

## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico**

A lo largo de este capítulo se desarrollará el tema de las competencias gerenciales. En la primera parte, se tratará sobre el surgimiento de éstas en las empresas, en la segunda se presentarán los diversos modelos de competencias desarrollados a lo largo de las dos últimas décadas haciendo un gran énfasis en el CVF, en la tercera la necesidad de las competencias gerenciales en la industria de la hospitalidad y finalmente lo concerniente a los perfiles gerenciales.

#### **2.1 Competencias Laborales**

Uno de los temas que han tomado fuerza en los últimos años dentro de los negocios es el de las competencias laborales y el rol que juegan dentro de los negocios. Hefferman y Flood (2000) argumentan que las estrategias de recursos humanos basados en competencias fortalecen a las organizaciones al enfrentarse al contexto cambiante que presentan las aperturas comerciales.

##### ***2.1.1 Surgimiento de las Competencias Laborales***

Se considera que Taylor a través de su modelo racional en la investigación sobre Principios de la Administración Científica en 1913, establece las bases para mejorar el manejo del capital humano. En este modelo se determina que cada trabajo requiere de habilidades específicas para llevarlo a cabo, por esto propone seleccionar a los empleados en base a sus habilidades y capacitarlos. De esta manera se logrará un desarrollo en la

organización, en donde tanto empleados como gerentes son partícipes y responsables (Instituto Tecnológico de la Paz [ITLP], s.f.).

Debido a la producción en serie durante la revolución industrial, fue necesario el empleo de obreros que contaran con una educación previa sobre las líneas de montaje. Esta consistía en la enseñanza de tareas repetitivas simulando el proceso de producción (Sepúlveda, 2001). De esta manera se aseguraba la especialización en las tareas específicas de la división del trabajo.

Posteriormente, durante las guerras mundiales la rotación del personal aumentó, por ello se comenzaron a formalizar los entrenamientos. Estos consistían en que el trabajador más experimentado entrenaba a otro nuevo, pues de esta manera se transmitirían los conocimientos acumulados por la experiencia. Sin embargo, con el paso del tiempo se tuvo la necesidad de que organismos internacionales certificaran las habilidades de los empleados.

La Organización Internacional del Trabajo fue uno de los primeros organismos que surgieron. En los años sesenta lanzó una propuesta para la realización de un proyecto de valorización del trabajador y concesión de certificados a aquellos que demostraran que tenían los conocimientos. Del mismo modo, el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional y la Organización Internacional del Trabajo, en el año de 1975 a través del proyecto 128, buscaron métodos para la certificación y medición de las calificaciones adquiridas por los trabajadores mediante cursos de formación o la experiencia. Dicho proyecto definía la competencia como la capacidad real para alcanzar un objetivo o resultado en un contexto dado, la competencia se enfocaba en la persona, mientras que las calificaciones, en los puestos de trabajo.

Para fines de la década de los sesenta, vino una crisis en la productividad de las empresas. Por esta razón, las empresas tuvieron que reorganizar su sistema de producción así como llevar a cabo la selección del personal con mejor preparación. Las empresas presionaron a los gobiernos para que realizara reformas en la educación para mejorar la enseñanza.

En 1968, Bloom publicó el artículo “*Aprendizaje para el dominio*”, en el cuál afirmaba que cuando existen las condiciones adecuadas, los alumnos aprenden mejor. El trabajo de Bloom provocó que surgiera un movimiento llamado *Enseñanza basada en competencias*, el cual se basa en cinco principios:

1. Todo aprendizaje es individual.
2. El individuo se orienta por metas.
3. El proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él.
4. El conocimiento preciso de los resultados facilita el aprendizaje.
5. Es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea.

Dicho movimiento perdió fuerza durante los siguientes años, pero volvió a surgir en la década de los ochentas cuando se acentuó la apertura comercial en los mercados mundiales y las políticas de gestión de los recursos humanos. Estos cambios ocurrieron en diferentes niveles de la producción entre ellos podemos mencionar la innovación tecnológica, la organización del trabajo, la capacitación de recursos humanos y la creación de estrategias para competir en mercados internacionales (International Labour Force [ILF],1998).

Desafortunadamente, el capital humano no estaba preparado para realizar su trabajo de manera satisfactoria. Por ello, surgieron los sistemas de formación por competencias en la educación para que se tuviera una mejor preparación y así cumplir las exigencias del mercado. Este sistema de formación por competencias se implementó poco a poco en varios países tales como Reino Unido, Canadá, España y Francia por mencionar sólo algunos (Saldaña, 2003).

### **2.1.2 Definición de Competencia Laboral**

Existen varias definiciones para este concepto, una de ellas es la propuesta por el American College of Occupational and Environmental Medicine, quien la define como la posesión de calificaciones intelectuales, físicas y conductuales suficientes (conocimientos, habilidades y actitudes) para realizar una tarea o desempeñar un papel de manera adecuada logrando así el resultado deseado (ACOEM, 1998).

Por otra parte Ramírez (2003) afirma que es un repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Señala que las competencias son susceptibles de observación en situaciones reales y de prueba, en tanto que las personas ponen en práctica en forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Hassall, Dunlop y Lewis (1996) argumentan que el desempeño depende de la habilidad que tenga una persona para adaptar los conocimientos a la realidad. Si una persona conoce en teoría cómo resolver un problema específico, esto no implica que tenga la habilidad para hacerlo en una situación donde las variables se adecuen a la vida real. New (1996) afirma que para poseer una competencia no sólo es necesario tener las habilidades,

conocimientos y aptitudes, sino que además la persona que las posee debe tener la capacidad de aplicarlas rápida y efectivamente en una situación determinada, de tal manera que se distinga de sus colegas.

Además define el concepto de competencias laborales como los factores que influyen en el desempeño eficaz de las actividades dentro de un puesto específico. Así mismo, argumenta que las competencias laborales dependen de cada puesto por lo tanto son específicas y no transferibles a ningún otro.

Para fines de esta tesis, el concepto de competencia será la síntesis de las definiciones anteriores. Podemos concluir entonces, que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que un individuo posee y aplica de forma rápida en una situación determinada, de tal manera que le permita desempeñar su trabajo de manera efectiva y así, destacarse entre sus colegas.

## **2.2 Gestión de Recursos Humanos por Competencias**

En el artículo publicado por la revista Harvard Business Review *Ellos no son empleados, ellos son personas* divulgado en febrero del 2002, Druckers afirma que el desarrollo de nuevos talentos es de los desafíos más importantes que tienen las empresas del siglo XXI. Además, recalca la importancia de promover las relaciones humanas dentro de los equipos de trabajo, como una forma de contrarrestar el individualismo competitivo, característico de los empleados de este nuevo siglo (McGregor, Tweed & Pech, 2004).

Cuando la forma de trabajo de las personas dentro de una empresa independientemente de la posición que ocupen, son congruentes con la cultura organizacional, se establece una competencia corporativa (New,1996). Por su parte, Porter

sostiene que se establece una ventaja competitiva al determinar las habilidades y las motivaciones de los empleados así como en establecer los costos de contratación y capacitación (Heffernan y Flood, 2000).

### ***2.2.1 Utilización del Concepto de Competencias en las Empresas***

Actualmente existe la tendencia en empresas de países como Estados Unidos, Europa y recientemente en América de la incorporación de la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una manera de mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones entre su capital humano. Además, intentan mejorar los niveles de productividad y competitividad a través de la transferencia del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2003).

La experiencia de las empresas exitosas sugiere que la concepción de fuerza laboral y el empleo deben cambiarse. Los recursos humanos deben verse como una ventaja competitiva, de ahí que se logre el éxito en las organizaciones mediante el trabajo con el personal. Las empresas que implementan este enfoque son las que tienen mejores posibilidades de permanecer en el mercado.

De la misma manera, el perfil del personal también está cambiando. Actualmente no sólo basta con que los trabajadores dominen las tareas que corresponden a los puestos, sino que ahora se busca que tengan además la capacidad de trabajar en equipo, contar con conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar su trabajo de la manera correcta permitiéndoles así ser trabajadores competitivos y desarrollarse en forma permanente. La globalización no sólo exige una mayor capacitación y formación en los

trabajadores, sino que también en los empresarios, pues deben actualizar los conocimientos y habilidades para ejercer su actividad exitosamente, logrando de esta forma las llamadas organizaciones inteligentes (Ibarra, 2001).

La aplicación del enfoque de competencias en los subsistemas y subprocesos de los recursos humanos forman parte del conjunto de responsabilidades que le competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación la empresa. Bajo este enfoque, se abarcan las áreas de la gestión del talento humano en la organización (OIT, 2003).

Klein afirma que si las compañías quieren establecer una base sólida, la estrategia de recursos humanos por la que se rijan, debe estar fundamentada en el sistema de competencias. Las competencias son aplicables en los subsistemas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control. Las organizaciones que utilicen esta estrategia desarrollarán una ventaja competitiva basada en su capital humano (Heffernan y Flood, 2000).

Finalmente, Paredes (2002) resume las cuatro ventajas del enfoque de competencias en la organización:

1. Facilitan el uso de un lenguaje común en la empresa.
2. Focalizan los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados.
3. Predice el comportamiento futuro de la persona.
4. Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de la persona.

### **2.3 Competencias Gerenciales**

En el futuro de los negocios, los especialistas pronostican cambios drásticos tanto tecnológicos como sociales que apuntan a una economía de la información (Tseng, s.f.). El papel de la fuerza laboral en el impulso de las naciones que están en un proceso de internacionalización es vital (McGregor et.al. ,2004).

Por ello, las organizaciones requieren de trabajadores competentes que les permitan responder a estos retos mediante la innovación rápida y continua en el servicio, con calidad y productividad.

Las empresas pro-activas saben que a través del capital humano se crea una ventaja competitiva. Por esto, es necesario contar con personas capaces de obtener no sólo lo mejor de ellos, si no a su vez lo mejor de la gente que conforma su equipo de trabajo. Además, deben contar con conocimiento, habilidades técnicas y de solución de problemas con el fin de alcanzar de manera efectiva las metas de la organización enfrentando los retos del mercado (Tseng, s.f.).

Son estos retos los que llevan a las empresas a replantear las funciones gerenciales tanto en el desarrollo de las relaciones humanas, como en la dirección de tareas del personal. De esta manera, las competencias de los gerentes de la nueva economía se enfocan a interactuar con los subordinados y a facilitarles los recursos necesarios para la realización exitosa de las tareas. Podemos darnos cuenta entonces, que la imagen controladora y autoritaria que hasta hace pocos años se tenía de los gerentes eficientes ha quedado obsoleta (McGregor et.al., 2004).



### ***2.3.1 Modelos de Competencias Gerenciales***

Rowe afirma que las empresas que utilizan las competencias en la formación y desarrollo de sus gerentes, predicen con mayor facilidad el desempeño que estos tendrán a medida que vayan creciendo dentro de la organización (Heffernan y Flood, 2000). La aseveración anterior nos muestra entonces la importancia de las competencias gerenciales dentro de la empresa.

Agut, Grau y Peiró (2003) agrupan las competencias de un gerente efectivo en dos grupos: las competencias técnicas y las competencias en general. Las primeras comprenden los conocimientos y destrezas que necesitan para desarrollar un trabajo específico. Por otra parte, las competencias en general incluyen las habilidades, talentos y características que permiten a los gerentes resolver conflictos.

El modelo de competencias gerenciales anterior es uno de los más recientes, sin embargo, existe evidencia que desde los años 60 se han desarrollado. En esta tesis sólo se considerarán los modelos a partir de los años 80 por ser los más actuales.

Mertens (s.f.) estima que en los últimos 20 años más de 100 investigadores han formado un total de 286 modelos de competencias. Dos terceras partes son norteamericanos y el resto se dividen en 20 países. Cada modelo tiene entre tres y seis clusters que incluyen de dos a cinco competencias cada uno.

Uno de los modelos más importantes es el realizado por Boyatzis y la Asociación de Gerencia Americana (AMA) propuesto en 1982. Ambos, realizaron una investigación empírica sobre competencias gerenciales que abarcaba 2000 gerentes como sujetos. Boyatzis agrupó las competencias gerenciales en seis categorías que se resumen en la Tabla 1.

Además, Boyatzis encontró una relación entre los tipos de competencia y el nivel de jerarquía de los gerentes. Por ejemplo, un gerente operativo tendía a enfatizar la atención a otros y a ser más espontáneo. Por otra parte, un gerente ejecutivo tendía a inclinarse por las competencias de objetivos y administración, tales como la concientización de consecuencias, eficiencia y productividad (Walo, 2000).

Estas relaciones ofrecen a las instituciones, de acuerdo a Boyatzis, una variedad de opciones para mejorar el desempeño de los futuros gerentes, de la misma forma tiene varias implicaciones en la administración de recursos humanos. Además, asegura que las competencias gerenciales pueden ser desarrolladas a través del entrenamiento y de los programas educativos (Heffernan y Flood, 2000).

Tabla 1

**Modelo genérico de competencias gerenciales de Richard Boyatzis**

<b>Cluster</b>	<b>Competencias</b>
Objetivos y administración	Eficiencia, pro-actividad, concientización de consecuencias y uso de conceptos.
Liderazgo	Confianza en sí mismo, comunicación oral, conceptualización y pensamiento lógico.
Administración de recursos humanos	Manejo de grupos y uso de poder social.
Dirección de subordinados	Uso de poder unilateral, desarrollo de otros y espontaneidad.
Atención a otros	Objetividad perceptual, control de sí mismo y adaptabilidad.

Nota. Recuperado de “Labour Competence: emergente, analytical frameworks and institucional models”, Leonard, Mertens, s.f., p.61.

Otro modelo de competencias gerenciales de esta década es la propuesta por Kotter en el mismo año. Afirma que los gerentes enfrentan básicamente dos cosas: saber qué hacer con la cantidad de información con la que cuentan y llevar a cabo los planes mediante el gran y diverso tipo de personal sobre el cual tienen muy poco control. Tomando esto como base, asegura que los gerentes exitosos deben tener competencias tales como buena comunicación, motivaciones, ser intuitivos y saber plantear objetivos y metas (Betchly, 2001).

Luthans investigó lo que los gerentes “hacen realmente” mediante la observación y registro de las actividades realizadas por 292 gerentes. Identificó 12 actividades principales asociadas con su trabajo, las cuales agrupó en cuatro categorías:

1. Comunicación: Esta actividad consiste en intercambiar información rutinaria y procesamiento de documentos, responder preguntas, solicitar y diseminar información, escritura de reportes/memos/cartas y finalmente almacenar la información.
2. Gerencia tradicional: Esta actividad consiste en la planeación, toma de decisiones y control. Incluyendo: plantear objetivos y metas, determinar lo que se requiere para alcanzarlos, designar tareas a los empleados, dar instrucciones, inspeccionar el trabajo de los subordinados, desarrollar nuevos procedimientos y llevar a cabo un mantenimiento preventivo.
3. Administración de recursos humanos: Contiene las categorías relacionadas con el comportamiento tales como la motivación, la disciplina, el manejo de conflictos, el entrenamiento y el desarrollo. Incluyendo: el saber otorgar premios, escuchar sugerencias, proporcionar retroalimentación positiva,

resolver conflictos entre subordinados, buscar apoyo de superiores o de terceras personas para resolver disputas, etc.

4. Red de trabajo: Consiste básicamente en la socialización con personas ajenas a la organización. Los comportamientos observados con esta actividad incluyen pláticas, discusión de rumores, quejas, relaciones con clientes, proveedores, asistencia a reuniones y la realización de eventos de servicio comunitario.

En los años siguientes, a principios de los años 90, Steward propuso un modelo que consideraba como competencias importantes para una gerencia efectiva las siguientes: visión a largo plazo, habilidad para implementar cambios, contar con una orientación al cliente y al mercado, voluntad para delegar, habilidad para el manejo de grupos, habilidad para demostrar estabilidad emocional y apertura (Walo,2000).

En 1991 Quinn desarrolló una herramienta llamada *Competing Values Framework* (CVF) para determinar las competencias de los gerentes la cual está integrada por cuatro modelos históricos de la teoría organizacional:

1. Modelo de metas racionales. Consiste en la habilidad de establecer metas claras, llevar a cabo el análisis racional y la capacidad de acción, los cuales son medidas en términos de ganancias.
2. Modelo de proceso interno. Hace referencia a la medición y definición de responsabilidades del puesto, así establece un documento donde se registra el desarrollo de la efectividad con base en la estabilidad y la continuidad. Se requiere de jerarquías bien establecidas y reglas claras, de este modo el gerente sólo tiene el rol de coordinador y mentor.

3. Modelo de relaciones humanas. Su fin es lograr compromiso, unión y moral entre los empleados reconociendo que cada uno de ellos tiene diferentes capacidades y personalidades. Son elementos esenciales en este modelo la resolución de conflictos, la participación de la toma de decisiones y el consenso.
4. Modelo de sistemas abiertos. Para que la apertura a los sistemas externos exista, debe haber una muy alta motivación en la que se promueva el desarrollo a través de la retroalimentación y la innovación. El gerente en este modelo asume el rol de innovador, guía en el rompimiento de reglas (Walo, 2000).

El CVF integra los cuatro modelos anteriormente descritos. De estos se derivan 24 competencias agrupadas en los ocho roles que debe desempeñar un gerente competitivo, según la dinámica de su equipo de trabajo. Los modelos anteriores se muestran en la tabla 2. Lo anterior se describirá con más detalle en la sección 2.3.2.

Hyden, por su parte sugiere que varios gerentes se enfocan al control y no alentan el entrenamiento a empleados ni la delegación de autoridad. Además, afirma que existe un cambio en el modelo de gerencia al de liderazgo e identifica seis competencias centrales de personas líderes: crear nuevos líderes, delegar autoridad, comunicación, precisión, paciencia y pensamiento estratégico.

Tseng (s.f.) agrupa las competencias gerenciales según cuatro autores, los cuales se presentan la Tabla 3.

En 1995, *The Australian Report of the Industry Task Force on Leadership and Management Skills* conocido también como el Reporte Karpin, surgió como una iniciativa gubernamental e industrial que analiza la práctica y el desempeño de gerentes australianos, enfocándose en las habilidades y conocimientos requeridos tanto para los actuales, como

para los futuros gerentes (McGregor, et.al., 2004), tales competencias se resumen en la tabla 4.

Tabla 2

**Competencias del CVF**

<b>Metas racionales</b>	<b>Proceso interno</b>	<b>Relaciones humanas</b>	<b>Sistemas abiertos</b>
Productividad personal y motivación	Recibir y organizar información	Formación de grupos	Adaptación al cambio
Motivación de otros	Evaluación de información rutinaria	Toma de decisiones	Creatividad
Administración del tiempo y estrés	Respuesta a información rutinaria	Manejo del conflicto	Administración del cambio
Iniciativa	Planeación	Comprensión de uno mismo y de los demás	Construcción y mantenimiento de una base sólida
Fijación de metas	Organización	Desarrollo de subordinados	Negociación y venta de ideas
Delegación efectiva	Control	Comunicación interpersonal	Acuerdos y compromiso

Nota. Recuperado de “Assesing the contribution of internship in developing Australian tourism and hospitality student’s management competencies” por Maree, Walo, 2001,p.57-61.

Tabla 3

**Competencias gerenciales**

Bayatzis (1982); Boyatzis, Cowen, & Kolb (1995)	Spencer & Spencer, (1993)	McClelland Dictionary (1996)	Goleman (1997)
Persuasión	Impacto e influencia	Impacto e influencia	Influencia
Comunicación escrita			
Comunicación oral			Comunicación oral efectiva
Conocimiento de la organización			Conocimiento de la organización
Red de trabajo	Relaciones	Relaciones	Creación de enlaces, manipulación de relaciones
Negociación			Administración del conflicto/ negociación
	Dirección	Dirección	
Desarrollo de otros	Desarrollo de otros	Desarrollo de otros	Asesoría y desarrollo de otros
Manejo de grupos	Liderazgo de grupos	Liderazgo de grupos	Liderazgo
			Catalizador del cambio
			Manejo de mano de obra diversa
			Manejo de recursos humanos

Nota: Recuperado de “A case study on Training Needs Survey Using Competency-Bases Approach”, por Erick, Tseng, s.f., p. 7.

New (1996) en su modelo de los tres niveles de competencias organizacionales, define las competencias gerenciales como la manera en que una persona interactúa con la gente de su organización: subordinados, jefes, colegas y clientes. También muestra como las competencias gerenciales son diferentes según la experiencia adquirida por el gerente

Tabla 4

**Competencias del Reporte Karpin**

<b>Conocimiento</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atributos</b>
Conocimiento de las nuevas prácticas de gerencia	Habilidades analíticas	Facilitador
Conocimiento de las herramientas de productividad	Habilidades de comunicación	Alcanzable
Plan de desarrollo de carrera	Habilidad de motivar	Carismático
Comportamiento humano/psicológico	Habilidad en administración del tiempo	Ambicioso
Conocimiento de tecnología e interacción humana		

Nota. Recuperado de “ Human capital in the new economy: devil's bargain?”, por McGregor et al., 2004, p.161.

a lo largo de su carrera. Los clasifica según su nivel de experiencia de la siguiente manera:

- Recién graduados.
- Gerentes operativos.
- Gerentes medios.
- Altos directivos.
- Miembro del Consejo de Administración de pequeñas y medianas empresas o socio de un grupo profesional.
- Miembro del Consejo de Administración de una compañía transnacional.
- Director General de empresa transnacional.



Por otra parte, en la investigación realizada por Pegels y Yang (2000) sobre las características de los gerentes que impactan la ventaja de la estrategia del manejo de las capacidades (*The impact of managerial Characteristics on Strategic Assets Management Capabilities*) demuestra que entre más alto sea el promedio de edad de los gerentes y el promedio de tiempo que lleven puesto, menor será la eficiencia en el desempeño de la compañía. Concluyen además que el nivel de educación no afecta el desempeño de la misma siempre y cuando el nivel mínimo sea licenciatura.

Lo anterior es reforzado con los resultados de la investigación que Agut, et. al. (2003) aplicaron en hoteles y restaurantes de Valencia, España en el que determinan que la falta de competencias técnicas de los gerentes con permanencia en el puesto mayor a nueve años, se contrapone al caso de los gerentes con una permanencia en el trabajo menor a dos años. Además, sustentan que la edad no tiene ninguna influencia sobre el nivel de competencias gerenciales. Por último afirman que el nivel de educación influye de manera drástica cuando está por debajo del nivel universitario.

Tomando en cuenta la perspectiva histórica, podemos observar que las competencias gerenciales requeridas para una administración efectiva han cambiado. Si bien antes eran competencias tradicionales como planeación, organización, motivación, coordinación y control ahora se habla de competencias enfocadas a las relaciones humanas, donde la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo, la visión y creatividad serán requeridas. Esto no significa que las competencias tradicionales ya no sean necesarias, sino que demuestra la necesidad de los gerentes para combinar efectivamente el amplio rango de competencias para poder enfrentar los retos de un ambiente dinámico (Walo, 2000). Además

de las competencias se requiere que tengan una buena disposición y confianza en las relaciones laborales (McGregor, et. al.,2004).

### **2.3.2 Modelo de competencias de Quinn. *The Competing Value Framework (CVF)***

El CVF expone de forma gráfica las habilidades, conocimientos y destrezas que forman el perfil de un gerente eficiente así mismo, muestra las diferentes facetas y funciones de la gerencia. Esta herramienta gerencial es reconocida y utilizada en diferentes ámbitos organizacionales como parte de diagnóstico, capacitación y evaluación del desarrollo de gerentes. Está formado por 24 competencias agrupadas en 8 roles, los cuales se muestra en el Anexo I. Los gerentes juegan estos roles dependiendo de la jerarquía, el tiempo que llevan desempeñando el puesto y la interrelación que tenga con otros puestos. A continuación describiremos cada uno de los roles así como las competencias que los integran.

- **Director**

El gerente provee estructura y procesos de planeación como el establecimiento de metas. Además, se caracteriza por su decisión e iniciativa al brindar alternativas para la solución de problemas que enfrenta, define objetivos, delega responsabilidades, establece controles, así como sistemas de evaluación. Las competencias que comprenden este rol son las siguientes.

#### *Iniciativa*

Se define como el nivel de decisión que debe tener un gerente para asegurar el éxito. Según Quinn, los gerentes deben enfocarse en los resultados y tener un desempeño activo para lograr que las cosas sucedan, en lugar de una conducta pasiva.

### Establecimiento de metas

Esta competencia se refiere a la eficiencia en la planeación estratégica de cada gerente por medio de la capacidad de establecimiento de metas dependiendo de su nivel jerárquico. Un gerente corporativo tiende más a establecer metas a largo plazo, por el contrario un gerente operativo se inclina más por el establecimiento de metas de corto plazo.

### Delegación eficiente

Entendiendo delegación como la asignación de responsabilidades a los subordinados, la delegación eficiente permite a los gerentes enfocar sus esfuerzos a innovar. Conjuntamente se percibe como clave en el entrenamiento y capacitación de subordinados. La habilidad de delegación de un gerente es fundamental en el desempeño eficiente del rol de director.

- Productor

El gerente que juega este rol debe estar enfocado en la realización de tareas, demostrar un alto nivel de motivación y voluntad, así como la capacidad de transmitir esto mismo a sus subordinados de tal manera que logren las metas establecidas y aumenten la productividad. Las competencias que contiene este rol son:

### Productividad y motivación personal

Se refiere a la forma en que los gerentes se motivan así mismos para alcanzar altos niveles de productividad. Esta competencia permite a los gerentes lograr su más alto rendimiento.

### Motivación a los demás

Es la habilidad gerencial para mantener a los empleados motivados para lograr el máximo desempeño. Esta competencia es la aplicación de la teoría de motivación basada en las relaciones humanas que unen esfuerzos y resultados. La teoría de administración por

objetivos es la más utilizada ya que ésta permite determinar cuáles son los objetivos más importantes que los empleados necesitan alcanzar.

Manejo de tiempo y estrés

Estos dos elementos son complementarios, debido a que si se tiene un buen manejo del tiempo será más fácil lograr el manejo eficiente del estrés. El gerente productor debe ser pro-activo ayudando a sus empleados a potencializar el estrés positivo y minimizar el negativo.

- Monitor

Los gerentes deben estar pendientes de lo que sucede diariamente dentro de su unidad y las unidades que se interrelacionan con la misma, monitorear las actividades, analizar los hechos y decidir cuál de ellos tiene mayor prioridad. Debe saber distinguir las tareas prioritarias, manejar adecuadamente la información y entender el funcionamiento de la empresa a la perfección. Las competencias que se necesitan desarrollar en este rol son:

Eliminación de excesos de información

Administración de la información a través de la tecnología tales como sistemas de información. La actualización de la información contenida en las bases de datos es parte esencial del manejo eficiente de la misma. De modo que en cualquier momento, esté disponible para la toma de decisiones.

Presentación de la información escrita

La comunicación escrita es una de las herramientas más importantes dentro del desempeño de un gerente eficiente. Por lo tanto, es prioritario saber utilizar de manera efectiva este recurso en todos los niveles jerárquicos.

Análisis de la información mediante el pensamiento crítico

Objetividad, mente equilibrada y apertura son características esenciales de este rol. Algunas de las tareas que los gerentes desempeñan cuando juegan este rol son: contratación de empleados, compra de equipo, evaluación de necesidades, elaboración de lista de proveedores, distribución de presupuesto, análisis de datos y preparación de reportes.

- Coordinador

Dentro de este rol el gerente tiene la responsabilidad de establecer metas y asegurarse que el trabajo siga los lineamientos establecidos. Debe estar pendiente del funcionamiento diario de la unidad que tiene a su cargo. Las competencias requeridas son:

Planeación

Planeación financiera, de materiales así como de recursos humanos, son las responsabilidades que debe desempeñar un gerente eficiente. Esto le ayudará a prever y actuar antes de que los percances sucedan.

Organización.

El gerente debe tener la habilidad de dividir las responsabilidades en pequeñas tareas y coordinar recursos materiales, financieros y humanos para lograr los objetivos deseados.

### Control

Los sistemas de control son fundamentales para asegurar resultados previstos. Debido a esto, el gerente debe tener la habilidad de analizar diferencias entre el desempeño actual y los objetivos establecidos, así como actuar en caso de que estas diferencias existan.

- **Facilitador**

En este rol, el gerente debe generar unión entre sus empleados y el trabajo de cada uno de ellos. Por lo tanto, las competencias que debe manejar quien desempeña este rol tienen que ver con el manejo de grupos y son:

### Formación de equipos

El trabajo en equipo es elemental en toda organización. Los gerentes deben asegurarse de que dentro de un grupo de trabajo cada uno de los integrantes entienda la importancia de su labor, evitar conflictos entre ellos, así como generar unión.

### Toma de decisiones participativa.

Incluir en la toma de decisiones a los sujetos que afectan las mismas, así como responsabilizar y comprometer a quienes las toman. Los gerentes deben identificar el tipo de decisiones y el grupo de personas que deben tomarlas, ya que habrá algunas que solamente podrá tomar él. Además, el gerente debe estar capacitado en técnicas de toma de decisiones grupales.

### Manejo de conflictos

En todos los niveles jerárquicos se presentan conflictos. Los gerentes deben ser capaces no sólo de evitarlos, sino también darles un sentido positivo a estos conflictos. Una

lluvia de ideas dentro de una toma de decisiones para generar nuevas propuestas es un ejemplo de lo anterior.

- Mentor

Se refiere a la manera en que el gerente se relaciona con sus subordinados. Los gerentes eficientes saben que una buena relación con su equipo de trabajo facilita alcanzar los objetivos. Además que promueve un ambiente de respeto y confianza logrando así tener una mejor comunicación en la unidad que dirige.

*Entendimiento de sí mismo y de los demás*

El gerente debe entender la relación que hay entre los integrantes de un equipo, así como el desempeño individual de cada uno de ellos. Además, deben de conocerse así mismo y saber su grado de eficiencia. Por lo tanto, la honestidad es una de las características del gerente que lleva acabo este rol.

*Comunicación Interpersonal*

Una buena comunicación interpersonal es determinante en el funcionamiento organizacional. Los gerentes deben ser capaces de analizar cómo se da la comunicación entre sus subordinados, así como aplicar técnicas que faciliten el flujo de información.

*Desarrollo de subordinados*

El rol de mentor esta asociado con el de consejero, por lo que el gerente que lo desempeña, ayuda a sus subordinados a desarrollarse a través de la retroalimentación de evaluaciones y del trabajo diario. El gerente debe asegurarse que el empleado reciba una crítica constructiva y tome acciones acerca de su desempeño.

- Innovador.

Se refiere al nivel de conciencia de los gerentes por el inevitable cambio que está sufriendo el mundo de los negocios. La habilidad que posee para manejar y adaptarse a esos cambios de tal modo que encuentren oportunidades para innovar y desarrollarse. En este rol, el gerente debe prever el cambio e innovar junto con éste.

*Vivir con el cambio*

Se determina como la habilidad que poseen los gerentes para eliminar la resistencia psicológica al cambio en su unidad de trabajo. Además, la disponibilidad de éste a aceptar cambios de última hora o que no estaba planeado.

*Pensamiento Creativo*

Esta competencia permite al gerente enfrentar problemas futuros o no previstos. Además, los gerentes que promueven el pensamiento creativo en sus subordinados tienen entre otros beneficios, unas soluciones a problemas de una forma más creativa y eficiente.

*Manejo del cambio*

Uno de los mayores retos que enfrentan los gerentes es alcanzar los objetivos antes planeados evitando que los cambios de la industria les afecten. Esta competencia no sólo contempla la identificación de cambios necesarios, sino también el desarrollo de estrategias que permitan implementar estos cambios de manera eficiente.



- Negociador

El gerente que juega este rol debe presentar y negociar ideas con la organización de tal manera que los subordinados deben identificar eficientemente los beneficios de las ideas propuestas. Las competencias incluidas en este rol son:

*Construir y mantener una base de poder*

El liderazgo es una de las competencias más importantes que requiere un gerente. Por lo tanto debe desarrollar estrategias que le permitan influir en la gente para lograr las expectativas. Indica la habilidad del gerente para formar una base de confianza y legitimidad entre él y los subordinados.

*Negociación, acuerdo y compromiso*

Identificar y definir las necesidades de los demás sin perder de vista el cumplimiento de las metas, implica un alto nivel de negociación. Un negociador exitoso logra su objetivo teniendo en mente que está trabajando con personas, por lo tanto es gentil en todo momento.

*Presentación de oral de ideas*

La comunicación permite a los gerentes desempeñar de manera más eficiente su trabajo. Deben tener la habilidad de comunicarse en diferentes formas, de tal manera que se aseguren que la información llegue a los demás en la forma adecuada.

Entre las aplicaciones del CVF dentro de los negocios se encuentran:

- Apoyo en el diseño de programas de entrenamiento y perfeccionamiento gerencial.
- Diagnóstico de las áreas de oportunidad en el diseño organizacional
- Evaluación de estrategias de desarrollo de capital humano

Además el CVF ha sido reconocido como un modelo que permite a los estudiantes comprender la complejidad de la alta dirección y los conscientiza del importante papel que juega la teoría en la formación de competencias gerenciales (Walo, 2000).

## **2.4 Educación por Competencias**

Según Malpica, la educación por competencias pone énfasis en el uso o manejo que el individuo debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado. Desde este punto de vista, lo importante no son los conocimientos poseídos, sino el uso de estos. Lo anterior, obliga a las instituciones educativas a replantear lo que comúnmente han considerado como formación. Con la perspectiva anterior, para saber si un individuo es competente o no, se debe tomar en cuenta la realidad en la que el desempeño tiene sentido, en lugar de objetivos de aprendizaje que muchas veces no tienen relación con el contexto (Huerta, Pérez y Castellanos, 2000).

### ***2.4.1 Desarrollo de Competencias en Niveles de Estudio Superior***

Existen varias teorías sobre el impacto de la educación superior en el modo en el que los profesionistas se desarrollan en el mercado laboral. Las teorías difieren principalmente en la medida que se piense que la educación debe desarrollar competencias. En segundo lugar, el papel que tales competencias desempeñan en los procesos de selección, contratación y recompensa de los empleados. Inclusive, hay controversia sobre la medida en que los empresarios tienen en cuenta el rendimiento o la capacidad productiva individual cuando contratan a los empleados, y en qué medida influyen criterios más formales como una licenciatura.

Existe también debate con respecto a las competencias que se necesitan en el mercado laboral, cuáles son las más importantes para mantenerse empleado a largo plazo, cuáles son las implicaciones en el programa de estudios, etc. Lo anterior es de suma importancia para permitir a una institución ser más eficaz y eficiente de la educación superior.

La finalidad de la educación es la formación de las personas para desempeñar un papel en la sociedad y sobre todo en el mercado laboral. Los estudios superiores son importantes no sólo porque preparan a los egresados para un alto rendimiento, sino también para obtener un empleo a largo plazo. Por ello, en los últimos años a crecido el interés en la importancia de varios tipos de competencias en el mercado laboral.

En el Reporte Karpin se argumenta que para formar profesionistas competitivos, las organizaciones de educación superior deben poner mayor énfasis en:

1. Identificar las necesidades de la industria en lugar de las necesidades de las universidades.
2. Reconocer que las competencias son una herramienta de ventaja competitiva y por lo cual hay que orientar el manejo de recursos humanos a las mismas (Walo,2000).

McGregor, et. al., (2004) afirman que las competencias que necesitan desarrollar los gerentes en este siglo no son las que están escritas en los libros de textos. Exhorta a las instituciones educativas relacionadas con el área de los negocios a identificar estas nuevas competencias y a incluirlas como parte de su programa de estudios. Con respecto a lo anterior, Walo (2000) resalta la importancia del papel que los profesores tienen en la enseñanza de las mismas. Por una parte deben asegurarse que los estudiantes concienticen la relevancia de estas competencias y brindarles la oportunidad de desarrollarlas a lo largo de su carrera.

Hassall, et. al. (1996) resaltan la importancia que tienen los casos de estudio como herramienta educativa en el desarrollo de competencias. Asegura que son un medio para probar que los estudiantes han adquirido no sólo los conocimientos sino también que tienen la facilidad de aplicarlos dentro de un contexto determinado.

Borghans y de Grip, afirman que existe la necesidad de un equilibrio bien planteado entre una educación más amplia y una más especializada. El hecho de dirigir el currículum a una ocupación en concreto puede ayudar a preparar a los titulados para rendir en dicha ocupación, lo que traería como consecuencia un aumento de la productividad a menos en el corto plazo. Moore establece dos etapas para llegar a la especialización: la primera implica adquirir una serie de conocimientos y la segunda es la aplicación de estos conocimientos (Hassall, et.al.,1996) .Sin embargo, la desventaja de lo anterior consiste en que en este caso, los titulados dependen mucho del desarrollo de la demanda de trabajo en dicha ocupación específica. Para conseguir flexibilidad en el mercado laboral, es necesario proporcionar a los estudiantes una educación más amplia (Alpin & Shackleton, 1997).

Se puede concluir entonces que la calidad educativa no puede evaluarse basándose solamente en los indicadores de los resultados de la educación que se suelen usar, tales como perspectivas de empleo y sueldo, sino que necesita complementarse con indicadores relacionados directamente con el desempeño de los titulados, sus capacidades, en otras palabras sus competencias. Las competencias adquiridas a través de la educación no son sólo importantes porque aseguran la productividad de los egresados al incorporarse en el mercado laboral, sino también la empleabilidad a largo plazo (Alpin & Shackleton, 1997).

### **2.4.2 Las Competencias de los Profesionistas como Técnica de Selección**

Los cambios que se han dado en el mercado laboral han repercutido en los criterios de selección usados por las empresas. Los empresarios se enfrentan a los nuevos requisitos modificando las técnicas de contratación para atraer a las personas que cuenten con las competencias correctas. De la misma manera, las técnicas de selección se han modificado de manera importante, pues han surgido nuevos métodos de reconocer las competencias requeridas.

En la Unión Europea se presenta el mayor nivel educativo y de mejor calidad en los jóvenes que acceden al mercado laboral. En países como el Reino Unido, la proporción del grupo de edades que obtiene un título universitario se ha duplicado en menos de una década. Con esto se incrementa la cifra de candidatos para un puesto, y ha conducido a la utilización de filtros más complejos para los candidatos con titulación.

Otra preocupación en Europa, según el Grupo de Estudio de la Comisión Europea sobre la Enseñanza y la Formación, es si la oferta educativa es demasiado académica para satisfacer las necesidades empresariales y si se descuida las competencias de control y gestión. Es por esto que los criterios de selección también han experimentado cambios, ejemplo de esto es la importancia que se le da a la experiencia laboral.

Los avances en la tecnología han dado lugar a una necesidad de desarrollar conocimientos conceptuales, pensamiento sistemático (competencias intelectuales) y capacidad de trabajar en equipo. Por otra parte, las exigencias de competencias dentro de las profesiones parecen haber aumentado según una encuesta realizada por *Skill Needs in Britain* en el año 1996.

La importancia en la calidad como ventaja competitiva en diferentes industrias, ha traído una mayor importancia en el servicio ofrecido al cliente. Como resultado, uno de los principales requisitos para seleccionar a una persona, sobre todo en las industrias de servicios, son las actitudes interpersonales.

Según Grotings, se espera que se produzcan variaciones en los requisitos de competencias para todas las industrias, profesiones y organizaciones. Los empresarios seleccionan cada vez más a los candidatos que tienen persistencia, motivación, iniciativa, voluntad de prender y aptitudes sociales. Estos cambios en los criterios de selección han cambiado las ideas empresariales sobre el sistema educativo, incluso en las profesiones para las que las cualificaciones académicas se consideraban importantes, éstas se han convertido en un filtro considerándose las como indicadores de cualidades personales más que de conocimientos adquiridos.

Un estudio llevado a cabo por Bartram en el reino Unido con organizaciones medianas y grandes indica que si bien las entrevistas siguen siendo las técnicas de selección más usadas, se ha incrementado el uso de otras. Como ejemplos de lo anterior, se encuentran los cuestionarios de competencias lectonuméricas, las de aptitudes y las psicológicas. Ha habido también un notable aumento en el uso de tests, principalmente en la selección de personal para puestos gerenciales. Los cuestionarios de competencias y aptitudes se utilizan en todos los niveles, sin embargo, los de personalidad son más comunes en la selección de administradores (Alpin & Shackleton, 1997).

## **2.5 Competencias Gerenciales en la Industria de la Hospitalidad**

Según Mullins y Davis, los gerentes exitosos del sector hotelero deben desarrollar competencias específicas. La literatura hace énfasis a que las competencias gerenciales más demandadas son aquellas que tienen que ver con las relaciones humanas, gestión del cambio, innovación y liderazgo.

Las habilidades humanas forman parte crucial del perfil de competencias del gerente de hotel, ya que éste interactúa constantemente con la gente, no solamente a sus subordinados, sino con sus clientes, superiores y colegas. Mullins y Davies argumentan que la persuasión, la habilidad para obtener lo mejor de la gente, motivación y comunicación son algunas de las competencias que necesitan los hoteleros.

Miller y Shanklin afirman que los futuros gerentes de la industria turística necesitarán hacer un mayor énfasis en la visión global, de tal manera que puedan enfrentar los retos del siglo XXI. La capacidad de diversificar los negocios en el ámbito internacional es una de las competencias prioritarias que sirve como estrategia de desarrollo. La empresa de servicios alimenticios Aramark, es un claro ejemplo, empezó abriéndose mercado en comedores empresariales, sin embargo, a través de los años fue ampliando sus servicios. En la actualidad, sirve alimentos en eventos deportivos, cárceles, hospitales, gimnasios e incluso es líder en la renta de uniformes para servicio de alimentos en Estados Unidos entre otras actividades que realiza.

Como última competencia está el liderazgo, los gerentes deben de crear un ambiente de cordialidad y excelencia donde los empleados tengan una toma de decisiones que les permita realizar un trabajo eficiente. Chychi y Umbriiet coinciden en que los primeros deben ser capaces de comunicar sus ideas de tal manera que los empleados se sientan motivados a

seguirlas. Además, deben de saber escuchar las demandas de los mismos y poder resolverlas junto con ellos, de esta forma crear un atmósfera de confianza (Walo, 2000).

### ***2.5.1 Necesidad de las Competencias Gerenciales en la Industria***

Según World Tourism and Travel Council [WTTC] (2004) se espera que la industria turística en México genere el 10% de empleos directos e indirectos para 2,865,740 de personas para este año. A pesar del rápido crecimiento, existe una barrera potencial para éste, la falta de una administración de recursos humanos apropiada.

Otro de los desafíos que presenta esta industria son los cambios en las relaciones de la fuerza laboral, pues poco a poco se vuelven más complejas. Los empleados son de diferentes edades, culturas, motivación y nivel cultural. Para que los gerentes puedan enfrentar tales retos, se necesita que cuenten con nuevas competencias las cuales no eran tan importantes en décadas pasadas.

Anteriormente, el típico gerente trabajaba 18hrs al día con un sólo objetivo en mente: satisfacer las necesidades del cliente. Contaba con un equipo que trabajaba bajo una estricta jerarquía con la clara visión de las responsabilidades y tareas que habían de cumplirse. Los gerentes tradicionales sabían todos los aspectos operacionales y tenían competencias y habilidades orientadas al cliente, pero no sabían como manejar el negocio de manera eficiente.

Por esto, las competencias requeridas en los gerentes cambiarán de basar su toma de decisiones en hechos pasados a anticipar el futuro, de resolver problemas a encontrarlos,



etc. Se debe cambiar de ser un gerente más en la organización a ser uno que añade valor a la empresa (Reuland, 2004).

De acuerdo con varios especialistas, la clave para promover el desarrollo gerencial es por medio de experiencias que se basan en el trabajo que llevan a cabo. El Reporte Karpin manifiesta que el reto ahora es proveer a los gerentes de herramientas que les ayuden a desarrollar las competencias que necesitan para desarrollar su trabajo y que les ayude a enfrentar los cambios de la industria.

Las instituciones de enseñanza en la industria de la hospitalidad necesitan primero conocer las habilidades y conocimientos requeridos por la industria para después incorporarlos en sus planes de estudio, las instituciones necesitan ahora diseñar programas que cubran las necesidades de los empleadores (Walo, 2000).

### **2.5.2 Competencias de los Graduados**

Lamond (1996) encontró que las competencias que el mercado laboral demanda de los recién egresados son: solución de problemas, habilidades de comunicación organizacional y personal, para así poder llevar a cabo el proceso administrativo. Por su parte, Winsten afirma que los egresados de las escuelas de hospitalidad tienen los conocimientos para desempeñar un puesto gerencial, sin embargo tienen que desarrollar las habilidades interpersonales para el manejo de los subordinados (Walo, 2000)

El Departamento de Empleo, Educación, Capacitación y Asuntos de la juventud (DEETYA) realizó en 1998 una investigación en Australia para determinar las características que las empresas están buscando en los recién egresados, la importancia que les dan a las habilidades que poseen e identificar en cuáles áreas los exalumnos son

deficientes. Como primer punto encontraron que las habilidades más demandadas son las de comunicación oral y escrita, habilidades interpersonales, trabajo en equipo y solución de problemas. Sin embargo, se determinó que éstas son las deficiencias principales de los recién graduados.

## **2.6 Perfiles Gerenciales**

El éxito de una empresa no sólo depende si ésta ha hecho una adecuada selección de su entorno, sus mercados y sus productos, sino también del desempeño de los gerentes y directivos con los que cuenta. Ellos, deben coordinar de forma adecuada sus potenciales para que la organización sobresalga en el mercado.

Es cada vez más frecuente que las empresas evalúen a sus gerentes no sólo por los resultados que han conseguido en el pasado, sino por las competencias que poseen para conseguir resultados en el futuro. Esto es tomado en cuenta principalmente a la hora de buscar candidatos para la promoción y también a la hora de seleccionar directivos fuera de la empresa. Para la contratación de un directivo, el desarrollar un perfil adecuado de competencias se convierte en algo muy importante (Cardona, s.f.).

### **2.6.1 Perfiles Gerenciales en la Situación de Competencia Actual**

Quinn (Walo, 2001) establece que debido a la naturaleza dinámica de las organizaciones, los gerentes en el ambiente laboral confrontan con frecuencia el cambio y la ambigüedad. En unos estudios realizados por Pallares y Martínez (1993) se entrevistaron a 66 gerentes y directivos, acerca de las características del futuro director realizado en empresas españolas y multinacionales de diferentes sectores económicos. Los resultados muestran que la formación de los gerentes cambiará de ser específica a global. El gerente ya

no será visto como un conocedor generalista que conoce todo pero no se especializa en nada, sino que se valorará más su visión global. La Figura 1 lo muestra.

Por otra parte, Emenheiser, Clay y Palakurthi (1998) proponen que el perfil gerencial incluye rasgos de personalidad y competencias así como educación y experiencia. Sin embargo, autores como McCredie y Shackleton (2000) desarrollaron un perfil gerencial que únicamente toma las competencias, para llevarlo a cabo, se basaron en aquellos modelos desarrollados por Boyatzis, Spencer y Spencer, Byhams, Cox y Cooper y Kotter, algunos de los cuales se han tratado en apartados anteriores. Shim, Lusch y Goldsberry (2002) de la misma manera desarrollaron el perfil gerencial tomando como base modelos de competencias, ellos utilizaron el CVF de Quinn para obtener las funciones gerenciales más importantes.

Se puede notar la relación que existe entre la definición de competencias gerenciales y la de perfil de puesto. La primera es el conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas que un empleado aplica en una situación determinada de tal manera que se distingue de sus colegas. Mientras que la de Perfil de puesto la complementa con las características demográficas. Lo cual es de vital importancia al buscar un equilibrio entre los equipos gerenciales de trabajo. Poniendo como ejemplo la variable de edad, los dos extremos son perjudiciales para el establecimiento de la ventaja competitiva y la eficiencia en el desempeño de la compañía. Ya que si se extiende el promedio de edad, alta será la probabilidad de la falta de competencias técnicas así como poseer ideas innovadoras. Por otra parte, si el promedio tiende a ser bajo, la falta del punto de experiencia, incrementará la probabilidad de errores ( Agut, et.al. , 2003; Pegels y Yang,2000).

<b>Perfil del directivo</b>	
<p>Características generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizado</li> <li>- Dar el ejemplo</li> <li>- Honesto</li> <li>- Actitud Positiva</li> <li>- Ideas claras</li> <li>- exigente en su propio trabajo</li> <li>- Aceptar ciertos riesgos</li> <li>- Dedicación</li> <li>- Con sentido común</li> </ul> <p>Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación global (generalista)</li> <li>- Capacidad para integrar el trabajo del equipo</li> </ul>	<p>Actividades con el equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder</li> <li>- Ser previsor</li> <li>- Que sabe motivar</li> <li>- Comunicador de estrategias</li> <li>- Diseñador de objetivos</li> <li>- Flexible</li> <li>- Negociador</li> <li>- Capacidad para tomar decisiones</li> <li>- Saber planificar</li> </ul> <p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación con los demás</li> <li>- Saber escuchar</li> <li>- Comunicativo con el exterior (idiomas)</li> <li>- Estar al día de lo que pasa</li> </ul>

Figura 1. El perfil del directivo 2000 de la empresa española. Recuperado de los “Archivos del Departamento de Psicología de la Universidad de Chile”, por Pallares y Martínez, 1993, p. 7.

### 2.6.2 Perfil del directivo según Mintzberg

Las actividades que un directivo realiza, se pueden describir en función de diferentes conjuntos organizados de comportamiento relacionados con una posición en particular según Henry Mintzberg (1991). Dichos comportamientos o “papeles”, como suele llamarles el autor, se presentan a continuación:

#### 1. Papeles Interpersonales.

- Cabeza visible. Se refiere al cumplimiento de deberes de naturaleza ceremonial.
- Líder. Todo directivo tiene que motivar y animar a sus empleados, uniendo de alguna manera sus necesidades individuales con los objetivos de la organización.

La autoridad formal le da al directivo un gran poder potencial, el liderazgo determina en gran medida qué cantidad de éste utilizará.

- Enlace. Este papel se refiere a que los directivos deben de mantener contactos fuera de su cadena vertical de mando.

## 2. Papeles informativos.

- Monitor. El directivo debe buscar información continuamente en su entorno. Para ello, puede interrogar a sus contactos, subordinados etc.
- Difusor. Se refiere a que la información recabada tiene que ser compartida y distribuida.
- Portavoz. Este papel se refiere a transferir información a personas ajenas a su organización.

## 3. Papeles Decisorios

- Empresario. El directivo busca mejorar su organización, adaptarla a las situaciones cambiantes de los negocios. Debe estar pendiente de las nuevas ideas.
- Gestor de anomalías. Este papel describe al directivo como una persona que responde de manera involuntaria a las presiones.
- Asignar recursos. Toma de decisiones relacionada con “decir quién tendrá que”. El directivo tiene la obligación de diseñar la estructura de la organización y de dividir y coordinar el trabajo.
- Negociador. Papel muy importante pues gran parte de su tiempo la dedican a ella, ya sea con subordinados, clientes, proveedores. Etc.

Los diez papeles mencionados anteriormente, no pueden ser separados, forman un todo. Sin embargo, lo anterior no significa que todos los directivos presten igual atención a cada papel. De hecho, varios estudios muestran que los directores de ventas, por ejemplo, dedican más tiempo en los papeles interpersonales. Los directores de producción prestan

más atención a los papeles decisorios y los directores de staff, invierten gran parte de su tiempo en los papeles informativos. Las diferencias mencionadas se deben a las características intrínsecas de cada puesto.

Con lo expuesto en las secciones anteriores, podemos notar la gran similitud que existe entre los diez “papeles” del directivo de Mintzberg y aquellos modelos de competencias gerenciales. Por lo tanto, tales comportamientos pueden considerarse como un perfil de competencias gerenciales también.

### **2.6.3 Perfil de los gerentes efectivos**

En 1987, Quinn, Faerman y Dixit (Quinn, 1988) realizaron un estudio en donde pidieron a 295 personas que describieran a un gerente que conocieran bien. Los sujetos eran estudiantes de Maestría en Administración de 10 universidades en los Estados Unidos. De dicho estudio obtuvieron 2 perfiles, uno del gerente inefectivo y otro del efectivo, es sobre este último del que se tratará a lo largo de este apartado.

El perfil de los gerentes efectivos está formado por 6 clusters:

1. Productivos. Son personas que tienen muchas ideas, tienen un nivel alto de educación, están muy bien entrenadas y prestan poca atención a los detalles.
2. Tenaces. Tienen un basto conocimiento técnico y poseen habilidades relacionadas con el rol del coordinador del CVF, pero también son intensos y burocráticos.
3. Formadores de equipos. Es una persona que sabe manejar los conflictos, no se altera bajo presión y tiene la habilidad de hacer sentir a las personas parte de un esfuerzo colectivo. Concuerta con los roles de productor y negociador.

4. Comprometidos. Las características de las personas dentro de este cluster coinciden con roles como el de innovador, productor, monitor y facilitador. Los caracteriza la gran intensidad con la que trabajan. Son tan obsesivos que no comprenden por que las personas no se interesan en trabajar tanto como ellos.

5. Adaptables. Son personas con criterio muy amplio, razonables y activas, tienden a ser muy permisibles con sus subordinados.

6. Maestros. Son líderes, sin embargo todos tienen debilidades, aunque no hay una general que caracterice a todos. Estas personas son percibidas como altamente efectivas.

Con lo anterior, se obtuvo la conclusión que los gerentes que la gente percibe como eficientes son aquellos que mantienen un equilibrio en el desempeño de los 8 roles del CVF. Por lo contrario, los que tienden a jugar solamente un rol son percibidos como ineficientes (Walo, 2000).

## **2.7 Conclusiones**

A lo largo del capítulo, se presentó el marco teórico en el que se apoya el estudio. Se revisó de manera concisa los diferentes modelos de competencias gerenciales y se hizo un gran énfasis en el modelo CVF. Se estudió también la manera en la que empresas en la actualidad han utilizado las competencias como una técnica de selección y el papel que juegan las instituciones educativas en el desarrollo de éstas. Finalmente, se presentó lo referente a los perfiles de competencias gerenciales de algunos autores.