



Grupo 19: Cuestiones conceptuales y metodológicas en el abordaje de los fenómenos del mercado de trabajo, la distribución del ingreso, la pobreza, la estructura social, las identidades y formas de conciencia, el conflicto, entre otros

Desarrollo de competencias gerenciales

Fernando Troilo

Centro de Estudios de Sociología del Trabajo
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires
fernandotroilo@hotmail.com

Para la Organización Internacional del Trabajo el desarrollo de competencias es un aspecto esencial para la empleabilidad de los trabajadores y la sustentabilidad de las empresas, de allí que uno de los objetivos de los sistemas de desarrollo de competencias sea garantizar que las competencias adquiridas se correspondan con las competencias valoradas en el lugar de trabajo. Al respecto se considera que dichos sistemas deben ayudar a los trabajadores y a las empresas a adaptarse a las nuevas condiciones socioeconómicas y a los cambios estructurales resultantes de la globalización, las tendencias demográficas y los avances tecnológicos, entre otros factores. Asimismo, se plantea que la apertura de los mercados, el entorno altamente competitivo y el fuerte desarrollo de las tecnologías de producción, servicios e información, requieren en esos sistemas liderazgos con mayor flexibilidad y habilidad para relacionarse con múltiples actores dentro y fuera de la organización. Estas habilidades de relación, en áreas como la comunicación interpersonal, favorecen el desarrollo de un ambiente de colaboración entre subordinados e influyen en las personas sobre las que la organización no tiene un control directo (Schein, 1978).

Hoy las organizaciones se interesan por identificar las competencias relevantes para roles de liderazgo e implementar estrategias para su gestión. Dado que los líderes ocupan un rol central en el contexto de los negocios como articuladores de la estrategia organizacional de cara a sus colaboradores, resulta relevante el papel de los procesos de evaluación y desarrollo de competencias gerenciales para llevar adelante con éxito su función. Es también en esta faceta relacional que se define a los líderes como gestores de personas y responsables del desarrollo del personal a cargo, considerando que la



calidad de los vínculos influirá en el clima y el desempeño organizacional. Estas competencias que los líderes deben desarrollar, de acuerdo a lo relevado en la literatura y en estudios de campo realizados hasta el momento, parecen estar relacionadas primordialmente con habilidades personales o habilidades blandas, más que con aspectos técnicos.

Tal como las entienden autores como Boyatzis (1982) o Spencer y Spencer (1993), las competencias comprenden conocimientos, habilidades y actitudes que aseguran un desempeño efectivo o superior en una función determinada. La competencia implica las características que las personas deben tener para trabajar y ser valorizadas por la empresa, son observables en la realidad del trabajo y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por esa razón vinculan las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

Desde esta perspectiva, algunos autores (Levy-Leboyer, 1997; Dolan, 2003; Berger y Berger, 2004), señalan el aporte de la formación y desarrollo como experiencia de aprendizaje para mejorar el rendimiento individual al producir cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes. Así, en el conjunto de la literatura sobre el tema, la definición de competencias basadas en los atributos personales -conocimientos, habilidades, aptitudes, características o condiciones de las personas-, se traduce en un conjunto amplio de actuaciones y comportamientos que reflejan esos atributos. Al respecto las empresas han incorporado prácticas de evaluación y desarrollo de competencias gerenciales, como programas específicos de entrenamiento, feedback 360° y herramientas de creciente auge como el coaching ejecutivo.

La variedad de enfoques prevaletentes en materia de competencias gerenciales y la diversidad de herramientas orientadas a su desarrollo plantea la necesidad de construir categorías precisas que permitan identificarlas y ordenar las distintas conceptualizaciones sobre el tema, definiendo además el conjunto de conceptos que permiten su medición.

Basándose en la literatura organizacional, el objetivo general del trabajo consiste en sistematizar la producción relativa al tema de competencias gerenciales, a fin de elaborar una tipología que permita distinguir aquellas competencias gerenciales



requeridas de manera transversal en distintas clases de organizaciones. De manera específica se propone identificar, en la literatura organizacional de las cuatro últimas décadas, el tipo de competencias gerenciales demandadas; y caracterizar los modelos elaborados y la naturaleza de las diversas herramientas propuestas para el desarrollo de las mismas. Para ello se realizó un análisis exploratorio focalizando la literatura organizacional relativa a las competencias gerenciales y las prácticas que estimulan su gestión. La finalidad fue construir una tipología basada en la revisión de las contribuciones teórico-conceptuales sobre el tema publicadas en libros y revistas especializadas. Con esto no se buscó realizar una explicación exhaustiva sobre cada concepto presentado, sino mencionar y explorar los principales aspectos que forman parte de la temática estudiada.

El concepto de competencia

El término competencia cobra actualmente especial relevancia ante la necesidad de mejorar el nivel competitivo de las organizaciones a partir del desempeño de las personas y de poder entonces definir de manera anticipatoria aquellos factores que pueden predecir un desempeño efectivo.

El concepto de competencia fue planteado inicialmente por David McClelland (1973), quien impulsó su estudio ante la insatisfacción con las medidas utilizadas hasta ese momento para predecir el rendimiento en el trabajo, manifestando que el éxito profesional no puede predecirse únicamente a partir de los tests de inteligencia.

Boyatzis (1982) se refiere a la capacidad efectiva de llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Plantea que las competencias son conjuntos de habilidades, conocimientos, aptitudes, características de conducta y otros atributos que en la combinación correcta y en la situación debida, predicen un rendimiento superior. Son características de fondo de un individuo que guarda relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto. Plantea que una competencia puede ser una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo. Para predecir mejor el desempeño de una persona hay que valorar el grado de compromiso que tiene con el trabajo y la organización, comprendiendo sus valores en relación a los de la empresa.



Para Spencer y Spencer (1993) una competencia es una característica subyacente de un individuo, que está casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo. Son características fundamentales e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo tiempo. Consideran que las competencias están compuestas de características que incluyen motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales, mentales o cognitivas. Para estos autores existen cinco tipos de características competenciales:

- a) Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación, poder.
- b) Rasgos del carácter que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.
- c) Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes y autoimagen.
- d) Conocimientos, conceptos relacionados con las habilidades asociadas al desempeño.
- e) Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.

Según Levy-Leboyer (1997) las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana de trabajo e, igualmente en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos, representando la unión entre características individuales y cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas. Las competencias están ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un oficio o de un empleo y se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado.

En Argentina el Consejo Federal de Cultura y Educación define competencia como un conjunto identificable y evaluable de comportamientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional (Ducci, 1997).



Cabe aclarar que el concepto de competencias en el contexto organizacional está ligado a las necesidades específicas de un determinado cargo, empresa y contexto. Cada empresa puede tener así su propio modelo de competencia que permite identificar aquellas cualidades profesionales que determinan un desempeño superior en el ejercicio de un rol, apoyando no solo el desarrollo individual sino también el desarrollo organizacional.

Según McClelland, los autores mencionados acuerdan sobre ciertos factores en común como que cada competencia tiene un nombre y definición precisa, con niveles que reflejan conductas observables, se pueden desarrollar y todos los puestos tienen competencias asociadas a estos.

Por lo tanto el concepto de competencia tiene en cuenta ciertos comportamientos observables, que contribuyen al éxito de una determinada posición, en una organización determinada, es decir, en el contexto de una estrategia, estructura y cultura particular.

Competencias gerenciales

Siendo las competencias un conjunto de comportamientos que permiten alcanzar el éxito de determinada tarea, las competencias gerenciales señalan el grupo de comportamientos que permiten alcanzar el éxito en funciones de liderazgo. La mayoría de los autores en materia de competencias gerenciales coinciden en la necesidad de revisar las competencias de las personas con roles de conducción en las organizaciones, con el fin de asegurar su alineación con las exigencias actuales de las empresas y el mercado. Existen una serie de factores que en las últimas décadas han sumado complejidad al trabajo de los líderes en las organizaciones como la apertura de los mercados, un entorno altamente competitivo, el desarrollo de nuevas tecnologías de producción, servicios e información.

Estos cambios, además, han provocado modificaciones en las estructuras organizacionales tornándolas más flexibles, con mayor horizontalidad jerárquica y autonomía de sus unidades; acrecentando la necesidad de que los ejecutivos dediquen parte de su tiempo a establecer, desarrollar, coordinar y mantener relaciones interpersonales armónicas y fluidas con otras personas tanto al interior como al exterior de la organización (Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1996). Estas



actividades requieren entonces de ciertas habilidades interpersonales que adquieren un papel preponderante para asegurar el éxito de la función gerencial.

Schein (1978) describe cuatro áreas de habilidades gerenciales:

a) Motivación y valores para ejercer cargos gerenciales: como el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

b) Habilidades analíticas: referidas a las habilidades para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

c) Habilidades interpersonales: necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Incluyen competencias en áreas como la comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

d) Habilidades emocionales: conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar dificultades con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

En entornos cambiantes o de alta complejidad las habilidades emocionales e interpersonales son las que facilitan conseguir información para diagnosticar nuevas situaciones, decidir cursos de acción y coordinar el trabajo de manera flexible (Mintzberg, 1983).

Boyatzis (1982) diseñó un modelo genérico de competencias gerenciales, a partir de un estudio realizado sobre directivos a los que indagó acerca de los comportamientos de mayor relevancia en la eficacia de sus posiciones. Identificó así cinco grupos de



competencias gerenciales: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de los recursos humanos, dirección de subordinados, enfoque y relación a otras personas.

Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney (1996); Fandt (1994) y Hall (1996) coinciden en mencionar habilidades intelectuales, emocionales, interpersonales, motivacionales y valóricas como necesarias y complementarias para administrar organizaciones.

En relación a las habilidades emocionales, Goldman (1995); Cooper y Sawaf (1997) aplican el concepto de inteligencia emocional, usando en el contexto laboral la categorización elaborada por Salovey y Mayer (1990), quienes identifican cinco habilidades emocionales básicas:

- 1) La comprensión de las propias emociones.
- 2) La expresión de las propias emociones en consideración del contexto social en que ocurren.
- 3) El uso de las emociones para dirigir y motivar el propio comportamiento.
- 4) La comprensión de las emociones de otros.
- 5) La administración de relaciones interpersonales, especialmente a través de la administración de las emociones de otros.

Sims y Lorenzi (1992) y Hall (1996) plantean las habilidades de autoadministración del propio trabajo como otra área de habilidades gerenciales. Estas habilidades las definen como el conjunto de estrategias que una persona usa para influenciarse a sí misma, tales como la capacidad para trabajar en función de metas autoimpuestas, la administración del tiempo dedicado a diferentes actividades, el automonitoreo o autoobservación y el autocontrol o la capacidad de posponer gratificaciones inmediatas por un bien superior.

Hall y Mirvis (1995) señalan con una creciente relevancia la habilidad de comprender y desarrollar las propias competencias, haciendo énfasis en el aprendizaje continuo y en la importancia de auto gestionar la propia carrera para asegurar el desarrollo. Esto comprende poseer una orientación al desarrollo y el aprendizaje, es decir un deseo de expandir las propias habilidades o conocimientos, superando los niveles actuales de desarrollo. En un contexto organizacional de cambios, nuevos



desafíos e informaciones a incorporar, la competencia de aprendizaje y desarrollo continuo parece ser sumamente relevante. Esto implica una combinación de varias habilidades como la tendencia a adoptar actividades y proyectos que favorezcan el desarrollo profesional, la inclinación a hacer trabajar con el máximo nivel de excelencia aun cuando es aceptado un nivel inferior por parte de la organización, la habilidad para aprender de manera rápida y la objetividad para poder distinguir las propias fortalezas y debilidades.

Chinchilla y García (2001) señalan la existencia de tres grupos de competencias directivas a partir de un estudio de campo realizado entre ciento cincuenta directivos:

1. Competencias estratégicas: hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa, siendo necesarias para el logro de resultados económicos; incluyendo la visión del negocio, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente, la red de relaciones efectivas y la negociación.

2. Competencias intratéticas: relacionadas a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa, orientada a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la organización; siendo de importancia competencias como la comunicación, la organización, empatía, delegación, coaching y trabajo en equipo.

3. Competencias de eficacia personal: referidas a los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno, mencionando tanto el equilibrio y desarrollo personal como el mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio, potenciando la eficacia de los grupos de competencia anteriores. Este grupo de competencias miden la capacidad de autodirección y contienen cuatro competencias básicas, divididas a su vez cada una en tres subcompetencias: a) proactividad: iniciativa, creatividad y autonomía personal; b) autogobierno: disciplina, concentración y autocontrol; c) gestión personal: gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo; d) desarrollo personal: autocrítica, autoconocimiento y cambio personal.



De acuerdo a la opinión de consultores y headhunters de Argentina¹, dedicados a seleccionar perfiles gerenciales, coinciden en mencionar seis competencias esenciales, que son tenidas en cuenta de manera generalizada por compañías de diversas industrias, para personas que ocupan posiciones gerenciales; siendo las mismas el liderazgo, la orientación a resultados, el entendimiento del negocio, el pensamiento estratégico, la flexibilidad o adaptabilidad y el trabajo en equipo. Pese a que en general advierten que no es un problema en Argentina la escasez de talentos gerenciales, las competencias que se mencionan como más difíciles de hallar son el liderazgo y la adaptabilidad. Este estudio permite evidenciar ciertas competencias gerenciales valoradas por las empresas a la hora de incorporar estos perfiles.

Como se mencionó, al hablar de competencias resulta necesario especificar el significado particular de cada una de ellas. A modo de orientación general, a continuación se presentan las definiciones de aquellas competencias gerenciales señaladas anteriormente, que fueron conceptualizadas por Alles, M (2005):

a) Liderazgo: es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

b) Orientación a resultados: es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del

¹ Estudio de campo realizado a partir de entrevistas en profundidad a doce headhunters y consultoras dedicadas a seleccionar perfiles gerenciales para distintos tipos de industrias. En Troilo, F. (2010). Marketing personal para la gestión de la carrera ejecutiva: un estudio de mercado exploratorio para futuros gerentes. Sin publicar.



cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

c) **Pensamiento estratégico:** es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

d) **Flexibilidad o adaptabilidad:** hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

e) **Trabajo en equipo:** implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

Desarrollo de competencias gerenciales

Como lo señala Claude Levy-Leboyer (1997) existen tres formas de desarrollar las propias competencias: en la formación previa, antes de la vida activa; a través de cursos de formación para adultos, durante la vida activa; y por el ejercicio mismo de una



actividad profesional, es decir, mediante la vida activa. Las personas nunca dejan de aprender; todas las experiencias de la existencia humana, desarrolladas en distintos ámbitos, laborales o sociales, se pueden constituir en instancias de aprendizaje. Esto último, especialmente, porque las competencias específicas de un trabajo muchas veces no son las que se pueden adquirir en la etapa escolar; por ejemplo las competencias de dirección y de relación.

Mediante la evaluación de competencias se determina las competencias que tiene un individuo, las que debería adquirir y los medios para lograrlo. Así, el concepto de competencias trae consigo aparejada la noción de desarrollo. Esto implica reconocer cómo se desarrollan las competencias y a través de qué experiencias concretas se desarrollan ciertas competencias particulares.

Antes de evaluar las posibilidades de que un individuo lleve adelante eficazmente su puesto, resulta primordial realizar un análisis de dicho puesto, precisando las aptitudes y características de personalidad necesarias para el mismo. El ejercicio profesional será una fuente de desarrollo que exigirá que la persona sea capaz de aprender y tenga las aptitudes necesarias para hacerlo. Con respecto a la relación entre las competencias y las misiones profesionales, las primeras implican el análisis de las actividades profesionales e inventario de lo que es necesario para lograr llevar a cabo las misiones que estas implican. Así lo afirma Lévy-Leboyer al poner en relieve que las competencias constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra.

Para evaluar las competencias en la práctica es imprescindible contar con una lista clara de estas, con definiciones claras y concretas entendibles para las jerarquías de la empresa. Cada organización debe contar con su propio diccionario de competencias, acorde a su estrategia, cultura y a su sector, involucrando aptitudes, características de personalidad, competencias genéricas, específicas, técnicas en relación a cada puesto. Ya que las competencias son específicas de situaciones concretas es útil medirlas en el marco de situaciones que reproduzcan la realidad del trabajo, reconstruyendo la



interacción compleja que existe entre las características de la persona y las de la situación.

Por lo tanto, un paso necesario antes de iniciar procesos de desarrollo de competencias gerenciales, es determinar el nivel actual de las mismas, con el fin de identificar las áreas de oportunidad. Entre los métodos y técnicas para evaluar competencias se identifican las siguientes:

1) Entrevista de Incidentes Críticos o Eventos Conductuales: centrada en la evaluación del comportamiento del participante en experiencias laborales, demostrando las competencias empleadas para resolver problemas, afrontar situaciones de éxito o fracaso.

2) Centro de Evaluación o Assessment Center: basado en múltiples estímulos y ejercicios para poner de manifiesto las conductas a evaluar. La técnica puede ser desarrollada individual o grupalmente y puede consistir en la administración de presentaciones cruzadas, cuestionario de intereses, entrevistas individuales, pruebas; y de ejercicios, que sirven también como herramientas de desarrollo de competencias, como el método de casos, la bandeja de entrada, dinámicas grupales, role playing, simulaciones. En cuanto a su administración se distinguen tres etapas. En la etapa previa se reúne información estratégica de la organización, se definen sus objetivos, el proceso de comunicación, las competencias a evaluar o desarrollar, la escala de evaluación, la devolución de resultados, la organización logística, el armado de grupos, la solicitud de información y la invitación. La etapa de administración propiamente dicha implica poner en marcha los ejercicios planeados, y evaluar los resultados en comparación con los parámetros fijados por la organización. Aquí es donde se puede ver si la persona tiene potencialmente los atributos que requiere el perfil a futuro. En la etapa de informe se redactan y entregan a la dirección y a la gerencia de recursos humanos los informes individuales con el estado de evaluación de las competencias y las recomendaciones para su desarrollo.

3) Test: tipos de pruebas que evalúan competencias en el ámbito laboral. Existen de distinto tipo para medir inteligencia general para resolver problemas, aptitudes verbales, numéricas, o aspectos relativos a la personalidad.



4) Feedback 360°: en este tipo de evaluación participan el propio evaluado, superiores, pares, colaboradores y clientes, de forma anónima; con el fin de brindar su percepción sobre el grado de desarrollo de las competencias a evaluar, haciendo referencia al nivel de presencia de comportamientos observables en cada una de ellas.

En relación al desarrollo de competencias es difícil determinar experiencias específicas para desarrollar competencias particulares. Toda experiencia enseña varias competencias y estas pueden ser desarrolladas de diversa manera. Las situaciones nuevas y difíciles aportan mayor formación. El hecho de resolver desafíos genera autoconfianza y motivación, como los que implican los cambios de función, la rotación y los puestos con grandes responsabilidades. Existen ocasiones prósperas para vivir experiencias que impliquen el desarrollo de competencias, como un proyecto nuevo a poner en práctica, un caso problemático a resolver, una misión o actividad importante, o el aumento de responsabilidades del puesto.

La experiencia es formativa porque propone un desarrollo progresivo y una mejora en la calidad de las actividades en el trabajo. Con la práctica, por ejemplo, se logra la automatización de ciertos comportamientos que lleva a economizar recursos. Es cierto que aprender de la experiencia requiere estar dispuesto a captar y elaborar sus lecciones, adoptando una actitud activa en cada entorno y situación que se enfrenta. Esto implica la necesidad de la reflexión sobre los propios comportamientos, aciertos y errores. Desde el plano de la organización, es la empresa la que puede tomar un papel preponderante en la generación de condiciones favorables para el desarrollo de las personas que la integran, teniendo en cuenta las particularidades y características propias de cada individuo, para propiciar el mejor aprendizaje.

Cuando se trata de desarrollar competencias gerenciales, con mayor impacto estratégico, se debe poner el acento en las competencias de la empresa y su relación con las competencias individuales. Esto determinará que competencias desarrollar en las posiciones gerenciales y de liderazgo, de acuerdo a su alineación con la estrategia general de la empresa. Como afirma en este sentido Levy-Leboyer, es importante que el comportamiento de cada individuo sea analizado en relación con las estrategias de la



empresa, en relación con las competencias que aquéllas exigen y con las que van a resultar primordiales en un futuro próximo.

Dentro de las actividades, herramientas y prácticas para desarrollar competencias se encuentran las siguientes:

1) Desarrollo en el propio puesto de trabajo: este tipo de entrenamiento o desarrollo supone aumentar las competencias y conocimientos a partir de la propia experiencia de trabajo. Este tipo de aprendizaje es visto por los propios gerentes como una de las fuentes más valiosas de desarrollo (McCauley, 1986).

2) Asignaciones: la participación en nuevos proyectos juegan también un rol central para el desarrollo de competencias. Este tipo de prácticas desafían a la persona a ir más allá de su zona de confort, dado que implican nuevos aprendizajes. Pueden ser vistas como parte también del desarrollo en el propio puesto de trabajo, dado que favorecen el crecimiento de la persona en su posición, por ponerla en situaciones de desafío para resolver problemas, remover obstáculos y tomar decisiones, muchas veces en condiciones de incertidumbre o riesgo (Ohlott, 1998).

3) Coaching: proceso de aprendizaje entre un coach y un coachee, con el fin acompañarlo en la búsqueda y puesta en marcha de nuevas acciones que lleven al participante a aumentar el nivel de las competencias con mayor brecha de desarrollo.

4) Mentoring: este tipo de práctica implementada generalmente en la etapa inicial de desarrollo de futuros líderes, implica la figura de un mentor, persona experimentada dentro de la organización, que actúa como guía de profesionales en su carrera.

5) Autodesarrollo: en este caso la mejora es de carácter individual, sin seguimiento por parte otra persona, generalmente a partir de una primera retroalimentación que actúa como disparador inicial.

6) Entrenamientos: creados sobre contenidos relacionados con las competencias gerenciales, como liderazgo y trabajo en equipo, en los que se



crean instancias de activa participación para favorecer luego la transferencia de los aprendizajes a la práctica.

Conclusiones

Resulta vital para el sostenimiento las organizaciones, indagar sobre aquellas competencias claves que necesitan los líderes para poder articular las estrategias de la empresa de cara al resto de los colaboradores. Por otro lado, para aquellos profesionales que aspiran a posiciones gerenciales, es necesario tomar conciencia sobre el estado de sus propias competencias y auto gestionar sus carreras de manera estratégica.

A partir de lo relevado en la bibliografía existente en materia de competencias gerenciales se puede evidenciar la creciente importancia que tienen las habilidades interpersonales y emocionales en entornos complejos como los actuales donde imperan los cambios continuos, una alta competencia y la tendencia de las organizaciones a privilegiar estructuras más planas y flexibles.

Si bien las competencias se relacionan a necesidades y contextos organizacionales específicos, parece posible definir un repertorio de competencias generales para posiciones gerenciales o de liderazgo. Estas competencias manifiestan el acento puesto no solo en los resultados y el negocio, sino también en el desarrollo personal y las relaciones entre las personas de la organización, resultando de especial relevancia competencias como el liderazgo, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y flexibilidad, el pensamiento estratégico y la orientación a resultados.

Las competencias gerenciales comprenden distintos tipos de comportamientos, de carácter observable, a los que son necesarios evaluar en una primera instancia para luego poder implementar distintas prácticas, en las que el denominador común es el acento puesto en la experiencia como fuente de desarrollo.

Aparecen aquí una serie de prácticas y herramientas que permiten la evaluación de las competencias, como los test, assessments, entrevistas, evaluaciones de feedback 360°; y otras técnicas para el desarrollo como las asignaciones, las experiencias en los puestos, el coaching, mentoring, los entrenamientos y el autodesarrollo.

Con el fin de continuar indagando sobre este tema, a futuro podría ser valioso realizar trabajos de campo, como evaluaciones de perfiles gerenciales y estudios de



carrera sobre casos reales. Esto permitiría explorar mayores diferenciaciones para distintos niveles gerenciales y tipos de organización.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). Gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires. Granica.
- Ancona, D.; Kochan, T.; Scully, M.; Van Maanen, J. y Westney, E. (1996). Managing for the Future Organizational Behaviour and Processes. Cincinnati. South-Western College.
- Berger, L. y Berger, D. (2004). The Talent Management Handbook. Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people. New York. McGraw Hill.
- Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager. New York. Ed. John Wiley and Sons.
- Chinchilla, M. y García, P. (2001). Estudio sobre competencias directivas. Papers de formació Municipal, No 79, Diputació de Barcelona.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1997). Executive EQ: Emotional Intelligence and Leadership in Organizations. New York. Grosset-Putnam.
- Dolan, S. et al. (2003). La gestión de los recursos humanos. Madrid. McGraw Hill.
- Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En Formación basada en competencia laboral. Montevideo. Cinterfor/OIT.
- Fandt, P. (1994). Managerial Skills. West Publishing. Minneapolis. Saint Paul.
- Goldman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York. Bantam.
- Hall, D. (1996). Protean Careers of the 21st Century. Academy of Management Executive.
- Hall, D. y Mirvis, P. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. Journal of Vocational Behavior.
- Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de Competencias. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- McCauley, C. (1986). Developmental experiences in managerial work: A literature review. Rep. No. 26. Greensboro: Center for Creative Leadership.



- McClelland, D. (1973). Testing for competencies rather than intelligence. *American Psychologist*.
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona. Ariel.
- Ohlott, P. (1998). Job assignments. In C. McCauley, R. Moxley, y E. Van Velsor (Eds.), *The center for creative leadership handbook of leadership development*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. Citado en Goldman op. cit., 1995.
- Schein, H. E. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading, MA.
- Sims, H. P. y Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*. Sage. Newbury Park, CA.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work*. New York. John Wiley and Sons.