

COMPETENCIAS LABORALES DEL DIRECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

Pérez Bolívar A, Pérez Lozano Johan E., Quintanilla Quijano Natalia V., Vargas Duran
Maureen J.

* Fajardo Ballesteros M*

SUMMARY

The general goal to put forward in this investigation brief, was to specify which are the labor competences that virtual organization managers should have, formulated from their own vision and users'. By an intentional sample by quotas, it was selected a group of twelve (12) participants between users and managers of different virtual organizations, to take a semi structured interview. From the directors and users speeches who took a part in this investigation, it was concluded that executive competences mentioned at the Theoretical Background, are those that every managers and directors of virtual organizations should have and at the same time, it must be complemented in every management subsystem of human resources or management of human capital.

Key Words: Virtual Organizations, Organization Structure, Competences, Labor Competences, Managers, Users.

RESUMEN

El objetivo General que se planteó para esta investigación fue el de especificar cuáles son las competencias laborales que deberían tener los directivos de la organización virtual planteadas desde su perspectiva y la de los usuarios de la misma. Se seleccionó mediante un muestreo intencional por cuotas, una muestra de doce (12) participantes entre usuarios y Directivos de diferentes organizaciones virtuales a los que se les realizó una entrevista semi-estructurada. A partir del discurso de directivos y de usuarios que participaron en esta investigación, se concluyó que las competencias ejecutivas mencionadas en el marco teórico de esta investigación, son aquellas que deberán poseer todos los directivos de empresas virtuales y ser a su vez complementadas en todos los subsistemas de gestión de recursos humanos o gestión de capital humano .

Palabras Clave: Organización Virtual, Estructura Organizacional, Competencias, Competencias Laborales, Directivos, Usuarios.

* Asesor trabajo de grado.

INTRODUCCION

En el estilo gerencial de las organizaciones tradicionales y las virtuales se ve una gran diferencia respecto al manejo de las responsabilidades y la manera como se desarrollan los proyectos o tareas propias de la organización. En la organización virtual, existe mayor autonomía en la toma de decisiones y se trabaja de manera consensual, teniendo en cuenta que cada integrante conoce sus funciones y la manera como debe llevarlas a cabo.

Es importante que la organización virtual reconozca dentro de su entorno una coayuda que la impulse a lograr los objetivos que tenga en común con las demás organizaciones. De no hacerlo es posible que no se maximice la labor del Directivo, dado que las competencias van enfocadas a la potenciación de las características que le permiten a un individuo realizar una tarea específica.

Las organizaciones son una unidad social con objetivos, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la misma y cuentan con Directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo y las tareas, dirigir los procesos y procedimientos y controlar los resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado. Este contexto laboral en particular actúa como un sistema que refuerza normas y valores, que influyen sobre el comportamiento del trabajador, por lo cual, debe poseer habilidades y competencias humanas inherentes a la organización y que hacen que esta sea única dentro del grupo a la cual pertenece.

En este ámbito, el Psicólogo debe poseer un conocimiento pleno de la organización para la cual debe seleccionar su personal, y en este caso en particular los

Directivos. El hecho de que las competencias sean específicas a un tipo particular de trabajo no significa que puedan siempre ser claramente delimitadas. Las tareas pueden ser definidas más ampliamente o más estrechamente, dependiendo del contexto organizacional.

Por tal motivo, si un Psicólogo desconoce la organización y las competencias que debe tener un Directivo, está desconociendo los alcances y la manera como se podría beneficiar la organización con la aplicación de las mismas, de esta manera, al reconocer y aplicar las competencias del Directivo, es más factible lograr una maximización en los resultados de las tareas desarrolladas y/o delegadas por él mismo.

Las competencias se refieren inicialmente a atributos de las personas, sin embargo, deben ser consideradas como atributos de la organización, por lo que, de no existir la posibilidad de conocer las competencias requeridas para resolver las propias necesidades sociales y ayudar a la resolución de los demás, no se cumplirían a cabalidad los objetivos propuestos por la organización.

Resulta importante resaltar que muchas de las competencias que los Directivos poseen, han sido adquiridas y desarrolladas mediante la praxis de su historia laboral, es decir, a lo largo de la formación académica se le proporcionan pautas a las personas para enfrentarse a diferentes retos en la vida laboral, y la manera de resolverlos se encuentra directamente relacionado con la interacción y la experiencia que se va adquiriendo con la práctica, donde en medio de situaciones que requieren solución inmediata deben actuar con precisión.

De tal manera, los directivos pueden aplicar sus conocimientos teóricos también en la vida práctica laboral y

perfeccionarlos con los que le dan la experiencia. Por ende, los que no hayan desarrollado las competencias básicas que cada uno de ellos debe poseer, corren el riesgo de no manejar estrategias adecuadas a la hora de enfrentarse con los desafíos que demandan las organizaciones virtuales. Ellos podrían correr el riesgo de no tener conocimiento de su organización o estructura de la misma por tal motivo puede manejar estrategias poco efectivas para el cumplimiento de sus objetivos.

La competencia laboral es la capacidad de mostrar por una persona para lograr un resultado que puede o no convertirse en un avance efectivo. Es decir, hay todavía una contingencia entre resultado de competencia y desarrollo efectivo. En esta contingencia, es importante reconocer que para la gestión de competencia laboral en la organización, no interesa cualquier resultado, si no aquel que esté en concordancia con los objetivos y el contexto global de la organización. Por otra parte, una persona que demuestre un determinado nivel de competencia no necesariamente lo logra o ejerce siempre. Puede ser que el entorno del trabajo cambie de repente, por ejemplo, la falta de ciertos bienes requeridos en el proceso productivo o el surgimiento de un clima laboral negativo que obstaculiza el mejoramiento de la productividad, entre otros, por la falta de conocimientos y un sistema de compensación salarial adecuado a las nuevas circunstancias; en estos momentos será difícil alcanzar la efectividad en el desempeño esperado del personal identificado como competente.

En el mundo moderno y con la nueva manera de hacer negocios, profesionales como los psicólogos organizacionales cobran una importancia crucial. Para las organizaciones virtuales, conseguir al mas brillante para ocupar el puesto de directivo es cuestión de tiempo y dinero, pero mucho

mas complicado será encontrar al mas apto cuando se desconocen las competencias que debe poseer cada uno de ellos.

A medida que las organizaciones virtuales se desenvuelven en mercados mas competitivos y dinámicos hay que tener en cuenta la asertividad que deben tener los Psicólogos organizacionales dentro de la misma, a la hora de seleccionar a una persona para un cargo en especifico, en este caso el de un directivo virtual, es de gran importancia que tengan clara las competencias que debe poseer el individuo para cumplir su función de manera optima y eficaz .

METODO

Esta investigación es de tipo exploratorio, ya que pretende examinar el problema de investigación sin que haya sido abordado antes. Durante la revisión de la literatura se reveló que únicamente existen estudios relacionados con las competencias laborales del directivo en la organización tradicional, por lo que se desconocen las competencias en el contexto de la organización virtual.

Mientras se realizaba la revisión de dicha literatura, de manera alterna se iba construyendo el perfil del grupo de participantes a los cuales se les aplicó el instrumento, esto con el fin de entrar en contacto con las organizaciones virtuales y así poder obtener un discurso de los actores que se encuentran inmersos dentro de dicha organización. Por tal motivo, el alcance del estudio que se pretende, es dar respuesta a las preguntas de investigación, de una manera práctica y concreta, a la vez que permite generar las bases para el desarrollo de investigaciones tendientes al diseño y construcción de instrumentos que permitan describir las competencias laborales de los diferentes integrantes de la organización virtual.

Participantes.

Se seleccionó mediante un muestreo intencional por cuotas, una muestra de doce (12) participantes entre Usuarios y Directivos de diferentes Organizaciones Virtuales con quienes se realizó la aplicación del instrumento.

Instrumento.

Para realizar la recolección de datos se empleó una entrevista semiestructurada, que comprendía un total de 19 ítems con preguntas abiertas, divididas en cinco dimensiones con su respectiva definición, siendo éstas: la Organización Virtual, Estructura Organizacional Virtual, el Directivo de la Organización Virtual, las Competencias y las Competencias Laborales. Con esta entrevista se pretendía indagar cuáles son las competencias que según la perspectiva de los participantes deben poseer los Directivos de las Organizaciones Virtuales.

Para la validación del instrumento, se eligieron cinco jurados dentro de los cuales tres poseían amplio conocimiento en materia de Competencias Laborales y dos en Investigación Cualitativa.

A cada jurado se le proporcionó un instrumento de validación de ítems que contenía las 19 preguntas incluidas dentro de las categorías mencionadas anteriormente, junto a un cuadro de especificaciones de cada una de ellas, para ser evaluadas de acuerdo al protocolo para la validación de contenido.

Este protocolo comprendía instrucciones en un formato para la evaluación del instrumento en el cual cada miembro del jurado podía evaluar cada uno de los reactivos del instrumento, de acuerdo con las siguientes categorías:

1. Claridad: Hace referencia a la facilidad para comprender el reactivo

2. Pertinencia: conveniencia que tiene el reactivo mencionado para el logro de los propósitos del instrumento.
3. Relevancia: Grado de importancia que tiene el reactivo para el cumplimiento de los propósitos del instrumento.
4. Secuencia: Orden en el que esta organizado el reactivo.
5. Correspondencia: Se refiere a la relación directa de la categoría y el reactivo.

Posteriormente, el jurado debía evaluar cada uno de los reactivos del instrumento marcando con una X en la casilla correspondiente a la escala de 1 a 3, donde 1 indicaba menor valor y 3 mayor valor del reactivo en relación con cada una de las categorías antes mencionadas.

Dentro del formato de evaluación, se presentaban tres opciones para el concepto definitivo de cada reactivo, tales como Aceptado sin modificación, Aceptado con modificación y No aceptado. De la misma manera, un espacio al margen de cada pregunta para consignar las observaciones con respecto al reactivo analizado, así como también se presentó al final del mismo un espacio para las observaciones generales del instrumento.

Aplicación del instrumento.

La entrevista semiestructurada se aplicó de forma individual por los investigadores sin comentarios o situaciones que pudieran conducir a una determinada respuesta. Estas fueron grabadas en voz y posteriormente se realizó una transcripción literal de cada entrevista.

A partir de ello, se realizó una matriz de categorización de la información que cada participante aportó, dividida en dos grupos (Usuarios y Directivos), tal como aparece en el apartado de resultados de la investigación. Lo anterior, con el fin de

analizar e identificar dentro del discurso de los participantes las competencias que deberían tener los Directivos de una Organización Virtual.

Procedimiento.

Las fases de desarrollo de esta investigación iniciaron, en primer lugar, con la construcción del marco teórico referente a las competencias, consultando estudios antecedentes respecto al tema de investigación. Teniendo en cuenta el modelo asumido en el marco teórico, las competencias se dividen en dos grupos específicos como lo son las Generales y las Ejecutivas. De igual manera, el marco teórico trata acerca de las definiciones de organización virtual, la estructura organizacional de la misma y el rol del Psicólogo dentro de la organización virtual.

RESULTADOS

A partir de la aplicación del instrumento, se realizó una matriz de resultados en la cual se dieron a conocer las diferentes perspectivas que tiene cada participante, en su rol de Usuario o Directivo con respecto a las competencias que debe tener un Directivo de una organización virtual.

De acuerdo con el discurso de cada uno de los participantes y teniendo en cuenta la pregunta de investigación se encontró que las competencias laborales que deberían tener los directivos de una organización virtual desde su propia perspectiva y la de los usuarios de la misma, son el liderazgo, conocimiento de mercados, servicio al cliente, trabajo en equipo, manejo de la información, innovación, creatividad, orientación al logro, resolución de problemas, proactividad, emprendimiento, pensamiento estratégico, conocimiento del e-commerce, e-bussines, medios de pago

electrónicos y habilidades de comunicación.

Al ser contrastadas las respuestas de los participantes con lo hallado en las investigaciones de los autores consultados en el marco teórico, se obtiene una correspondencia con la mayoría de estas competencias de la misma manera, teniendo en cuenta las dimensiones que se encontraban en la entrevista, así como la sistematización de los objetivos de la investigación, se obtiene la respuesta pertinente a cada una de las preguntas de investigación de la siguiente manera:

Las competencias personales transferibles que deberían tener los directivos de la organización virtual desde su perspectiva son habilidades de comunicación, toma de decisiones, capacidad de resolución de conflictos, liderazgo, planeación de estrategias, capacidad de actuar rápidamente y comprender las necesidades de los clientes.

Desde la perspectiva de los usuarios son la habilidad comunicativa, trabajo en equipo, orientación al logro, toma de decisiones, conocimiento en medios magnéticos, capacidad de trabajo bajo presión.

La competencia técnica o específica de la profesión que deberían tener los directivos de la organización virtual desde su perspectiva es la mentalidad abierta a la incorporación de la innovación de tecnología.

Desde la perspectiva de los usuarios estas competencias son el contacto permanente con los medios de comunicación, estar actualizado respecto de las tendencias y pautas en comunicación y en adelantos tecnológicos, alto conocimiento acerca de los mismos, estar a la vanguardia, no sólo para llegar a sus clientes sino también para la comunicación interna dentro de la organización.

Las competencias de gestión que deberían tener los directivos de la organización virtual desde su perspectiva son la gestión de procesos, la gestión del cambio, el liderazgo, trabajo en equipo, enfoque hacia las necesidades de los clientes y sobre los cambios que tiene el entorno, pensamiento complejo, planeación, definición y delegación de la responsabilidad de los trabajadores, toma de decisiones y orientación al logro.

Desde la perspectiva de los usuarios son el pensamiento estratégico y de desarrollo empresarial, la gestión de procesos, las estrategias de atención y servicio al cliente y el liderazgo.

Las competencias sociales que deberían tener los directivos de la organización virtual desde su perspectiva son valores de líder, la visión, la filosofía que profesa, en lo que cree, con lo que se compromete, cual es su sentido de vida, su ideología, cometer errores y el permitirse un margen de error y el aprendizaje permanente.

Desde la perspectiva de los usuarios son la autonomía, organización, asertividad, ser una persona competitiva, abierta al cambio, disponibilidad y responsabilidad en el uso del tiempo y proactividad.

En cuanto a las competencias ejecutivas, se encuentran 6 categorías dentro de las cuales se ubica el discurso de los participantes. De esta manera, las competencias ejecutivas que deberían tener los directivos de la empresa virtual desde su perspectiva y la de los usuarios de la misma son:

Habilidades mediáticas. Desde la perspectiva del Directivo son las estrategias de comunicación y de acción, la actualización constante sobre estrategias de información, innovación de tecnología, estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, capacitarse en lo que le compete a su organización e investigación. Desde la perspectiva de los usuarios son

mantenerse informado de las tendencias y pautas en comunicación y en adelantos tecnológicos, conocimiento de su sistema y de los medios de comunicación y apropiación de los medios como instrumento de trabajo.

Liderazgo para el Cambio. Desde la perspectiva del Directivo son la gestión estratégica, estar pendiente a los cambios del mercado, la implementación de alternativas que están ligadas a la visión de futuro de la organización, la capacidad de flexibilidad y de adaptabilidad. Desde la perspectiva del usuario son el conocimiento de su empresa y su labor, liderazgo, Incentivar a los empleados frente a las alternativas de cambio, acompañamiento continuo con su equipo de trabajo.

Pensamiento Estratégico. Desde la perspectiva del Directivo son conciencia de las limitaciones de la empresa, conocer el contexto, las oportunidades de negocio, conocer las otras propuestas del mercado que están dentro del mismo rango de organizaciones, toma de decisiones, conocimiento de las fortalezas y las debilidades de la organización, comprender clara y rápidamente los cambios, capacidad de negociación, conocer las posibles amenazas, medir la capacidad de aprovechar lo que le ofrece el entorno a favor de su negocio para suplir las necesidades de los clientes.

Desde la perspectiva del usuario son la habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, contar con un conocimiento profundo del ambiente que lo rodea, conocer fortalezas y debilidades de la empresa para poder de esta manera maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Empowerment. Desde la perspectiva del Directivo son la capacidad de dirección, definir responsabilidades, aprovechar la heterogeneidad de los miembros y

combinar adecuadamente las situaciones, las personas y los tiempos, delegar funciones, establecer las competencias que deben tener los trabajadores, autoconocimiento. Desde la perspectiva de los usuarios son conocer las habilidades y destrezas de cada uno de los miembros de su equipo, descripción de cargos, definición de tareas y responsabilidades, conocer las capacidades de cada uno de sus empleados y liderazgo

Dinamismo – Energía y Relaciones Públicas. Desde la perspectiva del Directivo son capacidad de comunicación, identificar nuevas oportunidades de negocio, establecer una correcta y agresiva política de relaciones públicas, capacidad de entender y analizar lo que esta ocurriendo en el entorno, orientación al logro y a los resultados y capacidad de comunicación. Desde la perspectiva de los usuarios son la capacidad de encontrar nuevas oportunidades de negocio en el mercado actual, interactuar con clientes potenciales e identificar y ampliar su mercado objetivo, darse a conocer y habilidades en relaciones interpersonales.

Orientación al Cliente. Desde la perspectiva del Directivo son realizar estudios del mercado orientados a la indagatoria de las necesidades del cliente, relaciones muy estrechas con sus usuarios reales o potenciales, desarrollar un producto o un portafolio que logre cubrir las necesidades del usuario, el servicio al cliente, orientación a resultados, orientación al logro y conocer las nuevas tecnologías. Desde la perspectiva de los usuarios son realizar estudios de mercados enfocado hacia la orientación al cliente, conocer las necesidades del cliente y así mismo, ayudarlas a solucionar, actualización en tendencias y necesidades que plantea el mercado, orientación al cliente, orientación al logro y resultados.

Orientación a los Resultados. Desde la perspectiva del Directivo son orientación a unos objetivos, cumplimiento de los resultados, administrar el recurso humano, orientación al logro, orientación a los resultados y el servicio al cliente. Desde la perspectiva de los usuarios son la capacidad de administrar los procesos establecidos para la oportuna y concreta consecución de los objetivos planteados, alinear los objetivos de la organización con las tareas y labores diarias de la empresa, administrar los procesos y los recursos de la organización, liderazgo, orientación a los resultados.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el discurso de los participantes de esta investigación, se concluye que las organizaciones virtuales son entes prestadores de servicios a partir de plataformas tecnológicas, donde los directivos de las mismas deben cumplir con un perfil que satisfaga con ciertas habilidades específicas, con el fin de lograr un óptimo desempeño laboral, entre ellas se destacan conocimientos en tecnología, en procesos administrativos, pensamiento estratégico, orientación hacia resultados entre otras.

Para los Directivos y Usuarios participantes de esta investigación, se refleja mediante su discurso la mención no solo de competencias genéricas como lo son competencias personales transferibles, competencias técnicas, de gestión y sociales sino también competencias ejecutivas teniendo en cuenta que solo mencionan seis (6) de las diecisiete (17) competencias descritas en el marco teórico.

De esta manera, los participantes expresaron que las principales habilidades que deben poseer los directivos de las organizaciones virtuales son las competencias ejecutivas que tienen que ver

con habilidades mediáticas, liderazgo para el cambio, orientación a los resultados, orientación al cliente, empowerment, pensamiento estratégico, relaciones publicas, dinamismo y trabajo en equipo y reconocen que el perfil del directivo de la organización virtual debe ir acompañado de una serie de áreas de conocimiento con el fin de desempeñarse en su entorno y según lo que el mismo le exige.

Tras esta revisión conceptual, se logra concluir que tanto para las Organizaciones Virtuales como tradicionales, es necesario realizar una distinción entre las competencias que se requieren para trabajar en ellas, debido a las disimilitudes en el funcionamiento de cada Organización y las funciones que cumple cada uno de sus integrantes.

El directivo virtual debe poseer un perfil específico de líder, dirigiendo de esta manera la organización virtual dentro de los entornos cambiantes, competitivos y globales de la actualidad, estos directivos deben ser los líderes y gestores de los proyectos de las organizaciones y es en ellos en quienes se deben apoyar los demás miembros de la organización para la realización y consecución de los procesos de transformación organizacional.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se concluye que las competencias ejecutivas mencionadas en el marco teórico de esta investigación, son aquellas que deberán poseer todos los directivos de organizaciones virtuales y ser a su vez complementadas en todos los subsistemas de gestión de recursos humanos o gestión de capital humano.

Es recomendable para una próxima investigación hacer uso de una muestra mayor de participantes con el fin de abarcar una parte significativa de la población que se ha pretendido estudiar y de esta manera obtener resultados mas

exactos del tema sobre el que se ha querido indagar.

Adicionalmente, se sugiere que en el instrumento de medición exista la posibilidad de abarcar todas las competencias ejecutivas para así lograr resultados más eficaces y concretos de las competencias que deberían tener los directivos de Organizaciones Virtuales.

Por otra parte en cuanto al instrumento de investigación se sugiere realizar una revisión de los ítems que evalúan las competencias y hacer un ajuste de las preguntas que incurrieron en redundancia.

Hacer una consulta más profunda acerca de los niveles en los que se puede desarrollar las competencias, teniendo en cuenta, que a partir de ellos se podría elaborar un instrumento mas adecuado para recolectar mayor información de manera más precisa y pertinente para el tema.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires: Editorial Buenos Aires Garnica
- Beltrán, A. & Sánchez, L. (2002). La experiencia de lo virtual en la universidad. Bogotá D.C.: Facultad de Ciencias Jurídicas, Universidad Javeriana
- Benavides, O.(2003). Competencias y competitividad – Diseño para organizaciones latinoamericanas Bogota D.C. Editorial Mc Graw Hill
- Calderón, G. & Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. Revista Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, No. 23.
- Cuesta, F. (1998). La empresa virtual. Santa fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Cuesta, F. (2004). La transformación empresarial como base de la competitividad: De la empresa tradicional a la empresa virtual. España: Ediciones pirámide.
- Dávila, C. (2001). Teorías Organizacionales y Administración. Bogotá D.C.: McGraw Hill.
- Enciclopedia Libre (2007) Cliente, Usuario Recuperado el 27 de agosto de 2007 de la página web <http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente>
- Escuela Colombiana de Ingeniería (2005). Competencia: Una forma de estandarización global. Revista de la Escuela Colombiana de Ingeniería, No. 15.
- Gibson, J., Ivancevich, J & Donnelly, J. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. México: McGraw Hill
- ICONTEC. (2003). Identificación de las Competencias Laborales. Revista Normas & Calidad: Normas Globales para una sociedad de información global, No. 58.
- Martínez, C. (1996). Administración de Organizaciones: Productividad y eficacia. Bogotá D.C.: Imprenta Universidad Nacional.
- Mertens, L. (1998). La gestión por competencia laboral en la empresa y formación profesional. España: Cumbre Iberoamericana.
- Ministerio de educación (2003). Competencias Laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. Recuperado el 7 de marzo de 2007 en la página web www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85777.html
- Ministerio de educación (2003). ¿Qué es una empresa virtual? Recuperado el 7 de marzo de 2007 de la página web <http://www.uan.edu.co/mayors/31/admon/WebAdministracion/www.gratisweb.com/comercioonline/empresa%20virtual.html>
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2001). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Editorial centro de estudios Ramón Areces S.A.
- Universidad Nacional de Colombia (2004). Los ciclos de generación de competencias y su aplicación en las organizaciones. Revista Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, No. 24.