evaluar la experiencia, logros y alcances de un individuo, que aspira el cargo de gerente.

Reinterpretando a Mora (2009), se puede afirmar que la gerencia por competencias es importante, ya que, permiten la obtención de información

prominente de forma eficaz y eficiente, con los medios más apropiados en cada caso. Además de esto, están las competencias relacionadas con el análisis simbólico de la información, el pensamiento crítico y la capacidad de crear conocimiento a partir de la información, de su análisis, así como también de la experiencia.

La gerencia por competencias emergente, en la empresa del siglo XXI, exige del gerente una preparación de preceptos de excelencia acorde con los nuevos paradigmas gerenciales encauzados hacia una nueva concepción de la organización empresarial, centrado en el capital humano como el eje de la gestión. Por lo tanto, las empresas ya no sólo se enfocan en la búsqueda de beneficios económicos, sino también en lograr la consolidación de una cultura por competencias basada en el ser humano desde una perspectiva integral: competencias personales, competencias profesionales y competencias laborales, conformada por tres dimensiones: lo intelectual, lo emocional y lo experiencial.

### **COMPETENCIAS GERENCIALES SEGÚN HELLRIEGEL (2002)**

Las competencias gerenciales según Hellriegel (2002) están configuradas por el grupo de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en distintas organizaciones. De igual forma expone, que no se puede ignorar que las personas apelan en su vida cotidiana a diversas competencias, incluyendo las necesarias para ser eficientes en las relaciones personales, en actividades recreativas, en tareas laborales, de allí que hace referencia a seis competencias gerenciales: comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, conciencia global y manejo de personal. El citado autor, también expresa que estas competencias útiles para un gerente, pueden ser utilizadas por igual en cualquier organización, ya sea que la persona se desempeñe como supervisor de trabajo en un pequeño grupo, o como gerente general de una gran empresa.

#### **Competencia en la Comunicación**

Considerada como la capacidad de transmitir e intercambiar eficientemente información para entenderse con las personas. Se refiere a la adecuada comunicación que puede consistir en una conversación cara a cara, en la redacción de documentos, en la participación por teleconferencia, dar un discurso o valerse del correo electrónico, para coordinar un equipo de trabajo.

#### **Competencia para la Planeación y la Administración**

Comprende la toma de decisiones en la realización de las tareas, precisar la forma de ejecutarlas, distribuir los recursos que permitan lograrla, para posteriormente supervisar el progreso de las tareas y asegurarse de que se culminen con éxito, lo

cual requiere de planear y organizar las acciones, analizar detenidamente la asignación de recursos y cumplir con la programación.

### **Competencia en el Trabajo en Equipo**

Hace referencia a la serie de tareas, labores, estrategias, procedimientos y métodos que utiliza un grupo de personas en el campo laboral, para lograr los objetivos propuestos en la empresa. Esta competencia puede determinar la productividad de los integrantes de un grupo de trabajo, creando un entorno de apoyo mutuo en la medida que se manejen las dinámicas del equipo en forma adecuada.

### **Competencia en la acción Estratégica**

Comprende el conjunto de tareas ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico, articulando entre sí la misión, la visión, los principios y valores institucionales como acciones propias de cada trabajador de la empresa. Se considera un conjunto complejo de acciones, donde el gerente desarrolla, diagnostica y evalúa las diferentes clases de problemas y aspectos administrativos que podrían surgir.

### **Competencia para la Globalización**

Esta se refiere al reconocimiento por parte de las empresas y los gerentes, de que los recursos humanos, financieros y materiales de las organizaciones, deben tener un enfoque global (mercado mundial) y no un enfoque local, logrando mayor posicionamiento empresarial. Es estar abierto a la interacción con el mundo, al intercambio cultural, de relaciones comerciales y competitividad global.

### **Competencia en el Manejo Personal**

Se trata del equilibrio de las exigencias laborales y personales, que ha de tener un gerente, para lograr los objetivos de la organización, implica conocer sus propias fortalezas y debilidades.

En esta misma dirección, Hellriegel y Slocum (2004), presentan un nuevo enfoque para las competencias gerenciales, en la que enfatizan en un conjunto de habilidades globales claves, que estos autores denominaron manejo, los cuales se explican a continuación.

**Competencia del manejo propio:** está relacionada con las aptitudes claves para que el gerente entienda su personalidad, pueda evaluar sus propias fortalezas y debilidades, así como, determinar y averiguar sus metas profesionales y personales. Esta competencia le permite actuar sobre sus emociones y motivaciones relacionadas con el trabajo con el fin de estipular sus propios objetivos de desarrollo, aceptando la responsabilidad de su manejo propio.

**Competencia del manejo de la comunicación:** incluye transferir e intercambiar información y emociones a otros, en tal forma que reciban cuál es la intención, implica retroalimentar de manera constructiva a otros individuos. De igual forma incluye la escucha activa y el uso e interpretación eficaz de la comunicación verbal, no verbal, la escrita y a la usada a través de la diversidad de recursos electrónicos.

**Competencia del manejo de la diversidad:** se refiere a la habilidad de contribuir a que la gente pueda trabajar en equipo, creando un ambiente de inclusión con individuos que poseen características, experiencias, perspectivas y antecedentes distintos de los propios, pudiendo aprender de tales diferencias, mediante la adopción y desarrollo de una apertura intelectual.

**Competencia del manejo de la ética:** ésta competencia está relacionada a la habilidad de incorporar valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y en la elección de conductas. Igualmente se refiere al empleo de reglas conductuales dentro de la organización, incluye el demostrar dignidad y respeto para otros en las relaciones de trabajo, la comunicación, el manejo del conflicto interpersonal, negociación y promover acciones en contra de prácticas discriminatorias.

**Competencia del manejo transcultural:** en este sentido, el gerente debe comprender, valorar y utilizar las características que hacen peculiar una cultura determinada, y reconocer las que probablemente influyan en la conducta de una persona para reconocer y entender la forma en que los valores como el individualismo y el colectivismo afectan las decisiones de individuos y grupos.

**Competencia del cambio:** se refiere a la habilidad global de percatarse e implementar las adaptaciones necesarias o transformaciones totalmente nuevas en la gente, tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en el área de responsabilidad de una persona. Esta competencia involucra llevar a cabo las seis competencias antes mencionadas en el diagnóstico, desarrollo, y puesta en práctica de los cambios requeridos.

**Competencias de manejo de equipos:** esta competencia involucra la habilidad de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos de personas hacia la consecución de los objetivos organizacionales, dicho proceso requiere de determinar metas claras de desempeño para el equipo, así como proporcionar el liderazgo, asignar las responsabilidades, establecer los procedimientos y tecnologías para la apropiada toma de decisiones y manejo de conflictos en el equipo.

En atención a lo planteado, Arroyo (2012: 43), afirman que “el gerente de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto”.

## **Gestión por competencias**

En la enérgica evolución de la empresa del siglo XXI, una herramienta necesaria para enfrentar el desafío de la complejidad económica, es la gestión por competencias; tal instrumento profundiza en el desarrollo de la organización e implicación de las personas (capital humano), coadyuvando a levantar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la organización. Esto conlleva a disponer de competencias adecuadas y en el momento pertinente, para responder a los compromisos adquiridos, planificación de metas y el logro de los objetivos propuestos.

En este orden de ideas, San Epifanio y Velazco (1999:100), definen la gestión por competencias como “una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas”. En coherencia con lo expuesto, es oportuno mencionar que la gestión por competencias es un tipo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que demanda un puesto de trabajo y a la persona que lo realiza, permitiendo flexibilizar la institución, ya que logra separar la organización del trabajo, de la gestión de las personas, considerando a los mismos como protagonistas principales en los procesos de cambio de las empresas, así como, contribuir a implantar ventajas competitivas de la organización.

En atención a lo referenciado, la incertidumbre económica que afecta actualmente a Venezuela, caracterizada por el aumento de la inflación, el control de precios y la escasez de divisas, ha triado como consecuencia el descontrol de los niveles de riesgo que asumen las empresas de servicios de seguros, entendiendo como riesgos todos aquellos sucesos imprevistos que la compañía aseguradora establece indemnizar en el contrato o póliza de seguros. El nivel de riesgo es un indicador ante cualquier transacción, operación o financiamiento que se realice entre dos o varios entes y mientras mayor sea la incertidumbre, más se abre la brecha en la capacidad de respaldar el riesgo asumido en este caso por empresas de seguros, lo que se traduce en grandes pérdidas para las compañías.

Partiendo de que la estimación del costo o prima de las pólizas de seguros provienen de un análisis estadístico en relación al riesgo, al valor de mercado del bien activo y a las características del individuo asegurado, se puede inferir, que la situación de incertidumbre económica afecta la cotización de las pólizas de seguros, ya que el valor de la prima, que es el monto que paga el cliente por el



amparo del riesgo que asume la empresa aseguradora, está quedando por debajo del incremento de la inflación, es decir, no respalda a futuro la cobertura de posibles siniestros.

Ante esta situación, los gerentes que están al frente de estas empresas, se han visto en la necesidad de aplicar competencias que permitan gestionar a los clientes con el fin de retenerlos, a pesar de las limitaciones que pueda tener este negocio y el entorno competitivo en el que se encuentra, ya que los factores como la volatilidad económica o la inflación impactan sobre el normal desenvolvimiento de la actividad aseguradora y afecta el nivel de aceptación y confianza de los asegurados hacia el sistema de aseguramiento. Al respecto Perrenoud (2002:7) expone que competencia es la “capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos pero no se reduce a ellos”. Conforme al marco conceptual que se viene desarrollando, es oportuno señalar que los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar tomando además los escenarios de incertidumbre económica, para así lograr el máximo de eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios.

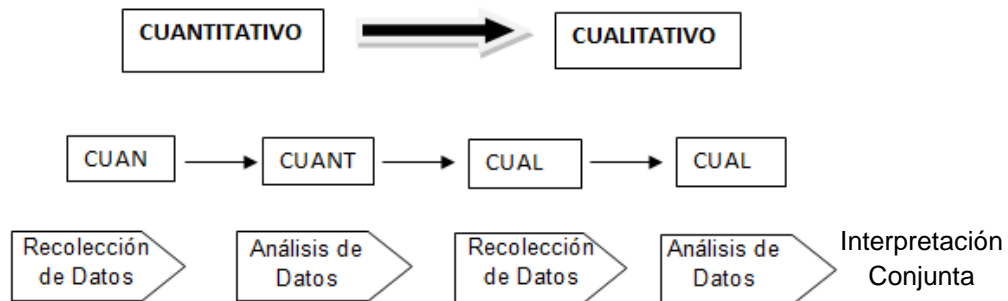
## **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

En virtud de considerar que el objeto de estudio de la presente investigación, revela características complejas para su indagación, su abordaje metódico se realizó con la aplicación de la metodología de investigación mixta, que según Tashakkori y Teddlie (2003), es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. La integración metodológica se apoyó en el enfoque interparadigmático en el empleo de métodos, estrategias y procedimientos de investigación positivista y naturalista-interpretativo.

El diseño se sustentó en la confirmación de los hallazgos encontrados en el trabajo de campo, lo que permitió la organización en etapas sucesivas, de modo que los datos cuantitativos recogidos y analizados en un primer momento, sirvieron para mejorar la obtención y análisis de los datos cualitativos, en una segunda fase, posteriormente se procedió a integrarlos en la interpretación de los datos obtenidos. La recolección de los datos se llevó a cabo mediante la convergencia de: a) encuestas de preguntas cerradas, dirigida a los gerentes para obtener frecuencias y ponderaciones estadísticas, b) entrevistas opinión para obtener información sobre expectativas, creencias, percepciones, presentadas en una matriz de convergencia secuencial.

En tal sentido, la investigación se acogerá al planteamiento de Creswell (2003), sobre los diseños secuenciales

**Gráfico 1. Diseño Secuencial.**



Fuente: Creswell (2003). Adaptación Parra (2015).

En cuanto a nivel de conocimientos, se clasifica dentro de los estudios de investigación descriptiva. En este orden de ideas, Malavé (2003: 60), expone:

En la investigación descriptiva los fenómenos son descritos tal como se dan en la actualidad. Se trata de obtener información para describir, analizar e interpretar datos sin priorizar el interés por conocer ni el origen, causa y/o efecto de la situación.

### **UNIDAD DE ESTUDIO**

Por tratarse de un estudio que se soporta en el diseño de investigación mixta, es necesario dejar en claro cuál fue la unidad de estudio, en este orden de ideas, el Manual de Investigación, de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC, 2013), expresa “la unidad de estudio es el objeto o parte de la realidad, poseedor de características, cualidades o variables, que permite estudiar y en algunos casos generalizar resultados de una situación, esta comprende:

**Selección de la Muestra, fase cuantitativa**

<b>MUESTRA</b>	<b>EMPRESAS</b>			
	<b>Mercantil</b>	<b>Mapfre</b>	<b>Caracas</b>	<b>Zurich</b>
	<b>GERENTES</b>			
	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
<b>Total: 22</b>				

**Selección de la Muestra, fase cualitativa**

<b>EMPRESAS</b>	<b>SELECCIÓN INTENCIONAL</b>			
	<b>Mercantil</b>	<b>Mapfre</b>	<b>Caracas</b>	<b>Zurich</b>
	<b>GERENTES</b>			
<b>MUESTRA</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>Total: 9</b>				

Fuente: La Madriz y Parra. (2014)

**ANÁLISIS Y RESULTADO**

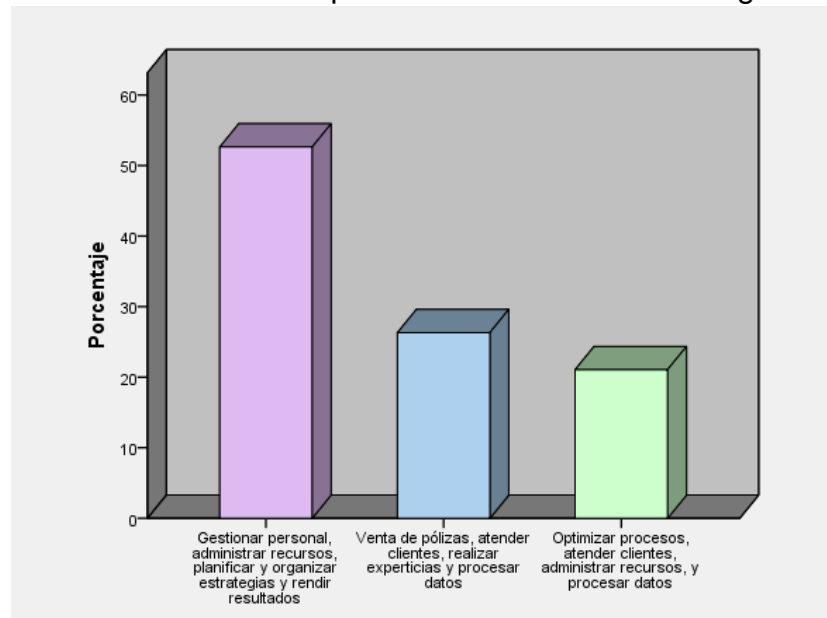
Cónsono con el diseño citado, a continuación se presenta el procesamiento, análisis e interpretación de los datos de la presente investigación, de forma ordenada y comprensible, acorde con el diseño secuencial de Creswell (2003), primero se muestran los resultados cuantitativos y luego los cualitativos.

Para el procesamiento cuantitativo, se muestran los diferentes gráficos con los correspondientes datos procesados con el programa estadístico computarizado denominado SPSS IBM Statistics 19 para Window 2008. La utilización de este programa tuvo por finalidad obtener la cantidad absoluta en frecuencia de las opiniones emitidas por parte de los sujetos encuestados, en relación a las secciones que conformaron el instrumento de investigación, permitiendo un análisis descriptivo que comprende el reconocimiento de distribución de frecuencias y los porcentajes de respuesta según cada ítem.

**VARIABLES DE ESTUDIO:**

- Actividad profesional en servicio de seguros
- Competencias personales que ponen de manifiesto los gerentes en tiempos económicos complejos
- Competencias profesionales que ponen los gerentes de manifiesto en tiempos económicos complejos
- Competencia del Gerente en el ramo de seguros

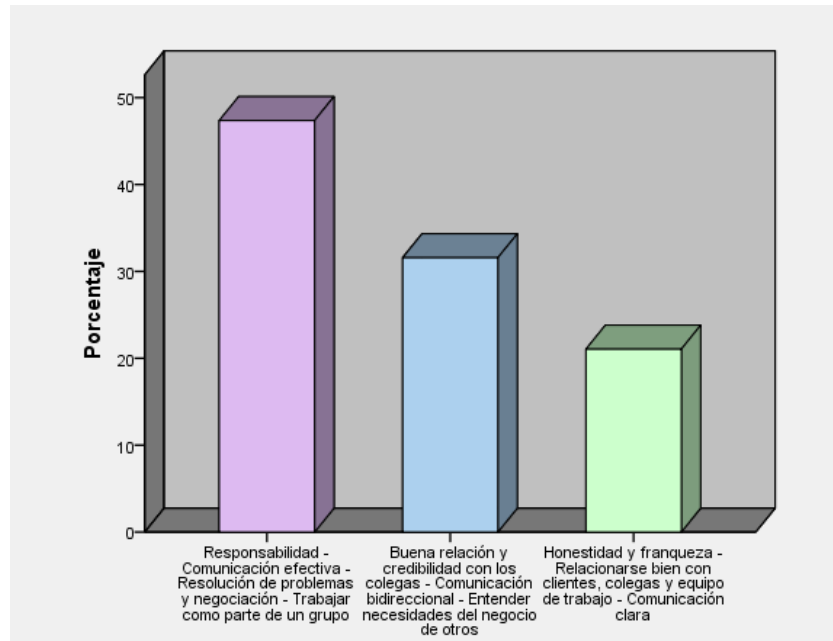
**Gráfico 2.** Actividad profesional en servicio de seguros



Fuente: La Madriz y Parra. (2015)

Conforme a los resultados expuestos en el gráfico 2, 10 de los 22 gerentes encuestados que representa el 52,6%; respondieron que su actividad profesional en servicios de seguros está dedicada a gestionar personal, administrar recursos, planificar - organizar estrategias y rendir resultados. Cinco (5) del total de 22 gerentes encuestados que representa el 26,3% respondieron que su actividad profesional en servicios de seguros está dedicada a venta de pólizas, atender clientes, realizar experticias y procesar datos y 4 del total de 22 gerentes consultados que representa el 21,1% expresaron que su actividad profesional en servicios de seguros está dedicada a optimizar procesos, atender clientes, administrar recursos, y procesar datos.

**Gráfico 3. Competencias Personales**

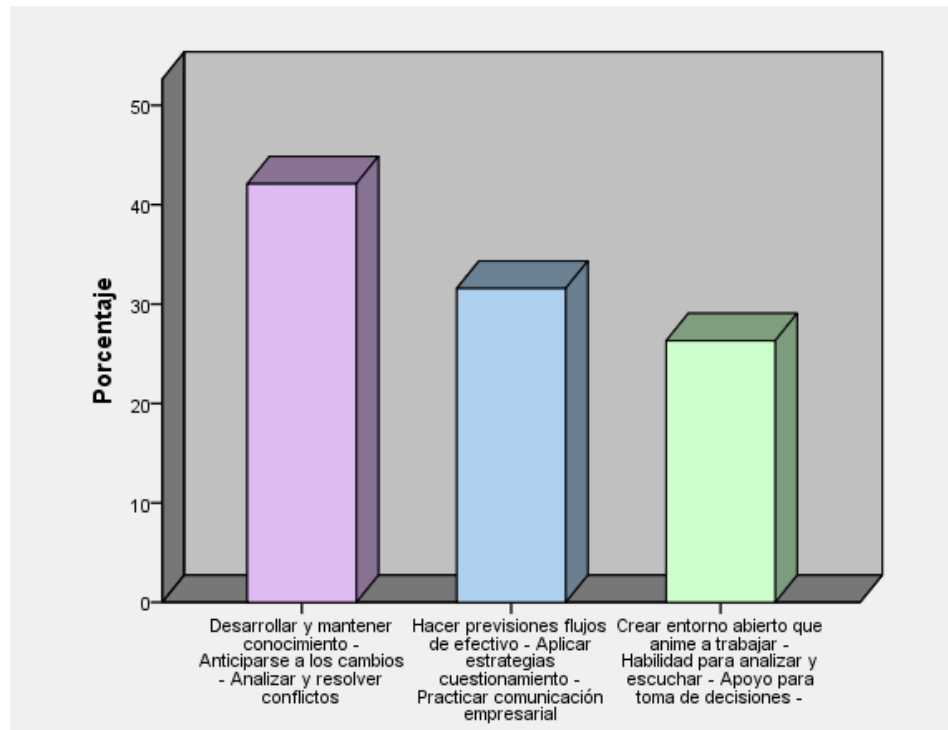


Fuente: La Madriz y Parra. (2015)

Como se evidencia en el gráfico 3, 9 de los gerentes consultados, que representa el 47,4% del total de los 22 sujetos encuestados, manifestaron que de las competencias personales que ponen en práctica en su lugar de trabajo, en tiempos económicos complejos están la responsabilidad - comunicación efectiva - resolución de problemas - negociación y trabajar como parte de un grupo. En este mismo rubro, 6 de los gerentes consultados, que representa 31,6% del total de 22 gerentes, expusieron que de las competencias personales que ponen en práctica en su lugar de trabajo, en tiempos económicos complejos están la buena relación y credibilidad con los colegas - comunicación bidireccional y entender necesidades del negocio de otros. Así mismo, 4 del total de los 22 gerentes, que representa el 21,1% respondieron que de las competencias personales que ponen en práctica en su lugar de trabajo, en tiempos económicos complejos está la honestidad y franqueza - relacionarse bien con clientes, colegas y equipo de trabajo, así como la comunicación clara.

Al respecto Ortiz, Rendón y Atehortúa (2012: 138), refieren que las competencias personales “son las competencias poseídas por los individuos, fruto de condiciones genéticas, culturales, de aprendizaje o de la experiencia, las cuales los habilitan para desempeñarse en determinados cargos o posiciones dentro de una estructura organizacional”.

**Gráfico 4. Competencias profesionales**



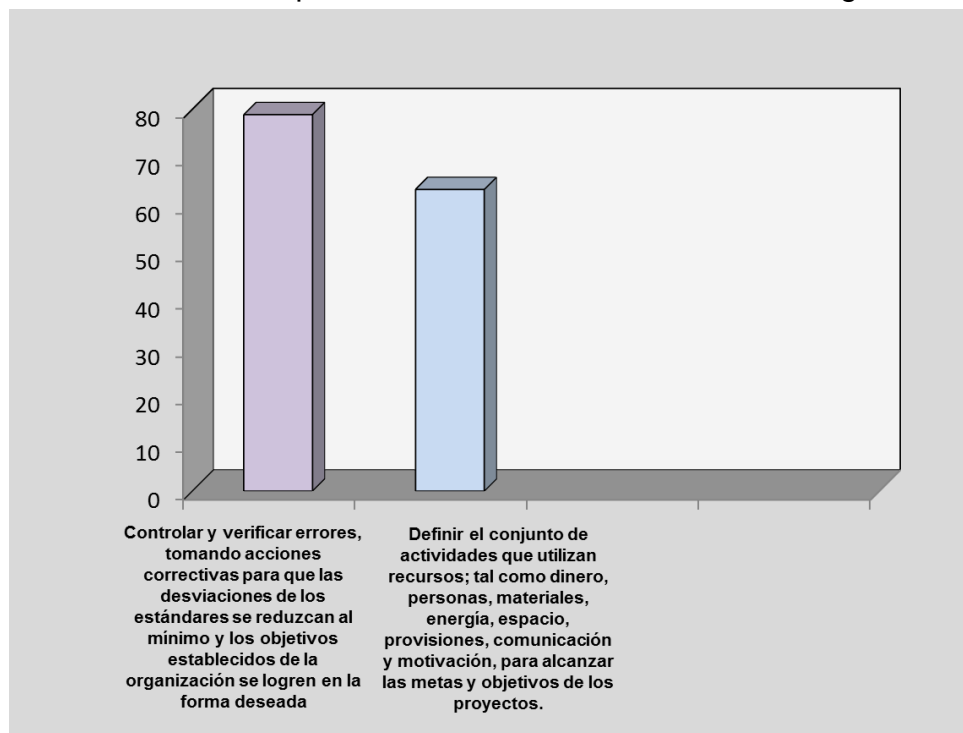
Fuente: La Madriz y Parra. (2015)

De acuerdo a los resultados evidenciados en el gráfico 8, de los 22 gerentes encuestados, 8 de ellos que representa el 42,1%; respondieron que de las competencias profesionales que ponen en práctica en su lugar de trabajo, en tiempos económicos complejos se encuentran desarrollar y mantener conocimiento - anticiparse a los cambios, analizar y resolver conflictos. De igual forma, 6 de los 22 gerentes consultados que representa el 31,6% manifestaron que de las competencias profesionales que ponen en práctica en su lugar de trabajo, en tiempos económicos complejos se encuentran hacer previsiones flujos de efectivo - aplicar estrategias de cuestionamiento y practicar comunicación empresarial. En este mismo aspecto, 5 del total de los 22 gerentes encuestados que representa el 26,3%, expusieron que de las competencias profesionales que ponen en práctica en su lugar de trabajo, en tiempos económicos complejos se encuentran crear entorno abierto que anime a trabajar - habilidad para analizar, así como escuchar y apoyo para la toma de decisiones.

En relación a estos resultados, Echeverría, (2005); Zabala y Arnau, (2008), mencionan que las competencias profesionales se refieren a capacidades y habilidades para llevar a cabo actividades que ameritan planificación, ejecución y

control autónomos. Es decir, va más allá de una simple ejecución de órdenes o indicaciones de otros, implican una actuación basada en conocimientos especializados, que superan la simple práctica.

**Gráfico 5. Competencia del Gerente en el ramo de seguros**



Fuente: La Madriz y Parra. (2015)

La competencia seleccionada por los gerentes consultados, con mayor porcentaje 78,9%; como competencia que emplean como gerentes en el ramo de seguros está: controlar y verificar errores, tomando acciones correctivas para que las desviaciones de los estándares se reduzcan al mínimo y los objetivos establecidos de la organización se logren en la forma deseada. En segundo lugar con un 63,2%, la competencia seleccionada como competencia que emplean como gerentes en el ramo de seguros fue: definir el conjunto de actividades que utilizan recursos; tal como dinero, personas, materiales, energía, espacio, provisiones, comunicación y motivación, para alcanzar las metas y objetivos de los proyectos.

En coherencia con estos resultados, Tobón (2006: 20), manifiesta que este enfoque enfatiza el “asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”.

**Tabla 1. Resultados de la Entrevista**

<b>Consulta:</b>	¿Qué importancia le atribuye Ud. a las competencias personales, en tiempos económicos complejos?
<b>Gerentes Entrevistados</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<b>1</b>	Son de gran importancia por cuanto ayudan en la interacción con el cliente.
<b>2</b>	El éxito profesional con los clientes, se fundamenta en la seguridad que uno tenga de sus competencias personales.
<b>3</b>	Son importantes por el convencimiento que uno posee de las propias capacidades para afrontar desafíos y superar obstáculos, lo que nos hace más efectivos con los clientes.
<b>4</b>	Son importantísimas por la capacidad de soportar la presión en situaciones difíciles en tiempos económicos complejos, y lograr mantener el cliente satisfecho.
<b>5</b>	Son importantes porque te permiten perseguir de forma tenaz nuevos retos y objetivos en tiempos económicos complejos, donde los clientes son más exigentes.
<b>6</b>	Las competencias personales permiten adaptarse a los cambios en distintas situaciones.
<b>7</b>	Son importantes como la habilidad de convencer a los demás utilizando buenos argumentos, lo que implica anticipar las reacciones de los clientes y encontrar la manera de que permanezcan adquiriendo los servicios de seguro.
<b>8</b>	Son importantes en el dominio de nuestras emociones y el trato que debemos mantener con los clientes, ya sea para que permanezcan asegurados o para consolidar nuevos clientes.
<b>9</b>	Todas nuestras competencias personales influyen en el desenvolvimiento en el trabajo.

Como se puede observar en las respuestas expuestas en la tabla 1, los gerentes asocian las competencias personales como elemento clave, en la acción del trabajo que desarrollan y su interacción con los clientes, es decir, la competencia no puede entenderse al margen del contexto particular donde se pone en juego y en el caso particular de los gerentes entrevistados su contexto laboral tiene estrecha relación con los clientes. Reinterpretando a Cabarcos (2006), las competencias en servicio al cliente, están conformadas por atributos personales que se pueden asumir como elementos de personalidad que integran el respeto, la tolerancia, la adaptabilidad, recursividad, destreza y sensibilidad social, persuasión, habilidades de comunicación y escucha entre otras.



**Tabla 2. Resultados de la Entrevista**

<b>Consulta:</b>	¿Cuáles son las razones de las competencias profesionales que pone Ud. en práctica en su lugar de trabajo, en tiempos económicos complejos?
<b>Sujetos Entrevistados</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<b>1</b>	Una razón fundamental es poner los conocimientos especializados como gerentes, en las acciones y tareas propias del ámbito de los seguros.
<b>2</b>	Las competencias profesionales me permiten utilizar procedimientos adecuados, solucionar problemas de forma autónoma y transferir las experiencias a situaciones novedosas; propias de estos tiempos económicos complejos.
<b>3</b>	Las competencias profesionales movilizan los saberes, las cualidades, los atributos personales para enfrentar situaciones variadas.
<b>4</b>	Las competencias como la experiencia, los conocimientos académicos, pasan a ser recursos para crear, inventar o proponer soluciones a situaciones que plantea la realidad en que se desenvuelve el profesional.
<b>5</b>	Las competencias profesionales permiten enfocar la actuación, la práctica o aplicación técnica en el ramo de las empresas de seguros.
<b>6</b>	La combinación de acciones, conocimientos y experiencia en el ramo de seguros me dan el dominio necesario para ser capaz de actuar con eficacia en situaciones laborales.
<b>7</b>	Las competencias profesionales me permiten un mejor desenvolvimiento en el trabajo y el desarrollo eficiente del mismo.
<b>8</b>	La posesión y dominio de las competencias profesionales permiten al gerente del ramo de seguros, satisfacer las cambiantes demandas de los empleadores.
<b>9</b>	Las competencias profesionales facilitan la solución de problemas derivados de las nuevas situaciones en tiempos económicos complejos y los cambios necesarios en la planificación.

Las respuestas emitidas por los gerentes en la tabla 2, muestra que los mismos asocian las competencias profesionales a las acciones (actuaciones), experiencias y conocimientos, las cuales son empleadas para enfrentar los tiempos económicos complejos, en el ejercicio del cargo como gerentes en el ramo de empresas aseguradoras. Al respecto Perrenoud (2002:7) expone que competencia es la “capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos pero no se reduce a ellos”.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Actualmente las tendencias en la formación de recursos humanos, privilegian el uso de las competencias como herramientas para precisar las áreas de actuación en las cuales se pueden desenvolver los gerentes de las empresas. De acuerdo a los diferentes teóricos consultados en el presente estudio, el uso de competencias

básicas, genéricas y específicas son integradas en el accionar de los gerentes en su práctica profesional empresarial, para el logro de una gestión eficaz y eficiente.

En este sentido, el objetivo general de la presente investigación destinado a conocer las principales competencias manejadas por altos gerentes, que según su experiencia, han permitido llevar a cabo una gestión gerencial óptima con relación al posicionamiento de la empresa y satisfacción al cliente, en empresas de seguros ubicadas en Valencia estado Carabobo, se pudo lograr en las evidencias obtenidas cuantitativa y cualitativamente, producto de la investigación realizada, las cuales a continuación se presentan a forma de conclusión:

1. Conforme al objetivo de identificar las competencias personales y profesionales que aplican los gerentes, bajo entornos de incertidumbre económica, se pudo precisar que de las competencias personales, el 47,4% de los gerentes consultados están de acuerdo con la responsabilidad - comunicación efectiva - resolución de problemas y negociación, trabajar como parte de un grupo, como competencias que ponen en práctica en su lugar de trabajo, en tiempos económicos complejos. De las competencias profesionales que los gerentes ponen práctica en su lugar de trabajo, en tiempos económicos complejos, el 42,1% están de acuerdo con desarrollar y mantener conocimiento, anticiparse a los cambios, analizar y resolver conflictos.
2. La competencia que destaca según los resultados con mayor porcentaje 78,9% como competencia del gerente en el ramo de seguros está: controlar y verificar errores, tomando acciones correctivas para que las desviaciones de los estándares se reduzcan al mínimo y los objetivos establecidos de la organización se logren en la forma deseada, seguida con un 63,2%: definir el conjunto de actividades que utilizan recursos; tal como dinero, personas, materiales, energía, espacio, provisiones, comunicación y motivación, para alcanzar las metas y objetivos de los proyectos.
3. Desde el punto de vista cualitativo, las respuestas emitidas de la entrevistas evidenciaron que los gerentes reafirman que en las competencias personales como elemento clave, esta la acción del trabajo que desarrollan y su interacción con los clientes, es decir, la competencia no puede entenderse al margen del contexto particular donde se pone en juego y en el caso particular de los gerentes entrevistados su contexto laboral tiene estrecha relación con los clientes.
4. También en sus respuestas dejaron claro, que los mismos asocian las competencias profesionales a las acciones (actuaciones), experiencias y conocimientos, y que las mismas son empleadas para enfrentar los tiempos

económicos complejos, en el ejercicio del cargo como gerentes en el ramo de empresas aseguradoras.

5. Desde el enfoque de las teorías manejadas, se pudo evidenciar que los gerentes otorgan relevancia a las competencias de planificación, administración, acción estratégica y manejo del personal, como actuación que beneficia el logro de los objetivos de la empresa, pero además contribuyen al propio desenvolvimiento de los mismos como gerentes con responsabilidades administrativas y de dirección del personal que está a su cargo.
6. Las competencias desde el punto de vista profesional, quedaron definidas como el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado, enmarcado en la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea dicho contexto de trabajo dentro de su entorno laboral.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2010). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.
- Arroyo, R. (2012). Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. ECOE Ediciones. Colombia.
- Arzola, M. y Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. Revista Venezolana de Gerencia v.12 n.37. Maracaibo.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2005). Dirección Estratégica de Personas. Financial TimesPrentice Hall. España.
- Cabarcos, N. (2006). Promoción y venta de servicios turísticos. Editorial Ideas Propias. Madrid.
- Calvo, P. (2014). Gestión por Competencias como factor de mejora de la calidad asistencial. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Cejas, M. (2005). La Educación Basada en Competencias: Una Metodología que se Impone en la Educación Superior y que Busca Estrechar la Brecha Existente entre el Sector Educativo y el Productivo. Documento en línea. Disponible:[http://juancarlos.webcindario.com/La\\_educacion\\_basada\\_en\\_competencias\\_Ma\\_gda\\_Cejas\\_.pdf](http://juancarlos.webcindario.com/La_educacion_basada_en_competencias_Ma_gda_Cejas_.pdf). Consulta: 2014' Mayo 20.
- Cejas, M. (2005). La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas. Visión Gerencial. Año 4, Nº 1 Vol 4. Universidad de Los Andes. Mérida.
- Coello, J. (2005). Análisis de las competencias requerida por el personal administrativo y docente de las instituciones de nivel superior. Trabajo de ascenso. Universidad de Oriente. Venezuela.

Creswell, J. (2003). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* Fourth Edition. SAGE Plucations, Inc. Nebraska, Lincon.

Danvila, I. y Sastre, M. (2005). Problemas y propuestas de medición de la formación en la empresa. En *Cuadernos de Estudios Empresariales*, N° 15, 2005, pp. 27-45.

Delgado, Y. (2001). *El Trabajo: Pasado y Presente*. Revista Faces Año 12 N°20. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Echeverría, B. (2005). *Competencia de acción de los Profesionales de la Orientación*. ESIC. Madrid.

Freire J, Tejeiro M y Pais C. (2013). La Adecuación entre las competencias adquiridas por los graduandos y las requeridas por los empresarios. *Revista de Educación* N° 362. Septiembre-Diciembre 2013. España.

Gil, W. y Núñez, R. (2009). *La Gerencia por Competencias en el desarrollo de las personas en las Organizaciones*. Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Licenciado en Administración. Documento en línea. Disponible:[http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/645/1/TESIS\\_WGyRN.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/645/1/TESIS_WGyRN.pdf). Consulta: 2014, Mayo 05.

Hellriegel, D. (2002). *Administración. Un enfoque basado en Competencias*. Editorial ESIC. España.

Hellriegel, D. y Slocum, Jr. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Thomson Learning. México.

Henríquez, M. y Salazar, C. (2008). El rol del Gerente de proyectos en el Siglo XXI: actividades, habilidades, responsabilidades y criterios. Documento en línea. Disponible: <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/285/1/Tesis-IC008-H42.pdf>. Consulta: 2013, Junio 10.

Hoffmann, W. (2013). *Fortalezas y Debilidades de la gerencia Latinoamericana*. Global Coaching Magazine año 1. Vol. 11. México

Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Malavé, L. (2003). *El Trabajo de Investigación*. Editorial Quiron S.A. Venezuela.

Montenegro, I. (2005). *Aprendizaje y desarrollo de las competencias*. Editorial Magisterio. Colombia.

Mora, C. (2009). *Importancia del capital humano en las organizaciones*. Documento en línea. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gerencia-del-capital-humano.htm>. Consulta: 2014, Enero 15.

Ortiz J., Rendón M y Atehortúa J. (2012). *Score de Competencias: Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Score" asociados a los procesos clave de su negocio*. CCO. Los Consultores. Estados Unidos de América.

Pacheco, L. (2008). Perfil gerencial para las Instituciones Prestadoras de Salud en Barranquilla. Revista Pensamiento y Gestión N°25. Documento en línea. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612241008> Consulta: 2014, Mayo 15.

Perrenoud, Ph. (2002). Construir competencias desde la Escuela. Dolmen Ediciones. Chile.

Poblete, M. (2006). Las competencias, instrumento para un cambio de paradigma. Huesca: X Simposio de la SEIEM.

Quezada, H. (2006). Capital humano. Documento en línea. Disponible: <http://qmasociados.netfirms.com>. Consulta: 2014, Mayo 15.

Rábago, E. (2010). Gestión por Competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. Netbiblo. España.

Sagui, L. (2004). Gestión por Competencias: El Reto Compartido del Crecimiento Personal y de la Organización. Editorial ESIC. España.

San E. J. y Velasco, A. (1999). Jugar en equipo. Segunda Edición. Editorial Planeta. Colombia.

Sánchez, E. (2013). ¿Cómo nos enfrentamos a una entrevista por Competencias? Blog. Documento en línea. Disponible: <http://elblogdelaorientacionlaboral.blogspot.com/2013/03/como-nos-enfrentamos-una-entrevista-por.html>. Consulta: 2015, Abril 02.

Sarasola, L. (2000). La competencia de acción como nuevo referente profesional. Lección magistral del proyecto docente. San Sebastian. UPV.

Slocum, J. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición Thomson. México.

Spencer, L. y Spencer, S. (2008). Competence at Work, Models for Superior Performance. John Wiley y Sons, Inc. Nueva York. Estados Unidos.

Tashakkori, A. y Teddlie, C. (2003). Handbook of mixed methods in social and behavioral research. Sage. London.

Terán W. y Leal M. (2009). Gestión del Talento Humano y Cultura Organizacional en las Empresas Aseguradoras. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. No 1. Vol. 6. Maracaibo.

Tobón, S. (2006). Formación basada en Competencias. Ecoe Ediciones. Bogotá.

UNITEC (2013). Manual de Investigación. Documento en línea. Disponible: <http://www.unitec.edu.ve/uploads/servicios/GuiaMetodologicaUNITEC.pdf>. Consulta: 2014, Mayo 10.

Valda, J. (2010). El Perfil del Gerente Venezolano según Wolfgang Hoffman. Blog Grandes Pymes. Documento en línea. Disponible: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/09/20/el-perfil-del-gerente-venezolano-segun-wolfgang-hoffmann/>. Consulta: 2013, Junio 12.

Valdés, E. (2008). Desarrollar el capital humano. Documento en línea. Disponible:<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano2/capitulo10.htm>. Consulta: 2013, Junio 12.

Villegas, A. (2008). Compilación. La Estrategia Empresarial en Tiempos de Turbulencia. Revista Gerentia N°13. Universidad Fermin Toro. Venezuela. Documento en línea. Disponible:[http://www.uft.edu.ve/postgrado/gerentia/Documentos\\_Gerentia\\_13/3La%20estrategia%20empresarial%20en%20tiempos%20de%20turbulencia\\_compilacion.pdf](http://www.uft.edu.ve/postgrado/gerentia/Documentos_Gerentia_13/3La%20estrategia%20empresarial%20en%20tiempos%20de%20turbulencia_compilacion.pdf). Consulta: 2013, Junio 12.

Zabala, A. y Arnau, L. (2008). 11 Ideas Clave. Cómo aprender y enseñar competencias. Graó. Barcelona.