

2020-05-04

Enfoque teórico de modelos de competencias para la formación de directivos

Esperanza Díaz Vargas
Universidad de la Salle

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ai>

Citación recomendada

Díaz Vargas, Esperanza (2020) "Enfoque teórico de modelos de competencias para la formación de directivos," *Ámbito Investigativo*: Iss. 1 , Article 4.

Disponible en:

This Artículo de Divulgación is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Ámbito Investigativo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Enfoque teórico de modelos de competencias para la formación de directivos



ESPERANZA DÍAZ
VARGAS



La competencia laboral nos lleva por el camino de ser mejores en lo que hacemos, al ser humano le gusta la novedad, es necesario salir de la conformidad, así que para prevenirla lo mejor es aprender a guardar coherencia en lo que pensamos, decimos, sentimos y hacemos. Los directivos están comprometidos con el conocimiento de sus colaboradores; reconociéndolos como personas cambiantes, capacitándolos y permitiéndoles empoderarse profesionalmente.

Autora

Introducción

Dentro de los estudios realizados a las empresas de familia, es posible identificar un alto nivel de rotación del personal, ausentismo e incapacidades por enfermedad. Tales factores inciden en la productividad empresarial, así como la poca formación/capacitación de los trabajadores con relación al desarrollo de competencias blandas determinantes en las relaciones sociales y laborales de este tipo de organizaciones. Por consiguiente, uno de los objetivos de los directivos es determinar y estudiar las competencias blandas (básicas) entendidas como las habilidades de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y, en general, el comportamiento del colaborador en la organización, así como sus incidencias en la producción de servicios generados por la empresa familiar.

Es importante contemplar este objetivo, en especial cuando las condiciones del entorno empresarial en la actual situación económica mundial generan tanta incertidumbre y las tendencias a tener un trabajo digno suelen ser negativas

y provocan tensión entre sus miembros. Es necesario considerar que los conflictos pueden presentarse con mayor intensidad y frecuencia y que, infortunadamente, gran cantidad de directivos no están conscientes de las repercusiones del clima laboral sobre la productividad en sus organizaciones.

Concepto de competencia desde los enfoques conductista y constructivista

Enfoque conductista

Este enfoque hace énfasis en que la persona será evaluada sobre el criterio de lo observable y medible de su comportamiento y conocimiento. De igual manera, deja presente que hay factores que no son fáciles de identificar en las personas tales como la autoestima, la personalidad y su intención, especialmente, cuando desean ser seleccionados para un cargo. La Figura 1 muestra, al estilo de un iceberg, los elementos observables, a primera vista, de los colaboradores, y aquellos que requieren mayores etapas de inversión para ser percibidos.

Figura 1. El modelo Iceberg: lo que (no) se ve de una organización.

El modelo Iceberg: lo que (no) se ve de una organización



Fuente: Tomado de http://descuadrando.com/Archivo:Modelo_del_iceberg.png

En este modelo, las competencias requieren ser definibles, observables y cuantificables. Con relación a ello, John Watson, desde los años 60, consideró indispensable la observación como elemento de evaluación del comportamiento humano, de tal manera que se pudiera apreciar un patrón de conducta que lograra identificar sus posibles respuestas y así, estimularlo con el fin de que las repitiera. Un ejemplo de esto son los asesores comerciales, a quienes se les proporciona una meta para cumplir a cambio de un estímulo económico.

Por su parte, L. Spencer y S. Spencer consideran que las competencias están compuestas de características que incluyen motivaciones,

rasgos psicofísicos (por ejemplo, agudeza visual y tiempo de reacción) y formas de comportamiento tales como el autoconcepto, los conocimientos, destrezas manuales (*skills*), mentales y/o cognitivas. De este modo, al revisar las características o componentes de las competencias, observamos, de alguna manera, que están asociadas con los constructos psicológicos que, a su vez, se combinan de una manera determinada con la intención de generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas del área. De esta forma, su intención es hacer a la persona 'competente', pues según el documento *Selección efectiva de personal basada en competencias*

(s.f.), la forma en que se combinan solo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo. En cargos gerenciales es importante elegir personas con un coeficiente intelectual (CI) de 120 o más y con una formación avanzada en universidades de alta calidad, pero esta competencia intelectual no es suficiente, ya que en su ejercicio profesional también se requiere de un buen coeficiente emocional. Este tipo de coeficiente es tan importante que en países europeos como España se mide y es un requisito indispensable para la vinculación a este tipo de cargos. Es importante aclarar que existe una categorización de competencias que permiten ser usadas según el cargo que requiera la empresa.

Según L. Spencer y S. Spencer las competencias blandas se pueden clasificar en las siguientes:

Competencias de logro y acción:

orientadas al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa, búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio:

entendimiento interpersonal, orientación al cliente.

Competencias de influencia:

influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.

Competencias gerenciales:

desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.

Competencias cognoscitivas: pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica-profesional de dirección.

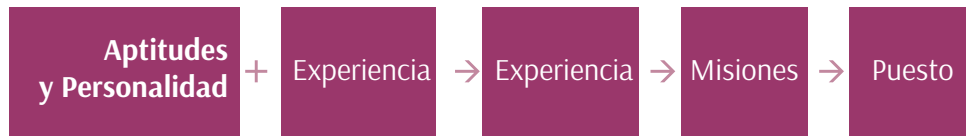
Competencias de eficacia personal:

autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

Si bien clasificar el comportamiento laboral en categorías, para entender el manejo del desempeño y la forma de evaluarlo, puede ser un poco limitante, podemos también usar la teoría de las competencias para reflexionar sobre nuestra actuación, con el fin de no enmarcarlas en un proceso netamente académico, laboral o de moda administrativa. Es evidente que sí podemos construir nuestra propia clasificación a partir de nuestros conocimientos y experiencia. Para ello, recurrimos al enfoque constructivista que se explicará a continuación.

Enfoque constructivista

Para la francesa Levy-Leboyer: "las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y más concretamente a las misiones que forman parte de un puesto" (citada en Allens, 2009, p. 318). Para esta autora las competencias son fruto de la experiencia y se adquieren con la condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de la personalidad. (Janne y Vallejo, 2001). En la Figura 2 se sintetiza lo anteriormente expuesto:

Figura 2. Enfoque constructivista.

Fuente: elaboración propia

Este enfoque constructivista toma en cuenta la importancia de los colaboradores, sus posibilidades, objetivos y metas. No excluye a las personas menos formadas, ya que estas pueden ser responsables, autónomas e ir desarrollando un pensamiento creador a través de la experiencia. La idea es que la competencia no solo nace de la función, sino que tiene en cuenta la importancia de la gente, sus objetivos y posibilidades. Aquí rige un principio: si se les da confianza a las personas, si se cree en ellas, se les permite entonces aprender. Levy-Leboyer, enfatiza en que cada persona tiene un estilo particular de aprendizaje, estos "estilos cognitivos" son esencialmente formas de tratar la información disponible, incluidos los retornos de información. (Allens, 2009, p. 139).

Para la autora, en todos los cargos las personas están obligadas a aprender cosas nuevas, por tanto,

es fundamental entender que todas son diferentes y, a su vez, sus estilos de pensamiento y abstracción son distintos. Lo interesante, según lo propuesto por Levy-Leboyer (2009) es no ver a las personas como iguales, sino, como seres humanos que gozan de formas de hacer y ser distintas, lo cual enriquece su trabajo; no son solo elementos que se pueden capacitar de forma común a una sola idea, sin contar con su experiencia, y manera de aprender, ya que esta se enriquece a través de su práctica, que le proporciona conocimiento y habilidad para hacer su tarea acorde con las situaciones ocurridas en su vida laboral.

Ahora nos ocuparemos de apreciar la diferencia entre la administración tradicional y la administración por competencias a nivel organizacional. La Tabla 1 ayudará a distinguir cuáles son las principales características de cada una:



Tabla 1. *Desempeño organizacional basado en competencias*

Tradicional	Competencia
<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la estructura, estrategia y sistemas • Modelo jerárquico • Mando y control • Tareas verticales, unidades funcionales • Eliminar/resolver las dificultades • Buscar decisiones en leyes y principios fundamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en las personas, procesos y productos • Modelo en redes • Compromiso • Tareas horizontales, colaboración de las unidades • Mantener un nivel constructivo de tensión • Vivir y lidiar con ambigüedad, incertidumbre y paradojas

Fuente: Tomado de “Desempeño organizacional basado en competencias” por M. Janne y R. Vallejo, 2001.



Es importante considerar que esta nueva propuesta administrativa mantiene grandes retos para el profesional que se dedique a gestionar el área humana de la compañía, pues la formación de los colaboradores traerá nuevas formas de aprendizaje y nuevos estilos de enseñanza, donde se va a privilegiar el conocimiento del experto y del experimentado; de esta manera se abre un camino al descubrimiento de nuevos espacios para investigar en la organización, para hacerla verdaderamente competitiva

y perdurable, a través de la generación de conocimiento gestionado para y por la compañía. Por lo tanto, es esencial sensibilizar a los miembros del sistema familiar e involucrarlos en relaciones más armónicas y positivas dentro de la estructura organizacional de la empresa, para ello es necesario que los directivos mantengan un pensamiento flexible, que tengan una mirada holística de lo que pasa en el ambiente político, económico y cultural de su país, ya que con un análisis crítico y una mente abierta tienen más probabilidad de generar cambios constructivos que redunden en una mejor calidad de vida laboral.

Conclusiones

El comportamiento humano estará siempre expuesto a las modificaciones tecnológicas y ambientales, lo cual hace vulnerable a las personas que no se capacitan, generándoles tensión y resistencia al cambio, es así que se hace relevante su adaptación a las nuevas exigencias estructurales y organizacionales, y para ello, el entrenamiento permanente en procesos de aprendizaje permitirá que la empresa sea perdurable y competitiva.

Las competencias, desde el enfoque constructivo, serán más apropiadas y provechosas en cargos rurales, en cuyo desempeño la experiencia adquiere un valor representativo, puesto que esta permite al trabajador desarrollar de forma adecuada sus tareas, sin embargo, también puede estar contaminada por paradigmas

de poder coercitivo, motivo por el cual, es apropiado capacitar y formar a directivos en el desarrollo de competencias blandas tales como la dirección de personal y el trabajo en equipo.

Reflexión

Este ensayo tiene relevancia en la medida en que los directivos de cualquier empresa son los arquitectos del ambiente laboral, el cual incide directamente en la productividad de la misma. De manera que la capacidad de dirección está soportada por su conocimiento y principalmente por su personalidad y autoestima. En tiempos de tanta incertidumbre laboral, los líderes requieren capacitarse en competencias blandas, las cuales les permitirán asumir de manera más apropiada y eficaz la gestión de sus colaboradores. Los líderes no solo traen ideas a la empresa, su carácter, valores y principalmente su habilidad para direccionar equipos de trabajo son esenciales para hacer perdurable la organización.

Referencias

- Allens, M. (2009). *Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje*. México: Ediciones Granica S.A.
- Bolger, A., & Giorgi, F. Trimmomatic: A Flexible Read Trimming Tool for Illumina NGS Data. Recuperado de <http://www.usadellab.org/cms/index.php>.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hill.
- El modelo Iceberg: lo que (no) se ve de una organización. Recuperado de http://descuadrando.com/Archivo:Modelo_del_iceberg.png
- Giardine, B., Riemer, C., Hardison, R., Burhans, R., Elnitski, L., Shah, P., & Nekrutenko, A. (2005). Galaxy: a platform for interactive large-scale genome analysis. *Genome research*, 15(10), 1451-1455.
- Janne, M., y Vallejo, R. (2001). *Desempeño organizacional basado en competencias*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Editorial Gestión.
- Motta, P. (1993). *La ciencia y arte de ser dirigente*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. HBS Press.
- Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina: en la Práctica. Pensamiento sistémico*. México: Editorial Granica.
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Editorial Granica.