

Competencias laborales desde la alta gerencia en la organización universitaria actual
Labor competencies from senior management in the current university organization.

Roni Eduardo Rangel Barco, Msc. ¹

ronirangel31@gmail.com

Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”

Resumen

El objetivo del presente ensayo argumentativo es analizar el papel que juegan las competencias laborales en el marco direccional de la alta gerencia en las organizaciones universitarias. Metodológicamente se abordó de forma documental, se edificó a partir de una revisión teórica donde se destaca la importancia de la competencia en la actividad que desarrolla la alta gerencia que tienen las organizaciones a partir del conocimiento conceptual de la misma. Esto permitió dilucidar la presencia de competencias de un gerente en el desarrollo de los escenarios a los que se enfrenta. Así mismo poder entender el proceso intelectual creativo del gerente al permitirle como individuo diseñar, ejecutar las directrices, procesos estratégicos y tácticos de una unidad académica, mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer juntamente con el uso coordinado de los recursos. En conclusión, las competencias laborales sin duda alguna se constituyen en elementos claves de este proceso, dejando ver al gerente en toda su expresión directiva, como actor principal de los cambios a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad desde su día a día. Concebir una alta gerencia caracterizada por la asociación de sus integrantes en el momento de compartir y complementar sus competencias, para hacer que el equipo tenga el mejor comportamiento con los mejores resultados. **Palabras claves:** Alta gerencia. Competencias laborales. Organizaciones Universitarias

Abstract

The objective of this argumentative essay is to analyze the role that labor competencies play in the directional framework of senior management in university organizations. Methodologically, it was approached in a documentary way, it was built from a theoretical review which highlights the importance of competence in the activity carried out by senior management that organizations have based on the conceptual knowledge of it. This allowed elucidating the capacity of a manager in the development of the scenarios he faces. Likewise, to be able to understand the creative intellectual process of the manager by allowing him as an individual to design, execute the guidelines, strategic and tactical processes of an academic unit, through the understanding, conceptualization and knowledge of the essence of his work together with the coordinated use of resources. . In conclusion, without a doubt, labor competencies constitute key elements of this process, allowing the manager to be seen in all his directive expression, as the main actor of the changes that organizations face today from their day to day. Conceive a senior management characterized by the association of its members at the time of sharing and complementing their skills, to make the team have the best behavior with the best results. **Keywords:** Senior management. Labor competencies. University organization

Fecha de Recepción: 08-06-2022

Fecha de Aceptación: 24-07-2022

Fecha de Publicación: 08-12-2022

¹ Licenciado en Educación Integral. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR); Magister en Pedagogía Crítica. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR). Candidatos a Doctor en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez

En las últimas décadas, las universidades se han visto en la necesidad de adecuar sus procesos para adaptarse a los nuevos eventos del contexto, y así cumplir con su misión. Ello debe ocasionar su transformación en organizaciones que innovan y aprenden de sus propias experiencias y desempeño. En la actualidad, las organizaciones universitarias enfocan sus esfuerzos en generar características que les diferencien en su sector, garantizando de esta manera no solo su permanencia en el contexto educativo, sino también su propio crecimiento. Por tanto, adaptarse a un mundo que presenta cambios constantes implica armonizar el qué hacer de las personas con la estrategia de la organización para consolidarse.

La Gestión o gerenciación de estas instituciones está determinada por las competencias o elementos gerenciales que manejan sus cuadros directivos, quienes en la gran mayoría de las universidades del mundo son sus académicos. Estos desde sus tareas directivas abarcan procesos de decisión y acción. Por ello, los individuos que forman parte de una organización han de comportarse con arreglo a unas determinadas pautas contenidas en el diseño de su estructura y demás aspectos formales, así como a los estilos y valores que tenga la dirección. En este sentido, al hablar de tareas directivas estas se basan en competencias y desde allí, se empieza a delinear el accionar de un gerente. Al respecto, Spencer & Spencer (1993) hablan de competencia, como:

una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación; planteando que existen competencias fáciles de apreciar pues se asocian con las destrezas, habilidades y conocimientos; mientras que hay otro grupo de competencias más profundas y, por tanto, difíciles de percibir, como los valores, el autoconcepto y la esencia de la personalidad. (P.132)

Desde ese contexto los gerentes y líderes de la alta gerencia, deben desarrollar habilidades, disciplinas y conocimientos que les permitan llevar a sus equipos de trabajo a la cima, posicionándose en los principales lugares con calidad, logrando los resultados que la organización requiere y un verdadero cambio organizacional. De acuerdo con lo que decía Heráclito hace 2000 años, “no hay nada permanente, solamente el cambio, estamos en permanente cambio”, lo que hace pensar que un Gerente debe saber gerenciar el cambio, se debe adaptar a las diversas situaciones y tendencias para poder alcanzar el éxito en todo sentido.

El propósito de este ensayo no es otro que el de analizar como las competencias laborales intervienen en la dirección y apalancamiento del accionar de la alta gerencia, tomando como norte el cambio constante y vertiginoso con el que las organizaciones se mueven en la sociedad actual. Como la capacidad que tiene una persona para solucionar problemas reales y para producir nuevos conocimientos; allí intervienen tres elementos: el individuo (habilidades, técnicas y destrezas), la especialidad (conocimiento) y el contexto (problema o situación real). El tema fue abordado metodológicamente a través del análisis de los diferentes argumentos que sobre la temática competencias laborales de la alta gerencia plantean algunos autores.

Desarrollo Argumental

El concepto de competencia, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas que lo utilizan, se introduce en el ámbito empresarial a partir de Boyatzis con la publicación de su libro “el gerente competente”, el cual alcanzó gran popularidad durante la década de los ochenta. De acuerdo con Boyatzis citado por africano (2003), “las competencias son características, subyacentes en una persona, que está

casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. (P.140).

Es notorio que estas sean características individuales susceptibles de medición, las cuales diferencian a los trabajadores con un desempeño excelente de los adecuados. Asimismo, de acuerdo con Benavides (2002), “la competencia hace referencia a la manifestación de las aptitudes, los conocimientos, las destrezas, las emociones, los factores de la personalidad, en un desempeño eficiente; los cuales son visibles en la práctica laboral”. (P.98)

La actualidad del tema tiene relación directa con la importancia creciente de las organizaciones, independientemente de la concepción que se tenga de ellas, en la configuración de la sociedad. Si cada vez son más importantes las organizaciones, es también cada vez más importante entender los procesos que afectan a las personas inmersas en ella, pues las organizaciones son básicamente realidades humanas, y al trabajo que deben realizar quienes tienen la responsabilidad de dirigir dichas organizaciones, sus gerentes.

Cabe destacar que un gerente debe preguntarse, cuáles son sus fortalezas y desempeñarse a partir de ellas. Asumir que ser competente no es más que la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una actividad. Son un rasgo entre las características individuales y las cualidades requeridas para un cargo. A un individuo calificado, la competencia se le mide por medio del saber hacer (cuantitativamente) y del saber ser (cualitativamente).

Núñez (2014), competencia es un saber integrado derivado de los conocimientos, habilidades y valores que la persona va

desarrollando continuamente en su vida, para ser utilizados en su desempeño personal y profesional en los escenarios laborales y sociales en los cuales se desenvuelve. (P.102)

No queda duda que una organización universitaria en estos tiempos debe contar con gerentes competentes, que lleven a su equipo de trabajo por el mejor camino logrando con proactividad e iniciativa los mejores resultados, de acuerdo con los objetivos, misión y visión que tiene la organización. Para Núñez (ob.cit.) "Un buen líder o gerente debe prepararse para desarrollar competencias y habilidades gerenciales, siempre debe estar focalizado, saber para dónde va, cómo lo logrará, con qué medios, por qué motivo, con quién cuenta para lograrlo". (p.88). Esto se logra con el fin de que no pierda sus esfuerzos y cumplir de manera exitosa todo lo emprendido.

Para sustentar lo planteado, Torrado, (2000), argumenta que "la competencia en un individuo comprende actitudes, conocimientos y destrezas que le permiten desarrollarse exitosamente bajo un conjunto integrado de funciones y tareas, de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en un medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se les describe agrupando las tareas productivas, especificando para cada una los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente". (P.162)

El gerente debe valerse de la habilidad gerencial para comprender primero y luego ser comprendido, creando relaciones humanas afectivas que tiendan al ganar - ganar, basándose en la planeación, organización, integración y la medición. Parafraseando a Torrado, (ob.cit) hay que trabajar a partir de las fortalezas de cada integrante que conforma su equipo de trabajo y manejar con inteligencia las debilidades para convertirlas en oportunidades de mejora.

Por tal razón la alta gerencia de hoy, ha de prepararse cada vez más para ser competente y enfrentarse al cambio, buscar retos complejos, dinámicos, innovadores y creativos. Manejar temas como el coaching con sus equipos de trabajo, escuchar a su gente y orientarlos con base en la misión y visión de la empresa hasta lograr los resultados esperados. Así mismo, ser recíprocos con su gente, preocuparse por temas como la motivación, realización personal, calidad humana, entre otros factores que son determinantes a la hora de realizar sus labores y de tener sentido de pertenencia con la organización.

No hay que olvidar que cuando se habla de ser gerente, se está aludiendo a la persona competente que consigue resultados, donde por sí solo no podría hacerlo. El concepto de gerente, se desglosa en dos partes importantes a mi modo de ver, consigue resultados, un gerente es una persona que define la estrategia, los responsables y asigna los recursos necesarios para conseguir el resultado que espera en la organización. Donde por sí solo no podría hacerlo, un gerente dirige un equipo de trabajo, asigna las tareas que sean necesarias.

Hoy no existe consenso sobre la conceptualización de competencias, toda vez que algunos autores consideran que esta noción surge como parte de un discurso empresarial, con ausencia de la idea de relación social. Al respecto, Gallart y Jacinto (1995) “definen competencia como el conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencia y acción, con una exigencia de determinado conocimiento que oriente esta acción”. (P.150). Los autores afirman que el modelo de competencias se confirma como una construcción dinámica que articula las competencias

centrales de la organización y las competencias de los individuos y grupos y su impacto en la evolución organizacional.

Competencias laborales que debe manejar la alta gerencia desde la universidad

Los cambios a nivel organizacional han volcado las intenciones de la alta gerencia en cuanto al uso de estrategias de éxito en la organización y en sus colaboradores, pues permiten un mejor desempeño del talento humano. Debe explorar las competencias de comunicación, planeación, administración, conducción del trabajo en equipo, acción estratégica, manejo de la globalización, manejo de personal y las relaciones interpersonales.

Con base en lo planteado, Wright & McMahan (1992), mencionan que

“...en la medida en que el conocimiento de la empresa se incorpora y se interioriza por los individuos y las organizaciones, será más eficaz convirtiéndose en saber hacer, en competencias individuales, grupales y organizativas que permiten añadir valor a los procesos productivos de las organizaciones. Todo ello está condicionado por la cultura existente y predominante en la organización”. (p.95)

Indiscutiblemente desde la alta gerencia universitaria, han de tenerse claras las competencias que resultan la base del accionar gerencial, tal es el caso de la comunicación, elemento fundamental para interactuar bajo la fluidez de lo que se desea transmitir, así mismo, la planeación que deja ver la concepción directivo- prospectiva que el gerente maneja y que desea le sea entendida tal cual la concibe. Respecto a ello, Alles, (2003), señala que en la competencia de dirección los gerentes deben desarrollar competencias analíticas como la vía jerárquica, resolución de conflictos, la

impersonalidad de mando, la supervisión y coordinación de intereses. Cabe mencionar que la gestión administrativa es cambiante y las organizaciones deben adaptar las competencias de sus trabajadores a sus necesidades. Para Blanco, (2007) las competencias se clasifican en:

“... competencia de logro y acción: Es la competencia, que posee aquel que se fija metas claras; por lo tanto, se orientan al cumplimiento del logro, lo cual conlleva, a que sean personas con una preocupación absoluta por el orden, la calidad y la precisión de cada proceso; Además son personas con iniciativa, interesadas en la investigación y en la búsqueda de información. Competencias de ayuda y servicio: Esta competencia caracteriza a personas con alto nivel de comunicación, las cuales manejan de buena manera las relaciones interpersonales y a las personas expuestas a manejar público, personal o cliente. Competencias de influencia: Esta competencia destaca el sentido a la construcción de relaciones y el sentido de conciencia organizacional lo cual influencia al impacto constante. Quien posee esta competencia se caracteriza por tener liderazgo en los trabajos realizados en equipos, cooperar y dirigir a las personas que se encuentran bajo su liderazgo, con la intención de desarrollar personas igualmente competentes”. (P.217)

Y es desde allí que el gerente desde la universidad debe consolidar una posición que permita atraer a la generalidad de sus subordinados, con el fin de contar con personas que piensen en las personas, ya que, mientras más motivado esté el trabajador mejor será su rendimiento y comportamiento. Generar ambientes de trabajo que se impregnen de acciones revestidas de capacidad para entender a los demás, no es solo oír al trabajador, es escuchar sus ideas, críticas, proyectos que permitirán un crecimiento por medio de la innovación de nuevos procesos y productos.

Esto sin duda alguna requiere de una formación constante, para ello el gerente debe formarse y formar continuamente al personal, esto trae a la organización nuevas ideas. Por lo tanto, se requiere que estos cuadros gerenciales flexibilicen sus formas de actuar, acorde con las nuevas realidades; ello lleva implícito un trabajo interdisciplinario, con personas competentes, con dominio de los procesos y como elemento clave con gran capacidad crítica y reflexiva para aprender de los errores y sobre todo para gestionarse a sí mismo como personas.

Lo planteado, conlleva a que quienes gerencian o gestionan las organizaciones universitarias tengan que asumir de manera dinámica, conductas, comportamientos o estilos acordes a las nuevas exigencias del entorno interno y externo de la universidad y para ello requieren del desarrollo de competencias entendidas tal como lo plantea Spencer y Spencer (citados por Rodríguez, 2006), “Las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, auto concepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas”. (p.179)

En ese sentido, parafraseando a Hernández & Pulido (2011), estos argumentan que un gerente para poder visionar la realidad de su organización y más aún entender y tener claramente definido su porvenir, debe cultivar sus competencias de líder y de trabajo en equipo, tener presente que varias mentes piensan mejor que una, propiciar la formación entre los trabajadores, aprendizaje de los procesos productivos y el compañerismo, esto requiere un líder formado, capaz de incentivar y mejorar continuamente los procesos productivos que redunden tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales.

Postura Conclusiva

Al asumir el objetivo del presente ensayo argumentativo al analizar el papel que juega la Competencia laboral en el marco direccional de la alta gerencia en las organizaciones universitarias en la actualidad, no cabe duda de que la verdadera razón por la que se busca un mejoramiento, es la gente, que, en un momento dado, sean las personas que le sirven a una organización o las que la rodean, las que se vean beneficiadas por los avances de calidad.

Por ello, la competencia, que posee aquel que se fija metas claras; se orienta al cumplimiento del logro, lo cual conlleva, a que sean personas con una preocupación absoluta por el orden, la calidad y la precisión de cada proceso; personas con iniciativa, interesadas en la búsqueda de información necesaria para mejorar. No queda duda que la alta gerencia en instituciones de educación superior enfrenta grandes desafíos motivados a un entorno altamente complejo y de difícil predicción, que en el futuro aún estará más marcado por los cambios, por sus causas y sus consecuencias. La adopción de una postura que reflexione sobre la importancia de las competencias laborales en el seno de las universidades exige nuevas formas de gestión en las instituciones, que conlleven a desarrollar mecanismos de administración abiertos, que incorporen la cultura del cambio y el mejoramiento continuo.

En definitiva, son múltiples las competencias necesarias para gestionar las organizaciones universitarias del siglo XXI, estando claro que, ante todo, estas deben reposar en un sistema de pensamiento apropiado que otorgue flexibilidad, disposición ante el cambio y la incertidumbre, capacidades sociales y comunicativas, cualidades de creatividad, liderazgo y criticidad y habilidades analíticas entre otras. Todo ello para alcanzar los objetivos organizacionales. Por ende, si desde la Alta gerencia se hace énfasis en la

importancia que la competencia tiene en el desarrollo y devenir de la organización, se podrá desde el conocimiento de su presente establecer una estrategia de futuro.

Por tal motivo, resulta imperioso enfocarse a conocer los modelos disponibles de competencias, adaptar esos modelos a las necesidades de la organización y aplicar los nuevos métodos a la práctica diaria, sin desconocer que hoy por hoy debemos hablar de ser competitivos ante el mundo porque la globalización no tiene en cuenta fronteras, lo que quiere decir que tenemos un mercado abierto, en el que debemos rivalizar.

Concebir una alta gerencia que se caracterice no por las luchas de poder sino por la asociación de sus integrantes en el momento de compartir y complementar sus competencias, para hacer que el equipo tenga el mejor comportamiento con los mejores resultados. Dicha invitación constituye una oportunidad para mejorar las propuestas organizacionales sea cual sea su génesis, reconociendo que las competencias indudablemente se constituyen en el propulsor de la visión gerencial en la actualidad.

Referencias

Africano, E. (2003). *El Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Formación Profesional de Estudiantes en Administración*. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.

Alles M. (2003). *Gestión por competencias*. El diccionario, 2a ed. Buenos Aires: Granica.

Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para las organizaciones latinoamericanas*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias.* ESIC Editorial

Gallart, M. y Jacinto, C. (1995). *Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo.* Curso subregional de formación de gerentes de educación técnico-profesional, CINTERFOR, Montevideo.

Hernández, G & Pulido, M (2011). *Gestión Empresarial.* México: McGraw-Hill

Núñez, N. (2014). *Formación Universitaria Basada en Competencias: Currículo, Estrategias Didácticas y Evaluación.* Chiclayo: USAT.

Spencer, L. M. Jr. & Spencer, S. M. (1993). *Competencia en el trabajo: modelos para un desempeño superior.* John Wiley & Sons. Nueva York.

Torrado, M. (2000). *Educación para el desarrollo de las competencias: una propuesta para reflexionar.* En D. Bogoya et ál. (Eds.), *Competencias y proyectopedagógico.* Bogotá D.C: Unibiblos

Wright, P. M. y Mc Mahan, G. C. (1992). *Perspectivas para la gestión estratégica de los recursos humanos.* Revista de Gestión, 18 (2), 295-321.