

Competencias gerenciales. Factor de éxito en empresas de servicios públicos

Management Competences. Success Factor in Public Service Companies

Iván Sánchez-Valbuena¹
José Sánchez-González²
Anyela Pinedo-Frías³

Cómo citar/ How to cite: Sánchez, I., Sánchez, J. & Pinedo, A. (2020). Competencias gerenciales. Factor de éxito en empresas de servicios públicos. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 74 – 90.
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6716>

Resumen

Este artículo pretende analizar las competencias como factor de éxito gerencial en empresas de servicios públicos. Su metodología se sustenta en los criterios del paradigma cuantitativo y el enfoque positivista; además, emplea estrategias investigativas descriptivas, así como un diseño no experimental y de campo. La población objeto de estudio fue de 23 directivos y 77 trabajadores de las empresas de estudio; la técnica fue la encuesta y el instrumento, un cuestionario de quince ítems, previamente validado por cinco expertos profesionales en gestión humana, cuya confiabilidad fue del 97% según el coeficiente alfa de Cronbach, calculado a través de una prueba piloto aplicada a 15 sujetos similares. Para analizar e interpretar los resultados se aplicó la estadística descriptiva. Concluimos que las competencias gerenciales son parte del desempeño exitoso en la gestión de las empresas estudiadas: repercuten positivamente en la toma de decisiones e incentivan la interacción entre personas para conseguir procesos de convivencia colaborativa. Esto es, son un agente motivador y comunicativo para conseguir los objetivos comunes y crear ventajas competitivas.

Palabras clave

Competencias; éxito gerencial; empresas de servicios públicos.

Abstract

This article aims to analyze competencies as a factor of managerial success in public service companies. Methodologically, it is based on the criteria of the quantitative paradigm, the positivist approach, and employs descriptive research strategies, as well as a non-experimental and field design. The population under study was 23 managers and 77 workers from the companies studied. The technique was the survey and the instrument, a

Fecha de recepción: 28 de marzo de 2020
Fecha de evaluación: 20 de abril de 2020
Fecha de aceptación: 28 de mayo de 2020

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)
Published by Universidad Libre



1 Magíster en Gerencia Empresarial. Licenciado en Administración. Docente e investigador de la Universidad de La Guajira - Colombia. Grupo de investigación Wuateluc, categoría A avalado por Minciencias. Investigador Asociado. Correo electrónico: ijsanchez@uniguajira.edu.co ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3134-5226>

2 Doctor en Ciencias Gerenciales, Msc. Gerencia Empresarial, Especialista en Alta Gerencia, Especialista en Planeación Educativa, Administración Hotelera y Turismo. Postdoctorado en Ciencias Humanas. Grupo de investigación Wuateluc, categoría A avalado por Minciencias. Investigador Senior. Correo electrónico: jsanchez@uniguajira.edu.co ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0263-8396>

3 Magíster en Dirección de Negocios en un entorno global. Profesional Negocios y Finanzas Internacionales. Docente e investigadora de la Universidad de La Guajira - Colombia. Grupo de investigación Wuateluc, categoría A avalado por Minciencias. Grupo de investigación Wuateluc, categoría A avalado por Minciencias. Correo electrónico: aapinedof@uniguajira.edu.co ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4031-9254>

questionnaire of fifteen items, previously validated by five professional experts in human management, whose reliability was 97% according to the alpha coefficient of Cronbach, as was learned by applying a pilot test to 15 similar subjects. To analyze and interpret the results, descriptive statistics were applied. We concluded that managerial competencies are part of the successful performance in the management of the companies studied: they have a positive impact on decision-making and encourage interaction between people to achieve collaborative coexistence processes. That is, they are a motivating and communicative agent to achieve the common goals and create competitive advantages.

Keywords

Competencies; managerial success, public service companies.

Introducción

Los cambios y transformaciones constantes en el entorno económico mundial, el proceso de la globalización de los mercados, la expansión en los sistemas de comunicación, las nuevas tecnologías, la inclusión de actividades innovadoras, entre otros aspectos durante las últimas dos décadas, ha surgido la necesidad en las organizaciones, de plantear alternativas que favorezcan su estabilidad y desarrollo, para alcanzar los niveles de rentabilidad y productividad planificados; de allí la necesidad de optimizar sus procesos gerenciales, siendo una gestión proactiva hacia la generación de ideas, con la praxis de conocimientos que faciliten la adaptabilidad en el entorno donde participa, mediante las competencias de su talento humano como factor de oportunidad para generar valor al negocio; representando patrones laborales que potencian sus capacidades y la sostenibilidad hacia la competitividad.

Para (Paz, Harris y García, 2015); (González, Paz, García y Cardeño, 2019), los responsables de gerenciar deben estudiar, seleccionar y aplicar opciones que aporten respuestas a la realidad de su entorno, constituyendo un reto de la gestión empresarial, en un mundo globalizado como el actual, donde las decisiones inciden en los resultados de los procesos de trabajo; aunado a la búsqueda de medios de adaptación cónsonos a las acciones destinadas a nuevas tendencias y enfoques empresariales e integración social, con el compromiso con sus colaboradores y el

entorno, en el cual ejerce su actividad económica (Castro y Escobar, 2015); (Paz, Castro y Palacios, 2019).

De tal modo, que las competencias de los cargos gerenciales, resulta un tema interesante en la gestión empresarial, estando relacionadas con las capacidades individuales al momento de cumplir con el trabajo asignado, convirtiendo los resultados de su actuación en un indicador de efectividad para medir el comportamiento y a su vez los objetivos logrados en las actividades planificadas; por ello suele plantearse como las requeridas por el puesto y las propias de las personas; donde de manera conjunta dirigen hacia la excelencia sus actividades misionales. De acuerdo a (García, Paz y Cardeño, 2018) competencias, al ser aplicadas adecuadamente impulsan el logro de los objetivos trazados en las empresas. Asimismo, (Paz, Núñez, García y Salom, 2016); (González, Paz, García y Cardeño, 2019) a objeto de obtener los objetivos organizacionales, los responsables de la gerencia, debe conjugar el desarrollo de habilidades, destrezas, competencias y conocimientos en las actividades inherentes al desempeño de sus funciones de trabajo.

Por otra parte, (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2006), las competencias gerenciales, comprenden el desarrollo en la práctica laboral de conocimientos, destrezas, comportamientos, y actitudes que demanda los criterios a cumplir por un gerente para realizar de modo eficiente el desempeño de sus funciones gerenciales y, con ello en la dirección de la gestión organizacional. Agrega (Alles, 2005) que las competencias propenden el

comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo, por tanto, se asocian a las características de personalidad, asociadas al exitoso en un puesto laboral, en el cual cada puesto puede presentar diferentes particularidades en empresa y/o mercados diferentes.

En este particular, puede inferirse que las competencias están relacionadas en el campo gerencial, siendo algunas de ellas básicas y administrativas, encontrándose primordialmente aprendidas en el transcurrir del camino de la vida y convertidas en acciones prácticas en el comportamiento organizacional; estando sumidas en la actuación laboral de las personas para conseguir los resultados esperados en el desempeño de su labor; por ello, debe existir un equilibrio racional entre el quehacer en el desempeño de la ocupación laboral y las competencias personales, donde en conjunto contribuye a obtener el éxito gerencial. En este sentido (Naranjo, 2015), la labor de un gerente es diversa y compleja, por lo que para ejercer la dirección de una empresa, se requiere de la praxis de habilidades para desempeñar los deberes y las actividades inherentes a su cargo; aunado a ello alcanzar los indicadores del éxito gerencial, según (Granell, Garaway y Malpica, 2005) es una habilidad para aprender de sí mismo y de los demás, permitiendo cultivar, estudiar y evaluar los conocimientos en diversos escenarios gerenciales. Por tanto, alude (Harris, Paz y Franco, 2014) que el éxito gerencial, se traduce en la capacidad de un gerente de contribuir en la gestión organizacional con ideas creativas, significativas, tomar decisiones y gestionar los procesos de manera efectiva.

De esta manera se explica que las competencias de los gerentes en las empresas de servicios públicos objeto de estudio, ha de ser un modelo que facilita conocer el desempeño de ellos, los cuales nutren la práctica de habilidades, destrezas y conocimientos en el quehacer de sus responsabilidades, siendo un desafío constante para garantizar el éxito de la gestión empresarial desde la actuación gerencial, es decir, que los resultados de su trabajo crean ventajas com-

petitivas; llevando consigo el análisis de las estrategias destinadas a obtener los objetivos, aunado a la experticia profesional orientadas a la eficiencia y eficacia de los recursos, como parte de sus competencias en el quehacer y hacer de sus funciones y el apoyo de sus colaboradores.

Por consiguiente, es necesario tener presente que el desarrollo de esas competencias gerenciales o directivas envuelve a quien las requiere trabajar, no solamente en la obtención de conocimientos, sino también de habilidades para propender el desarrollo de acciones de formativas, permitiendo a los gerentes de las empresas de servicios públicos, promover su práctica, cuando sea necesario, reflejando un desempeño significativo, en los espacios de su actuación profesional. Por tanto, alude (García, Paz y Cardeño, 2018), que el comportamiento del hombre como ente social, se conforma de principios, criterios y actitudes; que contribuyen al quehacer de su trabajo como parte de su actuación laboral; (Sánchez, Sánchez y Paz, 2017) las competencias gerenciales, contribuyen a las personas a distinguirse en los diversos campos laborales.

Es en líneas generales, como se esboza el resultado de la investigación cuyo propósito fue analizar las competencias gerenciales como factor de éxito en las empresas de servicios públicos en el Distrito especial, turístico y Cultural de Riohacha. En general, la demanda en las exigencias constante del mercado globalizado conlleva a que los gerentes a muestren habilidades gerenciales cónsonas con la realidad del entorno, pudiendo fomentar relaciones integrales con su gente, y quienes interactúan en su ambiente laboral, trabajando en equipo por el bien común.

Fundamento teórico

Competencias

Para (Sánchez, Sánchez y Paz, 2017) las competencias, se ven reflejadas en la integración de los recursos; así como los conociemien-

tos, habilidades y actitudes, puestas en marcha en la labor a desarrollada por un gerente en el cumplimiento de sus procesos de trabajo, siendo el resultado de sus responsabilidades y las tareas asignadas, donde al igual armoniza con los recursos empleados para obtener los objetivos de manera eficaz y eficiente. En este sentido, (Paz, Suarez y Vanegas, 2016) los gerentes han de nutrir sus competencias para obtener los objetivos de la empresa; al igual generar competitividad en el mercado donde se desenvuelve.

Por otro lado, (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) para ser eficaces, los gerentes requieren de la práctica de competencias básicas, que oscilan desde la aplicabilidad de las técnicas administrativas, humanas, conceptuales y tecnológicas a las capacidades de diseño, donde se transforman según el nivel en la organización. Menciona Drucker (2002, citado de Garmendia, 2015) que las habilidades o competencias gerenciales, vienen hacer el conjunto de capacidades contentivas de un gerente para llevar a cabo de manera consecuyente las actividades de liderazgo y coordinación en la función propias del cargo ocupado en la dirección empresarial.

Por su parte agrega, (Robbins, 2009), que aun cuando se reconozca que los gerentes, indiferentemente del tamaño de la empresa o su naturaleza sea privada, publica, lucrativa o no deben ejercer la función administrativa de planificación, organización, dirección y control; aunado a ello para que su desempeño sea eficaz deben aplicar competencias administrativas, conceptuales, interpersonales, técnicas y políticas. (García, Paz y Cantillo; 2019); (Paz, Sánchez y Sánchez, 2018; (Cantillo, Pedraza, Paz y García, 2019) las competencias conceptuales, técnicas y humanas ayudan a los gerentes a para lograr la eficacia en sus procesos y mayor competitividad empresarial

Competencias básicas

De acuerdo a (Chiavenato, 2010), el éxito de los gerentes se asocia al resultado de su desem-

peño, su socialización con las personas, análisis de los problemas o situaciones del entorno interno como externo a las empresas; asimismo las características de su personalidad, que se colocan de manifiesto para lograrlo. Entonces, se infiere que el desempeño, se asocia a los resultados mostrados de las competencias básicas; por ello infiere el autor; que tal competencia, corresponde a la capacidad de transformar el conocimiento en acción, alcanzando el desempeño esperado, para obtener el éxito planificado, colocando en práctica las referidas a las técnicas, humanas y conceptuales.

Por tanto, al referirse a los aspectos de los autores citados muestran la importancia del manejo de las competencias gerenciales para ser administradores exitosos en el campo laboral; por consiguiente, la selección de ellos, ha pasado a ser un proceso sencillo a una actividad compleja, sin dejar espacio para las improvisaciones, ya que un gerente en el rol de sus ocupaciones habrá de aplicar competencias que se exponga desde su comportamiento, ante el conjunto de desafíos y situaciones generada del entorno durante el desempeño de su trabajo. En este sentido, (Perozo y Paz, 2016) las competencias del talento humano, propende el desarrollo de ideas que agregan valor a los procesos de trabajo. En este particular, agregan (Sánchez, Sánchez y Paz, 2017), que las competencias básicas están manifestadas en los comportamientos observables y habituales de las personas en el cumplimiento de su papel gerencial y a la vez, le permiten ejercer un adecuado liderazgo empresarial.

Ahora bien, (Whetten y Cameron, 2005), el desarrollo de competencias técnicas incluyen, el uso de conocimientos especializados, facilidad la aplicabilidad de técnicas concernientes a los procedimientos de trabajo; concordando con los postulados de (Robbins, 2009), que menciona que las competencias técnicas, viene hacer la capacidad de los gerentes para aplicar experiencias o conocimientos especializados; donde las capacidades suelen estar relacionadas con el conocimiento, mediante una comprensión general

de los procesos y productos de la organización. En líneas generales, las competencias técnicas, desde el contexto de las empresas objeto de estudio, se concibe del conjunto de conocimientos, experiencias, destrezas y habilidades presentes en un gerente que facilita llevar a cabo la gestión eficaz y eficiente del cargo desempeñado, empleando de manera racional los recursos y herramientas idóneas al realizar los procesos de trabajo asignados.

En cuanto a las competencias humanas, (Whetten y Cameron, 2005), son medios congruentes con el trato entre personas, facilidad de la relación interpersonal y grupal. Del mismo modo, (Robbins, 2009) manifiesta, que las competencias o habilidades humanas se vincula a la capacidad del gerente para entender, enseñar y motivar a otros; así como para trabajar con ellos, sea en forma individual o en equipo; debido a que los gerentes hacen las cosas por medio de otros, deben tener competencias comunicativas motivadoras y delegación; propiciando el trabajo en equipo para la humanización del ambiente laboral.

Cabe señalar, que el gerente de las empresas objeto de estudio, deben poseer conocimientos; además de un sentido de relaciones interpersonales para percibir las fortalezas con que cuenta el talento humano bajo su responsabilidad, en otras palabras, tener la capacidad de emprender acciones para motivarlos y trabajar en equipo, contribuyendo con el alcance de los objetivos en común.

Por otra parte, (Hitt, Black y Porter, 2006) las competencias conceptuales, se le conoce al igual en el escenario empresarial como destrezas cognoscitivas o complejidad cognoscitiva, en las que se pueden mencionar el razonamiento lógico, el criterio y las capacidades analíticas de predicción relativamente confiables de la eficacia administrativa; siendo un factor principal que determina el ascenso de las personas a los altos niveles de la organización.

De forma similar, coincide (Robbins, 2009), al mencionar que las competencias conceptuales, se asocia a la capacidad mental que induce al hombre a analizar y diagnosticar situaciones complejas, contribuyendo en este particular a los gerentes a estudiar, articular las situaciones que se presentan en el entorno, y posteriormente representar un insumo en la toma de decisiones acertada; por tanto la naturaleza de la mencionada competencia coadyuva al gerentes a observar la organización como un todo, aunado comprender las relaciones entre sus unidades funcionales, dando lugar que ocupa en el entorno general.

De esta manera se explica, que las referidas habilidades, suelen tener más importancia en los niveles administrativos superiores, como la jerarquía gerencial de las empresas objeto de estudio, constituyendo su aplicabilidad en la capacidad de discernir ante situación sencillas, complejas e inciertas que se generan en el lugar de trabajo, en lo cual se ve inmerso en tomar decisiones acertadas, efectivas y éticas. En este orden de ideas, las competencias conceptuales, es la facultad cognitiva de observar a la organización como un enfoque sistémico, bajo la relación integral entre las partes, en el cual contiene la forma de pensar del alto directivo, procesamiento de información, conjuntamente de las destrezas para llevar a cabo actividades de planeación y reconociendo como un departamento está ubicado dentro de la organización y su efecto en el entorno social.

Competencias administrativas

Según los criterios de (Robbins, 2009), en el contexto empresarial, la gerencia está asociada a la administración, encargándose del quehacer empresarial, mediante el desarrollo de procesos como planificación, organización, dirección y control; además de motivación, liderazgo, autoridad, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo de conflictos, las cuales debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas, las que son conside-

radas como las competencias administrativas. Por otro lado, (Aldape, 2008) las competencias administrativas, se destaca por contener conocimientos y habilidades específicas que articulan las actividades gerenciales con las funciones insertas en la gestión empresarial y el entorno de la misma; estas tendencias incorporan mecanismos del enfoque global que trascendiendo de las funciones tradicionales de planeación, organización, dirección y control, en las actividades que desarrolla en el rol que desempeña hacia la inserción constantes de técnicas y herramientas gerenciales novedosas.

Dentro de este contexto, plantea (Chiavenato, 2010) que las competencias administrativas, constituye las capacidades llevadas a cabo por los colaboradores, que faciliten desarrollar actividades, diagnosticar, organizar y tomar decisiones; vinculado los recursos que dispone y el talento humano adscrito a su fuerza laboral para cubrir la demanda de la sociedad. Es de esta manera como el gerente, estará en la disposición de fijar en sus funciones las competencias administrativas, con tendencias suscritas en procesos novedosos que contribuyendo desde su quehacer a organizar el tiempo, generar resultados estadísticos sobre los indicadores desempeño alcanzado por los colaboradores, analizar la información que recopila de los procesos de trabajo; asimismo, analizar, elaborar y presentar informes y reportes de trabajo, planear el contenido de trabajo de las responsabilidades y funciones que tiene que cumplir bajo su rol, diseñar y planificar actividades destinadas a obtener los objetivos, evaluar, dar seguimiento y medir los objetivos programados para la adquisición de conocimientos y desarrollo de competencias de los colaboradores. Para (Vélez y Cruz, 2015) para que las competencias administrativas se cumplan, están deben concebirse acordes a las exigencias tendientes al proceso de globalización.

Desde esta perspectiva el gerente, de las empresas de servicios públicos del distrito especial turístico y cultural de Riohacha habrá de

desempeñar un nuevo rol que demanda realizar actividades que favorecen la practicas de tendencias gerenciales, pudiendo agregar valor a las ya tradicionales funciones, que se distinguen en los cargos gerenciales, para apoyase en la inserción de nuevos esquemas de trabajos en los que puede hacer uso de nuevas tecnologías para elaborar presupuestos, manejar personal, evaluar y compara costos y gastos, entre otros y de ser posible aplicar reingeniería de procesos empleando técnicas gerenciales vanguardistas tanto dentro como fuera de sus responsabilidades administrativas.

En tal sentido, las competencias administrativas, comprende comportamientos esenciales en la gestión de los gerentes, sin exclusión de las empresas objeto de estudio, pudiendo emprenderse en ella el apoyo de los colaboradores, trabajando en equipo para cumplir los objetivos planificados, sustentado en la práctica de técnicas y herramientas necesarias para llevar a cabo sus labores; de tal modo, estudiar alternativas viables para mantenerse en el mercado

Es así como las competencias administrativas, de un gerente en las empresas objeto de estudio, para que pueda responder a la demanda del mercado globalizado, debe aplicarlas en el cargo asignado, fijando su atención en los procesos básicos como la planeación, organización, dirección, y control; aunado al fomento del pensamiento estratégico, creatividad, innovación, motivación, satisfacción, liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo, y toma de decisiones; entre otros; siendo un coach líder capaz de asumir el desarrollo de estrategias para maximizar el potencial de su gente, contribuyendo en la obtención de resultados satisfactorios en la gestión laboral. En tal sentido, desde las perspectivas de la (Hay Group, 2007) entre las competencias gerenciales, se encuentran: la comunicación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y desarrollo y dirección de personas; entre otras; donde su aplicabilidad induce al éxito gerencial, con el manejo eficaz y eficiente de los recursos que dispone; (Harris, Paz y Franco, 2014) las

competencias son el resultado de un desempeño de excelencia.

Éxito gerencial

En los aspectos concernientes al éxito gerencial, (López, 2006) considera, que se encuentra caracterizado por elementos por medio de los cuales el empresario logra alcanzar los objetivos trazados, posibilitando distinguir a la empresa de la competencia haciéndola única. Para detectar los factores clave que conducen hacia el éxito es indispensable realizar una mirada hacia dentro de la organización, una visión introspectiva, conocer cuáles son los procesos o características distintivos de su producto o servicio. Implicando vislumbrar claramente el comportamiento del mercado y cuáles son las fuerzas que lo mueven.

En este sentido, se concibe al éxito gerencial entre uno de los elementos organizacionales tendientes a fortalecer la gestión competitiva en el sector, al cual pertenece, por consiguiente, se debe ver el mercado como un todo, por ello entre los factores que lo determina en el mercado, se encuentran los consumidores a quienes se les sirve y quienes compran el producto, bien sea tangible o intangible.

Según (Tracy, 2008), el éxito gerencial es un proceso complejo en la gestión empresarial, sin embargo, sus resultados aluden a un factor de importancia resultante, de la eficiencia y eficacia de sus procesos de trabajo, refiere el autor que existen ciertos requisitos implícitos para obtener resultados que califiquen en empresas exitosas, el primero ofertar producto o servicio de acuerdo a los deseos y necesidades del mercado actual; el segundo desarrollo de un plan empresarial integral, donde se involucre la gestión funcional de cada dependencia empresarial antes de iniciar sus procesos, tomando como punto de partida el tiempo a fin de conocer el capital a invertir, y el tercer requisito es el análisis de mercado, y aplicabilidad de estrategias de marketing; mientras en

el cuarto lugar, se asocia a los procesos económicos financieros como son los controles financieros, elaboración de presupuestos efectivos contabilidad transparente.

No obstante, el quinto requisito para el éxito empresarial, son los colaboradores, representando la clave para lograr la competitividad, usos eficaz y eficiente de los recursos, y manejo del tiempo, así como definición de las descripciones y análisis de cargos de la estructura organizacional. Finalmente. El impulso de la gestión de mercadeo, a través de sus herramientas y técnicas idóneas para impulsar y dar a conocer los productos y servicios que oferta en el mercado. En líneas generales (Harris, Paz y Franco, 2014) para lograr el éxito las empresas habrán de promover en sus colaboradores el trabajo en equipo siendo constructoras del bien común bajo iniciativas de gestión humana que favorezcan la satisfacción, motivación, pertenencia, responsabilidad, logro, progreso, reconocimiento, condiciones sociales, compromiso e intereses por el trabajo mismo

Liderazgo

Mencionan (Paz, Sánchez, y Sánchez, 2017) el liderazgo es la capacidad de un líder de encontrar la integración y compromiso de los colaboradores, inspirando en el trabajo en equipo, la confianza, dando origen al desarrollo de actividades de trabajo y motivándolos a trabajar para perseguir objetivos comunes. Asimismo agregan el líder gerencial es un agente impulsor de relaciones con y entre los colaboradores, de manera que su gestión los conduzca a aportar a la participación de las metas empresariales, coincidiendo (Paz, Pinto, Cantillo, García, y Suarez, 2019) el liderazgo es un elemento clave en la excelencia de los procesos de trabajo de las empresas, acoplándose a los requisitos que demanda la praxis de tendencias que contribuyen a lograr los indicadores de la competitividad en el mercado donde ubica los bienes y servicios, para lo cual se apoya en el trabajo del talento humano, para conseguir su estabilidad en el mercado.

Menciona (Páez, 2013) que el liderazgo gerencial propicia la satisfacción del cliente interno y externo para obtener resultados de excelencia, el cual es logrado como consecuencia de un estilo efectivo, eficaz y eficiente, siendo admirado por sus seguidores, debido a sus acciones. En líneas generales, desde la óptica objeto de estudio de las empresas de servicios públicos, el liderazgo de los gerentes se sustenta de una competencia ineludible de conducir a las organizaciones a la excelencia, mostrando sentido de compromiso integral, con un rol compartido, propiciando la formación de equipos autónomos con apoyo de comportamientos colectivos para trabajar de manera integrada por el alcance de los objetivos empresariales, siendo eficaz y eficiente en el uso de los recursos dispuesto en el desarrollo de sus acciones.

Comunicación

Asumiendo que los cargos gerenciales permanecen en constante interacción con su fuerza laboral, para ellos la comunicación, se convierte en el medio dinámico e interactivo, en el cual se focaliza la intención y la capacidad de informar los sucesos de la organización; pudiendo desarrollar la habilidad de escuchar y responder a las inquietudes de los colaboradores, transmitiendo a todos los objetivos empresariales, utilizando estrategias de comunicación efectivas y asertivas; a fin de adquirir en equipo los planes de la gestión empresarial.

Dentro de este marco, se explica que parte del éxito gerencial se atribuye a la habilidad del gerente de transmitir, los objetivos que se desean lograr bajo la conformación de equipos de trabajo, pudiendo desde un diálogo compartido generar ideas que se aprovechen, para cumplir con el plan empresarial diseñado, tal es el caso de las empresas de servicios públicos objeto de estudio, donde la fluidez de la información en el gerente constituye la piedra angular para desempeñar los colaboradores los procesos de trabajos.

En este sentido, exponen (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2006), que la habilidad de comunicación es el proceso estratégico empleado por los directivos para transmitir e intercambiar ideas e información entre los colaboradores para cumplir los procesos organizacionales establecidos; de tal manera que concierne a la acción empleada para divulgar los objetivos y estrategias, teniendo en cuenta su aplicación y alcance. (Paz, Morillo y Celedón, 2015)

Cabe destacar, que teniendo en cuenta que el gerente como directivo entre sus funciones esta la interacción con sus colaboradores, para alcanzar fines comunes, resulta interesante mostrar su capacidad extrínseca de transmitir e informar los acontecimientos relevantes e importantes de la organización; además de desarrollar la habilidad de escuchar y responder a las inquietudes u expectativas de ellos, para desarrollar los objetivos empresariales, apoyado en herramientas formales de la empresa.

Aprendizaje organizacional

Para (López, Sánchez, Murillo; 2009), el aprendizaje es un proceso integral donde se manifiestan conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios organizacionales y de conducta de las personas. Vale acotar, que usualmente se inicia con los conocimientos adquiridos con anterioridad de contribuciones empíricas o bien de experiencias de un nuevo conocimiento; no obstante, este se caracteriza por ser individual o colectivo, de allí que para transformar el conocimiento de las personas al conocimiento de las organizaciones, se requiere de la práctica de estrategias o herramientas idóneas que favorezca la integración de un desempeño colaborativo.

Ahora, el concepto de aprendizaje organizativo, ha adquirido espacio en la gestión de las empresas, donde no son excluyentes las empresas de servicios públicos del distrito de Riohacha, ya que ellas aprende y transmiten el aprendizaje a sus colaboradores, para lograr mayores

niveles de reputación, credibilidad e imagen en el mercado; por ello, el incremento de sus indicadores de productividad quizás se adjudica al cambio y adaptación de las herramientas tecnológicas, como una dinámica para lograr responder a la demanda de los clientes, mitigando efectos de incertidumbre u errores que puedan afectarla, de forma tal que puedan desempeñar sus funciones con eficacia y eficiencia fin de obtener el desarrollo y estabilidad planificada.

Señala (Ronquillo; 2006) el aprendizaje organizativo, es el proceso utilizado por los administradores, para mejorar las habilidades de los colaboradores de la organización, comprendiendo el medio donde interactúa, y pudiendo tomar decisiones que continuamente impacten su efectividad en el desempeño de su labor. Por lo tanto, en las empresas de servicios públicos, el éxito gerencial se centra en la medida en que los gerentes, construyen organizaciones sostenibles, para lo cual deberán demostrar las competencias necesarias en los resultados de su trabajo, y con ello obtener indicadores favorables; en términos de eficiencia y eficacia.

Metodología

La investigación, se suscribe en el paradigma epistemológico cuantitativo, enfoque empírico-analítico también conocido como positivista. Menciona Rodríguez (2010), que el método cuantitativo, tiene como propósito el estudio de hechos o causas del fenómeno social, apoyándose en la práctica de cuestionarios, inventarios y análisis demográficos que arrojan datos numéricos, siendo la información compilada analizada empleando herramientas y técnicas estadísticas, que ayudan a verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente; además que frecuentemente se sustentan los resultados en tablas estadísticas, gráficas y interpretación numérica. Asimismo, coinciden Hernández, Fernández y Baptista (2014) que el enfoque cuantitativo, recurre a la recolección de datos para ser medida de manera numérica, aplicando herramientas de

análisis estadístico, pudiendo obtener resultados del comportamiento de la variable y poder contrastar con las teorías citadas.

Para (Guanipa; 2010) el enfoque positivista, facilita la observación de hechos sociales, sustentada en la práctica de criterios del método científico, los cuales induce al uso de procesos numéricos derivada de la recolección de datos con la aplicación de cuestionarios válidos y confiables. No obstante, alude (Parella y Martins, 2012) el positivismo se refiere al empleo de técnicas e instrumentos para la recolección de datos, surgiendo posteriormente la codificación, tabulación y análisis para proyectar la formalidad de las conclusiones del tema de estudio.

En relación al objetivo de estudio acerca de analizar las competencias gerenciales como factor de éxito gerencial en empresas de servicios públicos, este se caracterizó como un estudio descriptivo, donde se estudian aspectos suscritos en la variable que se investiga sobre la base de hechos reales. Para (Méndez; 2013), la investigación descriptiva contiene aspectos particulares, que muestra elementos, componentes y su interrelación, asumiendo como propósito la delimitación de hechos involucrados en el estudio. Del mismo modo, concuerdan (Hernández, Fernández y Baptista; 2014) que la investigación descriptiva persigue estudiar aspectos característicos de propiedades, y rasgos importantes de cualquier fenómeno analizado, representando tendencias de una población objeto; los cuales tienen como referencia determinar perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos u objetos o cualquier otro fenómeno sometido a análisis e investigación.

En referencia a la estrategia operativa para abordar la investigación planteada, se destaca como un diseño fue no experimental, donde no se manipulan los resultados alcanzados del análisis del comportamiento de la variable, sino se estudiaron desde un escenario real, para luego emitir conclusiones y sugerencias. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014) señalan que el

diseño, es un plan o estrategia empleada en la obtención de información pertinente a una investigación; en este sentido, los autores reseñan que los diseños pueden ser no experimentales, cuando el estudio se realiza, sin la inherencia de los investigadores en la variable objeto de estudio; en el cual solo se observa el fenómeno en un ambiente natural para después analizarlos.

Por otra parte, el problema abordado se estudió observando el fenómeno en el lugar de los hechos, a razón de ello se planteó como un estudio de campo, donde la información para el análisis del objetivo, de medición de la variable se efectuó por los investigadores en las empresas de servicios públicos del departamento de La Guajira, específicamente en Riohacha. Para (Arias, 2012) la investigación de campo recolecta datos solamente en la realidad donde se presentan los hechos, sin manipular o controlar aspectos contentivos a la variable a juicio o intervención de los investigadores. Menciona (Tamayo y Tamayo, 2010), el diseño de campo, se recogen los datos en el escenario directo don-

de surge la investigación, connotándose como fuentes primarias.

En cuanto a la población ((Hernández, Fernández, Baptista, 2014) es el conjunto de todos los casos que coinciden con ciertas especificaciones cómo el contenido, lugar y tiempo. Al igual (Méndez, 2013), refiere que la población es el número de personas, identificada para solicitar información, por tanto, su elección está a sujeta a los criterios tanto de los objetivos, el alcance del estudio como de las características de las personas que la pueden suministrar datos del objeto de estudio. Ante este particular, la población que fue estudiada y sobre la cual se generalizaron los resultados de las competencias como factor del éxito gerencial en las tres (3) empresas de servicios públicos del distrito especial, turístico y cultural de Riohacha, estando constituida por ciento un totales entre las empresas objeto de estudio de (101) colaborador y, veintitrés (23) directivos; cabe mencionar que para ambas población se le aplicó un censo poblacional, por caracterizarse el tamaño como finito y accesible.

Cuadro 1. Empresas de servicios públicos

EMPRESAS	DIRECTIVOS	TRABAJADORES
ASAA	8	34
INTERASEO	6	32
ELECTRICARIBE	9	35
TOTALES	23	101

Población de directivos y empleados

Fuente: Elaboración propia (2020).

Para la técnica de recolección de datos, exponen (Hernández, Fernández y Baptista; 2014), reside en obtener información acerca de las variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos incluidos en el proceso de investigación; es así como se aplicó en este estudio, como técnica la encuesta, para (Parella y Martins, 2012) la encuesta, es una herramienta metodológica para obtener datos de las personas, donde su perspectiva informativa es un indicador clase del investigador, teniendo

como respuestas aspectos suscritos por el encuestador; a partir de la variable objeto de estudio, sus dimensiones e indicadores. Por otra parte, para el registro de la información suministrada por los sujetos encuestados, se utilizó como instrumento un cuestionario contenido 15 ítems en la variable competencias, y 12 ítems a la referida a éxito gerencial, ambos con opciones de respuesta tipo Likert, con cinco (5) alternativas, referidas a: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en

desacuerdo, totalmente en desacuerdo, y cada alternativa de la respuesta se le asigna un valor

de ponderación, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

Cuadro 3. Ponderación.

Ponderación en afirmativo	Alternativas de respuestas del cuestionario
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para (Hernández, Fernández, Baptista, 2014) los instrumentos de medición son recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables objeto de estudio ; asimismo, manifiestan los autores que un cuestionario, es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir; en este particular, cada instrumento elaborado por los investigadores para medir las variables de estudio, fue evaluado con la experticia técnica profesional de cinco (5) expertos; menciona (Arias, 2012) que la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems presentan una correspondencia directa con los objetivos de la investigación.

Por otra parte, para lograr la fiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto con una población similar de 15 sujetos, donde luego a graves de los datos emitidos por ellos se empleó la fórmula del coeficiente alfa de cronbach, arrojando un coeficiente de 0.97, es decir, un 97% confiable. De acuerdo a (Parella y Martins, 2012) un instrumento, se caracteriza por ser confiable cuando es aplicado al mismo sujeto en diferentes circunstancias, y los resultados o puntajes derivados son aproximadamente similares o bien iguales.

Para el análisis de los datos estadísticos, se apoyó en el software SPSS, como herramienta para la aplicación de la estadística descriptiva, usada para la interpretación de los resultados arrojados de la opinión de los encuestados, un

baremo que plantea la categoría y rango promedio de los datos, tal como lo muestra el cuadro 4. De acuerdo a los criterios de Méndez (2013) las técnicas estadísticas, permiten analizar e interpretar la información recopilada del instrumento, empleando términos estadísticos.

Analisis y discusión de los resultados

A continuación, se hace referencia a la información obtenida de la aplicación del instrumento, a las poblaciones objeto de estudio, empleando para ello la agrupación de datos, bajo la media aritmética

Según los datos derivados de la opinión de los sujetos encuestados de las empresas objeto de estudio, acerca de la variable competencias, se evidencian en la información ilustrada en la Tabla 1, acerca de las dimensiones competencias básicas y competencias administrativas estudiadas. En este contexto, los datos, se muestran, a partir de la aplicación de la estadística descriptiva, los resultados arrojados por medidas de tendencia central como lo es la media aritmética, la dimensión competencias básicas fue de 3,18 mostrado según el baremo de interpretación de datos promedios una moderada presencia; y competencias administrativas 3,47 ilustrado una alta presencia de acuerdo con la información representada en el referido baremo. Por otro lado, la media aritmética de la variable en estudio arrojó un valor promedio de 3,33, situándose en la categoría moderada, de

Cuadro 4. Baremo de interpretación de datos promedios

CATEGORÍA	RANGO
Muy baja	$1,00 \geq x < 1,80$
Baja	$1,80 \geq x < 2,60$
Moderada	$2,60 \geq x < 3,40$
Alta	$3,40 \geq x < 4,20$
Muy alta	$4,20 \geq x \leq 5,00$

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 1. Distribución Estadística para la Variable: Competencias

Dimensiones	ALTERNATIVAS (%)										Media aritmética dimensiones
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		
	Dir	Tra	Dir	Tra	Dir	Tra	Dir	Tra	Dir	Tra	
Competencias básicas.	38	13	22	8	33	18	7	33	0	28	3,18 Moderada presencia
Competencias administrativas.	46	6	22	15	29	40	3	32	0	7	3,47 Alta presencia
Tendencias	42	10	22	12	31	29	5	33	0	18	
	Media aritmética variable										3,33
Categoría	Moderada presencia										

Fuente: Elaboración propia (2020)

acuerdo a los criterios contemplados en el baremo. En este sentido, los resultados permite corroborar los aspectos planteados por los autores: Hellriegel, Jackson y Slocum (2006), Koontz y Weihrich (2013) Robbins (2009), se evidencia según los datos arrojados por los encuestados, que los gerentes, deben contar con competencias básicas, distinguiendo los tipos conceptuales, técnicas y humanas, siendo empleadas de manera integral como ser humano para transformar el conocimiento en acción, alcanzando del ejercicio de su función gerencia un desempeño esperado en las empresas donde se encuentra adscrito como fuerza laboral directiva. Al igual en los trabajos de investigación publicados por (García, Paz y Cantillo; 2019); (Paz, Sánchez y Sánchez, 2018; (Cantillo, Pedraza, Paz y García, 2019) las competencias conceptuales, técnicas y humanas ayudan a los gerentes a para

lograr la eficacia en sus procesos y mayor competitividad empresarial

De la misma manera, las competencias administrativas, están presentes en los gerentes de las empresas objeto de estudio, teniendo alta presencia en el rango que las posiciona para lograr los objetivos tanto personales como profesionales, a través del ejercicio de la autoridad, trabajo en equipo, toma de decisiones y comportamiento ético en el rol empresarial, pudiendo obtener desde los resultados de su desempeño la competitividad en el mercado.

Sin embargo, se observa en los datos planteados en la tabla 1, una moderada presencia en el comportamiento de la variable, por lo que se requiere estudiar las competencias que pudiesen presentar falencias al momento de ejercer el de-

sarrollo de sus procesos de trabajo, conllevando a la aplicación de correctivos necesario, a fin de alcanzar la excelencia en las actividades planificadas, estudiando así los conocimientos y habilidades específicas que contribuyen a vincular las actividades gerenciales con las demandas en el desarrollo de las actividades administrativas de la empresa y del entorno donde ejerce su ac-

tividad misional, pudiendo la actuación obtener resultados significativos en su rol gerencial. Estos resultados permiten contrastas con los criterios publicados, en los resultados del trabajo de investigación desarrollado por (Perozo y Paz, 2016), admitiendo que las competencias del talento humano, propende el desarrollo de ideas que agregan valor a los procesos de trabajo

Tabla 2. Distribución Estadística para la Variable: Éxito gerencial

Dimensiones	ALTERNATIVAS (%)										Media aritmética dimensiones
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		
	Dir	Tra	Dir	Tra	Dir	Tra	Dir	Tra	Dir	Tra	
Liderazgo	43	2	33	25	21	46	3	22	0	6	3,75 Alta presencia
Comunicación	42	1	35	13	15	53	2	28	6	5	3,63 Alta presencia
Aprendizaje organizacional	40	51	33	28	26	14	1	5	0	2	4,27 Alta presencia
Tendencias	42	18	34	22	21	38	2	18	2	4	3,88
Categoría	Media aritmética variable										Alta presencia

Fuente Elaboración propia (2020)

En cuanto a los resultados alcanzados de la opinión de los encuestados en la variable éxito gerencial, se observa, en la tabla 2, que la media aritmética de la dimensión liderazgo fue de 3,75 mostrado alta presencia, asimismo la comunicación 3,63; mientras aprendizaje organizacional 4,27 con muy alta presencia. De igual manera, la media aritmética para la variable en estudio fue de 3,88, la cual se encuentra ubicada en la categoría de alta presencia en correspondencia a los rangos de categoría del baremo de interpretación de datos promedios. De acuerdo a los planteamientos teóricos de López (2006); Tracy (2008), Garrido (2005), el éxito gerencial se asociado a los resultados del desempeño del trabajo de un gerente, el trato a las personas, aunado a las situaciones que se presenten en el entorno; y además de las características de personalidad, donde se

ve reflejado que ellos depende para lograrlo; por ello el desempeño es resultado de las características de liderazgo, la comunicación, y el aprendizaje organizacional; siendo el éxito una habilidad intrínseca en las competencias de los gerentes de las empresas objeto de estudio; teniendo además la capacidad de transformar el conocimiento en acción motivacional, que resulta en un desempeño esperado.

En efecto, se infiere que la presente investigación muestra de acuerdo a los datos arrojados por los encuestados que los gerentes objeto de estudio, muy a pesar de poseer competencias básicas con presencia moderada, muestran competencias administrativas, altas que puede agregar valor al éxitos de la empresa desde la actuación gerencial, a través de su capacidad de transformar el conocimiento en acción mo-

tivacional, pudiendo conseguir el desempeño significativo, en el rol gerencial que ejerce e integra a los colaboradores, para lograr objetivos en común., destinados a la eficiencia y eficacia organizacional desde su conocimientos, habilidades y destrezas. De tal modo, que esta realidad, coincide con los resultados del trabajo publicado, por (Ferrer y Clemenza, 2006) al esbozar que la gerencia en la actualidad espera que las personas, sean capaces de articular sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa.

Conclusiones

Posterior al proceso de análisis y discusión de los resultados emitidos por los sujetos encuestados, en la aplicación de los instrumentos elaborados por los investigadores para medir el comportamiento de las variables competencias y éxito gerencial, se esbozan las siguientes conclusiones:

Al analizar las competencias básicas de los sujetos que ejercen cargos gerenciales en las empresas de servicios públicos del distrito especial, turístico y cultural de Riohacha, se pudo conocer que presentan problemas con evaluar, la relación de la empresa con el entorno; además, la comunicación entre colaboradores pocas veces, se lleva cabo ejerciendo un criterio efectivo y asertivo, por lo que se dificulta el intercambio de ideas e información , para emprender acciones que los lleven a trabajar en equipo por el bien común; sintiéndose además poco motivados al momento de llevar a cabo sus procesos de trabajos, conferidos bajo la formalidad de asignación de funciones y responsabilidades en el cargo adscrito a la empresa; para añadir valor a los objetivos planificados, aun a pesar que los directivos presentan conocimientos y habilidades acordes a su rol, gerencial

Por otra parte, al identificar las competencias administrativas en las empresas de servicios públicos objeto de estudio, en el rol gerencial se pudo evidenciar en los resultados arrojados

por los encuestado, que en ocasiones la toma de decisiones se realizan para lograr el bien común, por lo cual, no siempre las actividades e información para obtener los resultados, se realizan de manera eficaz e integrando el trabajo en equipo, puesto que los directivos, ya que con frecuencia existen vacíos para tomar de decisiones acerca de la planificación de las directrices a seguir para la obtención de los objetivos.

En relación al liderazgo, como parte de la variable éxito gerencial practicado en las empresas de servicios públicos objeto de estudio, se obtuvo como resultado que en ocasiones se propende las relaciones interpersonales entre los colaboradores con los directivos de las empresas objeto de estudio, destinadas a las acciones de convivencia sobre el trabajo colaborativo. Sin embargo, resulta esencial promover la empatía en la gestión de las relaciones los colaboradores, consiguiendo promover el manejo de las emociones de los mismos, en aras de evitar y mitigar conflictos que incidan con los indicadores de gestión empresarial. Asimismo, se observó, discrepancias en la integración de los colaboradores, para el mejor desempeño de sus actividades y el beneficio en común.

Al caracterizar los procesos de aprendizaje organizacional para el éxito gerencial en las empresas de servicios públicos, se conoció que el gerente solo en ocasiones muestra actitud receptiva para integrar a todos los colaboradores, para trabajar en equipo para obtener el éxito, creando vacíos que quizás, duden de los conocimientos en la experiencia de su gestión. De igual forma, se notó que, en estas empresas, no siempre se brinda capacitación a los colaboradores para mejorar las competencias, conllevando a ejercer cambios significativos de sus procesos de trabajo, y su relación con el entorno; pudiendo trabajar en equipo a modo de contribuir al éxito.

Referencias

- Alles, M. (2005) **Dirección estratégica del recurso humano. Gestión por competencias**. Argentina. Editorial Granica
- Aldape, T. (2008) **Desarrollo de las competencias del docente**. Libros en red. Primera edición
- Arias, F. (2012) *El Proyecto de Investigación*. Venezuela. Editorial Episteme. Sexta edición
- Bernal, C (2010). **Metodología de la Investigación para la Administración y Economía**. Santa Fe de Bogotá DC. Editorial Pearson.
- Cantillo, N.; Pedraza, C.; Paz, A. & García, J. (2019). Dimensiones del servicio como ventaja competitiva en el sector farmacéutico del distrito especial turístico y cultural de Riohacha, Colombia. *Revista Espacios*, Vol. 40 (N.º 01), 9-31
- Chiavenato, I. (2010). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México. Editorial McGraw Hill.
- Ferrer, J y Clemencia, C (2006) Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *Venezuela TENDENCIAS Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Universidad de Nariño Vol. VII. No.1 Primer semestre 2006, páginas 81-100.
[file:///C:/Users/AR-N2840/Downloads/Dialnet-HabilidadesGerencialesComoFundamentoDeLaEstrategia-3985408%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/AR-N2840/Downloads/Dialnet-HabilidadesGerencialesComoFundamentoDeLaEstrategia-3985408%20(3).pdf)
- García Guilianny, J; Paz Marcano, A. y Cantillo Campo, N (2019) Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Aglala*. 10, 1 (ago. 2019), 312-339.
<https://doi.org/10.22519/22157360.1349>
- García, J., Paz, A., y Cardeño, E (2018) Liderazgo ético. Una perspectiva en universidades públicas del estado Zulia. *Revista Opción*, Año 34, No. 86 (2018): 696-730.
<file:///C:/Users/AR-N2840/Downloads/Dialnet-LiderazgoEticoUnaPerspectivaEnUniversidadesPublica-7338190.pdf>
- Garmendia, J (2015) Competencias gerenciales de los empresarios de las pymis fronterizas, su realidad contextual y su éxito. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, Volumen 3, Número 2 de 2015 Pag 10-17
- Granell, E.; Garaway, D. y Malpica, C. (2005). *Éxito gerencial y cultural. Retos y oportunidades en Venezuela*. Venezuela. Ediciones IESA.
- González, L; Paz, A; García, J y Cardeño, E (2019) Principios éticos de la gerencia participativa: modelo de gestión en las empresas mixtas petroleras venezolanas. *Venezuela. Revista Espacio*. Vol. 40 (Nº 04) Año 2019. Pp16- 28
- Guanipa, M (2010) **Reflexiones Básicas de Investigación**. Venezuela. Fondo editorial de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Primera Edición.
- Harris Mestre, J., Paz Marcano, A., & Franco Segovia, F. (2014). Compromiso organizacional: estímulo de éxito del personal docente en las universidades privadas de Venezuela. *ECONÓMICAS CUC*, 35(1), 91-106. Recuperado a partir de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/227>
- Hay Group (2007). **Las competencias claves para una gestión integrada de los recursos humanos**. España. Editorial Deusto.
- Hellriegel, D.; Jackson, S.y Slocum, J. (2006). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias**. México. Thompson Editores.S.A.C.V. Novena edición
- Hernández, R, Fernández R, y Baptista P. (2014), **Metodología de la investigación**. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Hitt M, Black S, Y Porter L. (2006). **Administración**. México. Editorial Pearson educación. Novena edición
- Hurtado, J. (2010). **Metodología de la Investigación**. Venezuela. Ediciones de Sypal- Quirón.

- Koontz, H; Wehrich, H; Cannice, M. (2012) **Administración. Una perspectiva global y empresarial.** México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Decima cuarta edición
- López, C (2006) **Factores claves de éxito.** España. Editorial Netbiblo S.L.
- López, J; Sánchez, M y Murillo, E (2009), **Cambiar con la sociedad, cambiar la sociedad.** España. Publicaciones Universidad de Sevilla España.
- Méndez, C. (2013). **Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.** Colombia. Editorial Limusa.
- Naranjo, R Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. Pensamiento & gestión. Numero. 38, enero-junio de 2015. 38. Universidad del Norte, 119-146. 2015
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7703/7365>
- Páez, J., (2013) **Liderazgo en acción.** Primera edición, Editorial de la Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Paz-Marcano, A., Castro-Alfaro, A., & Palacios-Rozo, J. (2019). Competencias del Emprendedor Social Aliado de las Comunidades del Entorno Empresarial Petrolero Venezolano. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 14(2), 163-177.
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5883>
- Paz, A.; Harris, J. y García, J. (2015) Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. Colombia. Revista Desarrollo Gerencial, 7 (2) Pp.-100-118 Julio-diciembre 2015. ISSN: 2145-5147 (On Line). Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.
- Paz, A; Morillo, E y Celedón, A (2015) Apertura de la Comunicación como caracterización de los Valores Organizacionales en Universidades Públicas Venezolanas. Escenarios, 13 (2), p, p 7-21. <http://dx.doi.org/10.15665/esc.v13i2.597>
- Paz, Annherys; Núñez, María Guadalupe; García, J y Salom, J (2016) Rol del liderazgo ético en organizaciones académicas. Venezuela Revista Opción, Año 32, Especial No.12 (2016): 148-168.
<file:///C:/Users/AR-N2840/Downloads/%C3%81gora-RolDeLiderazgoEticoEnOrganizacionesAcademicas-5852301.pdf>
- Paz, A; Pinto, E; Cantillo, N; Garcia, J y Suarez, H (2019) Liderazgo femenino: Un estilo de gestión en la Universidad de La Guajira (Colombia). Revista Espacio. Vol. 40 (Nº 37) Año 2019. Pág. 2-13
- Paz, A; Sánchez, J y Sánchez, I., (2017) Capital Humano en las empresas distribuidoras de agua domiciliar del departamento de la Guajira. Primera edición, Editorial de la Universidad de La Guajira, Colombia.
- Paz, A; Sánchez, J & Sánchez, I. (2018). Liderazgo gerencial acción estratégica de las empresas de servicios públicos. Primera edición, Editorial de la Universidad de La Guajira, Colombia
- Paz, A; Suarez, H & Vanegas, B (2016) Formación en valores compromiso en la universidad de la Guajira, Escenarios, Vol. 14 No 1 p, p 51-62. <http://dx.doi.org/10.15665/esc.v14i1.877>
- Palella, S. y Martins, F. (2012) **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Caracas, Venezuela. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL.).
- Perozo, R. B., & Paz, M. A., (2016) Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector Asegurador. Clío América, 10 (19), 8 –22,
- Robbins S. (2009). **Comportamiento organizacional.** México. Editorial Prentice HallInteramericana.
- Rodríguez Peñuelas, M. A., (2010) Métodos de investigación. México. Primera Edición, Editorial de la Universidad Autónoma de Sinaloa, México.
- Ronquillo, J. (2006). **Administración básica de empresa familiar.** México. Primera edición. Panorama editorial S.A.

Sánchez, J; Sánchez, I y Paz, A (2017) Competencias Gerenciales: Sustento de la gestión en los supermercados de las ciudades de Riohacha y Maracaibo. Colombia Editorial de la Universidad de La Guajira.

Tamayo y Tamayo, M (2010) El **Proceso de la Investigación Científica**. México Editorial Limusa. D.F. Sexta edición.

Tracy, B. (2008). **El camino hacia la riqueza**. Editorial grupo Nelson. Estados Unidos.

Veloza, M; y Cruz, J (2015) Competencias administrativas del recurso humano en salud pública. Colombia. Fundación universitaria unimonstrate. Revista Hojas y Hablas. No 12. Año 2015. [Pp. 190-199]
file:///C:/Users/AR-N2840/Downloads/Dialnet-CompetenciasAdministrativasDelRecursoHumanoEnSalud-6628760.pdf

Whetten D, Y Cameron K. (2005). **Desarrollo de habilidades directivas**. México. Editorial Pearson editores. Sexta edición.