

Lourdes Leticia Leines Cortez

Análisis de las competencias directivas en el contexto de las organizaciones

Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria
Año 5, No. 8, Enero – Junio, 2018, pp. 35–41.

Cómo citar este artículo: Leines, L. L. (2018). Análisis de las competencias directivas en el contexto de las organizaciones: un enfoque sistémico. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 8, 35-41.

Publicación editada por la UDF, Santa María. Cedro No. 16, Santa María la Ribera, C.P. 06400, Delegación Cuauhtémoc, Ciudad de México.



Excepto que se establezca de otra forma, el contenido de esta revista cuenta con una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

Análisis de las competencias directivas en el contexto de las organizaciones

Analysis of management competencies in the context of organizations

Lourdes Leticia Leines Cortez*
UDF, Santa María

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar las competencias directivas en el contexto de las organizaciones desde un enfoque sistémico. La organización es un sistema complejo porque cada una de las diversas áreas funcionales tejen un conjunto de relaciones cuya característica es la complejidad. El análisis de las competencias en el contexto de las organizaciones pretende recabar las bases conceptuales y teóricas que la enmarcan, puntualizando de manera específica las competencias directivas, pero sin restar mérito a las competencias que en general se requieren en las organizaciones. Se analiza el uso del término competencia, así como las clasificaciones más relevantes que han surgido en las últimas décadas. El origen del término competencia desde distintos ángulos y la necesidad de reivindicar la importancia que reviste su puesta en marcha, sin restar mérito a los conocimientos y habilidades que los miembros de una organización poseen sino percibiendo los atributos de manera integral para la comprensión del desarrollo de competencias directivas.

Palabras clave: organización, competencias directivas, enfoque sistémico, clasificación de competencias.

Abstract

The objective of this work is to analyze management competencies in the context of organizations from a systemic approach. The organization is a complex system because each of the different functional areas weave a set of connections which characteristic is complexity. The analysis of competencies in the context of organizations seeks to gather the conceptual and theoretical foundations that frame it, specifying in a way the management competencies, but without detracting from the competencies that are generally required in organizations. The use of the term competency is analyzed, as well as the most relevant classifications that have emerged in the last decades; The origin of the term competency from different angles and the need to vindicate the importance of its implementation, without detracting from the knowledge and skills that the members of an organization have but perceiving the attributes in an integral way to understand the development of management competencies.

Key words: organization, management competencies, systemic approach, classification of competencies.

*Programa de Doctorado en Dirección de Organizaciones por la UDF, Santa María. Contacto: leynes23@gmail.com

Introducción

El concepto de competencias tuvo en principio un enfoque laboral pero posteriormente se introduce al ámbito académico, su origen surge en Inglaterra y Alemania buscando precisar las exigencias que debía tener quienes deseaban poseer una certificación oficial para ejercer oficios específicos, tener unos conocimientos determinados y aplicarlos en ciertos contextos con destreza, por lo que se empezó a hablar de ellas al menos hace cien años (Tobar, 2010).

Pero, aunque no podemos negar que las competencias estaban presentes el concepto de las mismas de manera científica según Escobar (2005), se dio a través de McClelland (1973), que demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir el éxito profesional por lo que busco nuevas variables a las que llamo competencias. Desde entonces este término se ha utilizado con mayor frecuencia sin embargo existe una polémica en relación al origen de las competencias, si éstas son genéticas, son parte de nuestros cromosomas, o son adquiridas; si ya vienen definidas, pueden ser cambiadas en la persona; si son inclinadas a desarrollarse o rígidas e inalterables (Olivares, 2007). Todas estas preguntas han permitido el estudio de manera más detallada sobre este tema en particular debido a la eminente importancia que estas tienen dentro de las organizaciones, ya que estas están formadas por personas, y entre más competencias posea un individuo en el puesto indicado para ponerlas en práctica se desarrollara de manera más efectiva en su lugar de trabajo.

La necesidad de herramientas de gestión dio lugar al concepto de competencias profesionales que se pueden definir como características subyacentes del individuo que llevan a un rendimiento superior o eficaz (Boyatzis, 1982). El desarrollo de competencias forma parte de los esfuerzos orientados al desarrollo de los recursos humanos. Es parte suplementario de los objetivos de la educación superior y la mayoría de las actividades de

desarrollo y crecimiento humanos (Boyatzis, 2002). Los profesionales intentan ayudar a las personas a desarrollarse para potenciar el rendimiento en el trabajo y el desarrollo de Competencias.

Para Spencer y Spencer (1993), las competencias son características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o preferente en una situación o trabajo. Las competencias directivas requeridas son orientadas al conocimiento, el liderazgo, la habilidad de comunicación, valores éticos y trabajo en equipo; estas competencias son absolutamente complementarias y se retroalimentan para contribuir de esta forma a la integralidad del directivo en cuanto a las competencias mínimas requeridas para alcanzar el desarrollo de una herramienta esencial, que permita asegurar la competitividad de las organizaciones en un mundo globalizado (Martínez & Puga, 2008), y esto es porque un directivo no puede carecer de liderazgo si es el encargado de orientar a la organización pero para esto requiere de los conocimientos que le permitan trazar un plan en pro de beneficios para los accionistas y el éxito de la organización en sí. Indudablemente la comunicación está vinculada con las competencias anteriormente mencionadas y al mismo tiempo requerirá de trabajar en conjunto.

Competencia es la habilidad para hacer algo, pero la palabra competencia también connota una dimensión de habilidad creciente. De este modo, mientras que competencia es sinónimo de destreza, también despierta imágenes de dominio, pericia, maestría, habilidad y excelencia (Attewell, 2009). El uso del término competencia en los últimos años se ha tornado muy común en varios ámbitos, desde la parte laboral hasta la educativa, pero en ocasiones no se utiliza de manera apropiada, ya que se desconoce realmente su definición y la forma en la que surgió este término. Por otra parte, el análisis de las competencias desde un enfoque sistémico permitirá entender la importancia de las mismas en la acción continua de las organizaciones y su interrelación en el funcionamiento de los sistemas.

En un primer momento se presenta a la organización como un sistema complejo, el origen, los orígenes de la teoría general de sistemas, así como la clasificación más relevante de los mismos y sus características. En un segundo momento se analizará el uso del vocablo competencia y su clasificación, abordando el enfoque sistémico y llegando a las conclusiones.

La organización como un sistema complejo

Las organizaciones son dinámicas y a la vez complejas, buscan contantemente sobrevivir y adaptarse al medio que las rodea, ya que el entorno constituye parte importante de cualquier ente económico-social; es por esto por lo que la teoría de sistemas no puede faltar cuando se quiere comprender de mejor manera a la organización.

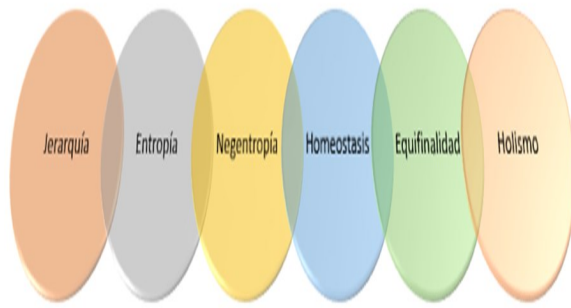
Cuando tratamos el tópico de los orígenes de la teoría general de los sistemas, indudablemente se menciona al biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, quien a partir de los años cincuenta empieza a darle popularidad con su obra "*General system theory*", aunque no fue lo único que escribió, ya que se han registrado 42 obras escritas por él, entre 1914 y 1967, y su concepto más particular es el del sistema abierto. Un sistema es un conjunto de elementos (tangibles o intangibles) relacionadas entre sí y que poseen determinado objetivo, son partes que están juntas y que tienen interconectividad entre ellas (Torres, 2013).

López (2007), menciona que un sistema es un conjunto de partes, elementos o subsistemas interdependientes que están interrelacionados entre sí para lograr uno o más objetivos. Jiménez (2007), refiere que el sistema se puede comprender como un conjunto de relaciones, como el cuerpo humano y éste a su vez está compuesto por el sistema nervioso, por lo que la empresa también es un sistema. Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados. En este punto encontramos una explicación de Torres (2013), quien describe los sistemas cerrados como aquellos en los que

no se intercambia energía ni materia con el ambiente y los abiertos como los organismos vivos, que se mantienen en continua incorporación y eliminación de materia. Haciendo referencia a los sistemas abiertos Bertalanffy (1976), nos dice que los organismos vivos son sistemas abiertos, que intercambian materia con el medio circundante. Indudablemente podemos afirmar que las organizaciones son sistemas y no solo eso, sino que dentro de los mismos hay entradas y salidas, además de interrelaciones con distintas áreas, por lo que son abiertos.

El modelo sistemático implica que las decisiones tomadas por un área organizacional y las acciones que se pongan en práctica en ella pueden afectar a otras áreas de la organización; por ejemplo, si el departamento de compras adquiere insumos sin la calidad apropiada, el departamento de producción sufrirá las consecuencias, al igual que otros departamentos. El modelo de sistemas reconoce una verdad muy importante: las organizaciones no son autosuficientes, dependen de su entorno para obtener los insumos que son esenciales y para dar salida a su producción.

La organización no puede sobrevivir si no cumple con las disposiciones gubernamentales, las relaciones con proveedores y acreedores, clientes, sociedad, entre otros grupos de interés que están vinculados con la misma (Robbins & Coulter, 2014). Las organizaciones son indiscutiblemente sistemas abiertos, y a su vez están conformados por subsistemas que pueden afectar a las demás áreas. En todas las organizaciones existen problemas que tienen que resolver, para el logro de sus objetivos, por lo que, si no se tiene conciencia de esto, no se puede tener un panorama lo suficientemente amplio para poder entender que las decisiones que se tomen en un departamento están interrelacionadas con otro. Es por ello que las competencias directivas aplicadas en la organización juegan un papel fundamental para la toma de decisiones, las interrelaciones en los sistemas y en el todo de la organización. En la Figura 1, se plantean las características de los sistemas que son las siguientes:

Figura 1. Características de los sistemas.

Fuente: Elaboración propia con base en Torres (2013).

En la figura 1, podemos apreciar seis características de los sistemas los cuales son: jerarquía (un sistema está integrado por subsistemas de menor orden), entropía (tendencia hacia el caos), negentropía (tendencia al agotamiento), homeostasis (autorregulación), equifinalidad (el mismo estado final) y holismo (totalidad).

Uso del término y modelos de competencia.

La formación de competencias directivas sufre, con escasas excepciones, de investigación adecuada, realizada con el necesario rigor metodológico y orientada a objetivos relevantes. (Rodríguez *et al.*, 1998). Y es que desde la segunda mitad del siglo xx, el uso del concepto “competencia”, concerniente a los procesos laborales y gerenciales, ha cobrado popularidad y un uso cada vez mayor no solo en el ámbito de empresas y estructuras corporativas, sino también en todo contexto relacionado con actividades laborales y académicas, hasta generalizarse en casi la totalidad de los escenarios en los que las personas socializan en su interacción con el medio que les rodea (Izaguirre *et al.*, 2009). Todo esto ha venido desencadenando que en ocasiones el concepto de competencias se use indistintamente para poder describir habilidades, o conocimientos, siendo que las competencias van más allá de estos términos. Para Vadillo (2008), las competencias crean el principal activo de los recursos humanos de una organización, y el nacimiento del tema de las competencias es comparada a una filosofía, ya que quienes poseen las com-

petencias son las personas, pero la obligación de las organizaciones es que los individuos se desempeñen de manera efectiva y que al mismo tiempo desarrollen sus competencias para poder desenvolverse de manera profesional de acuerdo con su perfil.

Debido a que las competencias se han visto en la actualidad como una necesidad y no como una simple habilidad que deben de poseer los directores generales, es que se ha prestado mayor atención en este aspecto y se han construido diversos modelos en torno a las Competencias Directivas como el *Modelo Genérico de Competencias Gerenciales* de Richard Boyatzis (1982), Competencias Genéricas de McBer (2000), El Modelo Aceberg de las competencias (Spencer & Spencer, 1993), Modelo de Bunk (Bunk, 1994), Modelo de Pereda y Berrocal (1999), entre otros.

Díaz y Márquez (2007), comentan que en el modelo de competencias es importante entender que la formación y desarrollo parte del propio recurso humano quien se encuentra en contacto con el responsable del proceso ante la organización.

Todo esto con el propósito de comprender mejor cuales son las competencias que requieren los directores generales, ya que éstos son lo que toman las decisiones más estratégicas y esenciales para la supervivencia y el éxito de una organización, y para ello se debe de entender que es lo que poseen y la importancia de poder y desarrollar estas competencias. Las competencias Cardinales son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización. Mientras que Competencias específicas son para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área, adicionalmente, con un corte horizontal y funciones; las competencias específicas son en donde entran las competencias directivas (Alles, 2008).

La gestión por competencias forma una herramienta indispensable para el factor humano como fórmula para ganar flexibilidad en la empresa y optimizar los procesos. Su implementación involucra cambios profundos en la forma de visualizar el desempeño. Pone especial cuidado en señalar qué

conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado (Restrepo *et al.*, 2008).

Funciones principales del Director

González (2015), refiere que existen tres funciones principales del Director y estas son: estrategia, constructor de la organización y operador. Ser estrategia es ser creador de una visión de los que sería su empresa y como lograrlo. Constructor de la organización es desarrollar las capacidades organizacionales para crear e implementar esta visión; y ser operador es asegurar que se realicen las acciones necesarias para conseguir los objetivos planteados.

Drucker (citado por Stein, 1999) propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo: “*fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas*” (p. 178-179). Las operaciones básicas y las competencias, así como las habilidades forman parte de un todo que los directivos deben conocer para poder realizar de manera eficiente su trabajo y al mismo tiempo aportar al sistema en la organización.

Clasificación de las Competencias Directivas

Para entender mejor las competencias Directivas, Entrepreneur (2014), realiza una clasificación de las competencias que todo líder debe desarrollar.

- Las competencias estratégicas son la capacidad del directivo para generar alianzas y acuerdos externos, permiten generar estrategias que promueven el crecimiento de la empresa, estas competencias pueden ser: la habilidad de negociación, gestión de recursos humanos y capacidad organizativa.
- Las competencias intrínsecas hacen referencia a las relaciones y actitudes al interior de la empresa, dependen de la capacidad

ejecutiva y del liderazgo del directivo como: el trabajo en equipo, la empatía, comunicación, el compromiso de los empleados.

- Las competencias de eficacia personal son hábitos que proporcionan a una persona tener una relación eficaz con su entorno como: la creatividad, autonomía, la credibilidad, el autoconocimiento, y la concentración (Entrepreneur, 2014).

La Figura 2, representa un engrane de competencias directivas, esto representa la acción conjunta en la aplicación de estas dentro de la organización para obtener los objetivos que se pretenden conseguir, actuando de manera conjunta y teniendo relación unas con otras.

Figura 2. Engranajes de competencias



Fuentes: Elaboración propia con base en Entrepreneur (2014).

Por otra parte, las competencias duras comprometen conocimientos de especialización y las competencias blandas habilidades relacionadas con capacidades comportamentales y elementos socio-afectivos (Olivares, 2007).

En la figura 3, se aprecia la relación entre las competencias blandas y duras, esto debido a que no podemos separar la parte especializada de una persona de su comportamiento y lo social-afectivos, ya que el ser humano es complejo y encierra un cúmulo de partes que lo hacen ser.

En cuanto a los modelos, uno de los más conocidos es el de Spencer y Spencer (1993), que crearon un modelo de competencias del Iceberg, la cual nos indica que los conocimientos y las habilidades se encuentran en la parte superior, en la

Figura 3. Competencias blandas y duras.

Fuente: Elaboración propia con información de Olivares (2007).

superficie, y en la parte inferior del iceberg se encuentran el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos. Aunque las dos partes de estos modelos son interesantes, la parte inferior juega un papel fundamental para orientar a las organizaciones y tomar decisiones dentro de las mismas que afectan y repercuten en el ambiente (Díaz & Márquez, 2007).

Discusión

El tema de competencias ha venido cobrando fuerza en las últimas décadas pretendiendo hacer posible la unión entre la estrategia de la empresa y la gestión del capital humano (Brunet & Enguita, 2003). Pero las competencias directivas van más allá de un tópico aislado, ya que desde la perspectiva sistémica forman parte de la organización mientras el director funja como parte de la estructura organizacional. Las competencias son indispensables en las organizaciones, sin competencias no se podría generar todo el trabajo que se desarrolla, sin personas no se puede generar la parte productiva de las organizaciones, pero no solamente en niveles tácticos sino en los niveles estratégicos también se requieren competencias específicas que son las competencias directivas. Estas le van a permitir a los directores poder desarrollar sus funciones de manera más óptima, eficaz y eficientemente.

Las competencias no son algo nuevo, pero en la última década han tenido mayor relevancia debido a los estudios realizados y al análisis de una importancia en los resultados satisfactorios.

Las clasificaciones nos permiten poder visualizar de manera más profunda que competencias existen, cuales debemos de fomentar y como se interrelacionan unas con otras, mientras que el estudio de los sistemas nos permite entender la complejidad de las organizaciones inmersas en problemas, tendientes al caos y en donde el error en algún departamento dentro de la empresa afecta a todo el sistema en general, por lo que la combinación aislada de competencias no da un panorama adecuado, es por ello que el enfoque sistémico debe de estar presente. Las organizaciones son sistemas abiertos, están relacionados con otros sistemas y además hay un intercambio de entradas y salidas de la misma empresa, los proveedores, sus clientes, la sociedad en general, las instituciones gubernamentales, entre otros sistemas, por lo que su actuar es de vital importancia no sólo para el mismo ente económico-social sino para todo el entorno que rodea a la empresa. Los directivos de cualquier organización deben de estar conscientes de que los sistemas necesitan de otros entes y que forman parte de un sistema aún mayor, por lo que contribuyen a la sociedad en sí, generando fuentes de trabajo como de manera indirecta. Las decisiones de cualquier empresa afectan a la sociedad en general, y dependiendo de la magnitud de influencia es el daño que podría ocasionar, ya que no es lo mismo que una empresa pequeña quiebre a que una compañía transnacional decida cerrar la empresa y trasladarse a otro país. Los sistemas son importantes y la comprensión de la teoría es parte fundamental para poder vislumbrar los fenómenos que se están viviendo en la actualidad.

Referencias

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias, casos*. Argentina: Ediciones Granica.
- Attewell, P. (2009). ¿Qué es una competencia? *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 16, 21-43.
- Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría General de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. (2002). El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 247-258.
- Brunet, I. & Enguita, M. (2003). *Flexibilidad y formación: una crítica sociológica al discurso de las competencias*. Barcelona: Icaria
- Bunk, G. (1994). Teaching Competence in Initial and Continuing Vocational Training in the Federal Republic of Germany. *Vocational Training European Journal*, 1, 8-14.
- Díaz, J. & Márquez, J; (2007). Formación por competencias para los programas directores. *Investigación y Postgrado*, 22, 239-260.
- Entrepreneur (2014). 3 competencias del directivo. Consultado en: <https://www.entrepreneur.com/article/266873>
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 96, 31-55.
- González, C. (2015). *El quehacer del director: reflexiones sobre la dirección estratégica de organizaciones*. México: Océano.
- Izaguirre, R., Ramírez, H., Pérez, P., Estrada, E., Brizuela, E., & Pérez, E. (2009). Las competencias directivas: Una necesidad para el perfeccionamiento de la dirección en salud. *Revista de Información Científica para la Dirección en Salud*. 0(8), 1-20.
- Jiménez, D. (2007). *Manual de recursos humanos*. España: ESIC.
- López, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación: calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- McBer, H. (2000). Research into Teacher Effectiveness. A Model of Teacher Effectiveness. Disponible en: <http://ateneu.xtec.cat/wiki/form/wikiexport/media/formgest/.pdf>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Martínez, L. & Puga, J. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24, 87-103.
- Olivares, A. M. (2007). Competencias para un mundo cognoscente. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 21, 137-148.
- Pereda, S. & Berrocal, F. (1999) Gestión de Recursos Humanos por Competencias. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Restrepo de O, L. S., Ladino, A. M. & Orozco, D. C. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*, 39, 286-291.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, F., Alcover, C. & Rodríguez, F. (1998). Formación de competencias directivas. *Revista de Psicología Social*, 13 (2), 189-193.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Stein, G. (1999). *El arte de gobernar según Peter Drucker*. España: Gestión 2000.
- Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Torres, Z. (2013). *Teoría general de la administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Vadillo, M. (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. Madrid: ESIC.