



COMPETENCIAS

Conocimientos, habilidades y actitudes son los tipos de capacidades que deben entrenarse en la educación ejecutiva. Ese es el enfoque que ahora tienen diversas escuelas que también priorizan la formación de líderes

Desarrollar competencias se ha convertido en una de las máximas de las escuelas de postgrado que buscan, con férrea convicción, que las personas sean capaces de liderar, vincularse con los demás, solucionar problemas e incluso orientar a un cliente adecuadamente.

Pero, ¿qué son las llamadas competencias, tan auspiciadas sobre todo en la educación MBA?. Como explica Gonzalo Galdos Jiménez -Director de la Escuela de Postgrado de la UPC-, las competencias son la tríada 'conocimientos, habilidades y actitudes' (saber-poder-querer), en las que precisamente un alumno de maestría debe crecer y las cuales pueden medirse en tres grandes áreas: la intrapersonal, la interpersonal y la gerencial.

Así, quien tiene **competencias en el área intrapersonal** tiene conciencia de sus fortalezas y su potencial, evalúa recursos propios, guía sus acciones según su visión y misión, administra el tiempo, es responsable, usa soluciones alternativas, reconoce y maneja sus emociones, tiene potencial creativo, es promotor de un clima favorable y tiene pensamiento crítico.

Quien las tiene en el **área interpersonal** interactúa adecuadamente, se expresa con claridad, escucha activamente, valora la diversidad, ejerce el liderazgo de equipo, maneja adecuadamente los conflictos, se enfoca en productos y servicios, realiza presentaciones eficaces promueve la sinergia y aplica estrategias de equipo. Mientras que, quien tiene **competencias gerenciales** se adapta al cambio, se adscribe a la misión, toma decisiones acertadas, retroalimenta y motiva, es ejemplo de valores, brinda "coaching", negocia efectivamente, maneja las crisis y piensa sistemáticamente.

Por ello, la misión que se han propuesto diversas escuelas "no es solo privilegiar los conocimientos sino cultivar y entrenar todas estas competencias que se consideran importantes para el intercambio de opiniones, desarrollo de la creatividad empresarial, la visión de negocios y el trabajo en equipo", afirma el Doctor Luis Piazzón Gallo, Director del Programa Magíster de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN).



TAMBIÉN UNA ADECUADA CONDUCTA

Ciertamente, este enfoque ha nacido después de buscar, crear y afinar diversos modelos en la enseñanza MBA. Por ejemplo – continúa Galdos-, “antes la educación de estas maestrías le daba prioridad al aprendizaje de muchos conocimientos, pero luego se vio que era necesario privilegiar la capacidad ejecutiva, es decir, la aplicación de esos conocimientos en la realidad empresarial y, posteriormente, el desarrollo de ciertas competencias. Sin embargo, allí también vino una nueva gran lección: si una persona no tiene una conducta adecuada (acciones, pensamientos y sentimientos), tampoco tendrá buenos resultados en el cambiante mundo de los negocios”.

Entonces, dentro de la malla curricular, las competencias son tratadas de manera transversal. Así dos cursos distintos del sílabo pueden desarrollar una misma competencia y un solo curso puede desarrollar varias a la vez.

Además, este tipo de escuelas también centran su mirada en la formación de líderes y por ello diseñan programas extracurriculares para educar a personas que combinen competencias con una conducta adecuada. Y en su caso ellos lo han bautizado como Programa de Desarrollo Individual de Líderes.

TRIADA: *La educación basada en competencias fomenta el desarrollo de estas en las áreas intrapersonal, interpersonal y gerencial.*

Extraído del diario El Comercio. 19-febrero-2005



GESTION POR COMPETENCIAS

Competencias de la Empresa

Las competencias de la empresa, identifican el conjunto integrado de capacidades y recursos (tangibles e intangibles) que implican tecnologías, procesos, estructura y personas que permitan el éxito de sus actividades. Es decir, se encargan de definir el ámbito de:

- La Estrategia, referido a la misión y visión.
- La Organización, en cuanto a la estructura y procesos.
- La Tecnología, relacionada a la innovación, I & D.
- La Persona, en el sentido de la actuación “competente” actual y futuro desarrollo del potencial de los funcionarios.

Competencias Personales

En cuanto a la dimensión personal, las competencias son consideradas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, donde:

- El **conocimiento** es la capacidad de la persona por desarrollar su intelecto, su bagaje de conocimientos técnicos y de cultura general.
- La **habilidad** es la capacidad para ejecutar las técnicas y mecanismos para poder aplicar un conocimiento.
- La **actitud** es la voluntad de la persona en desear plasmar en la realidad aquello que conoce (conocimiento) y sabe cómo desarrollarlo (habilidad).

Como puede deducirse estos tres elementos se encuentran interrelacionados e interactúan permanentemente para lograr que la persona sea “competente” y desarrolle sus potencialidades con eficacia y eficiencia. A esta consolidada trilogía de competencias reconocidas podría agregársele otros dos aspectos que pueden muy bien complementar las competencias integrales del ser humano como tal:

- La **espiritualidad** es la base que contiene los valores, principios de la persona que denotan su “filosofía de vida” y que lo invitan a actuar de una forma u otra. En ese sentido, las competencias estarán sujetas a dicha personalidad.



- La **emoción** es la capacidad que tiene la persona de expresar sentimientos ante motivaciones que lo inducen a ello. Estas manifestaciones pueden ser de diversas alegrías y/o tristezas, con señales positivas y/o negativas ante acciones desarrolladas.

Competencias Personales en el contexto de Carreras Profesionales sin fronteras y sin límites

Existen diversas clasificaciones sobre competencias personales, el autor Ansorena propone una taxonomía de competencias que según él “....resulta altamente relevante a la hora de definir procesos de evaluación y eventualmente en el camino de carreras individuales o colectivas para determinadas profesiones”. Estas competencias según el autor pueden ser agrupadas dentro de las siguientes categorías:

- **Metahabilidades:** Competencias básicas y genéricas de la persona que le sirven para su desarrollo profesional. Algunas de ellas son: adaptabilidad, análisis de problemas, aprendizaje, decisión, energía, flexibilidad, independencia, integridad, juicio, resolución sensibilidad interpersonal, tolerancia al estrés.
- **Betahabilidades:** Competencias que la persona necesita para adaptarse a una institución y seguir carrera en ella. Algunas son: ambición profesional, conocimiento del entorno, gama de interés amplio, innovación, creatividad, orientación al logro, tenacidad, toma de riesgos.
- **Habilidades operativas:** Competencias que la persona necesita para desarrollar sus funciones eficaz y eficientemente. Algunas son: análisis numérico, atención al cliente, autoorganización, comunicación oral, comunicación escrita, disciplina, dominio de la comunicación no verbal, facilitar/participar en reuniones, orientación ambiental, sentido de la urgencia.
- **Habilidades interpersonales:** Competencias que la persona necesita para interrelacionarse socialmente con su red de contactos: jefes, colegas, subordinados, clientes, etc. Entre estas: atención al cliente, capacidad de negociación, escucha activa, dominio de los medios audiovisuales, orientación al cliente, persuasión, presentación, sociabilidad, trabajo en equipo/cooperación.
- **Habilidades directivas:** Competencias que la persona debe tener en cuenta para liderar a otras personas a su cargo. Algunas son: control



directivo, delegación, desarrollo/apoyo de colaboradores, espíritu emprendedor, evaluación de los colaboradores, identificación directiva, liderazgo de grupos, liderazgo de personas, planificación y organización, sensibilidad organizacional, visión.

A modo de correlación entre todas las categorías de competencias mencionadas, podríamos establecer los siguientes nexos:

- **El conocimiento** se correlaciona con las habilidades directivas, ya que tiene componentes de administración que la sustentan como: planificación, organización, liderazgo y control.
- **La habilidad** se correlaciona con la habilidad operativa; la persona se mantendrá “empleable”, en la medida que domine cómo hacer las cosas para afrontar las exigencias y requerimientos del mercado como: análisis numérico, atención al detalle, autoorganización, comunicación oral, escrita y no verbal.
- **La actitud** se correlaciona con la betahabilidad ya que denota el deseo y voluntad de superación de la persona como: ambición profesional, orientación al logro, tenacidad, innovación/creatividad.
- **La espiritualidad** se correlaciona con la metahabilidad dado que en esta se establecen principios y valores, como: integridad, juicio y tolerancia.
- **La emoción** se correlaciona con la habilidad interpersonal debido a que ésta se sustenta en la relación humana como son los clientes, funcionarios, accionistas, colegas, etc.

Como ha podido notarse la relación se vuelve simbiótica y complementaria. Cada persona se orienta para administrar su carrera y de paso, desarrollar sus diversas dimensiones de carrera de vida con las competencias necesarias para dicho fin.

Dr. Enrique Louffat Coordinador del PADE Internacional
de Gestión del Potencial Humano de ESAN.



GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

El 40% de los profesionales de Latinoamérica no tienen las competencias necesarias para el puesto que desempeñan.

Competencia es, una característica de cada persona. Es medible, se evidencia en conocimientos, habilidades, experiencias, inteligencia, sentido común y comportamiento. Genera resultados y diferencia a los colaboradores de desempeño superior de los de desempeño normal o pobre.

Para medir el desempeño se necesita un sistema de gestión por competencias.

Una de las principales competencias en el ámbito empresarial es: "Orientación al cliente externo".

Las competencias deben estar conectadas al Plan Estratégico.

Las Organizaciones de Carácter Mundial:

- 1- Definen el perfil del puesto de cada director y gerente.
- 2- Establecen cuáles son las competencias vinculadas al logro de cada objetivo del plan estratégico.
- 3- Evalúan el nivel actual de competencias.
- 4- Capacitan y vuelven a evaluar.

Pasos para facilitar el cumplimiento del Plan Estratégico a través de un Modelo de Gestión por Competencias

- 1- Comunicación y sensibilización.
- 2- Implementación de nuevos modelos de toma de decisiones.
- 3- Análisis de competencias que deberían evidenciar los directores y gerentes para cumplir con el plan estratégico.
- 4- Alinear esas competencias con el plan estratégico.
- 5- Evaluar el estado de dominio actual de las competencias identificadas.
- 6- Nuevo proceso de evaluación acerca del dominio obtenido.
- 7- Seguimiento (cada 3 meses).

- **Análisis de Brechas existentes y competencias necesarias:**



CONSULTORIA & CAPACITACION EMPRESARIAL

Toma de decisiones, resolución de problemas, adaptación al cambio, orientación a resultados y conciencia organizacional.

El Departamento de Talento Humano debe ser un socio estratégico con los directores y gerentes de toda organización para agregar valor a ella.

- Al cambiar los objetivos deben cambiar las competencias y habilidades.
- Si te va bien, por qué no mejorar?

Ingº Mario Hector Vogel, Colegio de Ingenieros del Perú