



COMPETENCIAS GERENCIALES Y VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR QUÍMICO

MANAGEMENT SKILLS AND BUSINESS COMPETITIVE ADVANTAGES OF CHEMICALS

Rosanel Querales

RESUMEN

El propósito del estudio fue determinar la relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y las ventajas competitivas de las empresas del sector químico. Metodológicamente, se contextualizó dentro de una tendencia epistemológica positivista, de tipo de investigación fue aplicada, descriptiva – correlacional, el diseño de campo, no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 6 empresas dedicadas a la formulación y venta de materia prima química, las unidades informantes fueron 6 Gerentes Regionales y 22 Gerentes Intermedios; se aplicó un censo poblacional. Se diseñaron dos cuestionarios, el CG-2005, conformado por 50 ítems y el VC -2005, constituido por 60 ítems. Los resultados evidencian una correlación positiva moderada (0,29), la cual refleja una relación directamente proporcional entre las variables, de lo cual se infiere que las competencias gerenciales aunque son importantes para el desarrollo de ventajas competitivas, no son determinantes. Considerando estos hallazgos, se formularon lineamientos estratégicos considerando que se debe lograr una diferenciación organizacional con base en la identificación y formación de competencias operativas, interpersonales y directivas en el personal directivo, las cuales constituyen una fuente de ventaja competitiva diferenciadora; sobre todo cuando permiten gestionar efectivamente las actividades primarias y de soporte ejecutadas en las organizaciones.

Palabras clave: Competencias Gerenciales, Ventajas Competitivas, Sector Químico.

ABSTRACT

The intention of the study was to determine the relation between the managemental competitions of the directive personnel and the competitive advantages of the companies of the chemical sector. Methodologically, contextualized within a positivist epistemologic tendency, of type of investigation was applied, descriptive - corelational, the design of field, no experimental, transeccional. The population was conformed by 6 companies dedicated to the formulation and sale of chemical raw material, the units



informants were 6 Regional Managers and 22 Intermediate Managers; a population census was applied. Two questionnaires were designed, the CG-2005, conformed by 50 items and the VC -2005, constituted by 60 items. The results demonstrate a moderate positive correlation (0,29), which directly reflects a proportional relation between the variables, of which it is inferred that the managerial competitions although are important for the development of competitive advantages, are not determining. Considering these findings, strategic lineaments were formulated considering that is due to obtain a organizational differentiation with base in the identification and formation of operative competitions, interpersonal and directive in the directive personnel, who constitutes a source of differentiating competitive advantage; mainly when they allow to manage executed the primary activities indeed and of support in the organizations.

Key words: Managerial Competitions, Competitive Advantages, Chemical Sector.

INTRODUCCIÓN

El ser competitivo no es un atributo independiente del personal, si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo. La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente el humano. Partiendo de esta premisa el desarrollo de todos los empleados no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo del negocio.

A esta realidad, no escapan las empresas venezolanas, específicamente las del sector químico ubicadas en la Costa Oriental del Lago, en el Estado Zulia; en las cuales el papel de los gerentes como guías empresariales con las competencias (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) compatibles con su función; debe orientarse al desarrollo de organizaciones buscadoras de nuevas fuentes de ventaja competitiva.

Razón por la cual, este estudio pretende determinar la relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y las ventajas competitivas de las empresas del sector químico, con la finalidad de formular lineamientos estratégicos que permitan orientar el desarrollo de competencias gerenciales en este personal, como punto de partida para mejorar, aumentar, así como mantener, las ventajas competitivas de sus organizaciones. Razón por la cual, a continuación se presenta la problemática empresarial, las bases conceptuales de las variables objeto de estudio, los aspectos metodológicos, los resultados de la investigación, así como las conclusiones y recomendaciones



LAS EMPRESAS DEL SECTOR QUÍMICO Y SU PROBLEMÁTICA

La realidad de un entorno constantemente cambiante, exige la generación y mantenimiento de ventajas competitivas por parte de las organizaciones, situación a la que no escapan los sectores industriales del estado Zulia, en donde surge la necesidad apremiante de un cambio gerencial, el cual se considera fundamental para el abordaje de la obsolescencia tecnológica, la deficiente calidad de la materia prima e insumos en general, la difícil situación financiera, la débil capacidad gerencial, la carencia de información, la comunicación extra e intersectorial, la aprehensión de los mercados, entre otros aspectos necesarios para la competitividad y el desarrollo económico e industrial de la región así como del país (Delgado; 2003).

Esta situación, se manifiesta de forma similar en las empresas del área de los químicos (pinturas, resinas, pegamentos, solventes, pigmentos, emulsiones, aceites, ácidos, combustible, tratamiento de aguas, entre otros), similares y conexos del estado Zulia. Las cuales, según Francés (citado por Clemente; 2001), presentan las siguientes debilidades:

- No ha existido un plan estratégico, generado por los gerentes, para integrar verticalmente el sector y generar mayor valor agregado en la región.
- No se dispone de personal técnico entrenado para la operación y el mantenimiento de las plantas.
- Existe poca competencia, escasa visión estratégica y deficiente formación gerencial en las empresas.
- Es difícil obtener financiamiento para nuevos desarrollos. La interacción entre los industriales y las instituciones financieras que pueden aportar recursos, es débil.

Asimismo, los datos recolectados a través de entrevistas diagnósticas no estructuradas realizadas a gerentes intermedios y trabajadores de empresas del sector químico ubicadas en la Costa Oriental del Lago, en el estado Zulia; la labor del personal gerencial de estas organizaciones presenta las siguientes características:

- La organización del trabajo y la distribución de tareas realizadas por los gerentes se fundamentan en la asignación individual, desestimulando el trabajo grupal, así como la responsabilidad compartida de los trabajadores a su cargo.



- El control de la gestión productiva se caracteriza por un elevado grado de centralización, una rigidez de la pirámide jerárquica, así como la inaccesibilidad a la cúpula. Además, los flujos de información son verticales.
- La formación del trabajador con la finalidad de mejorar su desempeño, es considerado un gasto.
- Los gerentes son autoritarios y manejan de forma inadecuada sus emociones.

Como puede apreciarse, los hombres y mujeres de empresa, para ser buenos gerentes, deben ser excelentes líderes, lo cual implica no sólo dominar las técnicas presupuestarias, saber diseñar un sistema de rendición de cuentas, establecer procedimientos claros de gobernabilidad, así como definir el modelo financiero sobre el cual descansa una compañía; sino también ofrecer una dirección y motivación a su personal; con el propósito de convertir las fortalezas de la organización en ventajas competitivas.

En consideración a los planteamientos realizados, este estudio tiene como objetivo determinar la relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y las ventajas competitivas de las empresas del sector químico.

Por otra parte, considerando que entre los propósitos de este estudio se encuentra el identificar las competencias del personal gerencial de las empresas del sector químico, a continuación se abordarán lo referente a las competencias gerenciales.

LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y SU BASAMENTO TEÓRICO

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002, p. 5), definen las competencias gerenciales como “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”. Al respecto, es relevante señalar que las competencias gerenciales son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos.

Esta diversa forma de contemplar las facetas del conocimiento, ha dado origen a diversas listas de competencias gerenciales, una de las más populares es la presentada por el Hay Group; sobre la cual Dalziel y otros (citados por Carrasco; 2003) señalan lo siguiente:



Tras haber aplicado durante más de veinte (20) años la técnica de entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo diferentes empresas y organizaciones de todo el mundo, Hay Group ha descubierto que existen una serie de competencias que se repiten muy frecuentemente en diversos puestos (p. 80).

Estas investigaciones, plantean la existencia de veinte (20) competencias genéricas que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales, de servicio y dirección; las mismas fueron organizadas en seis (6) grupos, los cuales se mencionan a continuación: Competencias de logro y acción; de ayuda y servicio; de influencia; gerenciales; cognitivas y de eficacia personal.

Otra clasificación, es la expuesta por Hellriegel y otros (2002), quienes plantean que en labores donde se exija responsabilidad gerencial, debe ubicarse personal con las siguientes competencias: Competencia en la comunicación; para la planificación y administración; en el trabajo en equipo; en la acción estratégica; para la globalización y; en el manejo personal.

Por otra parte, De Ansorena (2001, p. 176) plantea una clasificación “basada en los niveles de adquisición de las diferentes competencias en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización”. La misma está conformada por cinco categorías, estas son: metacompetencias, betacompetencias, competencias operativas, interpersonales y directivas.

En este sentido, la investigadora ha creído conveniente seleccionar esta clasificación, aún cuando las tres (3) listas presentan competencias similares, debido a que le permitirá identificar adecuadamente las competencias del personal gerencial de las empresas del sector químico; por cuanto está acorde con las habilidades requeridas por los gerentes según Katz (citado por Robbins y Coulter; 2000), como son: las técnicas, humanas y conceptuales. Asimismo, contiene las cuatro funciones (4) administrativas a cumplir por éstos, de acuerdo a la opinión de Robbins y otros (2000); Bateman y Snell (2001), Hellriegel y otros (2002), a saber: planificación, organización, dirección y control.

Lo anteriormente planteado, se respalda además, en lo expuesto por Bateman y otros (2001; p. 25), quienes indican: “los gerentes deben poseer habilidades técnicas, conceptuales, así como las humanas y, realizar las funciones administrativas clave, para obtener como resultado un ambiente de trabajo de alto desempeño”.



Sobre la base de lo antes planteado, y considerando que uno de los propósitos del estudio es analizar las ventajas competitivas generadas por la gestión del personal gerencial en las actividades primarias y de soporte, dentro del contexto de las empresas del sector químico; seguidamente se desarrolla lo relacionado con las ventajas competitivas.

LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS ORGANIZACIONES

Porter (1991, citado por Bateman y otros; 2001) señala que las empresas además de reaccionar de acuerdo con la estructura del sector en la cual están inmersas e influir en él, deben elegir una posición dentro del mismo. En este sentido, el posicionamiento comprende el enfoque de la organización en cuanto a su forma de competir.

Las ventajas competitivas, son definidas por Benavides (2002, p. 72), como “las características propias de una organización las cuales tienen muy bajas posibilidades de plagio o adquisición por parte de la competencia; como por ejemplo el ‘saber hacer’ de las personas integrantes del sistema”. En otras palabras, son todas aquellas actividades desempeñadas por la empresa (diseño, producción, marketing, recursos humanos, servicios posventa), que contribuyen a la posición de costo relativo de la empresa y crean una base para la diferenciación.

De acuerdo a Porter (1991, citado por Bateman y otros; 2001), las ventajas competitivas, puede ser de dos (2) tipos: La primera es el costo inferior, el cual viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. La segunda se refiere a la diferenciación, relacionada con la capacidad de brindar al comprador un valor superior, así como singular en términos de calidad, características especiales y servicio técnico del producto.

Por otra parte, las empresas crean valor para sus compradores por medio de la realización de sus actividades; éste puede ser medido por el precio al cual los compradores están dispuestos a adquirir sus productos o servicios. Para conseguir ventaja competitiva respecto a sus rivales, la organización debe ofrecer un valor comparable al comprador pero llevar a cabo las actividades de forma más eficiente que sus competidores (costo inferior) o realizarlas de una forma particular creando mayor valor y obteniendo un sobreprecio (diferenciación).

Ese conjunto de actividades y funciones entrelazadas desempeñadas internamente por las organizaciones, a las cuales se hace referencia en los



párrafos anteriores, pueden ser agrupadas en dos (2) categorías: Primarias y de Soporte; en lo que Porter (1991, citado por Thompson y Strickland; 2001) denomina la cadena de valor; cuya descripción se presenta a continuación:

- Las Actividades Primarias: Son las que conforman el ciclo productivo de la organización, es decir, aquellas relacionadas con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y servicio posventa. Existen cinco (5) categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier empresa, estas son: Logística de entrada; operaciones; logística de salida; mercadotecnia y; servicio posventa.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias: Son aquellas que hacen posible la realización de las actividades primarias, permitiendo el adecuado funcionamiento de la organización. Se refieren a la administración de los recursos humanos, las compras de bienes y servicios, el desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), así como infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). Estas son: Abastecimiento; desarrollo tecnológico; gestión de recursos humanos e; infraestructura de la empresa.

Es importante señalar, que la cadena de valor de una empresa así como la forma en la cual desempeña cada actividad, reflejan la evolución de su propio negocio, de sus operaciones internas, su gerencia, la estrategia establecida, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de sus actividades mismas. Además, ofrece un medio para comprender las fuentes de ventaja de costos y también pone al descubierto las fuentes de diferenciación (Calderón; 2003).

Dentro de este contexto, el adquirir ventajas competitivas exige que la cadena de valor de una organización se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas. Configurar de nuevo la cadena volviendo a asignar, ordenar, reagrupar o incluso eliminar actividades suele ser la base de una sustancial mejora en la posición competitiva.

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

La tendencia epistemológica a través de la cual se opera este estudio, se encuentra enmarcada en la corriente positivista (Chávez; 2000). La investigación, según su propósito es de tipo aplicada (Ary, Jacobs y Razaviech; 1999); en lo que respecta a la comparación de las muestras es



descriptiva - correlacional (Hernández, Fernández y Baptista; 2003). De allí que la presencia y el grado de correlación o covariación entre las variables competencias gerenciales y ventajas competitivas se determinaron estadísticamente a través del coeficiente de correlación de rho de Spearman, utilizado según las apreciaciones de Carrasquero (2000).

En el estudio efectuado, la recolección de la información y datos requeridos se obtuvo directamente de la realidad misma donde se genera el problema (empresas del sector químico) por lo cual se afirma que el diseño de la investigación es de campo (Manual de Trabajos de Grado y Tesis Doctoral de la URBE; 2004). Asimismo posee un carácter no experimental y transeccional o transversal descriptivo (Hernández y otros, 2003).

La población estudiada estuvo constituida por 6 empresas dedicadas a la formulación y venta de materia prima química, ubicadas en la Costa Oriental del Lago del estado Zulia. Siendo las unidades informantes: 6 gerentes regionales y 22 gerentes intermedios pertenecientes a las mismas.

Se aplicaron dos cuestionarios autoadministrados, el primero denominado CG-2005, conformado por 50 ítems y el segundo denominado VC-2005, constituido por 60 ítems; ambos con una escala de respuesta tipo Likert (1. Nunca, 2. Casi Nunca, 3. Algunas Veces, 4. Casi Siempre, 5. Siempre). La validez de los instrumentos se determinó a través de la técnica de juicio de expertos, se utilizó además el coeficiente de Cronbach, cuyo resultado fue de 0,90 y 0,88 respectivamente y; se calculó la validez discriminante. Para la confiabilidad se utilizó el método de estadística de las dos mitades y la correcciones de Spearman Brown (0,84; 0,74).

RESULTADOS DEL ESTUDIO

En primer lugar, se identificaron las competencias gerenciales del personal directivo de las empresas del sector químico; lo cual permitió obtener los siguientes resultados:

Dimensión	Promedio	Categoría	Desviación	Categoría	Moda	Categoría
Metacompetencias	3,60	Alto Nivel	0,50	Muy Baja Dispersión	4	Casi Siempre
Betacompetencias	3,75	Alto Nivel	0,47	Muy Baja Dispersión	4	Casi Siempre
Competencias Operativas	3,57	Alto Nivel	0,42	Muy Baja Dispersión	4	Casi Siempre



Competencias Interpersonales	3,63	Alto Nivel	0,43	Muy Baja Dispersión	4	Casi Siempre
Competencias Directivas	3,02	Moderado Nivel	0,44	Muy Baja Dispersión	3	Algunas veces
Promedio Variable Competencias Gerenciales	3,51	Alto Nivel	0,45	Muy Baja Dispersión	4	Casi Siempre

Tabla 1. Competencias Gerenciales

Fuente: Procesamiento de los datos realizado por Querales (2005).

Como puede observarse en la tabla 1, la variable Competencias Directivas obtuvo un promedio de 3,51, con una desviación de 0,45; lo cual la ubica dentro de una categoría de alto nivel, con una muy baja dispersión de las respuestas, reflejando una muy alta confiabilidad de las mismas. Además, es importante señalar que la categoría de respuesta fue 4 (moda), ubicándose en la opción casi siempre.

Estos resultados evidencian, de acuerdo a las respuestas de los gerentes encuestados, que el personal directivo demuestra en el desempeño de su cargo, un alto nivel de metacompetencias, betacompetencias, competencias operativas e interpersonales, las cuales obtuvieron promedios de 3,60; 3,75; 3,57 y 3,63, respectivamente. No obstante, las competencias directivas las poseen en un moderado nivel (3,02).

En lo que respecta al análisis de las ventajas competitivas presentes en las actividades primarias y de soporte de las empresas del sector químico, los resultados se presentan a continuación:

Dimensión	Promedio	Categoría	Desviación	Categoría	Moda	Categoría
Actividades Primarias	3,59	Alto Nivel	0,46	Muy Baja Dispersión	4	Casi Siempre
Actividades de Soporte	3,19	Moderado Nivel	0,50	Muy Baja Dispersión	4	Casi Siempre
Promedio de la Variable Ventajas Competitivas	3,39	Moderado Nivel	0,48	Muy Baja Dispersión	4	Casi Siempre

Tabla 2. Ventajas Competitivas

Fuente: Procesamiento de los datos realizado por Querales (2005).

En la tabla 2, se observa que la variable Ventajas Competitivas obtuvo un promedio de 3,39, con una desviación de 0,48; lo cual la ubica dentro de una categoría de alto nivel, con una muy baja dispersión de las respuestas, lo cual refleja una muy alta confiabilidad de las mismas. Además, es importante señalar que la categoría de respuesta más repetida fue 4 (moda), es decir, casi siempre.



Estos resultados evidencian, de acuerdo a las respuestas de los gerentes encuestados, que en las empresas del sector químico, sus actividades primarias se desarrollan con un alto nivel (promedio = 3,59); mientras que las de soporte se realizan con un moderado nivel (promedio = 3,39).

Por otra parte, se estableció la relación estadística entre las competencias gerenciales del personal directivo y las ventajas competitivas presentes en las actividades primarias así como de soporte de las empresas del sector químico; siendo los resultados los siguientes:

Variables	R	R cuadrado
Competencias Gerenciales y Ventajas Competitivas	0,243 ^a	0,299

Tabla 3. Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre las variables Competencias Gerenciales y Ventajas Competitivas.

Fuente: Procesamiento de los datos realizado a través del programa SPSS.

En la tabla 3, se observan los resultados obtenidos de la aplicación del coeficiente de correlación rho de Spearman a los datos de los instrumentos "CG - 2005" y "VC - 2005" a través del programa SPSS. Evidenciándose una correlación positiva moderada (Rho de Spearman = 0,29) entre las variables "Competencias Gerenciales" y "Ventajas Competitivas".

Lo anteriormente planteado significa, que las metacompetencias, betacompetencias, competencias operativas, interpersonales y directivas poseídas por los gerentes inciden de manera moderada en la generación de ventajas competitivas en las actividades de logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia, servicio posventa, abastecimiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa; propias de las organizaciones del sector químico, aunque no de manera determinante.

El resultado positivo en este sentido, refleja una relación directamente proporcional entre las variables, es decir, que el aumento o disminución de una afecta en ese sentido o dirección a la otra. Por otra parte, el valor de 0,29 refiere que las competencias gerenciales aunque son importantes para el desarrollo de ventajas competitivas, no son determinantes; pues en este caso la segunda variable esta afectada por diversos eventos.

Lo evidenciado por el coeficiente de correlación rho de Spearman, es corroborado por los resultados obtenidos de la aplicación del método de regresión múltiple, donde se puede observar que al establecer la relación entre varias variables independientes (en este caso las diferentes



dimensiones a través de las cuales fue operacionalizada la variable Competencias Gerenciales) y la variable dependiente Ventajas Competitivas; se plantea una influencia positiva pero débil de las metacompetencias (Beta = 0,04), así como las betacompetencias (Beta = 0,06), en las actividades donde se generan ventajas competitivas en las empresas del sector químico.

Al mismo tiempo, se muestra una influencia positiva moderada de las competencias operativas (Beta = 0,27), interpersonales (Beta = 0,22) y directivas (Beta = 0,26) en las actividades desarrolladas por las organizaciones objeto de estudio donde se generan ventajas competitivas; lo que indica su incidencia en éstas aunque no de manera determinante y refleja que estas últimas son fundamentales en esta relación.

Finalmente, se formularon una serie de lineamientos estratégicos que permitirán orientar el desarrollo de competencias gerenciales en el personal directivo, como punto de partida para mejorar, aumentar y mantener las ventajas competitivas de las empresas del sector químico.

Los mismos, parten de la idea que se debe lograr una diferenciación organizacional con base en la identificación y formación de competencias gerenciales en el personal directivo, las cuales constituyen una fuente de ventaja competitiva incomprable, condición fundamental para lograr la competitividad de una empresa (Benavides; 2002). Por cuanto, es el gerente quien tiene bajo su responsabilidad la toma de decisiones estratégicas, así como la ejecución de acciones a corto, mediano o largo plazo; en las áreas relacionadas con el financiamiento, adquisición y uso eficiente de los recursos. Además, fueron considerados los siguientes aportes:

Katz (citado por Robbins y otros, 2000); quien plantea que todo gerente debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

Robbins y otros (2000); Bateman y otros (2001); Hellriegel y otros (2002); los cuales coinciden en señalar que el desempeño efectivo del gerente está relacionado con la ejecución de las funciones administrativas fundamentales: planificación, organización, dirección y control.

De Ansorena (2001) y tres (3) sus competencias propuestas, por ser las que mostraron mayor incidencia (moderada) en las ventajas competitivas de las organizaciones objeto de estudio, a saber: competencias operativas, interpersonales y directivas.

Porter (1991, citado por Thompson y otros; 2001), quien señala a las actividades de logística de entrada, operaciones, logística de salida,



mercadotecnia, servicio posventa, abastecimiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos e infraestructura de la empresa; como aquellas en las cuales se generan las ventajas competitivas en una organización.

En este sentido, el contar con el personal idóneo en los cargos gerenciales es de suma importancia, especialmente para las empresas objeto de estudio. Este planteamiento significa que debe contar con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para alcanzar un desempeño superior en el desarrollo de las actividades primarias y de soporte de la organización donde se generan ventajas competitivas diferenciadoras.

La clasificación de competencias gerenciales presentada, no pretende ser más que un indicador limitado para orientar el desarrollo de las mismas en el personal directivo a través del procesos de formación; esta propuesta debe ser enriquecida con los aportes de cada realidad organizacional y la observación natural de la presencia de las competencias operativas, interpersonales, así como directivas, en las conductas profesionales de los gerentes; todo ello, como punto de partida para mejorar, aumentar y mantener las ventajas competitivas de las empresas del sector químico.

Se debe tener siempre en cuenta, que las descripciones de conductas aportadas son “genéricas”, razón por la cual deben identificarse lo más específicamente posibles de acuerdo a la actividad realizada por el directivo en la organización, ya que cuanto más concretas sean, mayor será la calidad del resultado final. Las competencias son las siguientes:

- **Competencia Operativa:** Comprenden conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes relacionados con el área técnica en la cual se desempeña el gerente. Está compuesta por las siguientes competencias: análisis numérico, atención al detalle, autoorganización, comunicación oral y escrita, disciplina, dominio de la comunicación no verbal, facilitar reuniones, orientación ambiental y, sentido de la urgencia.
- **Competencia Interpersonal:** Comprenden conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para interactuar con otras personas para el efectivo desempeño del puesto de trabajo. Las competencias que la conforman son: Atención al cliente, capacidad de negociación, escucha activa, orientación al cliente, persuasión, presentación, sociabilidad y, trabajo en equipo.
- **Competencia Directiva:** Comprenden conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes relacionados con las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización. Esta



compuesta por las competencias: Control directivo, delegación, apoyo a colaboradores, espíritu emprendedor, evaluación de los colaboradores, identificación directiva, liderazgo de grupos y personas, planificación, organización, sensibilidad organizacional y, visión.

CONCLUSIONES

Sobre la base de los resultados obtenidos se presentan las conclusiones derivadas de la investigación:

Se identificaron las competencias gerenciales del personal directivo de las empresas del sector químico; evidenciándose un alto nivel de desarrollo de las metacompetencias, betacompetencias, competencias operativas e interpersonales en el personal gerencial de las empresas del sector químico; a excepción de las competencias directivas las cuales están desarrolladas en un moderado nivel.

Al respecto, en la dimensión metacompetencias casi siempre los gerentes demuestran energía; casi siempre se adaptan, analizan problemas, toman decisiones, son independientes y muestran sensibilidad interpersonal. Por otra parte, sólo algunas veces emprenden procesos de aprendizaje, son flexibles, íntegros, juicioso, resuelven problemas y toleran el estrés.

En cuanto a las betacompetencias, casi siempre demuestran ambición profesional, conocimiento del entorno, interés por otros aspectos de la vida independientes de los laborales; ejercen influencia, se orientan al logro y son tenaces. Sólo algunas veces son creativos y toman riesgos.

Al evaluar la dimensión competencias operativas, se evidenció que casi siempre saben realizar análisis numéricos, son detallistas, dominan la comunicación no verbal, presentan una orientación ambiental y sentido de la urgencia. Sólo algunas veces se autoorganizan, se comunican adecuadamente de forma oral como escrita, son disciplinados y conocen como facilitar reuniones.

En la dimensión competencias interpersonales, demostraron que casi siempre prestan atención, orientan sus acciones al cliente, saben cómo persuadir, como realizar presentaciones y son sociables. Además, algunas veces presentan capacidad de negociación, su escucha es activa y trabajan en equipo.

En la medición de la dimensión competencias directivas, casi siempre organizan adecuadamente; algunas veces aplican control directivo, apoyan a sus colaboradores, presentan un espíritu emprendedor, evalúan de forma



correcta a sus colaboradores, demuestran identificación directiva, son líderes de grupos, planifican, son sensibles organizacionalmente y visionarios.

Por otra parte, al analizar las ventajas competitivas presentes en las actividades primarias y de soporte de las empresas del sector químico, se evidencia la presencia de ventajas competitivas en las actividades relacionadas con las operaciones productivas, logística de salida, servicio posventa, desarrollo tecnológico e infraestructura de la empresa, las cuales se ejecutan con un alto nivel. Además las funciones de logística de entrada, mercadotecnia, abastecimiento y gestión de recursos humanos son consideradas fortalezas potenciales, por cuanto se realizan en un moderado nivel.

En cuanto al establecimiento de la relación estadística entre las competencias gerenciales del personal directivo y las ventajas competitivas presentes en las actividades primarias así como de soporte de las empresas del sector químico; al aplicar el coeficiente de correlación Rho de Spearman, se obtuvo una correlación positiva moderada ($r = 0,29$), la cual refleja una relación directamente proporcional entre las variables. Al respecto, se refiere que las competencias gerenciales aunque son importantes para el desarrollo de ventajas competitivas, no son determinantes; pues en este caso la segunda variable está afectada por diversos eventos tanto internos como externos a las organizaciones.

Finalmente, se formularon lineamientos estratégicos los cuales se diseñaron considerando que se debe lograr una diferenciación organizacional con base en la identificación y formación de competencias operativas, interpersonales y directivas en el personal directivo, las cuales constituyen una fuente de ventaja competitiva diferenciadora; sobre todo cuando permiten gestionar efectivamente las actividades primarias y de soporte ejecutadas en las organizaciones.

RECOMENDACIONES

Luego de analizar los resultados obtenidos, se les sugiere a las directivas de las organizaciones considerar las siguientes recomendaciones para hacer de sus fortalezas potenciales verdaderas fuentes de ventajas competitivas:

Iniciar de manera inmediata un proceso de sensibilización, que permita tanto a los niveles gerenciales como los operativos de las empresas estudiadas, asumir el reto de revisar y en caso de ser necesario cambiar la concepción dentro de la cual han sido gestionadas las organizaciones.



Los lineamientos presentados, constituyen orientaciones generales que deben ser consideradas y contextualizadas a las realidades de cada organización, así como la filosofía gerencial. Además, requiere un replanteamiento completo de los procesos educacionales y de capacitación establecidos en ellas.

Aplicar filosofías como Justo a Tiempo (JAT), a través de la cual se gestionan las operaciones buscando la manera de eliminar el desperdicio en todos los aspectos de la actividad de producción de la empresa: tecnología, manejo de materiales, gestión de inventarios, tiempos de espera, procesamiento de materia prima y defecto de los productos.

Realizar programaciones flexibles, es decir, al organizar y dar tiempo al uso de recursos para llevar a cabo todas las actividades de la empresa, es necesario considerar las posibles eventualidades externas que pueden producir retrasos, restricciones de tiempo, así como las relaciones entre las actividades y los recursos.

Estar alerta ante los constantes cambios de la tecnología, los cuales pueden afectar los procesos desarrollados en la organización; a través de la asistencia a congresos, foros o cursos de actualización sobre temas relacionados con nuevos desarrollos tecnológicos; así como la lectura constante de revistas especializadas en el área.

Utilizar con mayor frecuencia medios impresos (periódicos, revistas especializadas), así como vallas en las principales de la región para promocionar sus productos, por cuanto estos son medios que estimulan la demanda de los mismos y están al alcance de toda la población.

Mejorar la gestión de personal, estableciendo para ello procedimientos para seleccionar candidatos acordes a los perfiles requeridos por los cargos, así como procesos de formación que permitan la adquisición y desarrollo de competencias en el personal; diseñando evaluaciones de personal donde se determine de forma objetiva su contribución con los objetivos empresariales; asignando sueldos y salarios en correspondencia con la situación actual del país.

Realizar estudios comparativos para determinar aquellas prácticas exitosas consideradas como ejemplo con la finalidad de mejorar los procesos de la organización, utilizando para ello técnicas como el Benchmarking.

Fomentar la autonomía del personal al momento de desarrollar sus funciones; brindándoles Empowerment, es decir, ofreciéndoles mayor



autonomía compartiendo con ellos información relevante y ofreciéndoles el control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARY, D.; JACOBS, R. y RAZAVIEH, A. (1999). Introducción a la investigación pedagógica. México: McGraw Hill.

BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott (2001). Administración: Una Ventaja Competitiva. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.

BENAVIDES, Olga. (2002). Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Editorial McGraw Hill. Colombia.

CALDERÓN (2003). Recorriendo la Cadena de Valor. [Documento en línea]. Disponible: www.forum.europa.eu.int. [Consulta: 2005, enero, 20].

CARRASCO, Milexy (2003). Competencias Presentes y Requeridas por Funciones Gerenciales ante las Nuevas Realidades Empresariales. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.

CARRASQUERO, E. (2004). Instrumentos de investigación científica en las ciencias sociales (validez y confiabilidad). Modulo II. Diplomado en Estadística para Investigación Social en la UNERMB.

CHÁVEZ, N. (2000). Introducción a la investigación educativa. Venezuela Artes Gráficas.

CLEMENTE, Luis. (2001). Venezuela y los Indicadores de Competitividad. Documentos de Trabajo. Proyecto Andino de Competitividad. Venezuela.

DE ANSORENA, Alvaro. (2001). 15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito. 2da. Edición. Editorial Paidós. España.

DELGADO, Ricardo (2003). La Gerencia de Recursos Humanos y su Relación con el Nivel de Competitividad de los Trabajadores en la Empresa Metalmeccánica. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.

HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan y SLOCUM, John (2002). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.



HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ y BAPTISTA (2003). Metodología de la investigación. Editorial McGraw Hill.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary (2000). Administración. 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

THOMPSON y STRICKLAND (2001). Administración Estratégica. 11va. Edición. Editorial McGraw Hill. México.

URBE (2004). Manual de Trabajos de Grado y Tesis Doctoral. Universidad Rafael Beloso Chacín.