

# Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior

*Model of managerial skills in global scenarios for higher education institutions*

**Minerva Martínez Ávila**

Universidad Autónoma del Estado de México

[mmartineza@uaemex.mx](mailto:mmartineza@uaemex.mx)

**María del Carmen Hernández Silva**

Universidad Autónoma del Estado de México

[difucultural@yahoo.com .mx](mailto:difucultural@yahoo.com.mx)

**Jessica Yael Gómora Miranda**

Universidad Autónoma del Estado de México

[yessica.files@gmail.com](mailto:yessica.files@gmail.com)

## Resumen

En los últimos años las competencias han cobrado importancia debido y es muy común que se hable de ellas en cualquier ámbito organizacional. Las competencias directivas son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes observables que debe poseer un directivo que dirige las Instituciones de Educación Superior (IES), las cuales le permitirán alcanzar el éxito en el desempeño de sus funciones en el contexto global.

Las instituciones de educación superior establecen en sus planes y programas de estudio las competencias que debe desarrollar el estudiante; sin embargo, es importante partir de la premisa de que el directivo también debe adquirir las competencias que le permitan conducir a su organización hacia la eficacia y la eficiencia.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de competencias directivas en escenarios globales para los directivos de las IES, como resultado de una investigación documental basada en revisión de literatura y postulados de autores como Hellriegel, Jackson y Slocum , 2010; Puga y Martínez, 2008; y Whetten y Cameron, 2005.

**Palabras clave:** competencias, conocimiento, habilidades, actitudes y valores.

### **Abstract**

In recent years they have become important skills due and is very common to talk about them at any organizational level. Management skills are the set of knowledge, skills and attitudes observable that must have a manager who directs Higher Education Institutions (IES), which will allow you to achieve success in the performance of their functions in the global context.

Institutions of higher education established in their plans and curricula must develop skills that the student; however, it is important from the premise that the manager must also acquire the skills that allow you to drive your organization to the effectiveness and efficiency.

This paper aims to propose a model of managerial skills in global scenarios for management of the IES, as a result of documentary research based on literature review and postulates of authors like Hellriegel, Jackson and Slocum, 2010; Puga and Martinez, 2008; and Whetten and Cameron, 2005.

**Key words:** skills, knowledge, abilities, attitudes and values.

**Fecha Recepción:** Enero 2016

**Fecha Aceptación:** Febrero 2016

---

## Introducción

A partir de los años ochenta se comenzó a investigar a mayor profundidad la variable competencias. Actualmente, en un mundo globalizado de cambios sumamente dinámicos y un entorno competitivo, las IES enfrentan el reto de impartir educación de calidad y desarrollar competencias en los alumnos para que en un futuro próximo se enfrenten a la realidad laboral.

Es decir, en términos individuales se define a la competencia como la forma en que una persona utiliza sus recursos para resolver una actividad específica en su ámbito laboral o profesional. En este sentido, la competencia incluye el conocimiento, las habilidades, las actitudes, las aptitudes y los valores que posee la persona.

Por otra parte, los directivos de las IES son los primeros que deben contar con las competencias, habilidades, valores y actitudes necesarios para llevar a cabo una gestión administrativa de excelencia y eficacia.

Ante esta situación se presenta un modelo de competencias directivas en escenarios globales para los directivos de las IES, el cual incluye cinco competencias: Competencia Autopersonal y de Autoaprendizaje, Competencia para la Planeación y Gestión Estratégica, Competencia del Enfoque de Calidad, Competencia Tecnológica e Innovación, y Competencia Multicultural.

De ellas se derivan seis habilidades directivas: liderazgo, análisis y solución de problemas, inteligencia emocional, comunicación, manejo de conflictos, motivación y trabajo en equipo; todo ello dentro de un marco de valores y actitudes. Esta investigación de tipo documental estuvo basada en la revisión de literatura y postulados de autores como Hellriegel, Jackson y Slocum, 2010; Puga y Martínez, 2008; y Whetten y Cameron, 2005).

### **Consideraciones teóricas**

#### **El concepto de competencias**

En el ámbito educativo el término competencias posee diferentes y muy importantes implicaciones. A continuación se presentan algunos conceptos que permiten explicar mejor el tema: la Real Academia de la Lengua define a la competencia como: “pericia, aptitud, idoneidad

para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”, y al referirse al competente lo define como: “buen conocedor de una técnica, de una disciplina, de un arte” (Van-der, 2006).

Por lo tanto, la competencia implica la adquisición de conocimientos, actitudes, valores y habilidades para poder desempeñar satisfactoriamente una actividad en el entorno laboral. Las competencias son necesarias en cualquier profesionista y de manera especial en los directivos, quienes deben desarrollarlas para después aplicarlas en sus instituciones de educación superior; de ahí la importancia de proponer su modelo y adquisición.

Por su parte, Posada (2008) señala que el concepto de competencia más generalizado y aceptado es el de “saber hacer en un contexto”, lo cual implica tener la capacidad de aplicarla en distintos espacios laborales.

Spencer y Spencer (1993) definen a la competencia como una característica subyacente o sobresaliente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, en términos de criterio. Para Levy-Leboyer, según Alles (2006), existen competencias individuales y competencias clave de la empresa u organización que mantienen estrecha relación: las competencias de la organización están constituidas por la integración y coordinación de competencias individuales, mismas que implican la coordinación de conocimientos y cualidades individuales. Asimismo, Alles (2006) define la capacidad de aprendizaje como una competencia asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz, relacionándola con la incorporación al repertorio conductual de nuevos modelos cognitivos y formas de ver las cosas.

Cabe destacar el concepto de Sagi, (2006, p. 86), es decir, el “conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguren un buen logro”. En este sentido, dicho autor establece que la competencia está formada por tres elementos, que al interrelacionarse entre sí llegan al logro de la misma. El primero de ellos es el *saber* que incluye los conocimientos, seguido del *saber* hacer que corresponde a las habilidades, y del *querer* que contiene las actitudes.

Schön y Donald (2011) consideran que tal vez el aprendizaje de todas las formas de arte profesional<sup>1</sup> dependen de condiciones similares a las que se producen en los talleres, y señalan tres aspectos que conducen al desarrollo de competencias en los estudiantes: conocimiento en acción, reflexión en la acción y práctica. Según esta concepción, un profesional es competente cuando sabe aplicar teorías y técnicas que han sido generadas por investigadores científicos para solucionar problemas instrumentales de la práctica real.

Por su parte, Argyris y Schön (1978) definen en términos generales al aprendizaje organizacional como la capacidad de una organización de detectar y corregir sus errores a través del cambio. Esto implica que podemos enfocar al estudiante hacia el aprendizaje y la adquisición de competencias con base en la detección y corrección de errores.

Argyris (2001) manifiesta que el aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar y que mientras más eficaces sean las organizaciones en el aprendizaje, más probabilidades tendrán de ser innovadoras.

### **Elementos de las competencias**

Arroyo (2012) considera que las competencias están formadas por el conocimiento, las habilidades y las actitudes.

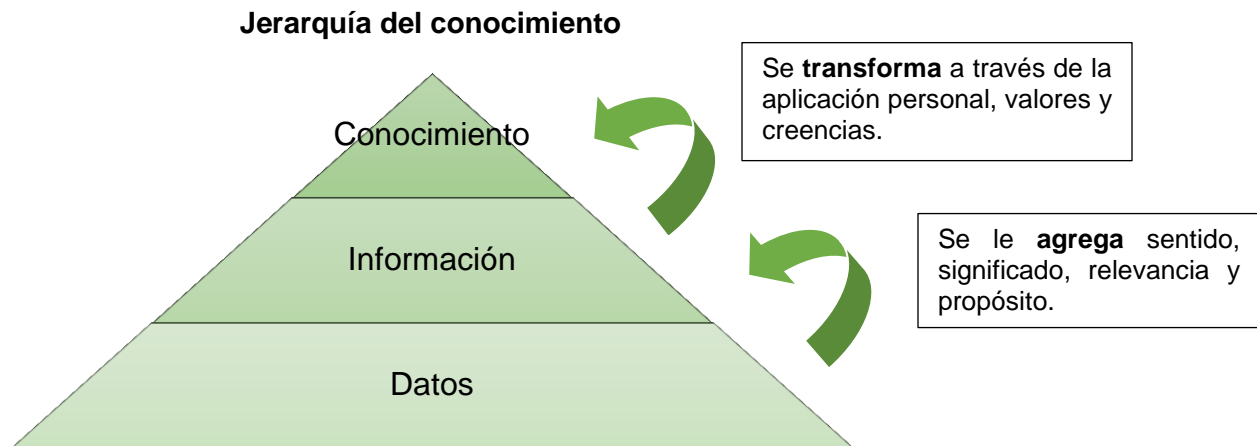
Conocimiento	¿Qué sé?
Habilidad	¿Lo puedo aplicar?
Actitud	¿Estoy dispuesto?

#### **a. Conocimiento**

El estudio de conocimiento humano es una experiencia tan antigua como la historia de la humanidad. El conocimiento ha sido base fundamental de la filosofía y la epistemología desde la época de los griegos, pero los últimos años ha reivindicado su importancia (Nonaka y Takeuchi, 1995).

---

<sup>1</sup> Schön utiliza el término "arte profesional" para referirse a los tipos de competencia que los profesionales muestran algunas veces en situaciones prácticas y que resultan singulares, inciertas o conflictivas.



Fuente: adaptación a partir de Bender y Fish, 2000.

El conocimiento es la información que una persona posee de manera utilizable para un propósito; contiene creencias, valores y compromisos; es un recurso valioso.

Los cambios tecnológicos actuales están basados en el conocimiento, por lo que las IES deberán adaptarse a ellos a fin de generar cambios trascendentales.

El conocimiento es intangible, ilimitado y dinámico y si no se utiliza en un momento y lugar específicos deja de tener valor (Nonaka y Konno, 1998). La información se convierte en conocimiento una vez que se ha procesado en la mente de un individuo; y el conocimiento se vuelve a convertir en información cuando se articula o comunica a los demás por medio de un texto escrito, en formato electrónico, de forma oral o por otros medios.

Por otra parte, todo conocimiento se divide en dos grandes vertientes: conocimiento tácito y conocimiento explícito. El conocimiento tácito es una habilidad práctica y subjetiva que tiene un individuo o un grupo de personas que trabajan de manera conjunta a fin de realizar un trabajo o actividad de manera eficiente y eficaz. Es decir, se refiere a lo aprendido de manera individual gracias a la experiencia. Por el contrario, el conocimiento explícito es un conocimiento formal que se puede codificar en documentos, lo cual facilita que otras personas lo puedan adquirir ya que existe a través de cierta información documentada propiedad de la empresa (Ibarra, Dasi, Dolz y Ferrer, 2014).

**b. Habilidades**

Peter Drucker, uno de los principales gurús empresariales de este siglo, considera que uno de los grandes problemas organizacionales es la falta de dirección. Ante esta situación, todo directivo debe desarrollar una serie de habilidades y destrezas. Entre las habilidades básicas para el desempeño de la labor directiva se encuentran: la representatividad, la comunicación, la toma de decisiones y problemas, la negociación, el autocontrol, la flexibilidad, el liderazgo y el estilo de dirección.

**Actitudes y valores**

Las actitudes y valores ha sido un tema permanente en todos los ámbitos de la sociedad. Todos los seres humanos deberíamos tenerlos para desarrollarnos en el ámbito laboral y en general en cualquier escenario.

Las actitudes son parte del comportamiento de las personas en relación a los sentimientos, pensamientos y predisposiciones del individuo para actuar con algún aspecto de su ambiente.

El término valor implica cualidades o principios morales para conducirnos en el contexto interno y externo de las IES.

Con fundamento en el análisis teórico y a fin de cumplir el objetivo propuesto, la figura x muestra el modelo propuesto “modelo de competencias directivas en escenarios globales de las IES”.

**Las competencias gerenciales**

Hellriegel, Jackson y Slocum (2010) proponen un modelo de competencias relacionadas con la administración, a las que denominan competencias gerenciales, mismas que definen como: “conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones”. Ellos establecen que a las personas no solo se les juzga por su inteligencia, sino que hoy en día deben demostrar una serie de competencias que forman parte de la inteligencia; y que la meta es desarrollar seis competencias clave de manera interrelacionada que darán como resultado una administración efectiva.

**Figura 1: Modelo de competencias gerenciales**

Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum (2010, p. 6).

### **Habilidades directivas**

A lo largo de la vida, las personas aprenden un sinnúmero de habilidades que les permiten mejorar su relación con el entorno; sin embargo, las habilidades están vinculadas a una tarea específica y tienen una relación con el entorno, y son demostradas mediante la realización eficaz de una tarea. Las habilidades se aprenden; el dominar una tarea requiere un proceso de aprendizaje. En este contexto, los directivos tienen diversas habilidades, ya sea básicas, técnicas, tácticas, estratégicas o interpretativas (Riviera, 2005).

Las habilidades directivas forman el vínculo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para obtener resultados eficaces en las organizaciones (Whetten, D.A.; Cameron, K. S, 2005). Es decir, son las herramientas indispensables que debe poseer un directivo para conducir una IES.



En este sentido, esos autores crean un modelo de habilidades directivas:



Las habilidades directivas se han incluido recientemente en el concepto de inteligencia emocional (Goleman, 1995, 1998). La inteligencia emocional, de acuerdo con Goleman, consiste en las habilidades de auto-conocimiento, auto-reglamentación o auto-control, motivación.

Dentro de este modelo, las habilidades directivas esenciales están agrupadas en tres categorías:

1. *Habilidades interpersonales*

- Manejo de conflictos
- Motivación de los empleados
- Ganar poder e influencia

2. *Habilidades grupales*

- Formación de equipos efectivos

Dirección hacia el cambio positivo

Facultamiento y delegación

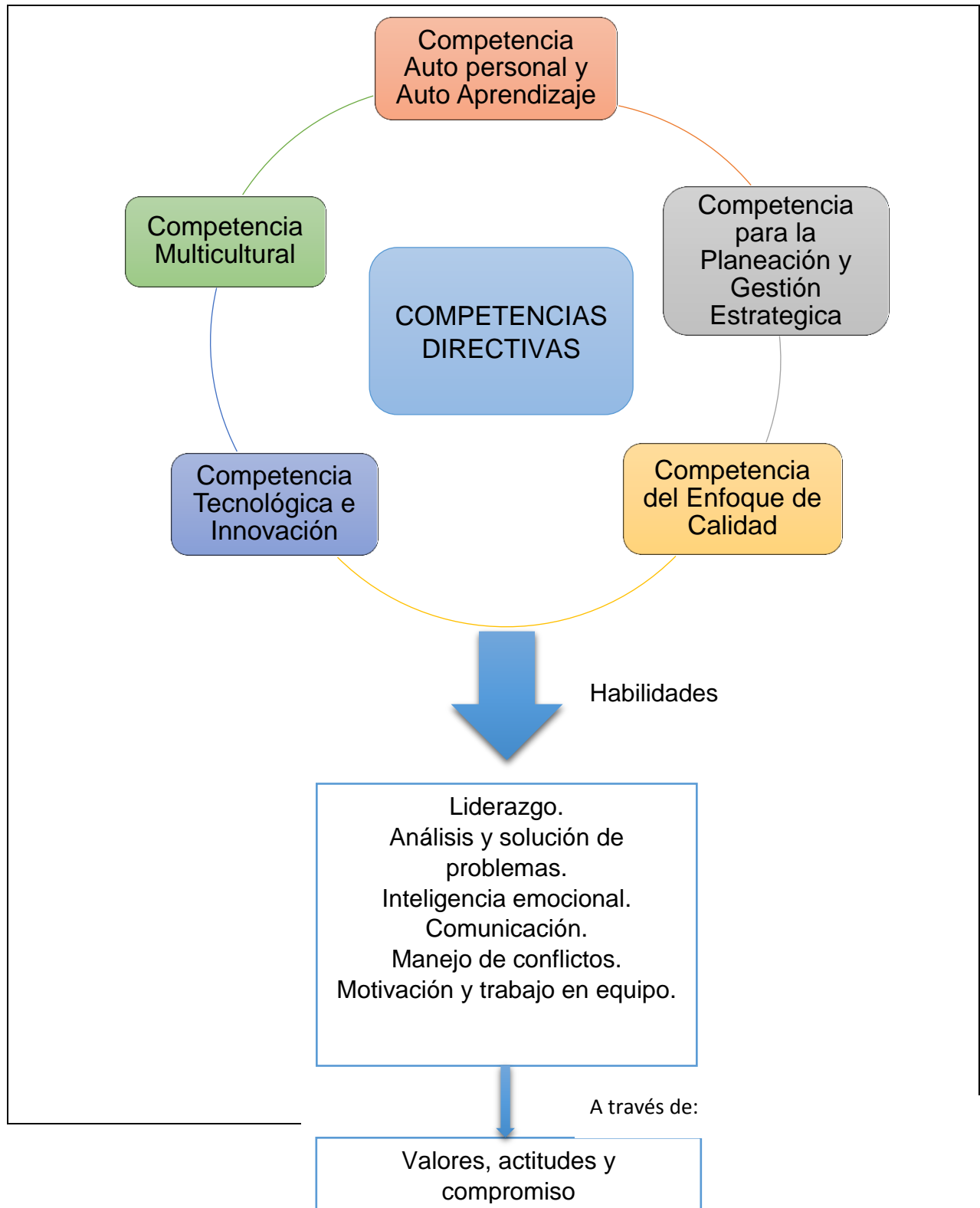
3. *Habilidades personales*

Solución analítica y creativa de problemas

Manejo del estrés

Desarrollo de autoconocimiento

Tomando como referencia los modelos anteriormente descritos, las autoras proponen el “Modelo de Competencias Directivas en Escenarios Globales para Directivos de las Instituciones de Educación Superior”.



## Bibliografía

- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Argentina: Ediciones Granica.
- Argyris, C. (2001). Sobre el Aprendizaje Organizacional. México. Ed. Oxford University Press. México.
- Argyris, C. y Schon D. (1978). Organizational Learning: a Theory in Action perspective. USA: Mass. Addison-Wesley.
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Bender S., Fish A. (2000). The transfer of knowledge and the expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*, No. 4, 125-137.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. USA. Ed. Bantam.
- Hellriegel, D.; Jackson E., Slocum J. (2010). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. México: Cengage.
- Ibarra, M., Dasi, A., Dolz, C., y Ferrer, C. (2014). Fundamentos de dirección de empresas. España: Paraninfo.
- Nonaka, I.; Konno, N: The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 1998, Vol. 40 (3), pp. 40-54.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995). The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. USA: Oxford University Press.
- Posada, R. (2008). Formación Superior Basada en Competencias, Interdisciplinaria y Trabajo Autónomo del Estudiante. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1681-5653.
- Puga, J., Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Revista Estudios Gerenciales*, vol. 24 (109), 87-103.
- Riera, J. (2005). Habilidades en el deporte. España: Índe publicaciones.
- Sagi, L. (2006). Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid: ESIC editorial.
- Schön A., Donald (2011). Una práctica profesional reflexiva en la universidad. *Revista Compás Empresarial*, vol. 3 (5), 54-58.
- Spencer, L.M. y Spencer, and S. M (1993). Competence at work. USA: Sons, Inc. Wiley and Sons. New York, U.S.A, 1993.

Van-der, C.J. (2006). Competencias y habilidades profesionales para universitarios. Madrid. Ed. Ediciones.

Whetten D.A, Cameron, K. S. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson.