

LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DESDE UNA VISION ESTRATEGICA DE LAS ORGANIZACIONES: UN PROCEDIMIENTO PARA SU IDENTIFICACION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Manuel Medina Elizondo, Universidad Autónoma de Coahuila

María del Carmen Armenteros Acosta, Universidad Autónoma de Coahuila

Liliana Guerrero Ramos, Universidad Autónoma de Coahuila

José Daniel Barquero Cabrero, Escuela Superior de Estudios en Relaciones Públicas

RESUMEN

A pesar de la gran difusión de las publicaciones sobre la gestión de competencias, desde diferentes enfoques y con diversos fines, quedan vacíos tanto en la reflexión teórica como en la instrumentación práctica, que han dificultado su difusión en la visión estratégica de las organizaciones. Por ello el objetivo del trabajo es exponer las experiencias obtenidas en el proceso de identificación y evaluación de competencias gerenciales como una vía de mejorar el desempeño personal y organizacional. La metodología contempló el análisis documental, el trabajo con académicos y empresarios con focus group, entrevistas y aplicación de cuestionarios, procesadas mediante las técnicas de la lógica difusa compensatoria dada la complejidad del fenómeno. Sus resultados fueron la construcción de un árbol jerárquico de las competencias gerenciales, desde la perspectiva académica y profesional, con dos niveles: competencias de mayor y menor complejidad. La validación de las competencias gerenciales identificadas se realizó a través de la práctica de la evaluación del desempeño de una muestra de directivos con la técnica 360 grados. En conclusión el procedimiento diseñado tiene su aplicación tanto en el ámbito empresarial como para el rediseño curricular de la formación de directivos basada en competencias.

Palabras claves: Competencias gerenciales, identificación, evaluación del desempeño.

MANAGERIAL SKILLS FROM A STRATEGIC VIEWPOINT: A PROCEDURE FOR THEIR IDENTIFICATION AND PERFORMANCE ASSESSMENT

ABSTRACT

This study presents a model for identifying and assessing managerial skills as a way to improve both personal and organizational performance. Given the complex nature of the phenomenon, our method embraces the analysis of documents, applies focus group to academicians and entrepreneurs, and draws from interviews and questionnaires. The data is processed through diffuse compensatory logic. As a result we obtained a hierarchical tree of managerial skills from both professional and academic perspectives. The tree has two levels: higher and lesser complexity skills. The validation was performed using a 360 degrees technique. The proposed procedure or model has applications both for firms and for syllabus design for management courses.

JEL: M12

KEYWORDS: managerial skills, identification, performance assessment

INTRODUCCIÓN

El conocimiento se reconoce como la principal fuente de generación de valor en las organizaciones contemporáneas, por lo que las mismas deben desarrollar la capacidad de identificarlo, medirlo y evaluarlo. Ello explica que se desarrollen modelos que busquen la alineación entre la gestión del capital humano y la gestión organizacional teniendo en cuenta enfoques, objetivos y estrategias. Entre ellos la dirección estratégica integrada, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión del capital intelectual, el aprendizaje organizacional y la gestión por competencias.

Muchas organizaciones se han convencido de que para cambiar una cultura no basta con intentar la modificación de creencias, misiones y estrategias, sino que es necesario cambiar los comportamientos de las personas clave. El éxito no procede de diseñar una buena estrategia, sino de su correcta implantación. Esta capacidad de implantación depende en gran medida de la gente que compone la organización, de cómo son tratados, de sus capacidades y competencias, y de sus esfuerzos por contribuir a la empresa. Por ello en la implantación con resultados de la estrategia de la organización, el liderazgo y las competencias constituyen factores determinantes.

Las nuevas exigencias del entorno y el cambio en la gestión del capital humano están vinculados con la forma de conducción, los estilos de liderazgo participativo, la mayor comunicación e interacción entre los miembros de la organización, la activa participación en la toma de decisiones y la disminución de niveles jerárquicos. De ahí, que las organizaciones requieran directivos con las competencias adecuadas para que su actuación esté centrada en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Contar con herramientas para el diseño y aplicación, en un proceso organizado, planificado y sustentado en los enfoques más actuales de la gerencia, de un sistema eficaz y objetivo de evaluación del desempeño de los directivos constituye una necesidad del desarrollo actual del sector empresarial. Ante tal reto, el enfoque de gestión de competencias surge entre tantas tendencias en el mundo, como alternativa que permite lograr la gestión de recursos humanos con una mirada integral mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también de manera común. Concretamente, los beneficios que conlleva la implementación de este enfoque han de estar en el área de la selección, desarrollo y evaluación, teniendo como fuente motora, el liderazgo, la motivación y la participación.

La actualidad de las organizaciones está marcada por constantes cambios reconociendo como factor principal para mantener y perfeccionar su gestión la atención que le dedique a su capital humano, que ha transitado de una administración funcional del personal a una gestión estratégica dentro de la organización. El enfoque en su tratamiento ha evolucionado desde el enfoque tradicional de Taylor centrado en la persona y como un gasto, al enfoque de capital intelectual donde las personas son un activo intangible preciado y creador de valor económico en la organización.

El problema del desempeño de los directivos y su medición constituye un área relativamente poco explorada en las investigaciones científicas. El enfoque basado en competencias abre una alternativa para su mejoramiento en correspondencia con las exigencias del contexto. Las competencias esenciales o distintivas de la organización aparecen por lo general sólo declaradas, y el tratamiento de las competencias grupales de directivos, innovadores, y otros grupos así como los procesos de evaluación del desempeño por competencias, están menos elaborados en la bibliografía consultada. Por ello el objetivo de la investigación es identificar un procedimiento para la identificación y evaluación del desempeño de los directivos basado en competencias gerenciales.

Se asume que el modelo de gestión por competencia trasciende los marcos del área funcional de recursos humanos e impacta en toda la organización, de ahí su integralidad y el reto que constituye adoptar dentro de los paradigmas de dirección estratégica integrada la gestión del conocimiento, del talento, del capital

intelectual y del aprendizaje organizacional. Estos enfoques exigen una nueva manera de dirigir, gestionar y evaluar el capital humano, alineando su comportamiento a las estrategias organizacionales, por lo que puede aseverarse que la gestión por competencias constituye hoy día, necesidad y soporte de la dirección estratégica integrada.

El contenido de este artículo ha sido organizado de la siguiente forma: una sección de Revisión literaria que analiza los criterios y propuestas de reconocidos autores en el tema y se señalan de éstas, las posturas teóricas y metodológicas asumidas por los autores del trabajo; en la metodología se explica la combinación de métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas utilizadas en el estudio; y los aportes de este trabajo, centrados en la identificación de competencias gerenciales, el diseño y aplicación del procedimiento para identificar las competencias gerenciales y el proceso seguido para validar dichas competencias, se muestran en la sección de Resultados.

Para terminar se ofrecen las conclusiones en las que se resumen los hallazgos fundamentales estableciendo la contribución peculiar de este estudio, y se plantean las limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones. La sección de referencias bibliográficas, muestra de acuerdo el estilo de citación exigido por el formato de esta revista, todas las fuentes consultadas como antecedentes bibliográficos de nuestra investigación.

REVISION DE LITERATURA

La teoría de recursos y capacidades ha hecho una importante contribución en la convergencia entre dirección estratégica y el potencial estratégico que representa el capital humano desde la gestión estratégica de recursos humanos (Barney, J. B. et. al., 2001), siendo la “mayor reciente entrada en la discusión teórica de la gestión estratégica de recursos humanos” (Wright y McMahan, 1992). Sin embargo, la literatura refiere aspectos críticos de complejo tratamiento en la investigación y la práctica (Colbert, 2004), como es el caso de la necesaria alineación e integración estratégica que ha de perseguir el enfoque de competencias.

Al respecto, numerosos autores refieren el tratamiento del enfoque de competencias desde dos ejes que han de converger. Mientras el análisis de las competencias organizacionales en stock y las requeridas usualmente forman parte del enfoque de dirección estratégica, las competencias laborales son responsabilidad de los procesos de gestión de recursos humanos. (Lindgren Henfridsson & Schultze, 2004).

Los antecedentes de sus estudios se remontan a la década de 1960 en las investigaciones de D. Mc Clelland de la Universidad de Harvard, quien atribuyó el éxito de individuos en su trabajo, más a características propias de la persona, a sus *competencias*, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios utilizados como principales factores de selección. Lo anterior lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó *competencias*, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo (McClelland, 1973). Es así que surge la gestión de competencias en el marco de la gestión de los recursos humanos, y se fundamenta en la búsqueda de una explicación al desempeño laboral exitoso de individuos en determinados contextos (Cuesta, 2005).

El término competencias constituye un concepto renovador que aporta una distintiva cualidad, salvando las carencias del enfoque tradicional basado en la inteligencia cognitiva, tal como lo denomina (Goleman, 1999), referenciando el entonces utilizado coeficiente de inteligencia (CI), en la explicación de un desempeño laboral superior. Así, existe alto consenso entre académicos en que las competencias

incorporan de forma armónica un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas, características personales, experiencias, sentimientos, motivaciones, deseos y valores que le permiten a una persona desempeñarse de modo exitoso (Cuesta, 2005; Fleury y Fleury, 2005; Grant, 2002; Morales, 2006; Spencer y Spencer, 1993).

Otro autor muy referido es R. E. Boyatzis (1993) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. A partir de su estudio elaboró un perfil genérico de competencias gerenciales compuesto por: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfoque a otras personas y conocimiento específico.

Como el término ha sido enriquecido constantemente, para comprender su evolución en esta investigación, se asume las categorías establecidas a partir del análisis bibliográfico realizado por Soltura (2009), ante la diversidad de clasificaciones:

Desde una perspectiva conductual. (Mc Clelland, 1973). Referente a conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar una tarea, puesto o rol de forma efectiva. (Kolb, Lublin, Spoth y Baker, 1986); North, 1993; Mertens, 2002). En una combinación de conocimientos, habilidades y conductas. (Olabarrieta, 1998).

Con una perspectiva holística, que incorpora además de conocimientos y habilidades otras características individuales. (Spencer y Spencer, 1993; Levy-Leboyer, 1997; Boyatzis, 1993; Peiró, 2000; Senge, 1998; Goleman, 1999, Zuñiga Vargas, 2006). Desde una visión de la organización, al vínculo con la estrategia y la gestión del conocimiento. (Hamel y Prahalad, 1995; Bueno Campos, 1998; Bueno Campos, 2000; Bueno Campos y P. Morcillo, 1997; Cuesta, 2005; Becker y Huselid, 2006).

Resumiremos aquellas que adoptan una perspectiva holística y a nivel organizacional por la importancia estratégica que tiene para la identificación de las competencias gerenciales de los directivos. Las competencias indican Spencer y Spencer (1993) son “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”. En la profundización de la delimitación conceptual señalan que los conocimientos y las habilidades son relativamente fáciles de desarrollar constituyendo el desarrollo la forma más adecuada de asegurar estas capacidades.

Claude Levy Leboyer (1997), especialista francesa en Ciencias de la Psicología, plantea que las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Indica que son observables en la realidad del trabajo, ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del cargo. (Levy-Leboyer, 1997)

R. E. Boyatzis (1993), precursor de esta temática, reforzando la conceptualización dada por McClelland se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) este es el concepto más aceptado, el cual comprende las competencias como unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo, (Cuesta, A., 2005). Esta definición aporta que si bien son necesarios los conocimientos y habilidades, estas no son suficientes para desempeñarse exitosamente en un puesto.

Todos ellos se centran en la persona, enfatizan en las competencias específicas y los procesos de aprendizaje de las personas. Su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas.

G. Hamel y C. K Prahalad (1995) realizan un análisis de mayor amplitud, sus aportes renovadores de la gestión de competencia reside en la introducción de la noción de “propósito estratégico”, con una visión de futuro anclada en la realidad, dentro de la estrategia empresarial. Introducen la necesidad de identificar “competencias esenciales” como “aquellas habilidades que captura lo que la organización sabe hacer en verdad bien y que no es fácil de imitar”.

La idea central de la búsqueda de la competitividad de Hamel y Prahalad, reside en cómo construir y aplicar una nueva visión de la estrategia para llegar al futuro, basada en la conjunción de la oportunidad percibida en el entorno con la competencia distintiva de la empresa. (Hamel y Prahalad, 1995). Para ello, resulta esencial un grado de autoconocimiento para anticipar el futuro, y en ese sentido cobra significación la necesidad de un diagnóstico estratégico de los recursos y capacidades de las organizaciones.

Dentro de las tareas claves de la gestión de las competencias están: identificar las competencias esenciales existentes, establecer un programa de adquisición de competencias esenciales, adquirir competencias esenciales, utilizar competencias esenciales y proteger y defender el liderazgo de competencias esenciales. (Prahalad y Hamel, 1995). Dentro de la investigación se aborda la primera tarea y desde las perspectivas de estas competencias esenciales el diseño del mapa de competencias gerenciales de los directivos, el cual se explica más adelante.

Las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, deben estar sostenida por una cultura adecuada. En este sentido reflejan una serie de valores que aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas “requeridas” por la organización, puedan ser identificadas a través de expertos. Deben promover cambios en las conductas ligadas a los valores estratégicos.

Con ellos se abre una perspectiva sobre la estrategia y las competencias. Reconocen la existencia de ideas sólidas e innovadoras de estudiosos de la estrategia de la “nueva era”, como P. Senge (1998), R. Rumelt (1997), I. Nonaka (1995), porque aunque utilizando palabras diferentes hacen hincapié en: activos invisibles, aprendizaje, innovación, capacidades, conocimientos, visión y liderazgo. Los une el brindar perspectivas y herramientas estratégicas a directivos para que forjen la estrategia del siglo XXI.

En un análisis más preciso del capital humano, desde la corriente estratégica, se señala que su valor proviene de la competencia, de la actitud y de la agilidad intelectual. La competencia como la capacidad que genera valor por medio del conocimiento, de la habilidad, del talento y de los conocimientos técnicos, constituye el potencial para la organización. La actitud se manifiesta en la conducta y el comportamiento de las personas, en su disposición y compromiso por alcanzar objetivos. La agilidad intelectual es la capacidad de adaptar, innovar y transformar las ideas en productos, procesos y servicios mejorados y nuevos. (Ross J y G, Dragonetti N; Edvison, L, 2001)

Cuesta (2005) integra los aportes de la teoría inicial de McClelland y Boyatzis con el enfoque estratégico de las competencias de Prahalad y Hamel. Define las competencias como características subyacentes a las personas, asociadas a la experiencia, que están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional. Considera la competencia como la capacidad demostrada que puede convertirse o no en un avance efectivo. Pero desde un enfoque de proceso y estratégico, enfatiza que para que los atributos terminen en resultados, requiere de su aplicación y de que estos surjan de la estrategia de la entidad y de los distintos subsistemas. La integración de ambos aportes teóricos manifiesta el enfoque integral u holístico que le ha impregnado a esta temática, vinculando así las competencias: individuales, grupales y organizacionales. Se considera novedoso este enfoque en la medida en que integra atributos y tareas y toma en cuenta el contexto y la cultura de la organización, permitiendo incorporar desde la estrategia un sistema de trabajo para un

desempeño competente. Por estas razones se ha adoptado en esta investigación como uno de los fundamentos que contribuye al cambio estratégico de las personas y de las organizaciones.

Dado los aspectos distintivos de cada modelo de gestión de competencias (conductista, funcional y constructivista) y teniendo en cuenta la complejidad y el carácter polisémico del término competencia, los autores de la investigación asumen la integración de aspectos convergentes de los 3 modelos: del funcional porque se parte de la identificación de los objetivos principales de la organización y se vinculan con las del puesto de directivos, haciendo énfasis solo en la normalización, de ahí que el modelo es aplicable, pero no en toda su magnitud, pues en esta investigación no se llega a la certificación como indica el mismo; del modelo conductista se toma que las competencias son características que causan acción exitosa de una persona, en este caso de los directivos, para poder normalizarlas (ya explicado en el modelo funcional) y tener los criterios necesarios para evaluarlas, lo que permite, tomando el modelo constructivista, enfatizar en el desarrollo y aprendizaje de las competencias requeridas para un buen desempeño, que desde el grupo directivo influya en los resultados organizacionales. Cada enfoque tiene su explicación y aplicabilidad, de aquí que ante situaciones contextuales diferentes se pongan de manifiesto distintas ventajas y desventajas en función de las condiciones y cultura existente. No se trata de elegir entre uno, de hecho los tres entre sí no son contradictorios y en algunos aspectos son mutuamente reforzantes. (Medina, 2009)

Las competencias en general poseen un vínculo fundamental con los sistemas organizacionales y procesos que logran las competencias a nivel organizacional, y en esta dirección resaltan trabajos que resultan altamente influyentes en la integración de las competencias a los diferentes niveles de análisis de la organización y su vínculo fundamental con los procesos asociados a la implantación de la estrategia. (Hamel y Prahalad, 1995; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Lindgren et al, 2004)

Debido al indisoluble vínculo entre las competencias organizacionales, competencias de procesos y competencias laborales, se le denomina a este conjunto Sistema de Competencias de la Organización, debido a que ellas en sí constituyen un grupo homogéneo, con la misma finalidad de orientar los recursos organizacionales, con énfasis en el capital humano, al alcance de un desempeño organizacional superior en cumplimiento de la misión, estando en estrecha relación entre sí y con otros componentes del sistema de dirección de la empresa. (Soltura, 2009)

En la literatura científica existe diversidad de denominaciones de competencias para el grupo de directivos. Una de las clasificaciones de competencias grupales para los directivos refiere dos tipos: las técnicas y las gerenciales o genéricas. Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado, incluye conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, que a su vez se clasifican en estratégicas e intratégicas. (Cardona y Chinchilla, 1988).

Las competencias gerenciales estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas, entre otras. Las competencias gerenciales intratégicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, se trata de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipos. A las competencias gerenciales, los autores citados, le agregan unas de carácter propiamente empresarial, que denominan de eficacia personal e incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno tales como pro-actividad: iniciativa, autonomía personal, autogobierno: gestión personal del tiempo y del estrés, concentración y autocontrol y desarrollo personal: auto-crítica, auto-conocimiento. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta

imprescindible para el proceso de dirección, potenciando las estratégicas e intratégicas. (Cardona y Chinchilla, 1988; Cardona y García, 1999).

En resumen, “puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas, aún cuando los términos empleados varíen de un autor a otro. Como consecuencia de estas clasificaciones encontramos que los distintos autores proponen y presentan sendas listas de “competencias requeridas”, sean estas de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham (1982) donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra-competencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por Dulewicz (1989) referida a los mandos intermedios, u otras, que como bien refiere Levy-Leboyer (1997) son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada organización, y que en su gran mayoría aún permanecen sin editar, ya que son confeccionadas por la organización para su consumo”. (Soltura, 2009)

Para la identificación de las competencias gerenciales utilizaremos la clasificación de competencias que están asociadas a diferentes puestos laborales y que se han denominado como competencias grupales por A. Cuesta y desarrolladas por D. Aranguiz (2008) quien propone tres grupos a los que denomina «*grupos de resultados clave*» los cuales pueden ser de interés, estos son: grupo directivo, emprendedores e innovadores y personal de contacto con los agentes del micro entorno, sustentado en las siguientes razones: son decisivos para el desempeño organizacional y el logro de las metas y objetivos estratégicos; conducen o favorecen el proceso de cambio y desempeñan roles de formadores y propician el desarrollo de equipos de trabajo. (Aranguiz, 2008)

Las competencias gerenciales tienen un carácter grupal, por lo que no están referidas a competencias organizacionales o del puesto laboral específico, más bien ocupacional pues son válidas para cualquier labor que requiera realizar funciones de dirección tanto a nivel estratégico, táctico como operacional. El concepto de competencia para directivos asumido, no se equipara a la relación competencia-competitividad que privilegia el reduccionismo laboral y económico. Aunque no excluye prepararse para la competitividad, este refleja la capacidad de integrarse con otros en la realización exitosa de una actividad. Ser competente es formarse en la concepción personal, cultural y socio-laboral para una mejor autorrealización individual y social, conjugando el saber y el saber hacer con el saber ser, lo cual cobra mucha importancia cuando de competencias directivas hablamos en cualquier nivel y sector de la sociedad.

Las organizaciones no sólo están descubriendo que con frecuencia, las competencias de sus directivos no se ajustan a las necesidades que el “cambio” impone, sino que, en muchos casos, estos mismos directivos constituyen un obstáculo para el cambio. El proceso de transformación, en el cual las organizaciones se ven inmersas actualmente, esta cuestionado las funciones y contenidos de las tareas directivas.

Por ello, debe partirse de un modelo genérico de ejercicio de la dirección profesional, que clarifique las responsabilidades y roles de los directivos con una imagen de excelencia profesional de la que puedan desprenderse las áreas básicas de éxito, propuestas directivas, comportamientos adecuados y las competencias que los incluyen, potenciado la actuación en tres niveles interrelacionados.

El primer nivel, la gestión estratégica, donde el directivo reflexiona estratégicamente y produce ideas acerca de cómo la organización, cualquiera que sea la escala de la misma, que se ha puesto a su cargo, puede crear el máximo valor transformando los presupuestos sobre los que venía actuando, reformular la misión, innovar cuando las circunstancias lo permitan; en lo académico, administrativo y en recursos materiales.

El segundo nivel, lo es el entorno político, con el objeto de obtener la legitimidad, las autorizaciones, el apoyo, la colaboración y los recursos necesarios, gestionando para ello las relaciones con un grupo de actores internos y externos.

El tercer nivel, la gestión operativa, debe conseguir que la organización a su cargo, compuesta por el conjunto de medios y recursos situados bajo su autoridad formal, actúe eficaz y eficientemente para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Así mismo, habrá de construirse modelos de competencias gerenciales, utilizando para ello métodos que garanticen tanto la coherencia teórica del enfoque, como su validez empírica y contextualizar los modelos de función directiva en entornos socio-económicos, políticos y culturales determinados.

La implantación de modelos de gestión por competencias en las organizaciones es actualmente un factor que garantiza el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Se ve beneficiada fundamentalmente el área de recursos humanos en las políticas de selección del personal, formación y desarrollo, evaluación de su desempeño y estimulación.

Dentro del proceso de gestión por competencias la fase inicial es la identificación de éstas según el rol, cargo o papel que juegue la persona dentro de la organización. Para esto se usan varios métodos y técnicas que analizan y desmiembran la estructura de la organización en sus funciones y procesos claves. Cada organización define qué competencias son necesarias desarrollar en sus líderes.

En la revisión de la literatura las técnicas de identificación de competencias se encuentran dispersas. De forma agrupada Soltura (2009) realiza un estudio comparativo de 14 modelos metodológicos o procedimientos sobre el proceso de diseño de cargos por competencias. Define que 6 de los modelos son tronco común, mientras que los restantes aplican métodos aportados por estos y lo integran a un proyecto de cambio organizacional. Los mismos son: Método de Incidentes Críticos, Análisis Ocupacional, Metodología DACUM, Análisis Funcional, Método ETED y Método de Expertos.

El método de Expertos determina las competencias en un ejercicio donde se logra un consenso de cuáles han de ser las competencias de determinado cargo u ocupación en determinado contexto. Cuesta (2005) refiere que el mismo ha de ser un proceso con alto compromiso de la alta dirección y los trabajadores, de carácter estratégico y resultado del desarrollo de una organización. Del estudio de este método se pueden mencionar dentro de sus ventajas, primero otorgar rigor científico al proceso de determinación de competencias, logrando un consenso alto a partir de las iteraciones donde participan expertos y segundo, el anonimato impide que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro o por el peso que supone oponerse a la mayoría y permite que se pueda cambiar de opinión sin que se suponga una pérdida de imagen.

Como desventaja es de señalar que resulta complejo distinguir verdaderos expertos en las organizaciones. Es recomendable utilizarlo de conjunto con otros métodos. Para salvar este inconveniente en este trabajo de investigación se utiliza de conjunto Kendall para determinar Concordancia y Rating orden de prioridad. La Evaluación del Desempeño (EVD) es la valoración más objetiva posible de la actuación y resultados obtenidos de una persona en el desempeño de su trabajo, fundamentada en la máxima integración de los objetivos organizacionales con los individuales. Es una herramienta de dirección, orientada a incrementar los niveles de productividad y eficiencia en la gestión del capital humano de la organización, donde los directivos constituyen los máximos responsables.

El sistema de EVD ha requerido que se desarrollen diversos métodos de evaluación. Ellos son la escala de puntuación, la lista de verificación, el método de selección forzada, el de registro de acontecimientos críticos, métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado y tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido, pero su principal desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. La elección del método depende de los objetivos que se pretenden alcanzar con el proceso de EVD, las características del sistema de trabajo, la cultura organizacional y otros aspectos necesarios a considerar.

El método EVD se ha venido introduciendo desde mediados de los años 80, rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar (Molina, 2002), con lo que supera la subjetividad del proceso. La evaluación 360° es una herramienta objetiva que permite al directivo y sus colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los individuales, en la misma se busca información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores siempre referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Posibilita obtener una fotografía del desempeño del directivo evaluado, la cual permite ver en donde se necesita implementar acciones para mejorar el desempeño. La evaluación en 360°, también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, siendo sus principales usos: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo (Zúñiga, A., 2006).

La evaluación 360° permite dar al evaluado la retroalimentación necesaria para tomar medidas que mejoren su desempeño y su comportamiento y de la misma manera dar a la organización la información necesaria para tomar decisiones. La validez depende del diseño, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

METODOLOGIA

En la determinación de las competencias, definidas por el equipo de investigación, se tomó en cuenta la identificación de las competencias gerenciales (transversales y complejas), de carácter estratégicas, intraestratégicas y de eficacia personal (Cardona y Chinchilla, 1988, 1999) en correspondencia con sus tres dimensiones: laboral-empresarial, integración sociocultural y autorrealización.

La investigación es de tipo mixta, combina lo cualitativo, el trabajo con grupos de expertos y la intervención o investigación acción en los estudio de casos en la identificación y construcción de competencias gerenciales, con el uso de métodos y técnicas de tipo cuantitativo para el procesamiento de los datos, así como los métodos matemáticos vinculados a la lógica difusa compensatoria. Las etapas y métodos utilizados en la investigación son los siguientes:

Primera etapa: Confección de listado con su respectiva descripción de las competencias gerenciales resultado de la revisión bibliográfica y las experiencias en la capacitación de directivos.

Segunda etapa: Trabajo con grupos de expertos, académicos y directivos de diversos sectores (egresados de las Maestrías de Administración), donde se aplicaron encuestas con matrices de relaciones mediante la utilización de técnicas de la lógica difusa compensatoria, que culminó con la identificación del árbol jerárquico de las competencias gerenciales para directivos.

Tercera etapa: La elaboración de un procedimiento para la identificación de las competencias gerenciales a nivel de cada organización, como vía para validar el resultado anterior y la adecuación de las mismas a las características de cada una de ellas. Culminó con la definición de competencias esenciales y derivado de ellas, las fichas y mapas de competencias gerenciales.

Cuarta etapa: La evaluación del desempeño (EDV) de los directivos de dos empresas, sustentado en las competencias definidas, lo cual sirvió como contrastación empírica que confirma la validez de las competencias gerenciales y el procedimiento para su identificación. Se utilizó la técnica 360 grados a través de un cuestionario aplicado en entrevistas.

En el procesamiento de datos se emplearon técnicas de estadística descriptiva y la media geométrica de la lógica difusa compensatoria para la construcción del árbol jerárquico, así como las rondas de Delphi y

Concordancia de Kendall a nivel organizacional. Se utilizó para procesar y comparar los resultados de la EDV el Coeficiente de Consenso, Coeficiente de Percepción, Frecuencia Relativa de la Percepción y Rating.

Una breve referencia al método de lógica difusa compensatoria. Para escoger el modelo matemático era necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos: la diversidad de los instrumentos y de su aplicación, la complejidad e intangibilidad del fenómeno que se evalúa y el procesamiento de los datos debía aproximarse lo más posible a un resultado objetivo, certero y verídico, que inspirara confiabilidad en el análisis y las propuestas. Es por ello que es seleccionada la lógica difusa compensatoria, por ser un modelo lógico multivalente, que brinda un camino para superar las limitaciones del método aditivo. Este modelo renuncia a varios axiomas clásicos para lograr un sistema multivalente ‘sensible’ que asimilavirtudes de las escuelas descriptiva y normativa de la Toma de decisiones, pues permite la compensación de los atributos y al mismo tiempo las propiedades que satisface, hacen posible el trabajo de traducción del lenguaje natural al de la Lógica (Espín, 2006). Es decir, el paso del lenguaje de los símbolos lingüísticos al de códigos matemáticos y viceversa viabilizando las representaciones matemáticas resultante del procesamiento de datos complejos con interacciones múltiples y conocimientos imprecisos.

El modelo se apoya en formulaciones provenientes de la teoría de la complejidad y la lógica compensatoria aplicando las siguientes expresiones matemáticas:

Fórmula para obtener media geométrica a través de la conjunción (\wedge) entre los valores de las variables, utilizando la ecuación del cuantificador universal \forall :

$$\forall P(x) = P1 \wedge P2 \dots \wedge P(x) = \sqrt[n]{P1 \cdot P2 \dots \cdot P(x)} \quad (1)$$

Para toda variable x existe un valor asignado P(x), este se determina por la potencia a la n variables de la conjunción de P1 hasta

P(x).

Fórmula para obtener la media geométrica de la disyunción (\vee) entre los valores de las variables utilizando la ecuación del cuantificador existencial \exists :

$$\exists P(x) = P1 \vee P2 \dots \vee P(x) =$$

$$1 - \sqrt[n]{(1 - P1)(1 - P2) \dots (1 - P(x))} \quad (2)$$

Para cada variable x existe un valor obtenido como resultado de la aplicación del cuantificador universal del paso anterior $\forall P(x)$ y se determina por la potencia a la n variable de la disyunción de dichos valores obtenidos desde P1 hasta P(x). Las ecuaciones referidas permiten determinar en las matrices de relación de las competencias aplicadas, la veracidad de la importancia o significación de las variables tomando en cuenta su valor intrínseco y la incidencia de otras en ellas como parte de las interacciones múltiples. La importancia total de la variable x es $It(x)$, se determina por la disyunción de la importancia intrínseca de la propia variable $I(x)$ por la incidencia general de ella sobre otras variables o atributos $Inc(x)$.

$$It(x) = I(x) \vee Inc(x) =$$

$$1 - \sqrt[n]{(1 - I(x))(1 - Inc(x))} \quad (3)$$

La importancia intrínseca obtenida del consenso entre los encuestados por cada variable $I(x)$ se determinó por la ecuación 1. También a través de esta ecuación se obtiene el consenso entre los encuestados de la incidencia entre variables o entre atributos y variables. Los valores obtenidos del

consenso es necesario procesarlos con el fin de determinar la veracidad de que existen variables importantes (x) que inciden en otras variables y/o atributos (y). La incidencia general Inc(x) de la variable objeto de análisis x sobre las diversas variables y/o atributos, se determinará aplicando la ecuación 2.

$$Inc(x) = \exists x(I(x) \wedge Inc(xy)) = \bigvee_{x=1:n} (I(x) \wedge Inc(xy))$$

$$1 - \sqrt[n]{1 - (Ix \wedge Inc(xy))} \tag{4}$$

La escala de veracidad predeterminada para este modelo es la siguiente.

- 0,2-Absolutamente falso (muy bajo)
- 0,4- Más Falso que verdadero (bajo)
- 0,6- Tan verdadero como falso (medio)
- 0,8- Más verdadero que falso (alto)
- 1- Absolutamente verdadero (muy alto)

En resumen, en los estudios e investigaciones donde existen interacciones múltiples entre variables y sus atributos como el objeto de investigación de la tesis, el modelo lógica difusa compensatoria permite alejarse de cálculos tradicionales como las medias aritméticas, promedios, dado el margen de inexactitud y poca confiabilidad en la interpretación de estos en los análisis de datos complejos.

RESULTADOS

Identificación de Competencias Gerenciales

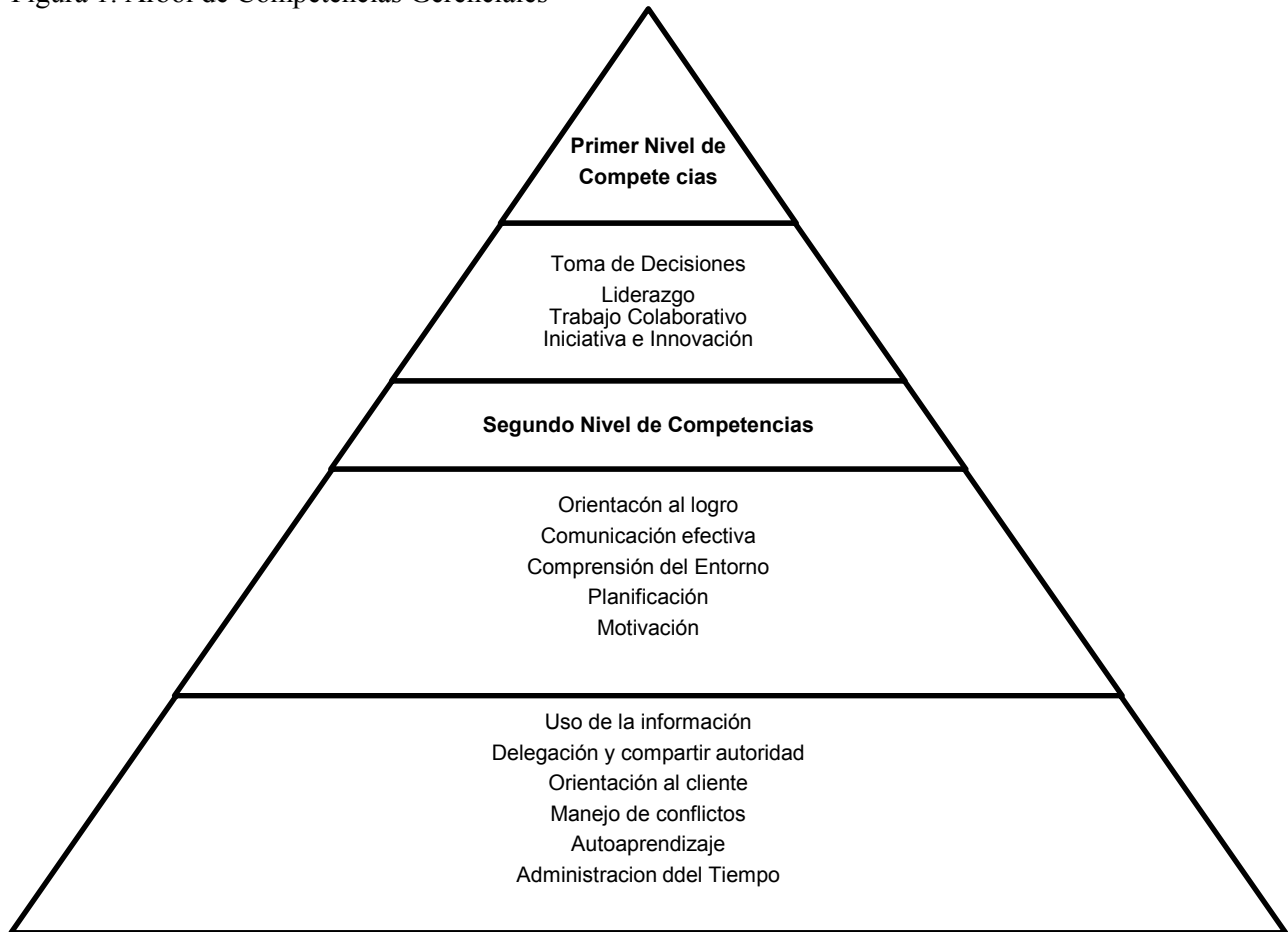
El primer resultado obtenido es la identificación de las competencias gerenciales de los directivos a partir del nivel de importancia total y la media geométrica de importancia intrínseca y la incidencia (Ver Figura 1). En un primer momento presentamos la estructura jerárquica derivada de ella, basado en la utilización de dos grupos de expertos, integrados por académicos y directivos de sectores empresariales diversos.

Los tres niveles de competencias fueron determinados a partir del nivel de importancia total asignado por los diferentes grupos de expertos a cada una de las competencias y la matriz general de relación, lo cual se corresponde con la complejidad e interacción entre las diferentes competencias. Por ejemplo el liderazgo aparece como competencia de mayor complejidad en el primer nivel, vinculado a la comunicación y motivación en el segundo nivel; y a la delegación y compartir autoridad y manejo de conflictos en el tercer nivel.

Un segundo momento en la identificación de las competencias es el análisis de las relaciones intrínsecas entre las diferentes competencias, independientes del nivel jerárquico, contemplando todas aquellas que obtuvieran un valor ≥ 0.80 . A continuación se muestran las figuras que expresan las relaciones de las competencias del primer nivel con las de segundo y tercer nivel. Ver Figuras 2, 3 y 4.

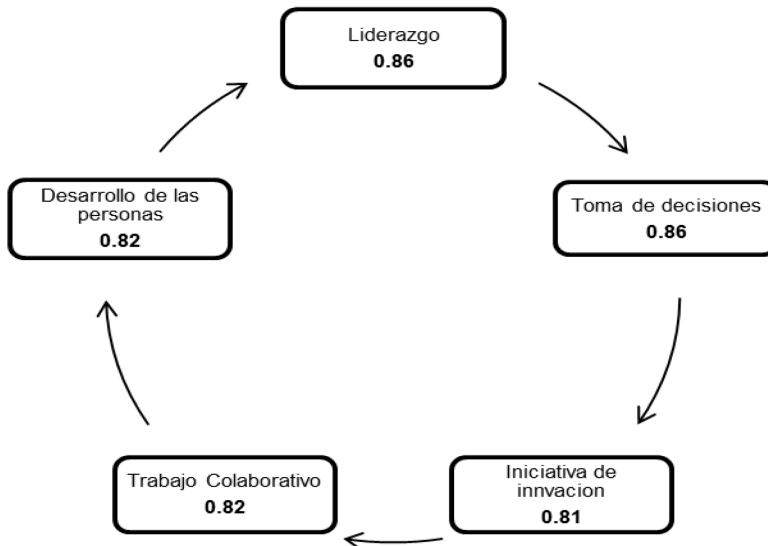
Resulta necesario hacer varios comentarios. En primer lugar que la competencia orientación al logro, aunque no fue ubicada en el primer nivel, guarda relación con 4 de las cinco competencias de ese nivel y una de ellas con valores por encima de >90 , desde la Iniciativa e Innovación que es además una variable estratégica de la competitividad en el contexto actual. Por otro lado no aparece ninguna relación entre la toma de decisiones y la orientación al logro, lo cual pudiera entenderse porque realmente la toma de decisiones no determina la orientación al logro sino a la inversa. Todo ello debe ser analizado con más profundidad pues quizás la orientación al logro en una economía y cultura organizacional de mercado debe estar ubicada dentro de las competencias de primer nivel.

Figura 1: Arbol de Competencias Gerenciales



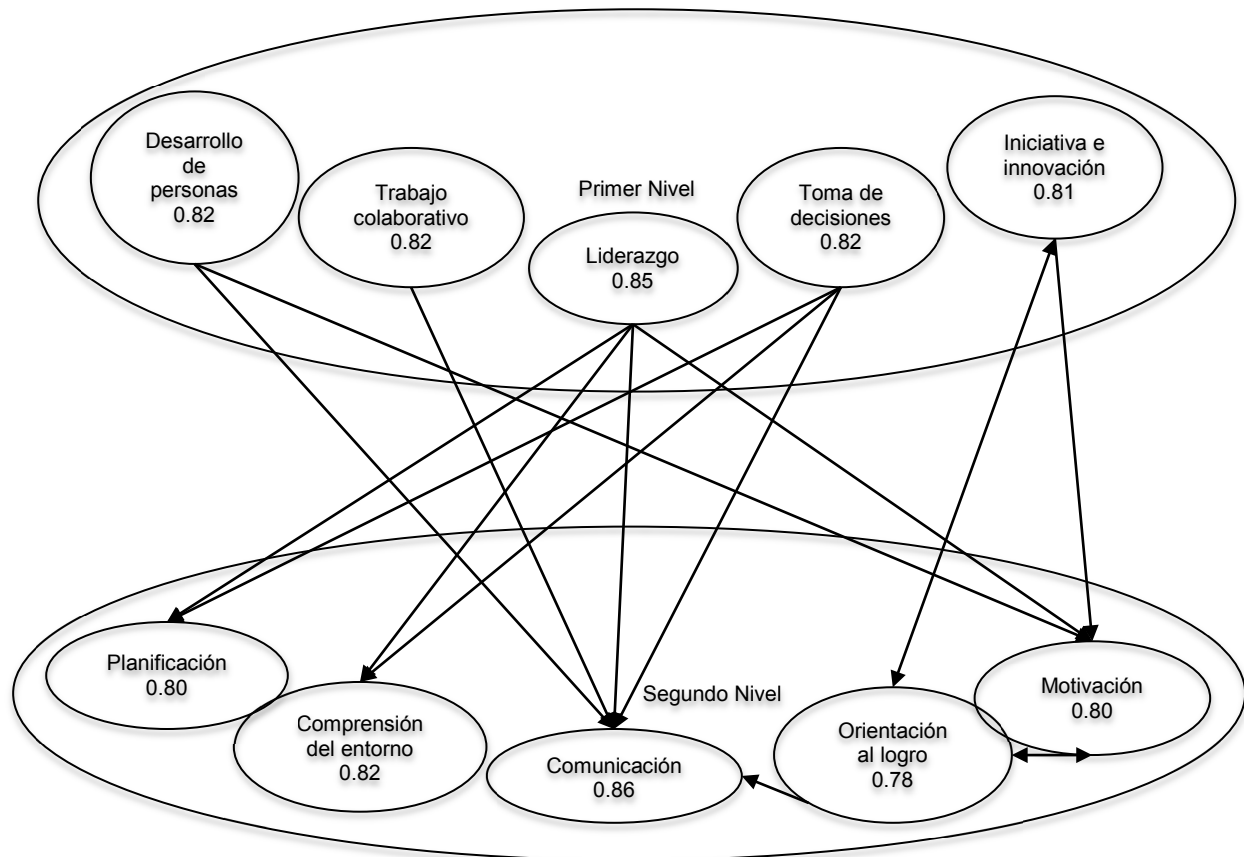
Muestra las competencias gerenciales identificadas y clasificadas en tres niveles jerárquicos, a partir de la importancia total de los datos de las matrices de relación procesadas con la media geométrica.

Figura 2: Incidencia Entre Competencias del Primer Nivel (>0.8)



Muestra las relaciones intrínsecas entre las competencias del nivel superior calculada mediante Chi Cuadrada de Pearson. Como puede observarse son superior a 0.80, pero ninguna alcanza la escala superior de >90.

Figura 3: Incidencia Entre Competencias del Primer Nivel y el Segundo (>0.8)

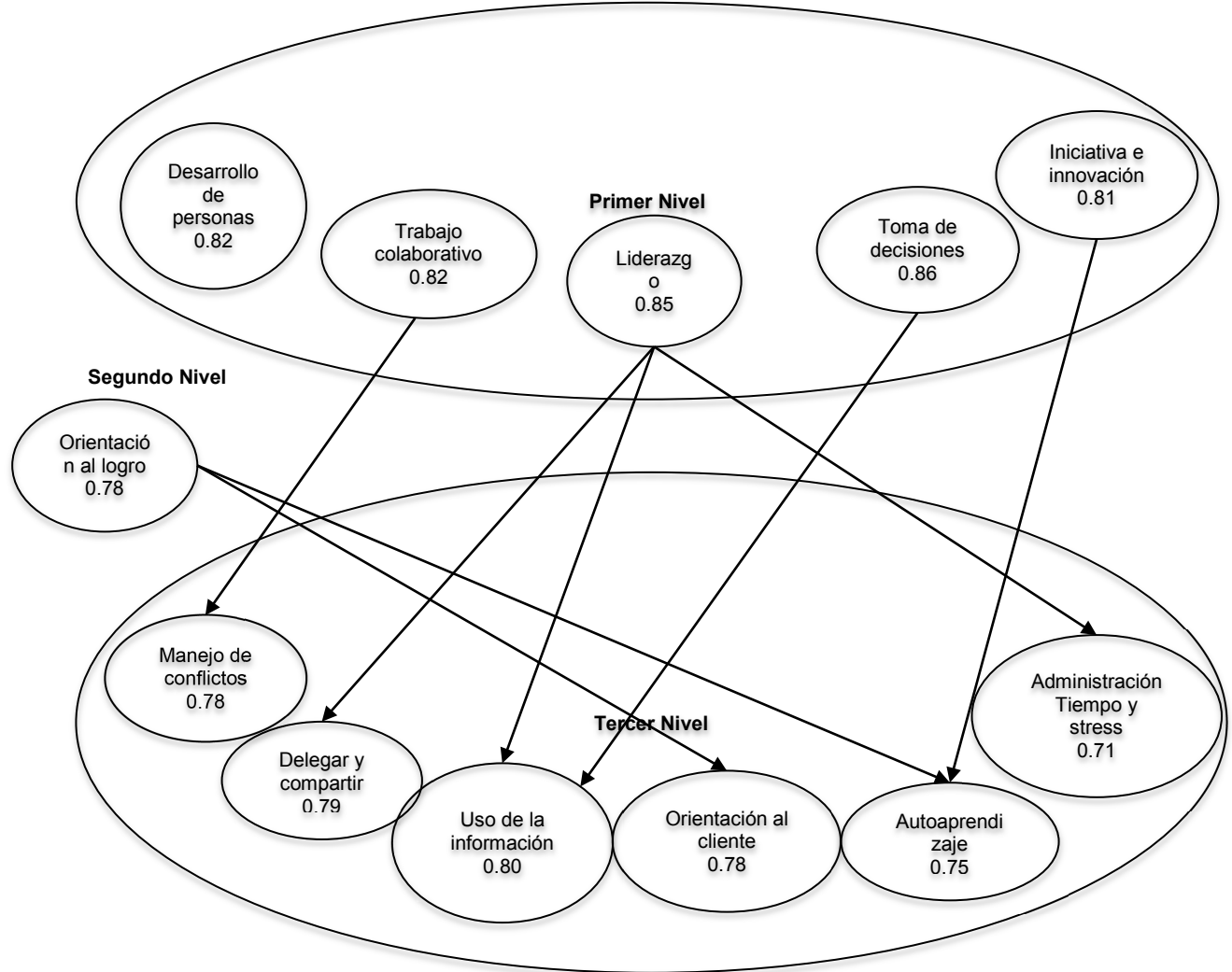


Muestra las relaciones intrínsecas entre las competencias del primer y segundo nivel calculado mediante Chi Cuadrada de Pearson. Como puede observarse en general son superior a 0.80 y solo 3 superiores a >90.

En segundo lugar, aparecen con alto nivel de incidencia (>90) el liderazgo con la comunicación y la motivación, lo cual se corresponde a los estudios académicos y empíricos sobre el comportamiento humano, y por lo tanto están reflejando una relación de subordinación o de nivel de complejidad (subcompetencias).

El hecho de que el nivel de relación intrínseca entre las competencias gerenciales del primer y tercer nivel esté oscilando entre los valores de 0.7 – 0.80 y que no exista ningún vínculo con valores superiores de 0.90 es una confirmación del lugar que ocupan en el árbol de jerarquía, es decir su nivel de subordinación. (Ver Figura 4)

Figura. 4 Incidencia Entre Competencias del Primer Nivel y el Segundo (>0.8)



Muestra las relaciones intrínsecas entre las competencias gerenciales del primer y segundo nivel calculado mediante Chi Cuadrada de Pearson. Como puede observarse en general sus valores oscilan entre 0.7 – 0.80.

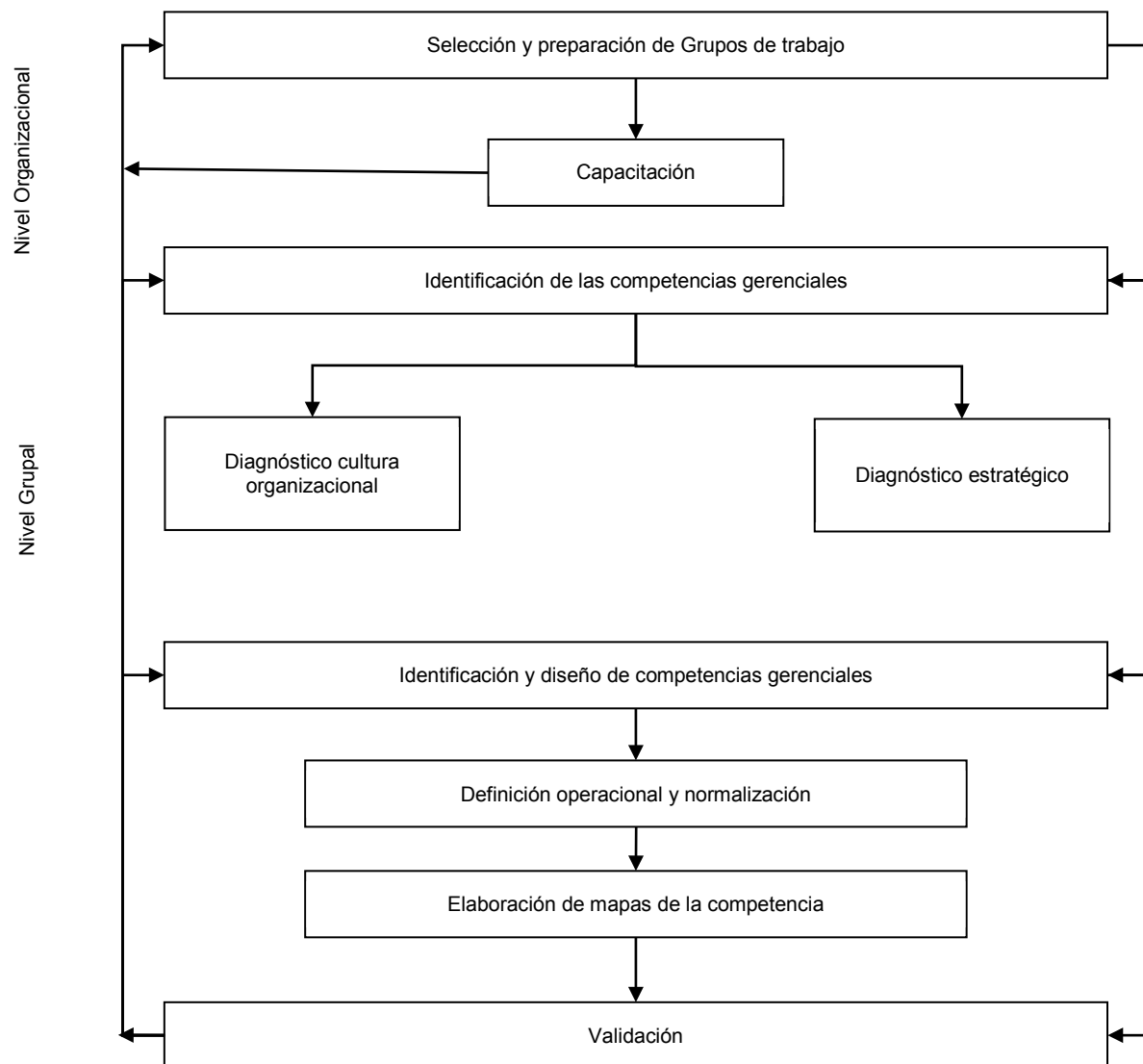
La estructura jerárquica de las competencias gerenciales, en opinión de los autores, constituye un sustento importante en el proceso de diseño de los planes de desarrollo profesional y cursos de capacitación de los directivos.

Diseño y Aplicación del Procedimiento para Identificar las Competencias Gerenciales

El segundo resultado es el diseño y aplicación del procedimiento para la identificación de las competencias gerenciales en una organización. El procedimiento propuesto en la Figura No.5 presenta como características principales: está basado en un enfoque estratégico de la organización; define competencias en dos niveles: organizacional y grupal; abarca 3 fases: preparatoria, diagnóstica y diseño; identifica y evalúa a nivel grupal las competencias gerenciales de los directivos derivadas de las competencias esenciales de la organización.

Como premisas para su implementación se establece: que estén elaboradas y definidas las proyecciones estratégicas de la organización, que exista conocimiento e interés en la introducción de la gestión por competencias y que estén capacitados los grupos de trabajo o de expertos.

Figura 5: Procedimiento para la Identificación de las Competencias Gerenciales en las Organizaciones



Muestra general de las acciones y niveles del procedimiento de identificación de competencias gerenciales para ser aplicados en las organizaciones.

A continuación la explicación de cada acción del procedimiento, donde se incluyen fases, pasos, etapas, técnicas y resultados, que expresan las experiencias obtenidas durante su propia construcción y aplicación concreta.

Paso No.1: Selección y preparación de Grupos de Discusión. (FASE PREPARATORIA): El objetivo de este paso es preparar grupos de trabajo o comités de expertos (en lo sucesivo, Grupo de Discusión por el carácter cuasiexperimental de la investigación) que serán los encargados de la ejecución del proceso inicial de introducción de la gestión por competencias, integrado por directivos y trabajadores con conocimientos sobre el tema, que buscan, procesan y elaboran la información, que es entregada y discutida con la Junta Directiva para la toma de decisiones. Dada la novedad de las prácticas empresariales sobre el tema, se requieren acciones de capacitación en lo teórico y metodológico, previa y durante todo el proceso, tal y como se dio en las empresas participantes en la investigación.

Paso No. 2: Identificación de las competencias esenciales de la organización (FASE DE DIAGNÓSTICO): Refiriéndose al valor estratégico del análisis y diseño de cargos por competencias y su impacto en el proceso de Dirección Estratégica, Cuesta (2005) señala: «junto a la estrategia organizacional han de ir explícitas las competencias claves de la organización (Core competences en los términos de G. Hammel y C. K. Prahalat, 1995) y, a la vez, tendrán que conocerse los perfiles de competencias de los empleados, así como los perfiles de competencias de los diferentes cargos o puestos de trabajo. Tal conocimiento es hoy imprescindible para la gestión eficaz y eficiente de las personas y de la organización». Por ello, el procedimiento para la identificación de competencias gerenciales se deriva de la misión, visión y objetivos estratégicos hacia el compromiso que asume el directivo con la creación de valor para el cliente y obtención de los objetivos de la organización, a partir de un verdadero enfoque transversal y a procesos claves que garantice la gestión de las interrelaciones necesarias y exitosas para darle cumplimiento a la estrategia, a diferencia del enfoque seguido en los perfiles de competencias laborales centrados en las tareas y funciones.

Se inicia con los conocimientos y experiencias asociados a las competencias tanto esenciales como de los procesos claves que tienen un carácter tácito, es decir, incorporados en el saber y saber hacer de los directivos, especialistas y trabajadores. Es necesario que estos adquieran un carácter explícito y se socialicen entre los miembros de la organización en su conjunto. Este proceso exige que se desarrollen acciones para el flujo constante de la información y el conocimiento. Decisivo es en esta fase la identificación de los procesos claves donde se crean las ventajas competitivas de la organización. Se continúa con la identificación de competencias esenciales que utiliza como técnica la determinación de palabras claves vinculadas a misión, visión y valores que permiten aproximarse a una definición de las competencias esenciales, por consenso entre los miembros del Grupo de Discusión. Para valorar si las competencias identificadas como esenciales constituyen capacidades distintivas pueden elaborarse diferentes matrices: Grado de Dominio y Poder Diferenciador. (Seurat y Morin, 1988)

A Nivel Grupal

Paso No. 3: Identificación y Diseño de Competencias Gerenciales.(FASE DE DISEÑO): Comienza con el análisis de las competencias gerenciales generales identificadas, mediante trabajo del grupo de discusión se seleccionan las que guardan relación con el desempeño deseado de los directivos de la organización, teniendo en cuenta que sean de aplicabilidad a la gestión directiva y que correspondan a la misión y visión de la organización así como su razón social. Las opiniones del grupo de discusión se procesan mediante rondas del Método Mini Delphi hasta llegar a consenso, comprobado con el Coeficiente de concordancia de Kendall, sobre las competencias gerenciales para los directivos a nivel estratégico, táctico y operacional de la organización.

Para cada una de las competencias se confecciona una ficha y mapa de competencias para lo cual se asumió la propuesta de Benavides Espíndola (2002). La ficha comprende la definición operacional que consiste en definir el significado de esa competencia en la organización, la determinación de los elementos o subcompetencias que la componen, y su normalización según los niveles de desempeño deseado. Estas fichas requieren de la aprobación la Junta Directiva.

Como la ficha será un elemento de base para la Evaluación del Desempeño (EVD) se propone realizar un proceso iterativo entre las competencias seleccionadas y sus elementos. Si el número que se obtiene resulta elevado y puede dificultar o lentificar el proceso se recomienda determinar los de mayor consenso, para lo cual el Grupo de Discusión se apoya en la búsqueda de consenso mediante rondas Mini- Delphi, Coeficiente de Concordancia Kendal. Con el Método Rating se procede a la determinación del peso de cada elemento de la competencia, con las tasaciones del siguiente cálculo:

$$W_{ij} = \frac{P_{ij}}{\sum_{i=1}^m P_{ij}} \quad W_i = \frac{\sum_{j=1}^n W_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m W_{ij}} \quad (5)$$

Donde:
 W_{ij}: peso indicado para el criterio i por el experto j
 P_{ij}: tasación dada por el experto j al criterio i

La no existencia de diferencias significativas en los rangos entre los pesos reafirma la alineación entre los elementos de competencia seleccionados con la estrategia de la organización y por tanto, su importancia para evaluar el desempeño de los directivos de la organización. La etapa en su conjunto se desarrolla mediante trabajo grupal, lo que permite un mayor dominio de los elementos de cada competencia. En este dominio juega un papel muy importante el mapa de competencias gerenciales del cargo que constituye un documento de formato novedoso que permite recoger las competencias y los elementos requeridos para un cargo de dirección específico, así como visualizar la integración entre la misión del mismo y las competencias esenciales de la organización. Identifica los elementos a evaluar según las normalizaciones descritas. El mapa comprende: misión del cargo, competencias requeridas, elementos de competencia, indicadores de desempeño e indicadores de alcance. Este último aspecto define que debe lograr el titular del cargo para tributar con su desempeño al logro de las competencias esenciales de la organización. Con el mapa, las competencias gerenciales adquieren una significación específica para cada cargo directivo.

Es importante señalar que el instrumento diseñado como matriz y el procedimiento de procesamiento explicado posee flexibilidad y adaptabilidad, que posibilita su uso en estudios similares. Así por ejemplo, una de las empresas le asignó una gran importancia al liderazgo transformacional como condicionante básico de la puesta en práctica de la estrategia de la organización, por lo que incorporaron dentro del proceso en esta etapa, un análisis específico de las relaciones intrínsecas e importancia, similar al del grupo de experto, entre el liderazgo y las restantes competencias. Como resultado la competencia de liderazgo, en un primer nivel se relacionó con las competencias de desarrollo personal, iniciativa e innovación, manejo de conflicto y orientación al logro; mientras en un segundo nivel aparecieron la delegación, comunicación efectiva, trabajo colaborativo, uso de la información, motivación y toma de decisiones.

Validación de las Competencias Gerenciales

La contrastación empírica, con la aplicación del procedimiento diseñado y con la utilización del mapa de competencias para la evaluación del desempeño de los directivos (EDV), es el método seleccionado para confirmar la validez de los resultados de esta investigación, la cual fue realizada en dos organizaciones: una empresa y un centro de servicios científico- técnicos.

El procedimiento se aplicó en ambas organizaciones, y como resultados destacables están: identificación de las competencias esenciales no existentes en el diseño de las estrategias vigentes, la comprensión de las competencias gerenciales enunciadas, la constatación de su validez según el grupo de discusión de cada organización con la posterior aprobación por las Junta Directiva, y la propia especificación en su denominación y operacionalización según las características y la razón social de cada organización.

Para la EVD se utilizó como ya se mencionó la técnica de 360 grados, lo que permitió determinar el desempeño individual de cada uno de los directivos, el desempeño grupal e individual de cada uno de los elementos de competencia, la visión de cada uno de los actores del desempeño grupal e individual de los directivos, comparar la auto evaluación con la visión de los otros actores y definir las principales competencias valoradas con desempeño superior, estándar e insuficiente. Las técnicas estadísticas aplicadas para valorar la coherencia y calidad de las valoraciones fueron la Frecuencia Relativa de Percepción (FRP), Coeficiente de Concordancia (Cc) y Coeficiente de Percepción (CP).

La evaluación en ambas organizaciones tuvo resultados diferentes, solo a manera de ilustración. En la empresa de mayor antigüedad y más experiencia de los directivos (50 años de edad promedio) y 6,2 años en cargos de dirección, primó la concordancia entre los diferentes sujetos que participaron en la EDV, la Frecuencia Relativa de Percepción está entre los rangos adecuado y superior; el Coeficiente de Concordancia es adecuado, no así el Coeficiente Percepción con sólo un comportamiento positivo para dos de los evaluados. Además los valores más bajos correspondieron a las competencias siguientes: Se anticipa e identifica problemas con clientes y colaboradores, Estimula el análisis conjunto de los problemas y soluciones y Facilita el tiempo para la capacitación de los colaboradores.

Mientras que en la otra, de no más de 5 años de creación, con directivos de 2 -3 años de experiencia y con menor rango de edad (35 años promedio) sólo hubo concordancia entre la autoevaluación y los evaluadores en un 40%. La Frecuencia Relativa de Percepción está entre los rangos adecuado y superior en un 81%; el Coeficiente de Concordancia sólo es válido para 1 evaluado y el Coeficiente de Percepción es adecuado y ascendente. Las competencias con valoraciones no adecuadas son el desarrollo y aprendizaje de personas, delegación, administración de conflictos y toma de decisiones.

En opinión de los autores, y oyendo el criterio de las organizaciones participantes, las dificultades mencionadas en la EVD son reflejo de aspectos vinculados a la cultura organizacional, al propio desempeño de los directivos y a aplicación por primera vez de tal método de evaluación, y no a las competencias identificadas. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, las competencias en la selección de los recursos humanos, y otras aplicaciones administrativas. Entre sus ventajas se puede señalar: el sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas, la calidad de la información es más importante que la cantidad, puede reducir el sesgo y los prejuicios y la retroalimentación podrá incentivar el desarrollo de directivos y trabajadores.

CONCLUSIONES

Consecuentes con el modelo de gestión por competencias asumido, la identificación de competencia resulta ser el primer paso o etapa para el diseño e implantación de un sistema de gestión integral del capital humano basado en competencias (Identificación-Evaluación-Formación-Certificación), lo cual adquiere significación en el caso de las competencias gerenciales en directivos, ya que su conducta y desempeño impacten en la conducción de los procesos de cambio, en la búsqueda y sostenimiento de una posición competitiva y nuevas oportunidades. Identificar las competencias de este grupo permite aunar prioridades, cambiar de estrategia y táctica en la selección, formación y evaluación, así como encauzar la formación y desempeño de los actuales directivos.

Como resultado del procedimiento se identificaron las competencias gerenciales a partir de métodos de experto y la constatación empírica de su factibilidad para evaluar el desempeño de los directivos, las cuales tienen diferentes estadios de desarrollo en lo individual y en el grupo directivo y tributan de manera directa a los objetivos estratégicos de las organizaciones. La valoración del nivel de desarrollo de las mismas además de servir como validación del mapa diseñado, permite recomendar acciones para la selección, capacitación y desarrollo de los directivos. Las competencias gerenciales identificadas constituyen una guía como competencias grupales propias de las actividades y responsabilidades de la dirección a nivel estratégico, táctico y operacional.

El procedimiento propuesto para la identificación de las competencias gerenciales en directivos se caracteriza porque las competencias gerenciales deben derivarse e incidir en la misión y visión de la organización a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos y se orientan al logro más que a la función, tarea o actividades mediante los criterios de desempeño.

La identificación y evaluación de las competencias gerenciales en directivos a nivel organizacional debe ser resultado de un proceso en el que intervengan directivos y trabajadores de diferentes niveles en su conceptualización, selección y valoración en la práctica, lo cual está reflejado en el procedimiento aplicado, lo cual le atribuye un ambiente participativo y de consenso propio dentro de la organización que puede contribuir a modificaciones graduales en la cultura organizacional.

La contribución fundamental de este estudio con respecto al cuerpo de literatura existente radica en que por primera vez se integran en un procedimiento para identificar las competencias gerenciales, las técnicas aquí descritas y utilizadas, a saber: Encuestas, Métodos de grupo de expertos (Delphi) y Lógica Difusa Compensatoria. En el orden teórico y metodológico el procedimiento diseñado y aplicado logra alineación estratégica entre las competencias individuales, grupales y organizacionales, lo que se considera novedoso como enfoque en la medida en que integra atributos y tareas, tomando en cuenta el contexto y la cultura de la organización, aunque hay que seguir profundizando en la búsqueda de nuevos métodos y técnicas que faciliten este proceso de alineación estratégica, siendo esto último, una limitación del estudio.

Otra limitante detectada es que el procedimiento se construyó mediante el método de investigación acción a partir de aplicaciones en tres empresas, pero su validación general solo se ha hecho en una empresa, por lo que será necesario, en investigaciones futuras, ampliar las muestras y contextos de validación del mismo a efectos de generalización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aranguiz Diaz Velis, D. (2008) Bases para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Herramientas para determinar las competencias esenciales de la organización. Tesis de Maestría. CETDIR, Habana.

Barney, J. B. et.al. (2001). Is the Resource-Based "View" a useful perspective for strategic.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32: 898-925.

Benavides Spindola, O. Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Mc Graw Hill. Bogota.

Boyatzis R. (1993) El líder resonante crea más. Editorial: Plaza & Janes Editores, S.A.

Bueno Campos, E. (1998). Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Editorial Pirámide, Madrid.

Bueno Campos, E. y Morcillo, P. (1997). Dirección estratégica por competencias básicas distintivas. Propuesta de un modelo. Documento No. 51. UEM, España.

Bueno Campos, E. (2000). Competencia, conocimiento e Innovación. *Revista Madrid I+D*. [en línea]. Disponible en: <http://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/Numero1/cara1.htm>.

Cardona P y García P. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas, *Harvard Deusto Business Review*-Núm. 89-abril/mayo.

Cardona P. y Chinchilla N. (1988), Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*. Disponible en: <http://www.conocer.org.mx>

Colbert, B. A. (2004). The complex Resource-Based View: Implications for theory and

Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos (2 ed.). La Habana: Academia.

Espin, R. et al (2006). Compensatory logic: a fuzzy normative model for decision making. *Investigación operacional*, 27, 188-197.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2005). In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9): 1640-1655.

Goleman, D (1999). *Inteligencia Emocional*. Editorial Objetiva. Rio de Janeiro.

Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. UK: Blackwell.

Hamel, G. y Prahalad, C. K (1995), *Compitiendo por el futuro. Estrategia comercial para crear los mercados del mañana*. Editorial Ariel, S.A, Barcelona, España.

Kolb, D.; Lublin, S.; Spoth, J. y Baker, R. (1986). *Dirección Estratégica: Using experiential learning theory to assess and develop managerial competencies*. The Journal of Management Development.

Levy-Leboyer C. (1997), *Gestión de las Competencias*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.

Lindgren, R., Henfridsson, O., & Schultze, U. (2004). Design principles for competence management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1): 41-56.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, Januari.

Medina, M. (2009). *La formación profesional basada en competencias en la era del Conocimiento y la Información*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de México. D.F.

Mertens, L. (2002), *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias*, Montevideo, Cinterfor/OIT.

Mertens, L. (1996) *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelo*. Montevideo: Editorial Cinterfor/OIT.

Molina N.J. (2002). *Una alternativa para la evaluación del desempeño*. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo – Valencia.

Morales, A. (2006). *Modelo de gestión integrada de recursos humanos*. Tesis doctoral. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.

Nonaka, I y Takeuchi H. (1997) *Criacao de conhecimento na empresa*. Editorial Campus. Sao Paulo.

North, D. (1993). Applying the competence approach to management: the Employment Service's experience. *European Review of Applied Psychology*.

Olabarrieta, J.C. (1998). *¿Vino viejo en nuevo envase?* Training **S.A.**

Peiró, J. M. (2000). La evaluación de la formación continua como requisito de calidad. En FORCEM (Fundación para la formación continua), Madrid

Roos J, Roos G; Dragonetti N y Edvinson L (2001), El capital intelectual. El valor intangible de la empresa, Ediciones Paidós, SAICF, Barcelona, España.

Rumelt, R. P. y Brache, A. P. (1995). Improving performance: How to manage the white space of the organization chart (Second ed.). San Francisco, California: Jossey Bass.

Senge, P. (1998), La Quinta disciplina en la práctica. Editorial Granica. S. A. Barcelona.

Soltura Lasera, A (2009) Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis Doctoral. CETDIR. La Habana.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). Competence at work. Models for superior performance. New York: Wiley.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic competencies and strategic.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human.

Zuñiga Vargas, F (2006). Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano, convergencias y desafíos. CINTERFOR/OIT. Disponible en: <http://www.cinterfor.org/public/sala/vargas/index.htm>.

BIOGRAFÍAS

Manuel Medina Elizondo, mexicano. Maestro en Ciencias por la UAdeC Unidad Torreón. Ph.D. por Universidad de Newport, Dr. en Ciencias Administrativas por la UNAM. Maestro Titular en la FCA de la UAdeC Unidad Torreón de 1970 a la fecha, Director de la FCA en el período 1990-1996, Coordinador de la Unidad Torreón, de la UAdeC, 1996-2002. Actualmente, Coordinador de Estudios de Posgrado e Investigación de la FCA. U. Torreón. Dirección institucional: FCA-UAdeC-Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón, Coahuila, México. Su e-mail: drmanuelmedina@yahoo.com.mx

María del Carmen Armenteros Acosta, cubana. Lic. en Historia (1966) y Lic. En Ciencias Políticas (1977), Universidad de La Habana. Dra. en Ciencias Económicas (1983) de la Universidad Estatal de Kiev, Ucrania. Profesora investigadora en diversos programas de Maestría en la Universidad de La Habana e Instituto Superior de Ciencias y Tecnologías Aplicadas. Coordinadora de la Maestría de gerencia de la Ciencia e innovación y de la Maestría en Administración y Dirección de la Instituto Superior Politécnico de La Habana. Profesor invitado en universidades de España, Bolivia, Colombia y México. Actualmente Catedrática Investigadora de la UAdeC. Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón, Coahuila, México. E-mail: m_armenteros@yahoo.es

Liliana Guerrero Ramos, cubana. Lic. en Información Científica (1985), Universidad de La Habana. Master Universitario en Gestión de Información (1994). Dra. en Ciencias de la Información (2001). Coordinadora de la Maestría en Administración de la Inst. Sup. Politecnico de La Habana y de la maestría conjunta con la Universidad de Magdeburgo, Alemania en Informática Empresarial. Profesor invitado en universidades de Ecuador, Bolivia y México. Catedrática Investigadora de la UAdeC.

Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón, Coahuila, México. E-mail: lilianaguerrero7@gmail.com

José Daniel Barquero Cabrero, español, Doctor Universidad Internacional de Cataluña, Executive MBA por la Universidad de Barcelona, Experto en Relaciones Públicas Internacionales por la Universidad Complutense de Madrid, actualmente es Presidente del Consejo Superior Europeo de Doctores, Vicepresidente de la Asociación de Derechos Humanos Juez Guzmán, Director General de la Fundación Universitaria Escuela Superior de Relaciones Públicas (ESERP), Director General de la Consultora en Empresa y Relaciones Públicas Barquero, Huertas & Llauder Asoc. Dir. Institucional: ESERP. Calle Girona 24. 08010. Barcelona. España. E-mail: jd.barquero@eserp.com