

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Importancia de las competencias directivas en las organizaciones

RESUMEN

La dinámica actual de las organizaciones ha expuesto la necesidad de requerir profesionales preparados para trabajar en entornos complejos, cooperar multidisciplinariamente, aceptar delegaciones fuera de sus competencias y responsabilidades operativas, además de proyectar estrategias que les permitan alcanzar los objetivos. El objetivo del presente artículo es revisar cómo la administración ha pasado de profundizarse en las tareas, en la organización, en el equipo de trabajo, en el ambiente y en la tecnología, para poner énfasis en la competitividad; de igual manera, ha pasado de enfocarse en las relaciones de trabajo a nivel operativo, en la organización formal e informal, en las funciones y estilos de administración, en los sistemas abiertos y análisis ambiental y tecnológico, para darle paso al aprendizaje organizacional y al capital intelectual; evidenciando la necesidad de seguir desarrollando y gestionando competencias directivas para entornos empresariales complejos y volátiles.

Palabras Clave: competencias directivas; habilidades blandas; organizaciones; empresas; gestión.

**Oscar Fernando Pahuachón
Huayta**

pahuachon.oscar@outlook.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7748-4598>

Universidad de San Martín de
Porres, Facultad de Ingeniería y
Arquitectura. Lima, Perú

Presentado: 03/02/2023 - Aceptado: 12/04/2023 - Publicado: 29/06/2023

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Chiavenato (2019), “todas las actividades relacionadas con la producción de bienes, comercialización o prestación de servicios son planteadas, organizadas, coordinadas, dirigidas, ejecutadas y controladas por organizaciones” (p. 1). Como es sabido, las organizaciones y en el caso particular, las empresariales, están compuestas por personas, quienes en conjunto trabajan para alcanzar los objetivos trazados.

La Ética de Aristóteles se ha posicionado como la base documental para estudiosos e investigadores de la función directiva y su formación, debido al amplio desarrollo sobre las virtudes morales (prudencia, justicia, fortaleza y templanza) e intelectuales (arte, ciencia, prudencia, sabiduría e intelecto) (Serrano, 2017); las cuales están orientadas al comportamiento moral de los individuos en toda la estructura social y, muchos siglos después, representan la clave de la función directiva. Polo y Llano (1997, como se citó en Sotomayor, 2021) precisan que:

La función directiva constituye un papel muy importante en las organizaciones debiendo conseguir que otros cambien su conducta y hagan lo que hay que hacer y, para que eso ocurra, el directivo además de poseer competencias técnicas, habrá desarrollado virtudes que le proporcionen la solidez y el carácter requeridos; tal impacto solo será posible cuando el directivo conozca al individuo y sepa cómo actúa en determinada circunstancia. (pp. 34-36)

En este camino, la discusión respecto a las competencias se ha centrado en las falencias, debilidades y áreas por mejorar de la etapa formativa (Fodor *et al.*, 2021; Fuentes *et al.*, 2021), dejando a la opinión de estudiosos del *management*, expertos empresarios, y ejecutivos de alta dirección, la proyección de competencias que todo profesional debiera poseer, evidenciando que incluso en el nivel ejecutivo existen brechas competenciales por cubrir.

Por ejemplo, la industria de la construcción (uno de los rubros más importantes de la economía mundial) se ha vuelto cada vez más exigente con los perfiles profesionales enfocados en el manejo de entornos cambiantes (Moradi

et al., 2020); conocimiento y aplicación de tecnologías, habilidades interculturales (Mandičák *et al.*, 2020); liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva (Fehan y Aigbogun, 2021); habilidades para la solución de problemas complejos y de creatividad (Sujová *et al.*, 2021); asimismo, la idoneidad del individuo para la gestión de proyectos (Damayanti *et al.*, 2021).

En la industria de la salud (uno de los rubros de mayor impacto e influencia durante la pandemia del COVID-19) se requiere de profesionales con control emocional, resiliencia y adaptabilidad (Drury *et al.*, 2023); éticos y con integridad moral (Nordin *et al.*, 2023); asimismo, con personalidad efectiva (autoestima, autorrealización laboral, autoeficacia resolutiva y autorrealización social), productividad y logro de objetivos (Thanh y Anh, 2023).

Ahora bien, en el contexto empresarial, las organizaciones son cada vez más exigentes buscando profesionales que puedan tomar decisiones, trabajar en equipo, organizar, resolver tareas de manera ética y responsable (Multan, 2020); que sean fiables, responsables, que puedan trabajar en equipo, se automotiven y tengan actitud positiva (Hirudayaraj *et al.*, 2021); que sean poseedores de pensamiento creativo y sepan de la gestión del tiempo, con resistencia al estrés y que tengan una buena comunicación (Sujová *et al.*, 2021); finalmente, que se autolideren, que puedan empoderar equipos y alcancen los objetivos (Ahmad *et al.*, 2022).

OBJETIVO DEL ARTÍCULO

La presente investigación tiene como objetivo principal revisar diversos escritos ligados a las competencias directivas, sus dimensiones y competencias específicas, asimismo destacar su importancia en las organizaciones empresariales con la finalidad de lograr un impacto positivo en los diferentes niveles de la gestión empresarial.

ARGUMENTACIÓN

En el presente artículo de revisión se aborda la importancia del desarrollo de las competencias directivas en las organizaciones desde la óptica de tres autores, se analizan las dimensiones y competencias para profesionales que ingresan al mundo laboral, así como las competencias

necesarias para una administración exitosa, las que se despliegan a continuación.

Como primera revisión se menciona el estudio de Ochoa *et al.* (2017) respecto al factor humano, poniendo especial énfasis en las competencias profesionales, el perfil formativo y los aspectos económicos, sociales y tecnológicos del contexto laboral latinoamericano, aplicándose en los profesionales de Chile, Colombia, Ecuador y Perú, y permitiéndoles identificar el rol principal de las escuelas de posgrado en brindar nuevas herramientas a los profesionales próximos a convertirse en nuevos directivos. El modelo de competencias de Ochoa *et al.* (2017) está conformado por:

- a. **Competencia de la dimensión desarrollo personal.** Aquellas enfocadas en lo psicológico e individual y comprende la autoestima, autoeficacia, autonomía personal, iniciativa personal, emprendimiento, empatía, autoconciencia emocional, tolerancia a la frustración, optimismo / entusiasmo.
- b. **Competencia de la dimensión cognitiva.** Aquellas enfocadas en el conocimiento y comprende el pensamiento analítico, creatividad, planificación; capacidad para tomar decisiones.
- c. **Competencia de la dimensión social.** Aquellas enfocadas a las relaciones sociales y comprende el trabajo en equipo, asertividad, habilidades relacionales/sociales, habilidades comunicacionales, respeto.
- d. **Competencia de la dimensión sostenibilidad.** Aquellas enfocadas a la relación con el entorno y su impacto y comprende la responsabilidad social; ética profesional; visión ecológica; equidad.
- e. **Competencia de la dimensión tecnológica.** Aquellas enfocadas al uso de nueva tecnología y comprende las competencias digitales, competencias en redes sociales, trabajo colaborativo a distancia.
- f. **Competencia de la dimensión global.** Aquellas enfocadas a las relaciones internacionales y globales y

comprende las habilidades interculturales, inteligencia cultural. (pp. 41-44)

Como segundo autor de la revisión, Chiavenato (2019) establece que “enfrentarse a entornos complejos y/o volátiles requiere de competencias duraderas puesto que, ni aunque pase el tiempo, se vuelven descartables u obsoletas” (p. 3), éstas son:

- a. **Conocimiento.** Referidas al saber, o como señala el autor, a actualizarse constante y continuamente e incluyen al know-how, aprender a aprender, aprender continuamente, ampliar el conocimiento, transmitir el conocimiento, compartir el conocimiento.
- b. **Habilidad.** Referidas al saber hacer o, como señala el autor, a saber transformar la teoría en práctica e incluyen aplicar el conocimiento, visión global y sistemática, resolución de problemas, saber hacer bien, trabajar con los demás, aportar soluciones.
- c. **Juicio.** Referidas al saber analizar y evaluar situaciones ya que, según el autor, el conocimiento y la habilidad no son suficientes e incluyen evaluar la situación, obtener datos, espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio, definir prioridades.
- d. **Actitud.** Referidas a la forma en la que el administrador sabe hacer que las cosas sucedan e incluye a la actitud emprendedora, innovación, agente de cambio, asunción de riesgos, enfoque en los resultados, autorrealización. (p. 4)

Como tercera revisión se cita la investigación de Sedgley (2020) respecto a la transición de la universidad al campo laboral y que conlleva un proceso emocional para el cual el profesional debe estar preparado y establece que, en la actualidad, todo estudioso, investigador y/o directivo debe ser formado de manera distinta con la finalidad de que desarrolle en el tiempo competencias y/o habilidades para la dirección exitosa de empresas. Para Sedgley (2020), la clave de la formación de nuevos directivos reposa en cinco principales habilidades:

- a. **Habilidades para el aprendizaje independiente.** Reconocida como la habilidad principal para el éxito en la gestión empresarial y referida al manejo de la ansiedad en el aprendizaje continuo. Involucra la autoeficacia; la gestión de proyectos; la comunicación; la gestión del tiempo.
- b. **Habilidades para la gestión del tiempo.** Referidas al manejo del tiempo y enfocadas en gestionar los mecanismos inconscientes que conllevan a evitar el trabajo. Comprende la organización y programación; la priorización basada en valores; la investigación.
- c. **Habilidades para la lectura académica.** Referidas al manejo de documentos e información y enfocadas en la gestión del aprendizaje, gestión del conocimiento. Comprende la investigación selectiva; la lectura dirigida e inteligente; la gestión del tiempo.
- d. **Habilidades para la escritura académica.** Referidas al manejo de documentos e información y enfocadas en el pensamiento crítico y la objetividad. Comprende la construcción de párrafos; la referencia; el análisis crítico; la autorreflexión.
- e. **Habilidades para el trabajo en equipo.** Referidas a la interrelación con otras personas, de distintas procedencias, culturas, aptitudes personales y conocimientos académicos, enfocadas en la empatía, la sinergia y el apoyo entre pares. Comprende la comunicación empática; la planificación organizada; el manejo de conflictos; el hablar en público. (pp. 5-10)

De lo expuesto líneas arriba, las competencias directivas son consideradas clave para que la persona alcance la excelencia profesional y en muchas situaciones referidas como un requerimiento básico para liderar o dirigir equipos a alcanzar los objetivos, más aún, considerando que en estos tiempos adversos es cada vez más común que jóvenes profesionales asuman responsabilidades y tareas más exigentes desde el inicio. Como sostienen Robbins

y Coulter (2018), “las competencias directivas han de permitir que se realicen las funciones gerenciales tales como planear, organizar, dirigir y controlar” (p. 9).

Por tanto, es importante que los miembros de una organización sean poseedores y continúen desarrollando competencias directivas con la finalidad de que encuentren las herramientas adecuadas para alcanzar los objetivos. Por supuesto, es de conocimiento que los planes, objetivos y el rubro no son iguales en todas las organizaciones puesto que, según la naturaleza de las organizaciones, los administradores y directivos tendrán un rol importante al diseñar los planes de acción y comunicarlos a cada miembro de la unidad jerárquica correspondiente, de acuerdo con la delegación de funciones.

Evidentemente, existe otro grupo de organizaciones que no se ocupa de las labores operativas, mucho menos de los aspectos humanísticos, con lo cual es evidente que se rompa la comunicación, el trabajo en equipo, que no se alcancen objetivos y, por supuesto, que el pésimo entorno laboral conlleve a renunciaciones y fuga de talento.

CONCLUSIONES

Para la elaboración del presente artículo de revisión se analizaron tres autores, quienes desarrollaron modelos y competencias, cuyos enfoques son importantes para el estudio de las competencias directivas en las organizaciones. Esta revisión también busca esclarecer la duda respecto a su importancia y al cómo influyen en el desempeño de administradores y directivos, toda vez que al ocuparse de coordinar y supervisar el alcance de los objetivos manteniendo un liderazgo e impacto positivo administradores y directivos claramente están poniendo en práctica las virtudes aristotélicas (morales e intelectuales).

Adicionalmente, también es de resaltar que todo personal que desempeñe funciones en una organización tiene un rol importante, toda vez que forma parte de diversos equipos de trabajo, por tanto, como encargados de cumplir con las metas y objetivos del plan deben asumir una postura diferente puesto que además de lograr motivos (tareas encomendadas), el grado de motivación evitará caídas en su rendimiento y que el desarrollo de vínculos carezca de conflictos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, M., Abdulhamid, A., Wahab, S., Pervaiz, A. y Imtiaz, M. (2022). Direct and indirect influence of project managers' contingent reward leadership and empowering leadership on project success. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 1-15. doi: <https://doi.org/10.1177/18479790211073443>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores. ISBN 1-4562-6982-8
- Damayanti, R., Hartono, B. y Wijaya, A. (2021). Complexity, Leadership, and Megaproject Performance: A Configuration Analysis. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(3), 570-603. doi: <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.3476>
- Drury, A., Sulosaari, V., Sharp, L., Ullgren, H., de Munter, J. y Oldenmenger, W. (2023). The future of cancer nursing in Europe: Addressing professional issues in education, research, policy and practice. *European Journal of Oncology Nursing*, (63), 1-26. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ejon.2023.102271>
- Fehan, H. y Aigbogun, O. (2021). Influence of Internal Organizational Factors and Institutional Pressures on Construction Firms' Performance. *Construction Economics and Building*, 21(2), 81-99. doi: <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v21i2.7593>
- Fodor, S., Szabó, I. y Ternai, K. (2021). Competence-Oriented, Data-Driven Approach for Sustainable Development in University-Level Education. *Sustainability*, 13(17), 1-23. doi: <https://doi.org/10.3390/su13179977>
- Fuentes, G., Moreno-Murcia, L., Rincón-Tellez, D. y Silva-García, M. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación Universitaria*, 14(4), 49-60. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>
- Hirudayaraj, M., Baker, R., Baker, F. y Eastman, M. (2021). Soft Skills for Entry-Level Engineers: What Employers Want. *Education Sciences*, 11(10), 1-34. doi: <https://doi.org/10.3390/educsci11100641>
- Mandičák, T., Behúnová, A., Mésároš, P. y Knapčíková, L. (2020). Current State of Knowledge - based Systems Used in Architecture, Engineering and Construction. *JEM Journal*, 9(2), 716-721. doi: <https://doi.org/10.18421/TEM92-39>
- Moradi, S., Kähkönen, K. y Aaltonen, K. (2020). Project Manager's Competencies in Collaborative Construction Projects. *Buildings*, 10(3), 1-17. doi: [10.3390/buildings10030050](https://doi.org/10.3390/buildings10030050)
- Multan, E. (2020). Adjusting students' competences to the needs of Modern Business Services sector. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2326-2349. doi: [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(58\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(58))
- Nordin, A., Engström, Å., Fredholm, A., Persenius, M. y Andersson, M. (2023). Measuring moral distress in Swedish intensive care: Psychometric and descriptive results. *Intensive and Critical Care Nursing*, 76(103376), 1-7. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2022.103376>
- Ochoa, P., Jáuregui, K., Gómez, T., Ruíz, B. y Lasio, V. (2017). *Las competencias laborales en el mercado de profesionales de América Latina*. ESAN. ISBN 978-312-4110-72-6
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Administración* (13ª ed.). Pearson Educación. ISBN 978-607-32-4337-7
- Sedgley, M. (2020). *Skills for Business and Management*. Red Globe Press. ISBN 978-1-137-60335-7
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Sotomayor, J. (2021). *El impacto positivo de la comunicación interna en la acción directiva de los gerentes de proyecto desde la filosofía y co-ordenada teórica de Leonardo Polo* [Tesis de doctorado, Universidad de Piura]. Repositorio institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11042/5132>
- Sujová, E., Čierna, H., Simanová, L., Gejdoš, P. y Štefková, J. (2021). Soft Skills Integration into Business Processes Based on the Requirements of Employers - Approach for Sustainable Education. *Sustainability*, 13(24), 1-13. doi: <https://doi.org/10.3390/su132413807>
- Thanh, N. y Anh, N. (2023). The relationship between effective personality and occupational health of lecturers: An empirical assessment in Vietnam. *Heliyon*, 9, 1-18. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13231>

Conflicto de intereses / Competing interests

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores / Authors' Contribution

Oscar Fernando Pahuachón Huayta (autor principal): Conceptualización, investigación, supervisión, redacción (borrador original, revisión y edición).