



## COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL EN EMPRESAS ASEGURADORAS

(Management Skills and Job Performance In Insurance Companies)

Recibido: 23/08/2014 Revisado: 21/10/2014 Aceptado: 25/10/2014

### Chávez, Sila

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela  
[sila.chavez@urbe.edu](mailto:sila.chavez@urbe.edu)

### De las Salas, Magdy

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela  
[magdy.delassalas@urbe.edu](mailto:magdy.delassalas@urbe.edu)

### Roberto Bozo Acosta

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela  
[roberto.bozo@urbe.edu.ve](mailto:roberto.bozo@urbe.edu.ve)

### RESUMEN

El concepto de profesional competente involucra el manejo de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, requeridas para un desempeño laboral exitoso. El presente artículo se orientó a determinar la relación entre competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras, sustentándose en las teorías de Alles (2006), Amat (2007), Chiavenato (2006), entre otros. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional, con un diseño no experimental transeccional. La población del estudio estuvo representada por gerentes de las empresas aseguradoras a quienes se les aplicó un instrumento de recolección de datos, los cuales fueron procesados utilizando estadísticas descriptivas. Los resultados obtenidos a través del estudio permiten interpretar que en la medida en que se fortalezcan las competencias gerenciales se incrementa el desempeño laboral de quienes llevan la dirección de las empresas aseguradoras. Considerando estos resultados se interpretó que los gerentes abordados desarrollan con una mediana frecuencia competencias orientadas hacia el autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante el fracaso y compromiso con la organización, verificándose confiabilidad en los resultados alcanzados. En este contexto, se evidenció que el comportamiento ante el fracaso obtuvo el mayor puntaje, mientras que se observaron mayores debilidades en las competencias asociadas con el autocontrol y el compromiso con la organización. Al abordar las competencias centrales, se concluye que están presentes la comunicación, trabajo en equipo, capacidad para planificar y organizar, capacidad para dar cuenta y creatividad, lo cual imprime habilidad en los gerentes para comunicarse en la organización, trabajar en forma colaborativa, plantearse metas y planificar los cursos de acción para consolidarlas, cumplir con los compromisos asumidos y desarrollar acciones constructivas para responder a los intereses de la empresa.

**Palabras clave:** competencias gerenciales, desempeño laboral, eficacia, eficiencia, gestión.

### ABSTRACT

The concept involves competent professional management knowledge, skills, attitudes and skills required for successful job performance. This article was aimed to determine the relationship between job performance and managerial skills in insurance companies, sustained in theories Alles (2006), Amat (2007), Chiaventato (2006), among others. The research was descriptive correlational, a transactional non-experimental design. The study population was represented by managers of insurance companies who were administered an instrument to collect data, which were processed using descriptive statistics. The results obtained through the study allow interpreting the extent that job performance management skills of those who carry the address of insurers increases stronger. Considering these results are interpreted in the managers dealt with a median frequency develop skills oriented self-control, self-confidence, given the failure behavior and commitment to the organization, verifying reliability of the results achieved. In this context, it was shown that the behavior before failure had the highest score, while major weaknesses observed in the skills associated with self-control and commitment to the organization. In addressing the core competencies, we conclude that communication, teamwork, ability to plan and organize ability to account and creativity, which prints the managers ability to communicate within the organization, working collaboratively are present, consider goals and plan courses of action to consolidate, meet commitments and develop constructive to respond to the interests of the company shares.

**Keywords:** managerial skills, job performance, effectiveness, efficiency, management.

### INTRODUCCIÓN

En este nuevo siglo, las organizaciones se enfrentan a los nuevos retos que imponen el entorno cambiante, la globalización, la incertidumbre y la competitividad, los cuales exigen reorientar políticas y estrategias con el fin de consolidar objetivos organizacionales previstos, agregando valor a la sociedad.

Ante esta situación, las organizaciones que pretendan alcanzar sus metas y lograr el éxito sostenido, deberán mejorar las competencias de su capital humano, sobre todo, de quienes se encargan de conducir la dirección de las mismas, procesando un eficiente desempeño de las funciones gerenciales.

En este contexto, las competencias gerenciales permiten el mejoramiento del desempeño laboral, al promover y concretar conocimientos, actitudes y comportamientos requeridos por el ocupante de un puesto para obtener logros significativos de su labor en la organización, a partir de iniciativas innovadoras y creativas, impulsadas por potencialidades y el talento. Al respecto, Alles (2006) refiere que las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores que requiere un gerente para desenvolverse eficazmente en el puesto de trabajo ocupado en la organización, siendo éstas, una condición para un desempeño laboral exitoso.

De lo planteado, puede inferirse que las competencias gerenciales engloban no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también comportamientos, toma de decisiones, transmisión de información, entre otros aspectos necesarios para el desempeño de una ocupación, en pro del mejoramiento continuo y la innovación.

Por lo anteriormente planteado, específicamente en el ramo de las empresas aseguradoras, necesitan en todo momento de gerentes competentes que logren un efectivo desempeño de sus funciones y tareas en la organización, con capacidad de participar activamente en el logro de resultados que apoyen la misión, visión y objetivos, en un ambiente estimulador, donde se promueva el desarrollo del talento humano y la consolidación de comportamientos productivos.

Cabe destacar que, en las empresas aseguradoras, el mayor activo lo constituye el talento humano de las personas responsables de prestar el servicio requerido, los cuales deben estar orientados y apoyados por una gerencia capacitada para el desempeño de sus labores, promoviendo la eficacia en situaciones determinadas de trabajo. El ser competente en una o más áreas de la actividad realizada implica capacidad para desenvolverse de forma eficaz en una función de productividad, alcanzando óptimos resultados.

Por consiguiente, el desempeño laboral de quienes gerencian las empresas aseguradoras se relaciona y tiene su fundamento en el desarrollo de competencias que le permitan dirigir la organización con eficiencia y eficacia de la gestión, a través de conocimientos y habilidades fortalecidas, lo cual permite orientar el crecimiento global de la organización hacia sus mejores logros.

Sin embargo, a partir de revisiones bibliográficas y de observaciones realizadas en el contexto de estudio, se perciben algunos síntomas: pareciera que los gerentes de las empresas aseguradoras no desarrollan de manera efectiva las competencias gerenciales centrales, de logro, eficacia personal, gestión, entre otras requeridas para el cumplimiento de su labor, lo cual podría estar afectando su desempeño laboral.

Considerando lo expuesto, las referidas empresas requieren de un cambio en el diseño de políticas y estrategias orientadas a consolidar las competencias de la gerencia, enfatizando en la necesidad de mejorar conocimientos, destrezas y habilidades específicas del área, siendo esto un aspecto esencial para fortalecer debilidades en el desempeño y lograr una gerencia efectiva para afrontar las demandas del entorno cambiante.

Desde esta perspectiva, en las empresas abordadas, existe la necesidad de valorizar las competencias gerenciales como fundamento del desempeño laboral, requiriendo de quienes gerencian la dinámica de estas organizaciones la adopción de nuevos enfoques de gestión, promoviendo condiciones que permitan lograr una mayor adaptabilidad a los cambios, condición esencial para lograr la excelencia organizacional.

En este sentido, la presente investigación se centró en determinar la relación entre

competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras, de manera que sus resultados puedan orientar directrices de acción para fortalecer las competencias del personal gerencial en pro de un mejor rendimiento de las funciones y tareas realizadas en la organización.

El tipo de investigación fue descriptiva correlacional, con un diseño no experimental y de campo. La población estuvo representada por nueve (9) gerentes de los centros de inspección automotriz de las empresas aseguradoras objeto de estudio. Como técnica de recolección de datos se aplicó la observación por encuesta y como instrumentos dos cuestionarios de alternativas múltiples, validados por expertos y cuya confiabilidad fue calculada a través del método de Alfa de Cronbach, arrojando un índice de 0.98, lo cual indica que son altamente confiables.

Los datos recabados a través de la aplicación de los cuestionarios fueron procesados utilizando estadísticas descriptivas, considerando frecuencias absolutas, porcentajes, promedios y desviación estándar, lo cual permitió derivar los resultados del estudio, a partir del análisis de cada subdimensión e indicador que midió las competencias gerenciales y desempeño laboral en el contexto de las empresas aseguradoras del municipio Maracaibo del estado Zulia.

### **COMPETENCIAS GERENCIALES**

Las competencias se entienden como un saber actuar movilizando recursos para resolver problemas reales de manera efectiva y éticamente responsables con creatividad e innovación. Los recursos se refieren de manera especial a la distribución de los saberes (ser, saber y saber hacer) integrados, los cuales se transforman en dispositivos para ser utilizados por una persona competente.

Según Amat (2007), la competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación. En el criterio de Azuaje (2008), las competencias gerenciales son el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios según estándares utilizados en el área ocupacional. Las competencias profesionales abarcan conocimientos en áreas, oficios o disciplinas que permiten el abordaje del quehacer profesional u ocupación. Su acción conlleva al fortalecimiento de la gestión, consecución y conservación del empleo.

Cabe destacar que las competencias, carácter multifuncional, son complejas, por lo cual se requiere analizar cómo están conformadas. En este sentido, Alles (2006), considera que las competencias están conformadas por características, incluyen motivaciones, rasgos psicofísicos, formas de comportamiento, auto-concepto, conocimientos, destrezas manuales o cognitivas.

Las habilidades, conocimientos y destrezas de un gerente abarcan herramientas del ser humano cuantificables cuantitativa y cualitativamente, para satisfacer las exigencias del trabajo.

La capacidad productiva es la sumatoria e integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser en una conjugación de desarrollo personal, de la formación del individuo y del pensamiento complejo.

## TIPOS DE COMPETENCIAS

Las competencias representan un conjunto de comportamientos, actitudes, habilidades y valores que una persona posee y que al ser aplicadas a cualquier situación, posibilitan la eficacia en una actividad determinada. Puede mencionarse, por ejemplo: la comunicación oral y escrita, análisis de problemas, delegación, creatividad, entre otras, las cuales hacen referencia a las cualidades propias de un individuo y la capacidad para efectuarlas correctamente en un contexto determinado.

En este sentido, el desempeño de tareas específicas del puesto requiere del uso de conocimientos y de habilidades, para afrontar situaciones y resolver problemas, lo cual exige el uso de esas características las cuales posibilitan la autorregulación y autocontrol en el desarrollo del trabajo en la organización para un desempeño requerido.

Según Barroso (2009), las competencias como comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo, para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Destaca las competencias genéricas como cualidades o atributos directamente relacionados con el desempeño en grupos de empleos determinados y afines, no son generalizables entre las diferentes áreas o niveles organizacionales.

Por otra parte, considera las competencias definiéndolas como un grupo de competencias mínimas y comunes a los diferentes sectores laborales, áreas y niveles de gestión. Son los cimientos que fundamentan el desempeño adecuado y el aprendizaje de transferir a la cotidianidad información, conocimientos, aptitudes y habilidades desarrolladas en los gerentes de empresas aseguradoras.

Los gerentes requieren manejar con eficiencias los parámetros administrativos del proceso, sobre todo las aristas técnicas, las estrategias conceptuales y de capital humano, herramientas estas muy importantes en altos niveles gerenciales. Los gerentes que las tengan obtendrán mayor producción de su personal utilizando la confianza, la comunicación, el entusiasmo y la motivación como bases sobre la que edificarán una pirámide de organización de su universo pertinente.

## COMPETENCIAS COGNITIVAS

Afirman Robbins y Coulter (2007) que las competencias cognitivas implican buscar y manejar información concreta, resolver problemas y discrepancias, identificar situaciones complejas y puntos clave, los cuales pueden ser de utilidad en un futuro. Implican el desarrollo del pensamiento analítico, capacidad para comprender situaciones y resolver problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de una forma lógica y sistemática. Las referidas competencias incluyen el pensamiento analítico, conceptual y los conocimientos técnicos, aspectos que se definen a continuación:

- El pensamiento analítico: según los autores mencionados se refiere a la capacidad de comprender una situación a partir de la fragmentación de ésta en varias partes de menor tamaño y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y medias sobre ellos de forma lógica y sistemática. Habilidad de organizar un problema o situación de una forma sistemática, establecer prioridades racionalmente fundamentadas identificando secuencias temporales y las relaciones causa efecto.

Considerando lo expuesto, se puede decir que el pensamiento analítico es un aspecto fundamental de un gerente competente, tomando en cuenta que su trabajo en la organización es variado y complejo. Por ello, es necesario el manejo de habilidades que permitan identificar, analizar y dar respuestas a los problemas surgidos y generar soluciones pertinentes y oportunas.

- Pensamiento conceptual: para Azuaje (2008), implica la capacidad de una persona para de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos claves o subyacentes en asunto complejos generados en el contexto de trabajo. Estas competencias facultan al gerente para conceptualizar situaciones abstractas, acontecidas en la organización, visualizando la misma como un todo, es decir, en su totalidad para comprender las relaciones entre sus unidades y el papel desempeñado en ella.
- Conocimientos técnicos: según Azuaje (2008), comprende todos los conocimientos y competencias en un campo específico y según los requerimientos se la organización. Es la capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico exigido en el puesto de trabajo o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con las actividades que le corresponde desempeñar en el contexto de la organización.

### COMPETENCIAS DE LOGRO

En el criterio de Alles (2006), las competencias de logro se manifiestan en preocupación por realizar el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser superar el rendimiento del pasado, superior a otros (competitividad), metas personales trazadas e innovación en lo realizado. Las referidas competencias se vinculan con los aspectos siguientes:

- Motivación al logro: en el criterio de Alles (2006), comprenden aspectos relacionados con la medida del rendimiento, la eficacia y la efectividad, la fijación de objetivos y de los beneficios para la organización. Implica la preocupación por capacitarse y trabajar bien, según los requerimientos de la organización para superar un estándar de excelencia. Abarca las habilidades para realizar el trabajo cumplido con requerimiento de excelencia.
- Iniciativa: para Amat (2007), se refiere a una competencia orientada hacia la acción no prevista o esperada. Tomar iniciativa es hacer más de lo que se exige o espera en el trabajo. Implica además la búsqueda activa de oportunidades para

realizar mejor las actividades enfocándolas a nuevos desafíos.

Estas habilidades están asociadas al desempeño eficiente del gerente por cuanto lo facultan para desarrollar acciones concretas en la organización que respondan a la necesidad de afrontar las demandas del entorno dinámico, aprovechando oportunidades para generar cambios positivos en la misma contribuyendo con la consolidación de metas previstas.

- **Búsqueda de información:** según Azuaje (2008), esta competencia representa una profunda curiosidad, un deseo de conocer más sobre las cosas, ello anima a buscar información relevante y de interés sobre asuntos relacionados con el trabajo en la organización. Esta búsqueda de información implica realizar esfuerzos para recabar más datos, no conformándose con lo que se tiene o dispone.

### **COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL**

Para Azuaje (2008), comprenden aspectos relacionados con la capacidad de autocontrol, manejo de emociones, confianza en sí mismo para asumir retos en el trabajo, habilidad para identificar problemas, disposición para aceptar errores, aprender de ellos y superar situaciones asumiendo el cambio como un reto importante. En este sentido, las competencias de eficacia personal abarcan los aspectos siguientes:

- **Autocontrol:** según Coulter y Stephen (2005) es la capacidad que una persona desarrolla de mantener el control de sí misma, canalizando sus emociones para promover y mantener relaciones interpersonales positivas en la organización, lo cual representa un aspecto importante en la dinámica y el desempeño en el trabajo ejecutado en la organización.
- **Confianza en sí mismo:** según Jones y George (2010), esta competencia implica creer en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos en la organización que conducen a consolidar cambios positivos, enfrentando retos en el trabajo.
- **Comportamiento ante el fracaso:** para Alles (2006), se refiere a la capacidad para identificar y explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos, aprendiendo de las experiencias. En este sentido, los errores cometidos se asumen como parte del aprendizaje vivencial.
- **Compromiso con la organización:** en el criterio de Azuaje (2008), se refiere a la capacidad que tiene una persona de orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades y objetivos en la organización en la cual desempeña su trabajo, orientando el comportamiento hacia el logro de metas.

## COMPETENCIAS DE GESTIÓN

De acuerdo a lo establecido por Barroso (2009), las competencias de gestión implican la capacidad de desarrollar talentos para el logro de objetivos organizacionales en un tiempo específico, facilitando condiciones e instrumentos de consolidación de comportamientos productivos. Entre estas competencias se destacan:

- **Visión:** identificar temas estratégicos y oportunidades que deben ser aprovechadas por la organización. Comunicar claramente las vinculaciones entre estrategias de la organización y las metas de la unidad laboral. Genera y comunica una dirección organizacional amplia y comprometedora, transmite entusiasmo acerca de las posibilidades futuras en la organización.
- **Liderazgo:** implica la capacidad que una persona tiene de servir como modelo que otras personas quieren seguir. Es ser proactivo para desarrollar estrategias que conduzcan al logro de objetivos y metas. Establecer y mantener relaciones con un amplio espectro de personas, para entender necesidades y conseguir apoyo, anticipar y resolver conflictos, procurando soluciones adecuadas. Buscar el cambio y el mejoramiento de sus capacidades y logros en la organización, afrontar los desafíos y cambios de manera positiva.
- **Capacidad de gerenciar el desempeño:** se refiere a la habilidad para delegar en forma adecuada la autoridad que corresponde en cuanto a la responsabilidad, rendición de cuentas y toma de decisiones, asegurarse que los roles, responsabilidades y líneas jerárquicas sean claras para cada uno de los miembros de la organización, además juzgar con exactitud la cantidad de tiempo y recursos que se necesitan para lograr una tarea, monitoreando el progreso conforme a hitos y plazos.

## COMPETENCIAS CENTRALES

Berghe (2006) comparte el reconocimiento por los logros del equipo y plantea que las competencias centrales se asocian con la capacidad que una persona posee de comunicarse efectivamente en la organización, disposición para trabajar en equipo, organizar y planificar actividades y proyectos en la organización, rendir cuenta y ser creativa para buscar nuevas opciones que promuevan los cambios requeridos e importantes. Este tipo de competencias se asocian a los aspectos siguientes:

- **Comunicación:** se vincula a la capacidad de hablar y escribir en forma clara y efectiva. Escuchar a los demás, interpretando sus mensajes y responder en forma apropiada. Hacer preguntas clasificadoras mostrando interés por sostener una comunicación bidireccional. Implica, además, adaptar el lenguaje, tono, estilo y formato a la audiencia correspondiente.
- **Trabajo en equipo:** es la capacidad para trabajar en forma colaborativa con colegas solicitando insumos, para lograr las metas organizacionales. Implica

también valorar genuinamente las ideas y conocimientos de los demás, aprendiendo de otras personas. El trabajo en equipo implica integración de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás como actitud opuesta a la individual o competitiva. Es un grupo de personas que trabajan en procesos y tareas con objetivos compartidos.

- Capacidad de planificar y organizar: es la capacidad de plantear metas claras que son consistentes con las estrategias acordadas, identificando actividades y tareas prioritarias en la organización, ajustando las acciones en la forma requerida. Implica también, asignar una cantidad apropiada de tiempo y recursos, para complementar el trabajo dejando espacios para las contingencias al planificar en la organización.

De los conceptos citados de competencias, se interpreta que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes visibles, comportamientos y destrezas que favorecen en el gerente un adecuado desempeño de su trabajo, permitiendo generar aportes valiosos al logro de los objetivos organizacionales.

### **DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño del capital humano en las organizaciones se convierte en un elemento clave de supervivencia y competitividad, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes en la dinámica institucional. Entre ellos, el desempeño laboral, el cual es definido por Chiavenato (2007) como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr metas, habilidades y conocimientos.

Otros autores definen el desempeño laboral como una serie de características individuales entre ellas, las capacidades, habilidades, necesidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales pueden afectar resultados y dar cambios generados en las organizaciones, porque es el capital humano la principal fuente de competitividad de la organización y de su actuación dependerá el éxito o el fracaso de la misma.

De esta forma, la organización depende de la actuación de su personal para sobrevivir y mantener su efectividad y esto solo se puede alcanzar si las personas que trabajan en ella encuentran condiciones óptimas de trabajo como seguridad, retos, oportunidades, motivación y logros, a lo largo de su ciclo de vida laboral.

Para ello, se debe ir preparando, formando, adquiriendo las competencias necesarias para un desempeño exitoso, porque las habilidades y conocimientos aplicados en el trabajo son los que determinan un rendimiento eficaz, generando contribución al logro de los objetivos y metas de la organización.

### **FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Para poder ofrecer atención a los clientes, las empresas u organizaciones deben considerar aquellos factores que se encuentran relacionados con el desempeño de los

trabajadores y tienen un gran impacto en los resultados de sus aportaciones al logro de las metas y objetivos trazados destacan algunos factores relacionados como: compensación salarial, capacitación, satisfacción del trabajador, auto estima, trabajo en equipo y desarrollo de carrera, los cuales se definen a continuación.

- **Compensación salarial:** la compensación (sueldos, salarios y prestaciones) es la gratificación que las personas reciben a cambio de su labor en la organización, garantizando la satisfacción del trabajador, lo que a su vez ayuda a la empresa a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo con un desempeño productivo. Para Chiavenato (2007), los resultados de una compensación salarial que no cubra las necesidades del empleado puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro de la calidad, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los individuos a buscar un empleo diferente.

De este modo, la compensación es una manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. Un alto nivel de compensación, constituye un objetivo del departamento de recursos humanos en cuanto a la retribución de la labor. Asimismo, el citado autor plantea que la compensación salarial promueve un mejor desempeño cuando es gratificada la labor de forma satisfactoria.

- **Capacitación:** otro aspecto necesario de considerar es la capacitación del trabajador, lo cual implica un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos, con el objeto de que el personal desempeñe su papel o tarea lo más eficientemente posible. Según Jones y George (2010), los programas de capacitación producen resultados favorables en la mayoría de los casos respecto a su área laboral. El autor considera que los programas de capacitación laboral cubren las necesidades reales del puesto, fortaleciendo las habilidades de los empleados para cumplir con los procedimientos y exigencias del cargo ocupado, retribuyéndose en logros importantes para la organización.
- **Satisfacción del trabajo:** según Koontz y Weihrich (2008), la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con lo que un empleado percibe su trabajo, manifestándose en determinadas actitudes y comportamientos laborales, lo cual se encuentra relacionado con la naturaleza del trabajo y las condiciones en el contexto laboral. En el criterio de Chiavenato (2006), la satisfacción en el trabajo se presenta como un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento, estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir los efectos de las tareas en el comportamiento futuro.
- **Desarrollo de la carrera:** el desarrollo de carrera es vital para todo trabajador, no importando ni el sector ni el nivel en el cual se desempeñe. Es una necesidad humana vinculada al crecimiento y autorrealización, también es crucial en la gestión de recursos humanos en toda organización.

Según Koontz y Weihrich (2008), el desarrollo de carrera es el esfuerzo concertado o

coordinado entre individuos y organización, los individuos quieren desarrollarse y avanzar en su trabajo a lo largo de su ciclo de vida y la organización quiere seleccionar, evaluar, asignar y desarrollar a sus trabajadores, para mantener su efectividad, crecer y enfrentar retos del futuro. Un enfoque balanceado permite el encajamiento de las necesidades del individuo y de la empresa. El desarrollo de carrera promueve el mejoramiento del desempeño cuando la organización ofrece al personal condiciones para su conocimiento y desarrollo.

### **COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL**

En el criterio de Coulter y Stephen (2005), la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas del puesto de trabajo ocupado en la organización, lo cual permite saber quién hace algo bien o mal a través de un criterio específico o estándar.

Es por ello que las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo en las personas las competencias que le permitan lograr un desempeño laboral superior para poder determinar su lugar en el mundo empresarial, particularmente las de empresas aseguradoras no escapan a esta realidad de ir a la vanguardia de este proceso dinamizador. En tal sentido, las organizaciones requieren de gerentes competentes, con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad, así como valores que permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional en su puesto laboral (Alles, 2006).

Para Jones y George (2010), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas y comportamientos así como actitudes que una persona necesita para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones. Al respecto, es relevante señalar que estas son variadas, por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos.

Según los autores citados, las competencias gerenciales se reflejan en comportamientos que ciertas personas poseen más que otras y ello las hace más eficaces en el ejercicio cotidiano de su profesión, considerando sus aptitudes, rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos en su ciclo de vida profesional, lo cual se encuentra asociado con su desempeño laboral.

A partir de lo planteado, se puede señalar que el desempeño laboral es la capacidad de una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo. Para ello se requiere contar con una serie de competencias que la califique para ejecutar tareas laborales cumpliendo con las exigencias y demandas del puesto. Entre estas competencias asociadas a un desempeño laboral exitoso se destacan, según el criterio de Alles (2006), las siguientes:

- Flexibilidad: es la habilidad de adaptarse a los cambios del entorno, adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, aceptando sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto. La



flexibilidad permite la fácil adaptación de las relaciones laborales porque este fenómeno surge por la necesidad de acomodar, de amoldar el factor trabajo a las variaciones y exigencias de un entorno dinámico y cambiante, ajustándose a las condiciones nuevas, las innovaciones tecnológicas y a otros factores con ajustes y celeridad.

- **Habilidad interpersonal:** se refiere a una categoría de aprendizaje que supone la adquisición de habilidades interpersonales incluidas las de la comunicación, de relación humana, toma de decisión, liderazgo y de relación laboral.

De acuerdo a Alles (2006), la habilidad interpersonal es la comunicación oral y escrita efectiva que consigue la aceptación de ideas, implicando a los demás. Esta habilidad desarrollada crea el entendimiento entre las personas demostrando comprensión de las preocupaciones, motivos y sentimientos de otros, consigue acuerdos y aceptación de ideas, planes, actividades y soluciones, a través de una comunicación efectiva y unos estilos interpersonales.

- **Empoderamiento:** es la habilidad de capacitar a individuos y grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido de compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento de trabajo en equipo, dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de la capacidad.
- **Emprendimiento:** el emprendimiento es un proceso por el que un individuo, mediante esfuerzos organizados, arriesga tiempo y dinero en la búsqueda de oportunidades para crear valor y crecer mediante la innovación. De esta manera, las organizaciones emprendedoras actúan como agentes de cambio, formando un fondo de ideas nuevas, originales que de otro modo no se aprovecharían.

De acuerdo a lo planteado, el emprendimiento implica iniciar nuevos proyectos productivos de mejoramiento de las condiciones de trabajo con base a los requerimientos organizacionales y las demandas externas. Los elementos de esta competencia son: diseñar nuevos proyectos acordes con las necesidades de la organización y del contexto empresarial, ejecutar los proyectos con referencia a las metas propuestas, el procedimiento administrativo definido y las condiciones del entorno.

## RESULTADOS

Luego de haber realizado la investigación se presentan los resultados obtenidos, reflejados en valores porcentuales para cada una de las alternativas de respuestas. En el caso de la subdimensión competencias cognitivas, se observa que la población encuestada respondió con el 68.5% que Siempre están presentes las referidas competencias en la labor gerencial, un 28.2% asumió que Casi Siempre, y un 2.4% afirmó que Algunas Veces. Para la opción Casi Nunca el 0.8% y para la alternativa Nunca no se obtuvo respuestas, según lo muestran los resultados arrojados.

Estos indicios permiten interpretar que las competencias cognitivas como el pensamiento analítico, pensamiento conceptual y conocimientos técnicos se encuentran presentes en la gestión de los gerentes. En este sentido, se evidencia que quienes gerencian las referidas empresas, valoran y aplican estas habilidades, lo cual según su opinión les permite canalizar sistemáticamente los problemas presentados en la organización, utilizando el razonamiento y la lógica para identificar y abordar aspectos claves de situaciones complejas dadas en el contexto institucional. Se observa que las competencias más resaltantes son los conocimientos técnicos, mientras que la más débil se centró en el pensamiento analítico.

En lo que respecta a la subdimensión referida a las competencias de logro, la población encuestada contestó, mediante el 55.0% que casi siempre desarrollan estas competencias, el 33.8% estuvo de acuerdo con la opción Siempre y un 11.1% afirmó que Algunas Veces y para las alternativas Casi Nunca y Nunca no hubo respuesta.

Los resultados anteriores permiten interpretar que las competencias de logro tales como motivación al logro, iniciativa, preocupación por el orden y búsqueda de información están presentes en los gerentes, sin embargo deben ser fortalecidas a fin de lograr el máximo dominio de las mismas. Se observa que la competencia con mayor fortaleza por parte de los gerentes fue la motivación al logro, mientras que la de menor nivel de dominio fue la iniciativa.

Al abordar la subdimensión competencias de eficiencia personal en los gerentes de las empresas objeto de estudio, la población participante respondió mediante el 54.9% que algunas veces desarrollan estas competencias el 33.3% considero Casi Siempre y un 11.6% se manifestó acuerdo con la alternativa siempre. No hubo respuestas para las opciones Casi Nunca y Nunca.

Considerando estos resultados se interpreta que en los gerentes abordados se desarrollan con una mediana frecuencia competencias orientadas hacia el autocontrol, confianza en sí mismos, comportamiento ante el fracaso y compromiso con la organización, verificándose confiabilidad en los resultados alcanzados. En este contexto, se evidenció que el comportamiento ante el fracaso obtuvo el mayor puntaje, mientras que se observaron mayores debilidades en las competencias asociadas con el autocontrol y el compromiso con la organización.

De igual manera, se recogen los datos que permiten medir la subdimensión competencias de gestión. La población encuestada respondió mediante el 67.1%, expresando que casi siempre se desarrollan las referidas competencias gerenciales, mientras que un 29.0% afirmó que Siempre sucede de esa manera, el 3.0% respondió Algunas veces, el 0.6% manifestó estar de acuerdo con la opción Casi Nunca. La alternativa Nunca no tuvo respuesta por parte de los sujetos encuestados.

En función de los resultados ponderados se interpreta que los gerentes de las empresas estudiadas poseen competencias de gestión asociadas con la visión, liderazgo, capacidad de fortalecer a otros y capacidad de gerenciar el desempeño en la organización, siendo este resultado confiable. La competencia de mayor significación en

el grupo fue la capacidad de fortalecer al otro, mientras que la de menor dominio por parte de los gerentes fue la visión.

Al respecto, se observa en los valores porcentuales obtenidos de la subdimensión competencias centrales para cada una de las alternativas de respuestas, observándose que la población participante, respondió con el 64.9% que casi siempre los gerentes desarrollan las mencionadas competencias, un 29.3% asumió que Siempre y un 5.2% afirmó que Algunas Veces. Para la opción Casi Nunca el 0.4% y para la alternativa Nunca no se obtuvo respuestas.

Estas evidencias permiten interpretar que los gerentes de las empresas estudiadas desarrollan competencias vinculadas a la comunicación, trabajo en equipo, capacidad para planificar y organizar, capacidad para dar cuenta y creatividad, lo cual les permite comunicarse con sus colaboradores en la empresa, trabajar en forma colaborativa, plantearse metas y planificar cómo alcanzarlas, cumplir con los compromisos asumidos y desarrollar acciones creativas para responder a los intereses de la organización.

Para la dimensión elementos de las competencias gerenciales, se observó que la población de gerentes respondió con el 49.9% que casi siempre se aplican las referidas competencias en su gestión en la empresa, un 28.2% manifestó estar de acuerdo con la alternativa algunas veces, el 17.0% seleccionó la opción siempre, el 4.1% dijo Nunca y un 0.4% centro sus respuesta en la alternativa casi nunca, siendo estos resultados confiables.

A partir de estos resultados, se puede interpretar que en las empresas objeto de estudio están presentes los elementos de las competencias gerenciales, tales como en la motivación, rasgos de personalidad, auto-concepto, conocimientos y habilidades, siendo ello favorable para que los gerentes desarrollen competencias orientadas a un desempeño positivo.

Para dar respuesta al objetivo propuesto para categorizar los factores del desempeño laboral, la población encuestada respondió mediante el 64.9% que Casi Siempre se desarrollan los factores que orientan el desempeño laboral en las empresas aseguradoras, un 31.5% afirmó que Siempre, el 4.6% Algunas veces, el 0.4% manifestó estar de acuerdo con la opción Casi Nunca. Para la alternativa Nunca no se obtuvo respuesta de los gerentes participantes.

Se interpreta a partir de los resultados arrojados que los factores del desempeño laboral como compensación salarial, capacitación, satisfacción en el trabajo, autoestima y desarrollo de carrera, están altamente presentes; interpretándose que los gerentes de las empresas aseguradoras consideran que casi siempre su labor es gratificada lo que los estimula a ser productivos en su trabajo, orientando acciones y prácticas para gerenciar los procesos.

En el caso de las competencias para el desempeño laboral, la población participante respondió mediante el 56.1% que Casi Siempre están presentes competencias que orientan la labor gerencial, el 33.7% dijo Siempre y un 10.2% se manifestó de acuerdo

con la alternativa Algunas Veces. Para las opciones Casi Nunca y Nunca no hubo respuesta, siendo estos resultados confiables.

Por lo tanto, se interpreta que en las organizaciones abordadas, las competencias que orientan el desempeño laboral tales como flexibilidad, habilidad interpersonal, empoderamiento, emprendimiento e integridad, son desarrolladas por los gerentes, permitiéndoles adaptarse a situaciones y condiciones nuevas acontecidas en el trabajo, comunicarse con sus colaboradores para abordar ideas orientadas al mejoramiento de las condiciones de trabajo en la empresa, así como también tomar decisiones. Se evidenció que la competencia de mayor dominio es el emprendimiento mientras que se observó mayor debilidad en cuanto a la habilidad interpersonal.

Para establecer la correlación entre las variables competencias gerenciales y desempeño laboral, se aplicó la fórmula de correlación de Pearson, obteniéndose un índice de 0.87, lo cual indica una relación fuerte y positiva entre las variables, interpretándose que al aumentar los valores de una, aumenta la otra, siendo estos resultados confiables.

## CONCLUSIONES

Analizados y discutidos los resultados derivados de la presente investigación se presentan las conclusiones, constituyéndose en generalizaciones aplicables a las empresas abordadas.

En relación a describir los tipos de competencias del gerente de empresas aseguradoras, se pudo conocer a partir de los resultados obtenidos del estudio que están presentes las cognitivas, de logro, eficiencia personal, de gestión y las centrales, siendo estas características o cualidades importantes en la dinámica de gestión y desempeño laboral de los gerentes.

En cuanto a las competencias cognitivas, se evidenció un alto dominio de las mismas por parte de los gerentes que conducen las empresas aseguradoras, quienes desarrollan el pensamiento analítico, pensamiento conceptual y conocimientos técnicos lo cual los faculta a aplicar un conjunto de habilidades para canalizar sistemáticamente los problemas presentados en la organización, utilizando el razonamiento y la lógica, identificar y abordar aspectos claves de situaciones complejas dadas en el contexto institucional. Se observó que la competencia más resaltante se centró conocimientos técnicos, mientras que la más débil es el pensamiento analítico.

En referencia a las competencias de logro, los resultados permitieron conocer que están presentes en los gerentes abordados las referidas a la motivación al logro, iniciativa, preocupación por el orden y búsqueda de información, siendo estos resultados confiables. Sin embargo, estas competencias no se desarrollan en los niveles más óptimos, por lo cual deben ser potenciadas para un mejor desempeño del personal gerencial en las organizaciones estudiadas. Se denota que la competencia de mayor fortaleza, por parte de los gerentes, fue la motivación al logro, mientras que el de menor nivel de dominio fue la iniciativa.

En lo concerniente a las competencias de eficiencia personal se evidenció en los gerentes un moderado dominio de habilidades orientadas al autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante el fracaso y compromiso con la organización, por lo cual se perciben limitaciones para realizar con la efectividad y la eficacia requerida sus actividades laborales dentro de la organización y actuar con un enfoque adecuado para responder tanto a las necesidades como a los objetivos estratégicos de la misma. En este contexto, se evidenció que el comportamiento ante el fracaso obtuvo el mayor puntaje, mientras que se observaron mayores debilidades en las competencias asociadas con el autocontrol y el compromiso con la organización.

En relación a las competencias de gestión, están presentes en un alto nivel la visión, liderazgo, capacidad de fortalecer a otros y capacidad de gerenciar el desempeño, lo cual les posibilita a los gerentes desarrollar su talento y orientar comportamientos hacia la satisfacción de intereses y el logro de las metas institucionales, fomentando la autonomía, la motivación y el compromiso para alcanzar logros requeridos en la organización. Sin embargo, estas competencias no logran alcanzar los niveles óptimos de dominio y efectividad, lo cual obstaculiza un desempeño laboral exitoso de los gerentes evaluados. La competencia de mayor fortaleza es la capacidad de fortalecer al otro, mientras que la de menor dominio por parte de los gerentes se centró en la visión.

Al abordar las competencias centrales, se concluye que están presentes la comunicación, trabajo en equipo, capacidad para planificar y organizar, capacidad para dar cuenta y creatividad, lo cual imprime habilidad en los gerentes para comunicarse en la organización, trabajar en forma colaborativa, plantearse metas y planificar los cursos de acción para consolidarlas, cumplir con los compromisos asumidos y desarrollar acciones constructivas para responder a los intereses de la empresa.

No obstante, se evidenció que los gerentes no poseen el dominio más óptimo de las competencias centrales, por lo cual estas deben ser mejoradas para que alcancen mayores niveles de efectividad, contribuyendo a mejorar el desempeño gerencial. Se observa que la competencia más resaltante en los gerentes es la capacidad de planificar y organizar, mientras que la más débil es la capacidad de dar cuentas, siendo estos resultados confiables.

En relación a los elementos de las competencias gerenciales se concluye que están presentes los vinculados con la motivación, rasgos de personalidad, auto-concepto, conocimientos y habilidades, siendo ello favorable para que los gerentes desarrollen acciones consistentes para el logro de los propósitos de la organización, realizando un trabajo orientado hacia resultados provechosos utilizando destrezas personales y profesionales.

Cabe mencionar que los referidos elementos no alcanzaron puntajes óptimos, por cual se hace necesario reforzarlos para posibilitar que los gerentes desarrollen una gestión administrativa basada en competencias, la cual conduzca a forjar cambios positivos en las empresas abordadas y un direccionamiento hacia el cambio, el logro de objetivos y mejoras continuas en la calidad del servicio. Se evidenció la mayor fortaleza en el elemento referido a los conocimientos y una marcada debilidad en la motivación.



En cuanto a examinar los factores del desempeño laboral, se determinó que están presentes la compensación salarial, capacitación, satisfacción en el trabajo, autoestima y desarrollo de carrera, interpretándose que los gerentes casi siempre ven gratificada su labor, condición que los motiva a ser productivos en su trabajo, generando expectativas positivas con respecto a la labor realizada en la organización. El factor con mayor puntaje fue la autoestima, mientras se observó la máxima debilidad en el referido a la compensación salarial.

En cuanto a las competencias para el desempeño laboral, se detectó la presencia de cualidades como la flexibilidad, habilidad interpersonal, empoderamiento, emprendimiento e integridad, las cuales casi siempre son desarrolladas por los gerentes de las empresas aseguradoras posibilitando afrontar a situaciones y condiciones nuevas acontecidas en el contexto laboral, desarrollar ideas innovadoras para el mejoramiento de las condiciones de trabajo, así como también tomar decisiones que apoyen los cambios. Se evidenció que la competencia de mayor dominio fue el emprendimiento mientras que se observó mayor debilidad en cuanto a la habilidad interpersonal.

Cabe aclarar que las referidas competencias para el desempeño laboral, aunque están presentes en los gerentes de las empresas abordadas, no logran alcanzar los niveles máximos de dominio por parte del personal gerencial, detectándose debilidades que deben ser reforzadas en función de fortalecer el rendimiento laboral de quienes dirigen la organización.

### **RECOMENDACIONES**

Una vez presentadas las conclusiones del análisis y discusión de los resultados derivados del presente estudio, se establecen algunas recomendaciones que deben ser consideradas por quienes se encargan de administrar el personal en las empresas estudiadas, para contribuir con el fortalecimiento de las competencias gerenciales y el desempeño laboral:

Potenciar al máximo las competencias del gerente de las empresas aseguradoras, entre ellas las cognitivas, de logro de eficiencia personal, de gestión y las centrales para incrementar los conocimientos hacia una adecuada gestión de los procesos institucionales, fomentando un cambio consistente y positivo en sus actitudes, comportamientos y prácticas gerenciales, lo cual se revertiría en logros para la empresa.

Lo anterior requiere de la capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales a través de talleres y cursos, de actualización profesional, además de la aplicación de acciones, mecanismos y recursos que le permitan al gerente proyectarse con eficiencia en las diferentes áreas de las empresas objeto de estudio, desarrollando sus potencialidades para contribuir con la consolidación de los objetivos y metas institucionales; demostrando que el cambio es posible, sin incrementar las competencias en el trabajo y el desarrollo del potencial humano para un desempeño laboral pertinente, productivo y exitoso en la empresa.

Es importante que los gerentes de las empresas abordadas consideren y fortalezcan

los elementos de las competencias gerenciales tales como la motivación, rasgos de personalidad, auto-concepto, conocimientos y habilidades, los cuales deben ser fomentados desde la propia experiencia en el entorno de trabajo, proyectándolos en las diversas actividades realizadas en las empresas estudiadas, asumiéndolos como pautas que orientan su comportamiento, relaciones y decisiones en la organización para consolidar metas retadoras en un entorno dinámico.

Asimismo, se requiere que en las empresas aseguradoras se orienten esfuerzos y acciones para reforzar los factores del desempeño laboral, a través de mecanismos orientados a consolidarlos y proyectarlos en la empresa, promoviendo el compromiso y la motivación de los gerentes para mejorar sus competencias, en pro de lograr cambios constructivos y oportunos en su desempeño laboral. Lo anterior conduce a desarrollar iniciativas y estrategias abocadas a reforzar en el personal gerencial cualidades, actitudes y comportamientos que apoyen los cambios en la organización hacia la búsqueda de resultados más óptimos, impulsados el equilibrio, la adaptabilidad y la eficiencia institucional requerida.

El mejoramiento de desempeño laboral, así como el desarrollo de las competencias gerenciales debe ser un proceso que promueva en la empresa un clima motivacional de apoyo al logro de las expectativas de desempeño; caracterizado por gerenciar el proceso y la conducta. Por tanto, el fortalecimiento del rendimiento laboral de los gerentes, competencias gerenciales sólidas y una visión del ser humano como alguien en permanente desarrollo.

Se requiere dar a conocer los resultados derivados de la presente investigación, donde se establezcan las diferencias y similitudes en aquellos aspectos que son negativos y que limitan el efectivo funcionamiento de las empresas abordadas, como objeto de estudio.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos (Gestión por competencia). España. Ediciones Granica.
- Amat, H. (2007). El control de gestión: una perspectiva de dirección. España. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Azuaje, E. (2008). Pensamiento gerencial de desarrollo. Venezuela. Universo Gerencial.
- Barroso, M. (2009). Meditaciones gerenciales. Venezuela. Editorial Galac.
- Berghe, E. (2006). Gestión y gerencia empresarial aplicadas al siglo XXI. Colombia. Ediciones ECOE.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. España. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Administración: teoría, proceso y práctica. Colombia. McGraw-Hill



Interamericana.

Coulter, M. y Stephen, R. (2005). Management. México. Editorial McGraw-Hill.

Jones, G. y George, J. (2010). Administración contemporánea. México. McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). Administración, una perspectiva global. México. Editorial McGraw-Hill.