

Estudio de competencias en el área gerencial de la mediana y grande empresa del sector manufacturero de la ciudad de Manizales

Luis Ignacio López Villegas*

María Luisa Grisales G.**

Álvaro Andrés Luna Forero***

Resumen

La investigación se realizó en las medianas y grandes empresas manufactureras de la ciudad de Manizales, Colombia, buscando identificar las competencias gerenciales que poseían para la dirección de sus empresas. El marco teórico se asienta sobre la teoría de recursos y capacidades, que considera que la competitividad de la empresa está al interior de ella misma y de esta manera genera ventajas competitivas sustentables que le permiten afrontar la creciente competencia e impactar exitosamente en el mercado. Parte de estas capacidades se asientan en la gerencia y en su forma de dirigir la organización y su capacidad estratégica.

Abstract

This research was conducted in medium and large manufacturing firms in the city of Manizales, Colombia, seeking to identify the managerial skills possessed for the conduct of their businesses.

The theoretical framework is based on the theory of resources and capabilities, which considers that the competitiveness of the company is in within and thus generate sustainable competitive advantages that allow it to cope with increasing competition and impact on the market successfully. Some of these capabilities are based on management and the conduct of the organization and its strategic capacity.

Palabras clave: industria manufacturera, recursos y capacidades, competencias gerenciales.

Keywords: manufacturing, resources and capabilities, management skills.

* Administrador de empresas; maestría en administración. Profesor asociado en la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

** Administradora de empresas por la Universidad Nacional de Colombia.

*** Administrador de empresas por la Universidad Nacional de Colombia.

Antecedentes

La presente investigación es producto de un esfuerzo continuado del grupo de trabajo académico GTA en competitividad empresarial y desarrollo tecnológico de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, por identificar el comportamiento de la industria manufacturera local ante los desafíos de la internacionalización de la economía y así conocer cuáles han sido sus avances y cómo han enfrentado la creciente competencia. La presente investigación, como su nombre lo indica, se centró en identificar las capacidades gerenciales de dichas empresas, manifiestas en sus gerentes, y la manera como ellos dirigen sus organizaciones.

Objetivos de la investigación

General:

- Determinar las competencias distintivas gerenciales que se han desarrollado en las empresas del sector manufacturero de Manizales.

Específicos:

- Definir las características de la gerencia del sector manufacturero de la mediana y grande empresa de la ciudad de Manizales a nivel general.
- Identificar las fortalezas y debilidades que a nivel de competencias poseen los gerentes del sector manufacturero de la mediana y grande empresa de la ciudad de Manizales.
- Determinar el perfil de competencias gerenciales de los gerentes de la mediana y grande empresa del sector manufacturero de la ciudad de Manizales.

Marco teórico

Teoría de recursos y capacidades

La creciente competencia ha llevado a plantearse si la capacidad de las empresas para enfrentar entornos turbulentos, es: ¿ajustarse a las fallas estructurales del mercado y encontrar cómo competir, como nos lo plantea la economía indus-

trial, o más bien que la dotación de recursos y capacidades son las que en última instancia deben guiar la estrategia de la empresa y por ende su competitividad?

La teoría de recursos y capacidades de la empresa surge en el seno de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere; heterogeneidad que explica la diferencia de resultados entre ellas.

El análisis estratégico tradicional ha centrado su interés en los estudios sectoriales, relegando a un segundo plano los aspectos internos de la empresa; estudios que dirigen sus esfuerzos a mostrar diferencias entre sectores, pero apenas se ocupan de las diferencias dentro del mismo sector (Rumelt, 1984). Conceptos como atractivo del sector, grupo estratégico, crecimiento del mercado, eran utilizados para explicar la rentabilidad de la empresa. Este análisis supone implícitamente que: a) las empresas pertenecientes a un mismo sector son iguales en cuanto a recursos y estrategias disponibles, y b) las diferencias entre empresas, caso de que las haya, sólo se pueden mantener a corto plazo (Cuervo, 1993). Sin embargo, los estudiosos comienzan a observar diferencias en los resultados de las empresas que se mantienen a lo largo del tiempo, y ante esto se preguntan: si todas las empresas de un mismo sector o grupo estratégico tienen las mismas oportunidades, ¿cuál es el motivo de esta disparidad de resultados?

A esta pregunta intenta responder la teoría de recursos y capacidades de la empresa (*resource – based view*), la cual pone énfasis en los aspectos internos de la misma como factores explicativos de tales diferencias. El desarrollo de esta teoría se ve impulsado por dos hechos: por un lado, aparecen trabajos empíricos que muestran cómo las diferencias de resultados intersectoriales son menores que las diferencias intrasectoriales, y por los esfuerzos de los estudiosos en distinguirse de sus inmediatos predecesores y eliminar así un desequilibrio en la literatura especializada que inclinaba claramente la balanza hacia el lado del análisis sectorial.

La teoría de los recursos define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 1991; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984). Para esta teoría, la empresa constituye el nivel de análisis adecuado, y su misión principal es el estudio de las diferencias en los resultados empresariales.

La teoría de los recursos y la estrategia

Las aportaciones de la teoría de recursos y capacidades se han mostrado especialmente válidas en el estudio de la estrategia. Tanto es así que, como indica Bueno (1995, 1996), la teoría de recursos y capacidades indica la senda a seguir por la dirección estratégica de la empresa para su desarrollo futuro.

De acuerdo con ello, se encuentran aplicaciones de la teoría de recursos y capacidades a prácticamente todas las actividades incluidas en el proceso de dirección estratégica: análisis estratégico, planificación estratégica y control estratégico. Respecto al análisis, son especialmente destacables sus aportaciones en lo referente al estudio interno de la empresa; no en vano la teoría de recursos y capacidades enfatiza en los aspectos internos de la misma. En cuanto a la planificación estratégica, su aportación más palpable se materializa en la búsqueda y evaluación de alternativas, al defender la teoría de recursos y capacidades que dicha búsqueda no se ha de limitar a productos y mercados, sino que además se ha de considerar lo que la empresa es capaz de hacer —determinado por sus recursos y capacidades—, de manera que se amplía el abanico de alternativas disponibles. Finalmente, se presta una mayor atención a la implantación de la estrategia, al señalar que las posibilidades de la empresa están limitadas por su dotación actual de recursos y capacidades; en consecuencia, no se puede implantar cualquier estrategia a corto plazo, restricción que afecta todo el proceso.

El nivel de análisis es la empresa, y dentro de ella se presta una especial atención al estudio de sus capacidades y recursos (unidad de análisis), ocupando un lugar destacado la determinación de las condiciones a cumplir por los mismos para obtener ventajas competitivas. En este sentido, destacan recientes aportaciones que otorgan igual o superior importancia al proceso seguido para desarrollar los recursos, que a los recursos en sí, con lo que se ha pasado de una consideración estática de los recursos a una consideración dinámica, enriqueciéndose el contenido de esta teoría.

La teoría de recursos y capacidades, dadas sus características integradoras e innovadoras, se va consolidando como el nuevo paradigma de la dirección estratégica de la empresa, porque proporciona unas claves que permiten imbricar todas las piezas que componen el rompecabezas que supone el campo de la estrategia (López y Sabater, 1998).

Competencias directivas

En el modelo de Ansoff (1995b: 33 y 34), las competencias de gestión general se describen por sus cuatro componentes principales: perfil de los directivos, características del clima de la organización, competencia de la organización para resolver problemas, y habilidad global de la organización.

El perfil de los directivos se determina, en primer lugar, por su cualificación, que es el resultado de sus habilidades y conocimientos, su talento y su responsabilidad, y su estilo y habilidad de liderazgo. Además, su contribución a las competencias de gestión dependerá de la influencia que puedan ejercer sobre la organización (posición de poder). En segundo lugar, el perfil directivo está integrado por la llamada mentalidad del directivo, constituida por cuatro variables: a) su conocimiento del entorno interno y externo; b) su perspectiva temporal, que revela la confianza relativa en los resultados o en las perspectivas; c) su propensión al riesgo, que mide la percepción de los factores decisivos para el éxito, y d) el sistema de valores, normas y objetivos que lo motivan y condicionan decisivamente su modelo de sociedad. La mentalidad del directivo constituye el filtro determinante de su aceptación y apoyo o su rechazo a las respuestas estratégicas que diseñe la dirección general de la empresa.

Dichas notas de la mentalidad del directivo, junto con su estilo de liderazgo, constituyen factores decisivos en la mentalidad o cultura de la organización, y consiguientemente en la aceptación y apoyo o rechazo de ésta a las respuestas estratégicas diseñadas. El clima de la organización integra, como otros elementos clave, junto con la cultura organizativa, las recompensas e incentivos para la actividad estratégica, y la estructura de poder de la organización integrada por la distribución interna del poder y el compromiso hacia los respectivos centros de poder.

El tercer componente clave es la competencia de la organización para resolver problemas. Los factores determinantes de esta competencia son los siguientes:

- *La estructura de la organización*, básicamente su red de autoridad y de responsabilidad. El grado de consistencia entre la estructura organizativa implantada y el nivel de turbulencia del entorno constituye un área crítica para la eficacia directiva.
- *El diseño organizativo*, es decir, un amplio rango de decisiones sobre la definición de puestos de trabajo, los roles individuales e interpersonales, la organización del trabajo, y sus respectivas libertades y restricciones.

- *Los sistemas y procesos* que posibilitan el funcionamiento de la estructura. Una amplia gama de sistemas y procesos de planificación, ejecución, control e información merecen aquí un detallado estudio.
- *El intercambio de conocimientos* sobre el medio ambiente interno y externo.
- *Las tecnologías de resolución de problemas de dirección general.*

Por último, las competencias directivas reciben el influjo de la *habilidad global de la organización*. En este sentido, la hipótesis de Ansoff puede enunciarse en los siguientes términos:

[...] las empresas estratégicamente estables operan con más eficacia cuando la habilidad de la dirección general es mínima y la responsabilidad es compartida de forma descentralizada por la dirección media y los supervisores. Pero, cuando se presenta una irregularidad estratégica la dirección general se convierte en el cuello de botella que determina la velocidad de la respuesta (Ansoff, 1985b: 34).

El comportamiento futuro de la empresa vendrá dado, supuesto cierto nivel de empuje estratégico, por la combinación de la mentalidad de los directivos y el clima de la organización, que son los elementos *software* de las competencias directivas. Los subconjuntos de *hardware*, que deciden la habilidad de la organización para actuar eficazmente, estarán formados por la cualificación de los directivos (talento, conocimientos, cualidades), junto con la competencia y la habilidad propios de la organización.

La creciente frecuencia y velocidad de las irregularidades del entorno y, necesariamente, del comportamiento estratégico de la empresa, obligarán a su dirección a centrar los esfuerzos tanto en el diseño de las nuevas estrategias como en el desarrollo de las competencias de gestión que requieran.

Estudios empíricos muestran que hay diferencias entre los directivos de los ochenta y los noventa, quienes se dan en parte en la actitud hacia el liderazgo; los primeros más autoritarios y basados en el poder del cargo, eran poco propensos al liderazgo participativo y trabajo en equipo; los segundos, en cambio, han desarrollado habilidades de liderazgo y comunicación, trabajo en equipo y flexibilidad, en cuanto a aceptar sugerencias y reconocer capacidades en sus subordinados.

Adicional a esto, el reconocimiento de la cultura como elemento diferenciador de la competitividad empresarial (Camisón, 1997).

Competencias y competencia gerencial

Uno de los primeros trabajos empíricos para establecer modelos genéricos de competencia gerencial fue realizado en la década de los setenta por Boyatzis (1982); después de este pionero se han registrado 286 modelos gerenciales realizados por más de 100 investigadores, según reporta Mertens (1996).

Otros pioneros en el desarrollo de las competencias son Spencer y Spencer (1993), a quienes se debe el modelo del *iceberg*, apropiado por empresas consultoras, algunas de las cuales han incidido significativamente en los procesos de desarrollo de competencias en empresas colombianas. Este modelo asume que existen dos grandes grupos de competencias: aquellas que están en la superficie y por lo tanto son fáciles de percibir y están asociadas a las destrezas, habilidades y conocimientos; y las profundas, como los valores, el autoconcepto y la esencia de la personalidad, mucho más difíciles de detectar.

Otra perspectiva diferente es la visión de las competencias desde la empresa, según la cual la competencia esencial o “*core* competencias” es un conjunto de cualificaciones, aptitudes y tecnologías que permiten a una compañía ofrecer un determinado beneficio a los clientes (Hamel y Prahalad, 1999); este modelo, de corte estratégico, establece que la empresa se tiene que concentrar en aquellas áreas en las que se posee mejores capacidades.

La competencia, para que lo sea, debe contribuir desproporcionadamente al valor percibido por el cliente, ser única desde el punto de vista competitivo y ser extensible, esto es, que pueda aplicarse a una gama de nuevos productos o servicios. En su esencia este enfoque no hace desarrollos profundos en la gestión de las personas como portadoras de competencias individuales (Calderón, 2004).

Modelo gerencial para la gestión de competencias

Las empresas han desarrollado algunas características que deben cumplir los equipos gerenciales para una buena gestión por competencias; en esencia se están exigiendo capacidades para:

- a. Despliegue de la estrategia del negocio: orientación al negocio, logro y autoconfianza.
- b. Servicio con valor agregado: orientación al cliente y conciencia de costos.
- c. Gestión del talento: desarrollo de personas, dirección de otros con enfoque participativo y liderazgo.
- d. Gestión estratégica: visión, innovación, administración de proyectos y gestión del cambio.
- e. Fundamentación: flexibilidad, aprendizaje organizacional, trabajo en equipo, pensamiento complejo y creatividad (Calderón, 2004: 20).

Competencias y teoría de recursos y capacidades

Las organizaciones están obligadas a obtener un desempeño excepcional para ser competitivas en el entorno turbulento y global de comienzos de siglo; durante muchos años la fuente de ventaja competitiva y por lo tanto la base de la estrategia de gestión empresarial se fundamentó en las ventajas país y las ventajas industria, tales como los mercados protegidos, el acceso a recursos financieros, las economías de escala y la tecnología de producto y de procesos (Pfeffer, 1996: 16).

No puede negarse la importancia de estos factores, pero relativamente han perdido poder como generadores de una ventaja competitiva sostenida; por ejemplo, las ventajas técnicas y las que otorgaban las patentes son rápidamente copiadas y la verdadera ventaja entonces es la posibilidad de innovación, característica que se encuentra en las personas; la ventaja lograda mediante la inversión en procesos depende de la habilidad de la gente para aplicarlas; nuevamente están prevaleciendo la motivación, los conocimientos y el compromiso de las personas; en síntesis, la fuente de una verdadera ventaja competitiva sostenida se halla en las personas, para lo cual se requiere el desarrollo de competencias a diversos niveles.

En el mundo del trabajo la competencia tiene relación con el “saber cómo”; las situaciones tratadas son definidas pragmáticamente, el interés central es prever los resultados y de esta manera reducir los riesgos; “la competencia es una función de una habilidad para controlar resultados o para compensarlos”; la competencia operacional busca la transferibilidad en dominios de habilidades destinadas a desempeños; el aprendizaje es experiencial, la comunicación se considera efectiva cuando se logran beneficios para la organización, y el criterio de evaluación es de tipo económico, esto es, establecida en función de eficiencia y efectividad; la orientación valorativa, antes que a la búsqueda de la verdad, responde a condiciones de supervivencia económica, y si bien la crítica puede ser desde la perspectiva de la educación superior, Barnett considera que ambas concepciones son criticables y propone una visión más amplia, que denomina el mundo de la vida; a los interesados se les recomienda el capítulo 12, “Más allá de la competencia”; un poco limitada, es aceptada y aun promovida siempre y cuando sea útil, o sea, que coadyuve a una mayor efectividad.

Para efectos de la presente investigación, interesa este último concepto, también denominado competencia laboral o competencia profesional; al respecto, unos de los clásicos en este tema (Spencer y Spencer, 1993) las definen como “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o

situación”; esto es, que son parte de la personalidad, que predicen el comportamiento y el desempeño de la persona frente a una situación dada, situación que puede ser medida por un estándar.

Por su parte, Levy-Leboyer (1997) las define como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada; las competencias ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos, y representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas. Gonczy y Athanasou (1996) consideran que el concepto de competencias laborales ha evolucionado desde la perspectiva de un listado de tareas que se transformaban en competencias, el cual no tenía en cuenta las relaciones complejas entre dichas tareas, ni los atributos subyacentes requeridos para el buen desempeño de dichas tareas, ni el juicio profesional necesario para la ejecución de las tareas, hacia una perspectiva de conjunto de atributos indispensables para el desempeño profesional efectivo. Bajo esta visión se consideran atributos subyacentes como el conocimiento o el pensamiento crítico, pero ignora el contexto en que podrían aplicarse.

Por último, los autores citados proponen un modelo denominado holista o integrado, que combina el enfoque de atributos generales con el contexto en que se aplican:

Este enfoque es holístico en el sentido de que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto (y la cultura del lugar de trabajo) en el cual tiene lugar la acción; asimismo, permite que algunos actos intencionales incluyan otros en el nivel adecuado de generalización. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente, la importancia del contexto y el hecho de que es posible ser competente de diferentes maneras (Calderón, 2004).

Competencias centrales

Trasladadas al ámbito laboral, éstas serían las deseables para todo el personal, independientemente del cargo o nivel, y algunos autores las denominan precisamente competencias organizacionales, cardinales, generales o genéricas (Allen, 2000). Las competencias centrales destacan los patrones de comportamiento, las clases de actitud, los valores y rasgos de la organización. Como tales, ejercen más influencia cuando se trate de distinguir el desempeño superior del desempeño

promedio y suelen ser más decisivas para el éxito alcanzado en trabajos complejos que las competencias auxiliares (OPS, 2000).

Los expertos recomiendan que las competencias de este nivel deben ser pocas (no hay coincidencia en la cantidad, pero en todo caso deben ser menos de 10), deben construirse de forma participativa entre la alta gerencia, el personal ejecutivo y los trabajadores, para ello se suelen emplear técnicas como las entrevistas en profundidad, los grupos focales o las encuestas a trabajadores con desempeño superior.

Algunos de las competencias centrales halladas en el proceso de visitas empresariales fueron las siguientes. Empresa A: competencias estratégicas (toma de decisiones, innovación y pensamiento estratégico), de relaciones y de logro. Empresa B: comunicación, toma de decisiones, orientación al logro, trabajo en equipo y enfoque al cliente.

Competencias auxiliares o específicas

Están constituidas por el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar una función específica o para realizar un trabajo en particular. Alles (2000) las clasifica por niveles: ejecutivos (integridad, liderazgo, desarrollo de su equipo, iniciativa, entre otros), intermedios (alta adaptabilidad, calidad del trabajo, confiabilidad, nivel de compromiso, por mencionar algunas), iniciales (flexibilidad, capacidad para aprender, búsqueda de información, confianza en sí mismo, como ejemplos).

Una clasificación más común en las empresas para este tipo de competencias, es la división entre competencias directivas y técnicas o funcionales. Una empresa de las visitadas define solamente tres competencias directivas: construir equipos efectivos, desarrollar las competencias de su gente y alinear el equipo con la estrategia del negocio. En otra de ellas, las competencias funcionales formuladas son: conocimiento del área específica, relaciones interpersonales y capacidad para tutorear a los demás. Levy-Leboyer (1997) formula un conjunto de competencias universales para los directivos superiores. Bunk (citado por Maldonado, 2002) las categoriza en cuatro grupos: a) competencias técnicas asociadas a conocimientos, destrezas y aptitudes relacionados con la profesión (pero que las trasciende); b) competencias metodológicas o de procedimientos (resolución de problemas, planificación, control autónomo, capacidad de adaptación); c) competencias sociales o formas de comportamiento (individuales, como disposición

hacia el trabajo o capacidad de intervención, e interpersonales, como espíritu de equipo, rectitud, honradez), y d) competencias participativas o formas de organización (decisión, responsabilidad, dirección, coordinación, entre otras).

Competencia. Combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que coadyuvan a la eficiencia personal.

Competencias gerenciales. Conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones. Entre ellas están: comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, conciencia global y manejo de personal.

Competencias gerenciales

1. *Competencia en la comunicación.* Capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Incluye:
 - *Comunicación informal.* Promueve una comunicación en dos sentidos: retroalimentación, escuchar, interacción. Está al tanto de lo que siente el otro. Relaciones interpersonales sólidas con la gente.
 - *Comunicación formal.* Informa a las personas sobre los hechos y actividades, los mantiene al corriente. Presentaciones en público. Escribe claro, conciso y eficazmente mediante recursos informáticos.
 - *Negociación.* Negocia con eficacia funciones y recursos a favor del equipo. Finca buenas relaciones e influye en los superiores. Actúa en forma decisiva y justa al manejar a los subordinados problemáticos.
2. *Competencia para la planeación y administración.* Comprende qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo, y luego supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan. Incluye:
 - *Recopilación y análisis de información y resolución de problemas.* Se supervisa la información y se emplea para identificar síntomas, problemas y soluciones. Se toman decisiones oportunas. Se corren riesgos calculados y se anticipan consecuencias.
 - *Planeación y organización de proyectos.* Se idean planes y programas para lograr los objetivos con eficacia. Se establecen prioridades para las tareas y se delega la responsabilidad. Se definen, obtienen y organizan los recursos necesarios para cumplir la tarea.

- *Administración del tiempo.* Se manejan varios asuntos y proyectos a la vez, pero sin tratar de abarcar demasiado. Se supervisa y atiende un programa o se modifica de ser necesario. Se trabaja con eficacia bajo presión de tiempo.
 - *Presupuesto y administración financiera.* Se conoce de presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros y anuales y se usa esta información a menudo para tomar decisiones. Se llevan registros financieros precisos y completos. Se crean directrices presupuestales para los demás y se trabaja según las directrices señaladas por otros.
3. *Competencia en el trabajo en equipo.* Llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto y cuya labor es interdependiente. Más eficaces si se da:
- *Planeación en equipos.* Se formulan objetivos claros que motiven a los integrantes del equipo a lograrlos. Los empleados que formarán el equipo se escogen de manera adecuada. Se definen las responsabilidades del equipo en su conjunto y se asignan tareas y responsabilidades individualmente.
 - *Creación de un entorno de apoyo.* Se genera un ambiente en que se espere, reconozca, valore y recompense el trabajo en equipo eficaz. Se ayuda al equipo identificando y consiguiendo los recursos que necesita para la consecución de sus objetivos. Se actúa como capacitador, asesor y mentor, siendo paciente con los integrantes del equipo en su proceso de aprendizaje.
 - *Manejo de las dinámicas de equipo.* Hay que reconocer las fortalezas y puntos débiles de los integrantes del equipo y utilizar aquellas para que logren sus objetivos en conjunto. Se hacen públicos los conflictos y las discrepancias, sirviéndose de esta estrategia para mejorar el desempeño. El reconocimiento se comparte con los demás.
4. *Competencia en la acción estratégica.* Entender la misión y los valores generales de la organización y asegurarse de que las acciones propias y de quienes uno dirige están alineadas. Incluye:
- *Entender la industria.* Significa conocer el sector en que se trabaja y el momento en que los cambios en la industria generan amenazas y oportunidades significativas. Es mantenerse informado sobre las acciones de los competidores y los socios estratégicos. Se analizan las tendencias generales en la industria y sus repercusiones a futuro.

- *Comprender la organización.* Supone entender los intereses de los participantes. Es conocer las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias de negocios. Es entender las diferentes competencias de la organización.
 - *Adoptar acciones estratégicas.* Es asignar prioridades y tomar decisiones que guarden congruencia con la misión y los objetivos estratégicos de la empresa. Es establecer metas tácticas y operativas que faciliten la instrumentación y la implementación de la estrategia.
5. *Competencia para la globalización.* Realizar la labor administrativa de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros de información y materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas.
- *Conocimientos y comprensión culturales.* Hay que mantenerse informado de las tendencias y los sucesos políticos, sociales y económicos que suceden alrededor del mundo. Supone reconocer el impacto de los acontecimientos mundiales en la organización. Exige entender, leer y hablar con fluidez más de un idioma.
 - *Apertura y sensibilidad culturales.* Hay que reconocer la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales, y estar abierto a examinar estas disimilitudes con sinceridad y objetividad. Significa ser sensible a los signos culturales y ser capaz de adaptarse con rapidez a las situaciones novedosas. Supone ajustar de manera adecuada el propio comportamiento cuando se interactúa con personas con diversos antecedentes nacionales, étnicos y culturales.
 - *Competencia en el manejo de personal.* Responsabilizarse de la propia vida dentro y fuera del trabajo. Incluye:
 - *Integridad y comportamiento ético.* Es tener normas personales claras que sirvan de fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética. Significa contar con disposición a aceptar los errores. Es aceptar la responsabilidad por las acciones propias.
 - *Dinamismo y capacidad de resistencia.* Exige buscar la responsabilidad, ser ambicioso y estar motivado para lograr los objetivos. Es trabajar duro para que las cosas se concreten. Significa perseverar ante los obstáculos y recuperarse de los fracasos.
 - *Equilibrio entre los asuntos de trabajo y vida personal.* Es encontrar un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales de modo que no se descuide ningún aspecto de la vida. Es cuidarse, mental y física-

mente, y servirse de escapes constructivos para dejar salir la frustración y reducir la tensión. Significa evaluar y establecer objetivos propios en relación con la vida y el trabajo.

- *Conocerse a sí mismo y desarrollarse.* Es contar con objetivos personales y profesionales claros. Supone emplear las fortalezas para obtener ventajas y al mismo tiempo buscar mejorar o compensar los puntos débiles. Es analizar y aprender de las experiencias laborales y de la vida.

Metodología

Determinación de la población y de la muestra objeto de estudio

Población.

Dado el tamaño de la población de medianas y grandes empresas, que no es objeto de normalización estadística por su tamaño (20), se escogió a criterio de los investigadores ocho de diferentes sectores económicos, pero con un tamaño organizacional que permitiera alcanzar los objetivos.

Tamaño de la muestra

De acuerdo con las características propias de la población y por criterio del investigador, se decidió escoger aleatoriamente una muestra de ocho empresas, debido a que en éstas la información es de más fácil acceso y cuentan con una estructura organizacional adecuada para el tema de la presente investigación, ya que sus áreas funcionales están bien definidas, las cuales se presentan a continuación.

Tipo de estudio: descriptivo

Se considera como una investigación de tipo descriptivo, puesto que se tratará de reseñar las características o rasgos más relevantes de los gerentes del sector manufacturero de la ciudad de Manizales que han hecho que sus empresas se mantengan en el mercado. Se pretende describir aquellos aspectos más característicos distintivos y particulares de estas personas, es decir, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás.

Uno de los fines principales de esta investigación descriptiva es seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

Metodología utilizada

Diseño de la investigación

Para el perfil de competencias —agrupadas en seis— del gerente de la mediana y grande empresa del sector manufacturero de la ciudad de Manizales, se elaboraron dos instrumentos,¹ uno para ser aplicado a los gerentes y otro a empleados como medio de validación con las personas que integran su grupo de trabajo; adicionalmente se entrevistó a los gerentes de estas organizaciones.

Conclusiones

El perfil muestra que el gerente en términos generales tiene una calificación aceptable en todas las competencias investigadas; la carencia mayor está referida a la falta de comprensión de otra lengua y, relacionado con esto, la falta de interés hacia la globalización; posee una visión un tanto localista de la organización, sin desconocer el impacto de la globalización.

Otra carencia importante se da en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal; aunque realizan actividades familiares y deportivas, el trabajo y el estrés que éste conlleva les hace difícil desligar la actividad laboral de la personal.

En muchas de las empresas visitadas se observó que no se le daba la mayor importancia al hecho de que toda la organización estuviera al tanto de todas las actividades que se adelantan desde la gerencia; puesto que esa información sólo se transmite a los niveles más altos de la organización, dejando a los niveles inferiores por fuera de las acciones relevantes de la compañía, había una actitud aún de no desarrollar un liderazgo participativo.

A pesar de que en todas las empresas se realiza algún ejercicio de planeación, parece que este ejercicio no es utilizado para la determinación de riesgos y anticipación de consecuencias. Al contrario, dichas organizaciones se dedican simplemente a la resolución de problemas cotidianos, sin tener en cuenta que

1. Se utilizó escala de Likert, de 1 a 7, donde 1 es deficiente y 7 excelente.

Cuadro 1
 Perfil gerencial de la mediana y grande empresa del sector
 manufacturero de la ciudad de Manizales

<i>Competencias</i>	<i>Promedio</i>
Años de experiencia directiva en el sector (1)	8
Nivel de formación (2)	Alta
Manejo de otro Idioma (3)	3.5
<i>Competencia en la comunicación</i>	6.6
Comunicación informal	7.0
Comunicación formal	6.2
Negociación	6.5
<i>Competencia para la planeación y administración</i>	6.8
Recopilación y análisis de información y resolución de problemas	6.8
Planeación y organización de proyectos	6.6
Administración del tiempo	6.7
Presupuesto y administración financiera	7.0
<i>Competencia en el trabajo en equipo</i>	6.3
Planeación en equipos	6.2
Creación de un entorno de apoyo	6.3
Manejo de las dinámicas de equipo	6.5
<i>Competencia en la acción estratégica</i>	6.8
Entender la industria	7.0
Comprender la organización	7.0
Adoptar acciones estratégicas	6.5
<i>Competencia para la globalización</i>	6.2
Conocimientos y comprensión culturales	5.5
Apertura y sensibilidad culturales	7.0
<i>Competencia en el manejo de personal</i>	6.1
Integridad y comportamiento ético	6.0
Dinamismo y capacidad de resistencia	6.5
Equilibrio entre los asuntos de trabajo y vida personal	5.5
Conocerse a sí mismo y desarrollarse	6.5

(1) Promedio de los años de experiencia directiva en el sector manufacturero de los gerentes entrevistados.

(2) Evaluación de los gerentes en una escala de baja a alta, siendo baja sin estudios profesionales, media profesional universitario, y alta profesionales con estudios de especialización, maestría, doctorado, diplomados, etcétera.

(3) Evaluación de la gerencia en una escala de 1 a 7, siendo 1 deficiente y 7 excelente. Las excepciones a esta escala se señalan en cada ítem.

Fuente: elaboración propia.

una planeación bien diseñada podría visualizar algunas adversidades próximas y estimables que pueden tener solución antes de ser ejecutadas.

Todas estas organizaciones están enfocadas hacia el trabajo en equipo, pero en su mayoría no se tienen objetivos claros y definidos para estos grupos de trabajo;

no cuentan con ningún parámetro definido para la elección de los miembros de los equipos, ni con ningún indicador que evalúe el desempeño de los mismos, además de no contar con ningún mecanismo de motivación ni reconocimiento por el logro de sus objetivos. Cabe anotar que a estos equipos de trabajo se les brindan todos los recursos necesarios para el desarrollo de la labor, y a sólo unos pocos se les motiva y se les reconoce su buen desempeño, por lo general con incentivos no monetarios.

Todos los gerentes demostraron un alto conocimiento acerca del sector en el que se encuentra su compañía, destacando la importancia de mantenerse al corriente sobre los cambios en la industria que generan amenazas y oportunidades significativas para el buen direccionamiento de la organización; además de contar con un alto conocimiento de su empresa y de los procesos que en ella se llevan a cabo, aspecto que los hace más flexibles y adaptables a las nuevas exigencias del entorno.

Las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales, aunque cuentan con unos procesos idóneos para el cumplimiento de altos estándares de calidad y de producción a bajo costo, no cuentan con una alta capacidad de producción que les permita abarcar mercados internacionales más grandes que satisfagan las necesidades de consumo masivo que se demandan allí. Por otro lado, se puede encontrar que sería de gran ayuda que estos directivos manejaran en un cien por ciento una segunda lengua, aspecto que haría más fácil la negociación con mercados extranjeros.

Los gerentes del sector manufacturero de la ciudad de Manizales son personas que logran establecer un equilibrio idóneo entre la vida laboral y la personal. Generalmente la ética es la guía de todas las decisiones que se toman al interior de la organización. Cuando no se concreta algún proyecto o se presenta alguna dificultad, los gerentes reaccionan con calma y tratan de aprender de los errores cometidos para no volver a cometerlos en situaciones futuras.

Estos gerentes son personas que generalmente practican algún tipo de deporte o realizan actividades constructivas para dejar salir la frustración y reducir la tensión (*hobbies*).

El objetivo principal de la labor gerencial de las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales es la maximización de la rentabilidad, motivo por el cual su organización está orientada hacia la optimización de la cadena productiva, dejando de lado aspectos tan relevantes como el bienestar laboral; sin embargo, cabe destacar la importancia que se le otorga a la responsabilidad social.

Referencias bibliográficas

- Allen, M. (2000) *Gestión de competencias: El diccionario*. Barcelona: Garnica.
- Ansoff, H. I. (1985) “Qué es la estrategia de la empresa”, *Enciclopedia de dirección y administración de la empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Boyatzis, R. E. (1982) *The competent manager*. Nueva York: Wiley.
- Bueno, E. (1995) “La competitividad de la empresa: Un enfoque de organización y una referencia a España”, *Dirección y Organización*, vol. 13, núm. 1.
- Calderón, G. (s/f) *Competencias laborales de los gerentes del talento humano de las empresas de Manizales*, Grupo de Investigación en Cultura Organizacional y Gestión Humana.
- Camisón, C. (1997) *La competitividad de la pyme industrial española: Estrategia y competencias distintivas*. España: Civitas.
- Cuervo, A. (1993) “El papel de la empresa en la competitividad”, *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 363-378.
- Fernández, Z. (1993) “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”, *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 178-193.
- Gonczi, A., y Athanasou, J. (1996) “Instrumentación de la educación basada en competencias”, en A. Argüelles (comp.), *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México: Limusa/Noriega Editores.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1999) *Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- Levy-Leboyer, C. (1997) *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- López, J., y Sabater, R. (1998) *Teoría de los recursos y capacidades de la empresa*.
- Maldonado, M. A. (2002) *Las competencias, una opción de vida*. Bogotá: Bogotá ECOE Ediciones.
- Organización Panamericana de la Salud (OPS) (2000) *Gestión del desempeño basado en competencias: Guía para gerentes*, Col. Serie Páltex para ejecutores del programa de salud, núm. 42. Washington, DC: Oficina Regional de la OMS.
- Pfeffer, J. (1996) *Ventaja competitiva a través de la gente: Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México: CECSA.
- Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1991) “The core competences of the corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 3, núm. 68, pp. 79-90.
- Rumelt, R. P. (1984) *Towards a strategic theory of the firm*, LAMB.
- Wernerfelt, B. (1984) “A Resource-based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, núm. 5, pp. 171-180.