

ARTÍCULOS

Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el

Desarrollo Organizacional

Felipe Castro Aguilera / Prof: Loreto Marchant R.

INTRODUCCIÓN

Nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos; los gerentes. Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994). La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

Los gerentes tienen la autoridad y responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente. Establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos; "Será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un gerente ni dependa de las decisiones de un gerente" (Schein, 1982).

Los individuos que no han sido "entrenados como gerentes" se encuentran a menudo en puestos de gerencia (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994). Muchas personas que hoy se preparan para ser maestros, contadores, músicos, vendedores, médicos o abogados, algún día se ganarán la vida como gerentes, pues dirigirán universidades, despachos contables, orquestas, organizaciones de ventas, instituciones gubernamentales. Siempre hay alguien en la organización que dependa de un gerente, pero nadie enseña a ser gerente. Existen una serie de competencias que debiese manejar un gerente ya sea en su interacción laboral y/o personal, destacando que el desempeño que posea un miembro de la organización no sólo es responsabilidad del sujeto, sino que esta responsabilidad es compartida, tanto por este miembro como por las condiciones que ofrece la organización a través de procesos y líderes.

Los gerentes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que esta bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.

El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado (Bonache y Cabrera, 2002).

DESARROLLO

EL GERENTE

Una empresa de negocios tiene dos entradas principalmente: los recursos humanos y los materiales. Las entradas en recursos humanos están formadas por las personas que trabajan en la empresa, quienes contribuyen en la organización con su tiempo y energía a cambio de salarios y otras recompensas tangibles e intangibles. Los recursos materiales consisten en materias primas e información, los cuales son transformados o utilizados en combinación con los recursos humanos para proporcionar otros recursos.

Al pensar en el recurso humano es preciso comprender que la conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar, lo que hace necesario entender cómo funcionan las personas que se encuentran dentro de ellas, especialmente los gerentes quienes tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas (Schein, 1982).

En este marco, estudios señalan que los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los elementos que definen realmente al gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa (Rodríguez, 2001).

El trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición (Drucker, 2002). Donde el gerente tiene que integrarse en sentido descendente, es decir con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, o sea con aquellas sobre las cuales no ejerce control administrativo.

El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades (Drucker, 2002).

Una de las cualidades, pero también uno de los defectos de un trabajador basado en el conocimiento, es decir un gerente; es pretender que su propio trabajo le depare satisfacción y es tímulo.

Ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa; debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento. Debe conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá y cómo.

La dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, los programas de servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, los programas de compras de acciones de los empleados, los programas de premios, los programas para emprendedores, las técnicas de cambio en la organización, todos estos enfoques gerenciales tienen una cosa en común: deben ser dirigidos.

La dirección es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo. Peter Drucker (2002) opina que la función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas.

Los gerentes eficaces están decididos a hacer que sus empleados sean productivos y que ellos mismos tienen la habilidad de inspirar a la gente. Si se pretende detener el declive en el rendimiento de la industria y de los servicios, los gerentes deben estar en primera fila y aplicar las mejores técnicas, conocimientos y entendimiento día a día.

Los gerentes determinan aquello que debe dirigirse; los ejecutivos se encargan de esa dirección. El gerente es quien idea la empresa, el gerente es quién determina lo que debe hacerse, delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados; estableciendo los requisitos, genera también la mayor parte del dinero y conduce al conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza.

Pero el tener el título fijado en la puerta o grabado en elegantes tarjetas de presentación no lo convierte al gerente en tal. Para ser hay que hacer, y quien no hace tampoco es.

El gerenciar requiere un cúmulo de competencias particulares que, en la actualidad, no forman parte de los programas curriculares de la educación formal. Sin embargo, es posible aprender cómo convertirse en gerente. Mucho de ello es conceptual, otra gran parte es energía y la mayor parte es dirección.

Los gerentes siempre deben mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado sobre lo que está sucediendo. El gerente comprende la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y asigna su administración a una persona, bajo su dirección. La forma en que el gerente fija y dirige el trabajo de los ejecutivos del proyecto predetermina el grado de éxito del mismo. Todos los componentes deben funcionar individualmente y en armonía, para que todo el proyecto llegue a feliz término.

Según Crosby (1991) un gerente debe ser: (a) un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información; (b) ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás; (c) siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso; (d) decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder; (e) enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás; (f) fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe; (g) sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización; (h) modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido; (i) apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y; (j) agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

LAS COMPETENCIAS

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Esto introduce al modelo de Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más

fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie.

A principios del siglo, bajo el paradigma racional, se concibe la organización como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control. A medida que la sociedad evoluciona desde el punto de vista técnico, social y económico y eleva las expectativas de calidad de vida de los seres humanos, las organizaciones cambian de un modo cualitativo, se extienden a todos los sectores de la actividad humana e incrementan su complejidad y ambigüedad hasta convertirse en lo que algunos autores llaman sistemas débilmente vinculados (Weick, 1979). En consecuencia, el viejo paradigma ya no se adecua a la manera de ver hoy las organizaciones y ha tenido que sustituirse por otros.

Surge la necesidad de que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

El enfoque de las relaciones humanas atrajo la atención de los gerentes sobre el importante papel que desempeñan los individuos para determinar el éxito o el fracaso de una organización. La dignidad humana, la autoestima del individuo y las relaciones son asuntos importantes que los gerentes eficaces deben tener en cuenta al tomar decisiones. La explotación, la manipulación y la insensibilidad hacia las personas no son aceptadas en las organizaciones con una gerencia orientada hacia las personas.

El enfoque de las ciencias de la conducta impugnaba el hecho de que tanto los profesionales como los estudiantes hubieran aceptado sin una validación científica la mayor parte de la teoría sobre la gerencia que les precedía y deseaban someter a prueba la teoría y ver que era válido y qué no lo era. Cuando se utiliza el término ciencias de la conducta, se refiere a las disciplinas de la psicología, sociología y antropología.

COMPETENCIAS GERENCIALES

Una acabada revisión conceptual nos permite formular la siguiente agrupación de competencias gerenciales:

Gerenciamiento de la Motivación del Personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes

Conducción de Grupos de Trabajo: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Liderazgo: 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. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

Comunicación Eficaz: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

Dirección de Personas: Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Esta formulación es un intento por sistematizar las habilidades que requiere un gerente en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir así a su personal en dirección a los objetivos y metas corporativos.

Será objeto de nuestros estudios posteriores validar el sistema presentado en la realidad de la empresa nacional y desarrollar líneas de formación y fortalecimiento de estas competencias gerenciales.

DISCUSIÓN

El conocimiento de las Competencias Gerenciales puede constituir una noción que permita trabajar la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite explicar la manera en que los gerentes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas.

El alto rendimiento de las personas pasa por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada organización. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de las competencias en personas que no parecen poseerlas; sin embargo la formación básica de cada gerente debería ser reforzada a través de una formación continua que requiera de un contenido práctico, de experiencias en situaciones de trabajo. Estos dos aspectos, las competencias y las capacitaciones; constituyen dos elementos esenciales para la gestión de los recursos humanos y exigen para ello la atención de parte de la organización, de esta forma al estar todos involucrados participan en el propósito que es lograr que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

Los cambios que sufren las organizaciones afectan sin duda alguna el operar de los funcionarios, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes estén dispuestos a asumir estos desafíos y ello implica tener un manejo de las competencias básicas y esenciales en lo que respecta a su labor en el interior de las organizaciones.

REFERENCIAS

Bonache, J., Cabrera, A. (2002). Dirección Estratégica de Personas. España: Financial Times-Prentice Hall

Competencias en la Gestión de recursos Humanos. Miguel García. www.gestiopolis.com.2003

Crosby, P. (1991). Liderazgo. España: McGraw Hill.

Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. (1994). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. España: McGraw Hill.

De Beas, A. (1993). Organización y Administración de Empresas. España: McGraw Hill.

Drucker, P. (2002). La Gerencia. Buenos Aires: El Ateneo.

Alles, M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.

Olmo, L. (2003). Actitud Emprendedora. Tesis de Grado. Universidad de Viña del Mar. 2003

Rodríguez, A. (1998). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. España: Pirámide.

Rodríguez, D. (2001). Gestión Organizacional. Chile: Universidad Católica de Chile.

Schein, E. (1982). Psicología de la Organización. México: Prentice-Hall.

Spencer, L., Spencer, S. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. John Wiley y Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos.