

COMPETENCIAS LABORALES DEL DIRECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN
VIRTUAL

ALEJANDRO PÉREZ BOLÍVAR
JOHAN EDUARDO PÉREZ LOZANO
NATALIA VALENTINA QUINTANILLA QUIJANO
MAUREEN JOHANNA VARGAS DURÁN

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE PSICOLOGIA
BOGOTÁ D.C. III, 2007

COMPETENCIAS LABORALES DEL DIRECTIVO EN LA
ORGANIZACIÓN VIRTUAL

ALEJANDRO PÉREZ BOLÍVAR
JOHAN EDUARDO PÉREZ LOZANO
NATALIA VALENTINA QUINTANILLA QUIJANO
MAUREEN JOHANNA VARGAS DURÁN

Trabajo de grado para optar el título de Psicólogo (a)

Asesor: Dr. MELQUISEDEC FAJARDO
Psicólogo

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE PSICOLOGIA
BOGOTÁ D.C. III, 2007

HOJA DE ACEPTACION

Firma Primer Jurado

Firma Segundo Jurado

Firma Director del Programa

Bogota, D.C. enero de 2008

AGRADECIMIENTOS

Es la oportunidad para agradecer a todos los partícipes de este proceso que de alguna manera intervinieron en nuestra formación, a Dios por el tesón a cada uno de nosotros para cumplir a cabalidad con este sueño e ideal, a nuestros familiares por el apoyo y comprensión, a nuestros amigos y docentes por el direccionamiento para lograr esta meta.

DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO, TESIS Y/O
MONOGRAFIA

ALEJANDRO PEREZ BOLIVAR, JOHAN EDUARDO PÉREZ LOZANO, NATALIA VALENTINA QUINTANILLA QUIJANO Y MAUREEN JOHANNA VARGAS DURÁN Mayores de edad, identificados como aparece al pie de su correspondiente firma, quienes actúan en nombre propio y para los efectos del presente contrato se denominará **LOS AUTORES**, se permiten manifestar libremente que mediante este documento hacen de cesión de derechos de autor, el cual se registrará por la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, y demás disposiciones que regulan la materia, y en especial por las siguientes Cláusulas: **PRIMERA. Objeto.-** LOS AUTORES manifiestan que de manera voluntaria y gratuita, realizarán la sesión en favor de la **UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA** de todos los derechos de autor patrimoniales que a ellos les corresponde como creadores de la investigación denominada **COMPETENCIAS LABORALES DEL DIRECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL** como trabajo de grado, tesis o monografía como producto de su actividad académica para optar al título de **PSICOLOGO (A) EMPRESARIAL** Dicha obra fue realizada por LOS AUTORES en el año de 2007. **SEGUNDA. Determinación y Alcance del Objeto. -** Los derechos que a través de este contrato se ceden incluyen todos los derechos patrimoniales, es decir transformación, reproducción, comunicación pública, y distribución, y son otorgados sin ninguna limitación en cuanto a territorio se refiere. Así mismo, esta sesión se da por todo el término de duración establecido en la legislación de derechos de autor que se encuentran vigentes en Colombia. **TERCERA. Derechos Morales.-** La sesión de los derechos señalados en la cláusula anterior, no implican la sesión de los derechos morales sobre la obra mencionada dado que estos derechos son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. Por tanto, los mencionados derechos seguirán radicados en cabeza de LOS AUTORES. **CUARTA. Elaboración y responsabilidad.-** LOS AUTORES Manifiestan que la obra descrita en la cláusula primera, objeto del presente contrato es original y fue realizada por los mismos. Sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por tanto la obra es de su exclusiva autoría y detenta la titularidad de la misma, la cual cede en virtud del presente contrato. **Parágrafo.-** En caso de presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra objeto de este contrato LOS AUTORES asumirán toda la

responsabilidad, y saldrán en defensa de los derechos aquí cedidos. Por tanto, para todos los efectos la **UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA** Actúan como tercero de buena fe. **QUINTA. Exclusividad.-** LOS AUTORES declaran que los derechos sobre la obra en cuestión no han sido cedidos con antelación y que sobre ellos no pesa ningún gravamen ni limitación en su uso o utilización. **SEXTA. Autorización.-** LOS AUTORES autorizan a la **UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA** a facilitar la consulta, lectura y reproducción por cualquier medio de la obra aquí cedida siempre y cuando se cite la fuente. En señal de asentamiento, se firma el presente documento en dos ejemplares del mismo tenor, en Bogotá, a los 30 días del mes de Enero del año de 2008.

LOS AUTORES,

Firma. _____

Nombre: ALEJANDRO PEREZ BOLIVAR
C.C. No. 80.012.776 de Bogotá
Calle 78 No 9-57 Teléfono 3118536056

Firma. _____

Nombre: JOHAN EDUARDO PEREZ LOZANO
C.C. No. 80.062.763 de Bogotá
CARRERA 90 6D - 50 Teléfono 3103257913

Firma. _____

Nombre: NATALIA VALENTINA QUINTANILLA QUIJANO
C.C. No. 53.052.021 de Bogotá
CARRERA 116B No 81-69 Teléfono 3108811509

Firma. _____

Nombre: MAUREEN JOHANNA VARGAS DURAN
C.C. No. 1.032.378.489 de Bogotá
CALLE 21 SUR No 53A-44 Teléfono 3112690687

FORMATO DE AUTORIZACIÓN DE CONSULTA DE TRABAJOS DE GRADO

1. Identificación del Trabajo de Grado

APELLIDOS Y NOMBRES DEL AUTOR (ES)	DIRECCION	TELEFONO	DIRECCION ELECTRONICA
PEREZ BOLIVAR ALEJANDRO	Calle 78 No. 9-57	3118536056	alejandro.perez@aig.com
PEREZ LOZANO JOHAN EDUARDO	CARRERA 90 No. 6D - 50	3103257913	jperez@sedbogota.edu.co
QUINTANILLA QUIJANO NATALIA VALENTINA	CARRERA 116B No. 81-69	3108811509	natis_v83@hotmail.com
VARGAS DURAN MAUREEN JOHANNA	CALLE 21 SUR No. 53A-44	3112690687	mavadu82@hotmail.com

NOMBRE DEL PROGRAMA

PSICOLOGIA EMPRESARIAL

TITULO AL QUE OPTA

PSICOLOGO (A) EMPRESARIAL

ASESOR

MELQUISEDEC FAJARDO

TITULO DEL TRABAJO DE TESIS

COMPETENCIAS LABORALES DEL DIRECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

2. Autorización

Autorizamos a la Universidad Piloto de Colombia a través de su centro de Documentación a:

- Publicar la versión electrónica del trabajo Si No
- Inmediatamente A partir de

Tabla de Contenido

Resumen, 2
Introducción, 3
Marco Teórico, 12
Método, 53
Tipo de Estudio, 53
Participantes, 53
Instrumento, 54
Procedimiento, 56
Resultados, 57
Discusión, 63
Conclusiones y Sugerencias, 69
Referencias, 72
Apéndices, 76

Tabla de Tablas

- Tabla 1. *Estereotipo del Directivo, página 34.*
- Tabla 2. *Competencias por Categorías, página 39.*

Tabla de Figuras

- Figura 1.* Esquema del enfoque estructural, página 16.
- Figura 2.* Organización Tradicional plenamente desarrollada, página 26.
- Figura 3.* Departamentalización en una Organización Tradicional, página 27.
- Figura 4.* Organización Virtual en red pura, página 28.

Tabla de Apéndices

- Apéndice A. Formato de Entrevista Semiestructurada.
- Apéndice B. Formatos de Validación de Ítems y Cuadro de Especificaciones.
- Apéndice C. Entrevistas a Directivos de Organizaciones Virtuales.
- Apéndice D. Entrevistas de Usuarios de Organizaciones Virtuales.
- Apéndice E. Matriz de Resultados.

Bogota D.C., enero 30 de 2008

Doctora
LUZ HELENA DUARTE
Jefe Área de Investigaciones
Programa de Psicología
Trabajo de Grado

Ref: Entrega Reporte Final de Investigación

Apreciada Doctora:

Por medio de la presente nos permitimos hacer entrega del Reporte Final de Investigación radicado con código: **54-07-III**, titulado "**COMPETENCIAS LABORALES DEL DIRECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL**" el cual ha sido ajustado según las sugerencias hechas por usted.

Se anexan a este documento:

1. Reporte Final de Investigación
2. Artículo Científico
3. RAI
4. 2 Cd's (según especificaciones)

Cordialmente,

ALEJANDRO PEREZ BOLIVAR
JOHAN EDUARDO PEREZ LOZANO
NATALIA VALENTINA QUINTANILLA QUIJANO
MAUREEN JOHANNA VARGAS DURAN
Estudiantes Programa Psicología

COMPETENCIAS LABORALES DEL DIRECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN
VIRTUAL

Pérez Bolívar A., Pérez Lozano J., Quintanilla Quijano N.,
Vargas Durán M. Fajardo, M*

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 con los que se 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 de Trabajo de Grado, Dr. Melquisedec Fajardo Ballesteros.

Introducción

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 tanto 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 el 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.

Por tal motivo el enfoque de competencias puede ser de gran ayuda a la hora de elaborar y de implementar un programa de formación adaptado a las necesidades que se tengan para el cargo, describiendo las definiciones de las competencias requeridas y así posteriormente lograr una evaluación eficaz. Con base en lo anterior, resulta necesario preguntarse: ¿Cuáles son las competencias laborales que deberían tener los directivos de la organización virtual desde su perspectiva y la de los Usuarios de la misma?

1. ¿Cuáles son las competencias personales transferibles que deberían tener los directivos de la empresa

virtual desde su perspectiva y la de los usuarios de la misma?

2. ¿Cuáles son las competencias técnicas o específicas de la profesión que deberían tener los directivos de la empresa virtual desde su perspectiva y la de los usuarios de la misma?
3. ¿Cuáles son las competencias de gestión que deberían tener los directivos de la empresa virtual desde su perspectiva y la de los usuarios de la misma?
4. ¿Cuáles son las competencias sociales que deberían tener los directivos de la empresa virtual desde su perspectiva y la de los usuarios de la misma?
5. ¿Cuáles son las competencias ejecutivas que deberían tener los directivos de la empresa virtual desde su perspectiva y la de los usuarios de la misma?

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 desde su perspectiva y la de los usuarios de la misma.

De la misma manera, se plantearon cuatro objetivos específicos, que se enumeran a continuación:

1. Indagar las competencias personales transferibles que deberían tener los directivos de la organización virtual desde su perspectiva y la de los usuarios de la misma.
2. Reconocer las competencias técnicas o específicas de la profesión que deberían tener los directivos de la organización virtual desde su perspectiva y la de los usuarios de la misma.

3. Explorar las competencias de gestión que deberían tener los directivos de la organización virtual desde su perspectiva y la de los usuarios de la misma.
4. Examinar las competencias sociales que deberían tener los directivos de la organización virtual desde su perspectiva y la de los usuarios de la misma.
5. Indagar las competencias ejecutivas que deberían tener los directivos de la empresa virtual desde su perspectiva y la de los usuarios de la misma

Estudios Antecedentes

Competencias Laborales de los Directivos de Talento Humano, es una investigación publicada en la Revista INNOVAR, No. 23, año 2004. En ella, se propuso como objetivo de investigación identificar cuáles son las competencias laborales de los Directivos de talento humano. A raíz de la revisión de literatura dentro de la cual se identificaron tres situaciones: el reconocimiento de las personas en la construcción de ventaja competitiva en la organización, las críticas cada vez más frecuentes al área más responsable de la gestión de las personas por su poca efectividad y por la ausencia de resultados tangibles y, por último, el reto que suponen las dos anteriores para la dirección de gestión humana, que está llamada a trascender su papel de ejecutor de las políticas de personal de la empresa y a convertirse en socio estratégico y en gestor de transformaciones organizacionales.

Para lograr los objetivos propuestos, el equipo investigador implantó una estrategia investigativa cualitativa, aplicando el ciclo hermenéutico integrado en seis fases, que incluían una referenciación conceptual, un proceso de conocimiento de experiencias exitosas en la

aplicación de modelos de competencias, una entrevista de eventos críticos y de mapa funcional en 12 empresas de Manizales, interpretación de la información que arrojó la encuesta, una diferenciación de los resultados obtenidos y, por último, el informe final.

La revisión de investigaciones que realizaron sobre este tema, les permitió concluir que existen diferentes tipologías de competencias en el área de recursos humanos, pero que no existen estudios específicos para determinar estas competencias en los Directivos específicamente y que a partir de un modelo de análisis cualitativo, sería posible construir un modelo de competencias para ellos. Los resultados obtenidos reflejan cuatro categorías comprendidas en un modelo y 18 competencias, además de los valores de los Directivos de talento humano y un diccionario de competencias.

En cuanto a las competencias de los Directivos en las organizaciones virtuales, se consultó una tesis de la Facultad de Psicología del programa de Psicología Empresarial de la Universidad Piloto de Colombia, (Caicedo Castro O, y Castellanos H. 2001), cuyo objetivo de investigación fue "elaborar el perfil de las personas encargadas de manejar una oficina virtual en venta de servicios", a partir de esto se determinaron ciertas competencias que dicha oficina exige para ese puesto de trabajo.

Se realizó un estudio exploratorio descriptivo y se analizaron los datos a través de entrevistas estructuradas y entrevistas en profundidad, las cuales se desarrollaron en su gran mayoría por medio del Internet con empresas tales como: Presidencia de la República, Telefónica Data, Bancolombia, Peldar y Corporación financiera de Antioquia,

y también con la colaboración de 9 personas quienes según su criterio manejan o conocen esta tecnología.

Sus resultados determinaron que una oficina virtual es un medio interactivo donde se prestan servicios, donde las personas que dirigen este puesto de trabajo deben cumplir con ciertos requisitos para un óptimo desempeño laboral como lo es tener unos conocimientos en tecnología, en procesos administrativos, profesionales o técnicos como también de la empresa para la cual trabajan. Esta es la temática más frecuente en las entrevistas realizadas. Así pues, la oficina virtual, es una tecnología eficaz para la empresa debido a que ofrece diferentes servicios en la red con mayor rapidez, por tal motivo, se considera que debe haber un perfil específico diseñado para este puesto de trabajo debido a que requiere de características con un alto nivel de competitividad.

Esta investigación pretende especificar cuáles son las competencias laborales que deberían tener los directivos de la organización virtual, desde su perspectiva y la de los usuarios de la misma, con el fin de obtener información pertinente para plantear la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre este contexto en particular, debido a que en la revisión bibliográfica al respecto, no se encuentran estudios antecedentes que soporten el conocimiento y labor del Psicólogo Organizacional en este ámbito.

El rol de la Psicología Organizacional puede definirse como el de formar un eje para el directivo en su medio laboral, e intentar explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en este ámbito. Por tal motivo, una de las tareas del Psicólogo Organizacional, debe ser la de realizar una selección profesional,

evaluando el mejor ajuste del directivo al trabajo y a la organización, así como el mejor ajuste de la organización al directivo. El Psicólogo, debe entonces, realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global.

Tal como se mencionó anteriormente, para realizar esta selección el Psicólogo debe tener claras y definidas la misión y la visión de la compañía, para que posteriormente sea posible definir las competencias y los grados de competencias, así como tener claridad de los perfiles profesionales y una descripción del puesto por competencias, con el fin de hacer un análisis de las mismas de los directivos y una evaluación de esas competencias.

De esta manera, el Psicólogo podrá contribuir a la optimización de los procesos y los resultados que busca la organización, por lo que debe ser consciente, también, de que el futuro de las organizaciones virtuales depende, en gran parte, de la calidad de su directivo. De esta manera es como la gestión de las competencias se convierte en una prioridad.

Marco Teórico

Las organizaciones necesitan, en la actualidad, disponer de empleados expertos, polivalentes y multivalentes para poder mantener y mejorar su competitividad; por ello, la formación se ha convertido en una de las principales armas estratégicas que disponen las organizaciones.

Hoy en día lo que las organizaciones competitivas necesitan son personas competentes, entendiendo el termino en el sentido de que sean expertas, tengan un alto nivel de competencia profesional en las tareas que llevan a cabo; pero que, además, sean capaces de intervenir en varias tareas o actividades dentro de su profesión *multivalencia*, y de ampliarse profesionalmente hacia actividades y tareas de un segundo oficio, a partir de la suya básica *polivalencia*. (Cuesta 2004, p 26)

La formación será el instrumento fundamental para que la persona pueda mantener el nivel de experto en su trabajo, manteniéndose constantemente al día en su área; así mismo, será la formación la que le permita aumentar su multivalencia, facilitándole la adquisición y el desarrollo de las competencias que le exige la realización de distintas tareas y actividades dentro de su profesión; por último, también será la formación la que le aporte los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para poder desempeñar tareas y actividades en áreas distintas de su profesión original (polivalencia).

El objetivo de la dirección de recursos humanos es conseguir que la organización disponga en todo momento de las competencias que necesita, en el nivel adecuado y en el momento y lugar oportunos. Para ello, será necesario

adquirir, desarrollar, activar y/o inhibir las competencias que se precisan en cada momento. El enfoque de competencias facilita la elaboración y la implementación de programas de formación adaptados a las necesidades de la organización, así como la posterior evaluación de la eficacia, eficiencia y rentabilidad de dichos programas.

Así Vela L, (2004) define las competencias como: "Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (sabes estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro" (p.23), por lo tanto en las organizaciones virtuales se debe tener en cuenta el nivel de competencias que debe ser desarrollado por cada uno de sus integrantes.

Por otro lado, Pereda y Berrocal (2001) definen las competencias como "los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad" (p.32); De igual forma, el Ministerio de educación, (2003) las define como "Un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente en cuanto el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano." (p.3)

Contrario a lo anterior Levy-Leboyer (1997) define las competencias como "repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada; las competencias ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos y representan un trazo de unión entre las características individuales y las

cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas" (p. 54) (Universidad Nacional de Colombia. Revista INNOVAR No. 23, 2004, p.86). A su vez en este mismo artículo se plantea que "El concepto de competencia que proviene originalmente de la Lingüística, a partir de los planteamientos de Chomsky (1983), quien, al tratar de explicar la adquisición de la lengua materna por parte del niño, definió como competencia lingüística la capacidad inherente del individuo y la especie de aprender el lenguaje". Desde su perspectiva, la competencia tiene dos elementos: el conocimiento y la acción:

La competencia es el conocimiento teórico de la lengua; la actuación es el uso real de la lengua en la cotidianidad. Las oraciones poseen una estructura profunda y una superficial; la estructura superficial relaciona con la actuación y la estructura profunda con la competencia (Maldonado, 2002 en Revista INNOVAR No. 23, 2004, p.85).

Con base en lo anterior se puede definir que las competencias son saberes frente a cómo se debe desarrollar una tarea específica, a partir de las habilidades que se manifiestan en la interacción que establece el individuo de manera eficaz en una situación determinada. Una competencia nace de la unión entre las características individuales y las cualidades que se requieren para llevar a cabo una tarea específica dentro de una organización.

Estas pueden encontrarse intrínsecas en el individuo y/o también aprendidas desde el entrenamiento académico y laboral. Por lo cual se puede dar una interacción entre inteligencia, aptitudes y rasgos de personalidad, determinando de esta manera una mayor o menor facilidad con

que una persona puede llevar a cabo una determinada actividad.

Luego del abordaje del concepto de competencias es importante conceptualizarlas desde el enfoque laboral teniendo en cuenta que son "... la capacidad productiva de una persona, que se define y mide en términos de desempeño dentro de un contexto laboral. Para poder determinar el desempeño, esta capacidad se establece en función de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la ejecución de un trabajo efectivo con altos niveles de calidad y seguridad." (ICONTEC. Revista Normas & Calidad, No. 58, año 2003, p 28).

Desde la perspectiva de "Gonczi y Athanasou (1996) consideran que el concepto de competencias laborales ha evolucionado desde la perspectiva de un listado de tareas que se transformaban en competencias, el cual no tenía en cuenta las relaciones complejas entre dichas tareas, ni el juicio profesional necesario para la ejecución de tareas, hacia una perspectiva de conjunto de atributos indispensables para el desempeño efectivo." (en Universidad Nacional de Colombia. Revista INNOVAR No. 23, 2004, p.86).

Una competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo, que se define y mide en términos de desempeño dentro de un contexto laboral, a partir de sus conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas en situaciones del ámbito productivo, procuran mantener la calidad en el logro de los resultados obtenidos tras el cumplimiento de los objetivos.

Las competencias evolucionan de la misma manera como lo hacen las carreras de las personas, por lo tanto, una competencia de nivel inicial evoluciona junto con el individuo que la posee.

De acuerdo con Mertens (1998), se pueden distinguir dos enfoques acerca de la competencia laboral: el estructural y el dinámico. Ambos enfoques enfatizan diferentes aspectos de la competencia, que en el plano práctico de la gestión de la formación profesional pueden combinarse, sin que esto signifique un conflicto metodológico y/o falta de congruencia en el momento de la aplicación del modelo de gestión por competencia laboral.

Enfoque estructural

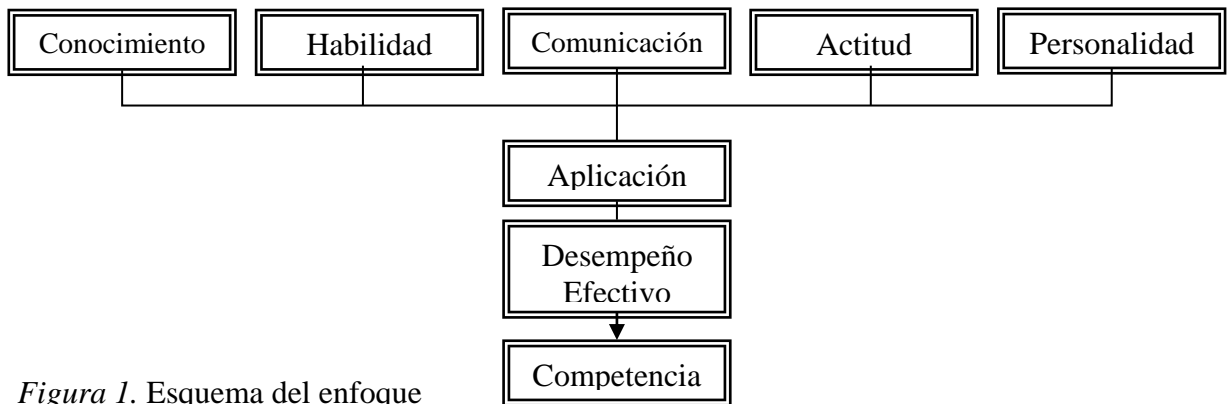


Figura 1. Esquema del enfoque estructural

Es necesario plantear una definición para orientar, estructurar y con ello aplicar las bases al modelo, una definición es formar a las personas en conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo. Definir competencia de esta manera, lo sitúa en un plano histórico, que si bien le da una base firme y difícilmente cuestionable, generalmente no le otorga el sentido crítico o estratégico que hoy día tiene para las organizaciones y ofertantes de formación profesional, así como para los individuos y en general toda la sociedad.

Sin embargo, esta definición plantea dos facetas que le otorgan un significado importante en el contexto de la relación, formación profesional y trabajo; facetas que se deben mencionar para establecer una comunicación y entendimiento efectivo en el ambiente laboral: Directivos, trabajadores y sindicalistas.

La primera faceta que caracteriza el concepto competencia, es la enumeración de un conjunto de atributos de la persona, que no se limitan al conocimiento, sino que al contrario, incluye las habilidades, actitudes y personalidad, es decir, define a la formación de manera integral, reflejando las diferentes dimensiones que representa el poder trabajar y no se limita al conocimiento básico.

La competencia laboral, desde esta perspectiva, es la capacidad demostrada por una persona en un ámbito organizacional para lograr un resultado que puede o no generarse en un logro efectivo, considerando que este depende del conjunto global. Los resultados del trabajador son directamente proporcionales a los resultados de la organización y viceversa.

La segunda faceta es la relación que se establece entre estos atributos y el resultado y el desempeño requerido, es una propuesta para aumentar la posibilidad de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades para que se den de manera efectiva en un desempeño o resultado superior de la organización. Para que estos atributos terminen en buenos resultados, se requiere de una aplicación que a su vez este determinada por lo que la empresa haya avanzado en la gestión de recursos humanos y la organización del trabajo, en la innovación de la organización de la producción del producto y en determinar

sus segmentos de mercado, donde se puede desarrollar una ventaja competitiva. (Hooper, 1997 citado en Mertens 1998).

En el modelo estructural, la relación entre los atributos de la persona y los resultados, se entiende en un doble sentido. Para que los atributos conduzcan a un desempeño efectivo, sus nuevos contenidos requieren ser deducidos de la estrategia global del negocio, de la trayectoria de innovación en tecnología y organización, así como en la gestión de recursos humanos y relaciones laborales. Bajo esta perspectiva, la probabilidad de que el esfuerzo en la innovación finalice en un desempeño efectivo, contribuya al mejoramiento sostenido en la productividad, es mayor, cuando parte de las proyecciones de los elementos observados en la competencia.

La competencia laboral definida de esa manera, es la capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado que puede o no convertirse en un avance efectivo. Es decir, que hay todavía una relación entre resultados de la competencia y el desarrollo efectivo. En esta relación es importante reconocer que para la gestión de competencias laborales en la organización, no interesa cualquier resultado, sino aquel que este en concordancia, con los objetivos y el contexto global de la organización.

Por otro lado, una persona que demuestre cierto nivel de competencia, no necesariamente, lo logra o lo ejerce siempre. Puede ser que el entorno donde se encuentra trabajando, cambie de manera constante, faltando ciertos bienes requeridos en el proceso productivo o el surgimiento de un clima laboral negativo que obstaculice el mejoramiento de la productividad entre otros, por la falta de reconocimiento y un sistema que compense ciertas características laborales como el salario, adecuándolo a

las nuevas circunstancias; en esos momentos es donde puede ser difícil poder alcanzar la efectividad en el desempeño esperado del personal identificado como competencias.

Enfoque dinámico

En el enfoque dinámico, las organizaciones no son organismos estáticos, sino que tienen en cuenta el contexto evolutivo del mercado que según Mertens (1998), está regulado por una complejidad en los parámetros, en cuanto a precio, calidad, diseños y servicios, una apertura de mercados, un mayor dinamismo en los mercados, como en el cambio en los materiales, la organización, etc. y unas mayores exigencias entre los competidores en los parámetros de calidad.

Dentro de este enfoque se requiere identificar las competencias necesarias de la empresa en cuanto a los aspectos tecnológicos, bases de conocimiento, formación y capacitación, sistemas de motivación, experiencia, conocimiento del mercado y mejoramiento del clima organizacional y laboral, es necesario que la organización sepa identificar en cuales de estos aspectos se puede destacar y así poder identificar cuáles son sus competencias claves.

Caracterizar la evolución de los mercados en que operan las organizaciones en la actualidad no se evidencia fácilmente, no solo por la diversidad de tendencias que se observan, sino también, porque en varias de ellas no se están perfilando con toda claridad, ya que influyen factores institucionales, otras por que inciden elementos culturales e incluso de contracultura, difícilmente predecibles ante las nuevas tendencias que están apareciendo. Un ejemplo, es la tendencia hacia la globalización de los mercados, cuyo alcance en las

economías nacionales aún no es muy claro, aunque su presencia es evidente. La misma globalización, a la vez que abre la puerta del productor hacia el mundo, está generando a su vez reacciones, de retroceder ante la inminente unidimensión de los productos que esta tendencia está generando.

Existen diferentes tipos de organizaciones según sus objetivos, sus miembros, su estructura interna, sus criterios de efectividad, etc., sin embargo, es posible pensar en características comunes y las relaciones que se originan, formando parte de los diversos tipos de organizaciones. Es común encontrar en varios autores diferentes definiciones del concepto de organización, como "organismos sociales, orientados al logro de objetivos, con una división dada del trabajo, etc. lo diferente es la forma, las cualificaciones y el grado en que tales características se dan en unas y otras organizaciones". (Dávila L., Y De Guevara, C., 2001. p. 5)

Al definir el término *organización*, se entiende como el ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales -tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas-. Las organizaciones -estos entes sociales que tienen que ser administrados- disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas hacia ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos." (Dávila L. de Guevara, C., 2001.p 6).

Según Martínez F, C., (1996) "Las organizaciones como sistemas sociales, son unidades socioeconómicas productoras

de bienes y servicios que poseen un subsistema gerencial, una estructura, unos recursos y se encuentran delimitadas por una estructura socioeconómica específica" (p. 40)

Complementando la definición anterior Barnard (1938) definió la organización como: "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". (p.58) "El sistema, pues, al que damos nombre de organización está compuesto de las actividades de los seres humanos, lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas, por esta razón sus aspectos significativos no son personales". (p.58)

Están determinados por el sistema, ya sean en cuanto a la manera, al grado y/o al tiempo"...

Así mismo, se encuentra la definición que da Etzioni (1964) precisando el concepto de organizaciones modernas como:

"Unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas y reconstruidas para lograr metas específicas. Se incluyen en este concepto las corporaciones, los ejércitos, las iglesias y las prisiones; se excluyen las tribus, las clases, los grupos étnicos y las familias". (Martínez, C. 1996. p. 41 - 42).

"La organización es más que la agregación o sumatoria de sus miembros, los cuales pertenecen simultáneamente a varias organizaciones y a otros entes sociales -clases y familia-. A pesar de la importancia de las grandes organizaciones complejas en la vida contemporánea, sería exagerado argumentar que constituyen la principal unidad alrededor de la cual se estructura y gira la sociedad. Las organizaciones constriñen el comportamiento de sus

miembros, aunque no en forma absoluta, quedando un margen de discreción y negociación para las estrategias de acción individual y grupal, margen que depende del poder que cada miembro tiene sobre los demás miembros de la organización.” (Dávila L. de Guevara, C., 2001. p.8).

“Las organizaciones son dinámicas: crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, progresan y a veces mueren. Así mismo, son conflictivas: El establecimiento y búsqueda de sus objetivos implica la opción, la negociación y la imposición entre los intereses de sus diversos estamentos: propietarios, directivos, obreros, clientes, proveedores, mandos medios, etc. También son sistemas abiertos, articulados dentro de estructuras más amplias: económicas, políticas y sociales. No existen en abstracto sino en condiciones particulares de sociedades concretas donde los hombres, miembros de las organizaciones, se relacionan como seres sociales” (Dávila L. de Guevara, C., 2001.p.6).

Las organizaciones deben ser entendidas desde su proceso y las etapas por las que este pasando. Deben evaluarse y establecer factores tales como sus objetivos, integrantes y dinámica dentro y fuera de la Organización, con los individuos que la conforman o que tienen contacto con la misma. Es importante siempre tener en cuenta que estos individuos son seres sociales y que por lo tanto, la organización puede ser cambiante como ellos.

Tras la revisión de las definiciones de los autores mencionados anteriormente se puede unificar el concepto de la organización que podría ser denominada tradicional, en comparación con lo que actualmente se conoce como organización virtual.

La organización de tipo tradicional se define como una unidad social constituida tras una planeación, para

alcanzar fines específicos mediante el trabajo humano y los recursos materiales. Ellas disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos específicamente asignados para cada uno de sus trabajadores.

A su vez, la organización cuenta con unos objetivos, estrategia, tecnología, estructura y procesos organizacionales. Si la organización debe hacer frente efectivamente a su ambiente, debe desarrollar una configuración integral entre sus componentes.

Cada organización debe estar preparada para los cambios que necesita para continuar su crecimiento con un nuevo sistema. Con este cambio organizacional se deberá realizar una reestructuración de patrones administrativos, la estructura organizacional y su mismo recurso humano, llevando de la mano a los avances tecnológicos, con el fin de obtener un mejor impacto en los negocios y en la sociedad.

Es posible que en una sociedad interesada por la cibernética se desarrollen grupos más preocupados por la evolución de la misma, por medio de la garantía de una organización más competente, con capacidad de hacer posible que cada integrante de la sociedad se involucre con la toma de decisiones y el desarrollo organizacional de esa sociedad. La manera como las organizaciones se adapten al cambio inminente de la era digital, dependerá de sus integrantes, proporcionando las bases necesarias para poder surgir y mantenerse en el mercado, *siendo cada vez más competentes.*

Siendo de interés para esta investigación la organización virtual, se considera pertinente realizar una revisión de las definiciones dadas por varios autores,

teniendo en cuenta el manejo de similitudes o diferencias que se puedan presentar entre ellas.

Se puede definir el concepto de la organización virtual como "La representación de la organización montada sobre la tecnología de Internet. Es decir, los sectores más importantes en los que la organización se divide, se apoyan en Internet ampliando el potencial del negocio y permitiendo una mayor conexión entre el personal y en la interacción con otras empresas." (Ministerio de Educación, 2003. p. 3).

Por otra parte, Cuesta, F. (1998) afirma que "Una empresa virtual es una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyadas en las posibilidades tecnológicas de las empresas que forman la red". (p. 21)

Como complemento de estas definiciones se encuentra también una serie de características que distinguen la organización tradicional de la virtual tal como se menciona en el siguiente aparte "En la organización clásica, los empleados se reúnen en un mismo edificio y cada uno ocupa un puesto de trabajo y cumple un horario determinado. Una empresa virtual, por el contrario, hace uso extensivo del teletrabajo y la presencia física de los empleados se reemplaza por la participación en una red de comunicación electrónica. El centro de atención de una empresa virtual no es ya el conjunto de puestos de trabajo, sino la coordinación que redistribuye y reformula coordenadas espacio- temporales." (Beltrán P. A, y Sánchez N. L, 2002.p.4).

La organización virtual es la representación de una organización física en un espacio interactivo donde se prestan productos y servicios según la actividad de la

organización. Esta se basa en la comunicación electrónica de sus trabajadores, ofreciendo a los clientes agilidad y facilidad para obtener información específica del tipo de producto ofrecido, así como también incluye procesos organizacionales y estructuras tecnológicas avanzadas para su desarrollo, con un personal capacitado encargado de cumplir funciones específicas y además generando una minimización de los costos administrativos de dicha organización.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, es necesario entender las organizaciones tradicionales y virtuales desde su estructura, con el fin de diferenciar el funcionamiento de cada una de ellas y el rol que cumple cada uno de los trabajadores dentro de las mismas. Por tal motivo se encuentra que la estructura de la organización tradicional esta definida como "El conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre ellas" (Strategor, 1988, en el Portal de estudiantes de Recursos Humanos, 2003, p.2).

Mintzberg (1984) afirma que la estructura es "el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo y la posterior coordinación de las mismas, es una estructura intencional de roles en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible" (en el Portal de estudiantes de Recursos Humanos, 2003. p.3).

De acuerdo con lo expuesto por (Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J. 2001. p.369), las organizaciones son intencionales y orientadas hacia las metas. Por lo tanto, la estructura de dicha organización también lo es. El concepto de estructura organizacional incluye la

existencia de intenciones y metas, por lo que la gerencia debe considerar la estructura en términos de su contribución hacia la efectividad organizacional.

Una organización plenamente desarrollada tiene departamentos de gerenciamiento de producto junto a sus departamentos funcionales usuales, como se puede observar en la figura número 2.

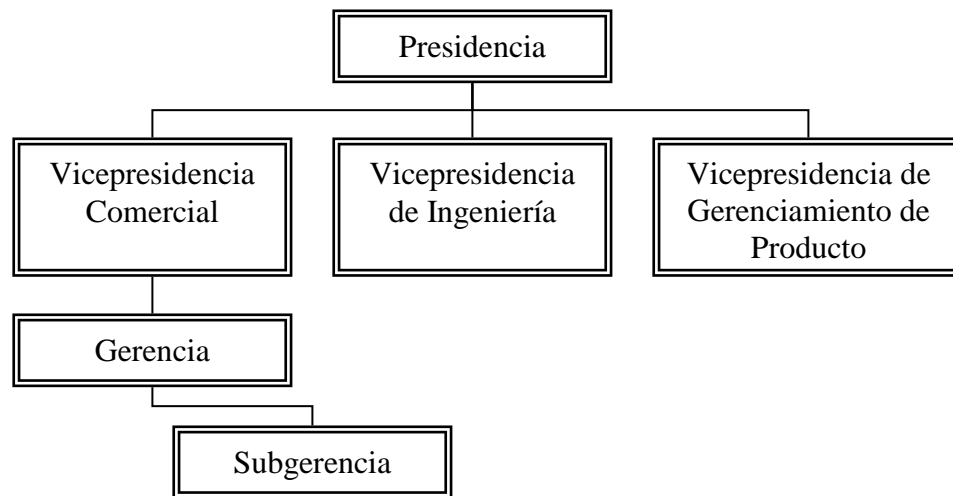


Figura No. 2. Organización Tradicional plenamente desarrollada

Algunas organizaciones tradicionales enfocan su estructura sobre una base funcional, que tiene una amplia aplicación tanto en organizaciones de servicio, como en aquellas de manufactura. La configuración específica de las funciones que aparecen como departamentos separados, varía de una organización a otra. Esta configuración es denominada Departamentalización (figura número 3), debido al "proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base o característica compartida" (Gibson J, et al. 2001. p. 374)

Gibson J, et al. (2001) enuncian que las estructuras organizacionales alcanzan el logro de las metas y que los directivos saben cómo hacer funcionar la estructura de la organización con las metas que esta se fija. Por lo tanto, en muchas ocasiones, las estructuras organizacionales no contribuyen de manera positiva hacia el desempeño organizacional, ya que los directivos han tenido dificultad en diseñar una estructura que guíe el comportamiento de los trabajadores o departamentos a alcanzar altos niveles de producción, eficiencia, satisfacción, calidad, flexibilidad y desarrollo.

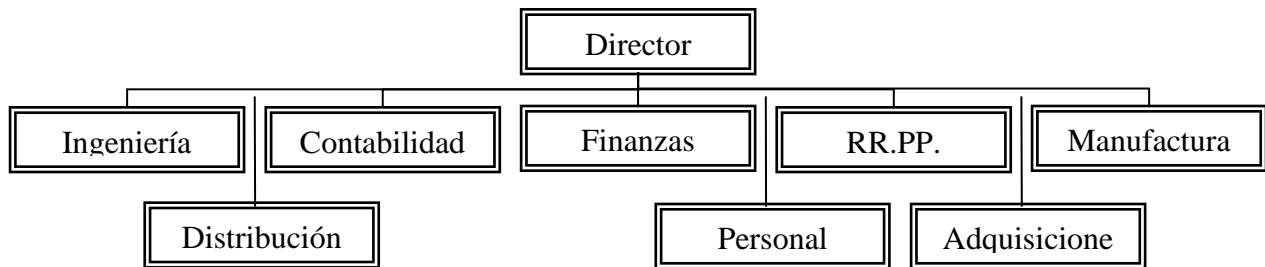


Figura No. 3. Departamentalización en una Organización Tradicional.

En contraste con lo anterior, se encuentra que en las organizaciones virtuales la tecnología esta modificando la estructura organizacional, eliminando los niveles jerárquicos en las mismas, el trabajo esta siendo replaneado y reorganizado continuamente, y las personas que antes ejecutaban tareas especializadas pueden estar siendo sustituidas por equipos multifuncionales de trabajo que participan de forma activa en las decisiones que toma el grupo.

Cuesta (2004), propone un esquema de la empresa virtual en red pura donde se da especial importancia a la incorporación explícita del entorno, reconociendo su influencia y considerándolo su auténtico catalizador. En la

Figura 3 se muestra dicho esquema, en él se advierte una red que necesita una hipercomunicación, ante la ausencia de un líder claro y definido "ya que esta estructura en red establece, teóricamente, un nivel equivalente para todos sus componentes y la aplicación de estas fórmulas instrumentales concluye en una situación en la que, teóricamente, toda decisión debe ser consensuada, generando así un importante incremento en las necesidades de la comunicación entre los diferentes componentes de la red".

Mertens (1998) señala que en la actualidad se presentan nuevos sistemas de dirección que deben responder ante las necesidades que requieren las estructuras virtuales, es decir, que sean capaces de balancear el compromiso existente entre la distancia y el involucramiento, teniendo en cuenta la manera en como están formados los componentes de la organización y que ellos pueden poseer una alta capacidad de independencia y autogestión, sin embargo, deben a su vez estar involucrados en el proyecto de lo que significan en esa organización los directivos.

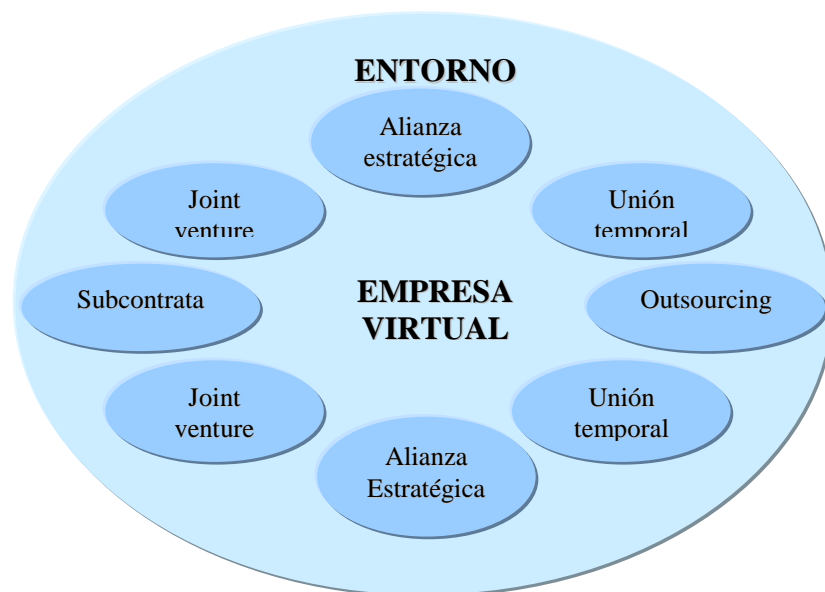


Figura 4. Organización Virtual en red pura.

Es importante señalar que cada socio de esta red debe realizar de manera a priori, un trabajo eficaz de lo que anteriormente lo realizaban las funciones o departamentos, ya que se supone que las organizaciones virtuales son las que mejor deben saber desarrollar la función para la cual se han incorporado. Este sería el concepto aplicado a todos y cada uno de los departamentos tradicionales que se encontrarían en una estructura convencional, ya que es imposible pensar que se puede ser el mejor en todas las funciones a realizar y tener a los mejores profesionales en todas las especialidades.

Es por ello que, cada uno de los componentes de la organización virtual, tiene que pasar previamente por un proceso de redescubrimiento de su Core Business tal como llama Cuesta (1998) a los líderes o directivos de la organización virtual y así poder convertirse en una de las mejores organizaciones en su actividad específica, lo que les facilitará el poder convertirse en un componente perfecto de este concepto estructural.

Para que una organización virtual sea operativa, es indispensable que alguno de sus componentes, sea el promotor que lidere y gestione el conjunto formado, esto solo será posible, cuando uno de sus socios se convierta realmente en el Directivo del conjunto o de la organización.

La organización virtual debe concentrarse solo en unas cuantas actividades básicas centrales y fundamentales en donde es y debe ser la mejor, debe basar su actividad en la búsqueda de otras organizaciones complementarias a las actividades que realice para poder integrar el proceso productivo, esto permitirá conseguir una de las ventajas ampliamente aceptadas, logrando la mejora de cada una de

las funciones que se realicen por los diferentes socios del nuevo modelo estructural. De acuerdo con la propuesta de Cuesta (1998) esta nueva modalidad estructural presenta una serie de características diferentes a las que se encuentran en los modelos estructurales, las cuales presentan una serie de posibilidades únicas, siendo estas, las que se generan para poder responder de forma adecuada con una rentabilidad suficiente a las nuevas necesidades que se manifiestan en el mercado o requerimientos de los usuarios. Algunas de estas características son:

1. La Excelencia, que se basa en la realidad que cada organización pueda aportar al mercado, haciéndola mejor que ninguna otra; para esto deberá beneficiarse de las excelencias individuales.
2. La Oportunidad, Para poder constituirse y aprovechar las oportunidades específicas del mercado.
3. La Confianza, aspecto, donde cada uno depende del resto, por lo que todos y cada uno de los componentes de la organización virtual deben aportar sin ningún tipo de restricción, mejor de sí misma al mercado.
4. Tecnología, siendo una de las bases fundamentales que se generan en el nuevo concepto estructural, donde se debe incluir la información entre los socios y la comunicación entre la organización y los usuarios.

A partir de esto, se puede concluir, acerca del dimensionamiento de una Organización Virtual, ya que anteriormente se consideraba grande cuando disponía de activos muy importantes, ahora este concepto pasa al nivel de beneficio que es capaz de conseguir esta misma organización.

El proceso de desarrollo en una Organización Virtual depende también de la progresiva adquisición de

competencias generales o genéricas y ejecutivas o específicas en complemento con el involucramiento de los conceptos de una nueva dirección con el fin de adaptarse a las necesidades de la organización moderna y muy especialmente para la organización virtual. A partir de ello se consultaron diferentes autores desde los cuales se retoman definiciones sobre competencias.

Las competencias son entonces, la capacidad de realizar las actividades correspondientes a una profesión conforme a los niveles esperados en el empleo. El concepto incluye también la capacidad de transferir las destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro del área profesional y, más allá de esta, a profesiones afines. Esta flexibilidad suele implicar un nivel de destrezas y conocimientos mayor a lo habitual, incluso entre trabajadores con experiencia. (Cuesta 1998, p 32)

Según Benavides (2003, p 34) las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños cualificados si saben como y si se pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones.

En esta caracterización, las competencias laborales están reguladas por funciones organizacionales con las cuales los sujetos se movilizan en el mercado laboral, de acuerdo con la estructura de estas organizaciones. Lo anterior significa que un trabajador es competente para desempeñarse en la estructura productiva en tanto demuestra capacidad de análisis, de síntesis, sepa tomar decisiones,

manipule una herramienta, pueda trabajar en equipo, comprenda los procesos tecnológicos y sobre todo, desarrollo de capacitación en el marco de la estructura organizacional.

Las competencias laborales se originan en el universo organizacional y su relación con la educación depende de los resultados o realizaciones que esta alcance en términos de eficacia y rendimiento productivo. La competencia es una abstracción y no algo que se pueda observar directamente.

Alles M., (2000) afirma que cuando en una organización se requiere comenzar a pensar, trabajar e instrumentar los conceptos de capital humano o recursos humanos se debe pensar en ellos como si se tratara de un valor estratégico de la compañía, como un valor añadido para la actividad. Se debe partir entonces, de la definición en primer lugar de la misión como el porque de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización, su propósito, es decir, aquello por lo cual, la organización quiere ser recordada, en segundo lugar, la visión entendida como la imagen del futuro que se desea para la organización; y a partir de ellos, los valores que son los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas, serán entonces, los que guiarán a la organización en el cumplimiento de la misión y visión fijadas. La misión y la visión se deben revisar inicialmente en el contexto del proceso total, antes de iniciar el análisis y la definición de las competencias para que de esta manera se tenga en cuenta la relación que existe entre ellas y la misión y visión de la organización.

Es importante que la organización virtual en función de su realidad y considerando su propia misión y visión, describa las definiciones de sus competencias, de la manera

en que mejor representen el sentir y las necesidades de la misma en particular.

En la organización virtual, deben existir sistemas de dirección que permitan balancear el compromiso que existe entre de la distancia y el involucramiento teniendo en cuenta que los componentes de la organización están cada vez más formados y tienen una alta capacidad de independencia y autogestión, pero que a su vez, deben estar involucrados. En este tipo de organización de acuerdo con Cuesta (1998), se evidencia la transición de los cambios que ha tenido la dirección, ya que ha dejado de ser presencial para pasar a ser a distancia.

Por tal motivo, el directivo de una organización virtual debe poseer competencias pertinentes que le permitan administrar los componentes de la misma, mediante su técnica compuesta por la creatividad, la comunicación y el adecuado manejo de las relaciones. Para Cuesta (1998), el directivo o directivo moderno posee características tales como la pro actividad, la orientación hacia los objetivos, compromiso, adaptación al cambio y flexibilidad, por lo que procura entender primero para luego ser entendido, ya que es consciente de que la sinergia que debe lograr es más que una suma de las partes.

El directivo virtual posee también un perfil específico a partir del cual se puede evidenciar un nuevo estereotipo de directivo con características que se diferencian del directivo tradicional. Cuesta (1998), presenta estas características de donde se extrae que el directivo tradicional esta orientado hacia un estilo clásico y concreto, mientras que el directivo virtual se centra en la persona y en la ambigüedad (tabla 1).

Tabla 1.
Estereotipo del Directivo.

Directivo Virtual	Directivo Tradicional
Empatía	Autoridad
Capacidad de negociación	Mando
Aceptación de la ambigüedad	Búsqueda del orden
Prioridad a las ideas	Prioridad de la jerarquía
Multiculturalismo	Monoculturismo
Trabajo y decisión de equipo	Personalismo
Pensamiento sistémico	Pensamiento cartesiano
Orientado hacia roles	Orientado a funciones
Rapidez basada en nuevas tecnologías	Trabajo al ritmo de la estructura
Abierto al mundo	Con prejuicios de sexo, raza, nacionalidad, etc.

Es básico para la estructura virtual un estilo de dirección que se base en el total involucramiento de todos los componentes de la organización. En la dirección a distancia se evidencia un reemplazo de la dirección presencial, facilitada por las nuevas tecnologías de información y donde la presencia ha sido reemplazada por la comunicación, utilizando los nuevos canales y medios existentes.

Una estructura virtual se encuentra dispersa y que la presencia del directivo se hace inviable, por lo que es necesario utilizar una comunicación de forma intensiva. Este proceso de comunicación inicia con el establecimiento de los objetivos que cada integrante debe alcanzar de acuerdo con los requerimientos.

Teniendo en cuenta que no existen estudios específicos que puedan determinar las competencias que deban poseer los Directivos de una Organización Virtual, se tendrá en cuenta

para esta investigación, la perspectiva de Directivos y usuarios de una misma organización virtual, con el fin de obtener una mayor precisión en la información.

Cuesta, F. (1998) afirma que el directivo "es aquel que dirige la organización virtual dentro de entornos cambiantes, competitivos, globales etc, mercados maduros y trabajadores cualificados liderando el proyecto que supone la empresa y que, puede apoyarse para la realización del proceso de transformación en diferentes personas y empresas".

De la misma manera, Cuesta (1998) reconoce que el perfil del directivo debe ir acompañado de una serie de áreas de conocimiento con el fin de desempeñarse en su entorno peculiar y según lo que el mismo le exige. Estas áreas se encuentran alineadas con las características y el perfil que anteriormente se han descrito y se describen básicamente en las siguientes:

1. Idiomas. Para mejorar la comunicación en el entorno global.
2. Marketing. El directivo virtual debe saber cómo vender la organización.
3. Gestión estratégica.
4. Organización y cultura empresarial. Para que logre unir todas las piezas que componen la organización conforme a su cultura.

De tal manera, estos aspectos serán importantes para poder definir las competencias que debe poseer el directivo de la organización virtual. La identificación de las competencias es un método o proceso que se sigue para establecer las competencias que un trabajador, o para este caso, un directivo debe poseer para desempeñarse de manera satisfactoria.

Por otra parte el usuario se define como la persona que utiliza o trabaja con algún objeto o que es beneficiaria de algún servicio público o privado, empresarial o profesional. (Enciclopedia Libre, 2007)

Teniendo en cuenta que el objetivo de esta investigación es especificar cuáles son las competencias laborales que deberían tener los directivos de la organización virtual desde su perspectiva y la de los usuarios, a través de su discurso se pretenderá analizar las diferencias o similitudes entre las construcciones de ambos participantes.

Si bien cada organización puede poner su huella en la definición de valores y competencias, aquéllas a las que lleguen deberán ser formuladas respetando el correcto significado de las palabras en el idioma del país de cada compañía, ya que dar otro significado a las palabras, aunque se pongan por escrito, sólo llevará a la confusión; desde luego, es algo totalmente desaconsejable. Se hace esta aclaración, porque es posible que constantemente se diga que cada organización debe hacer su propia definición de competencias y valores, y así debe ser, pero con la salvedad planteada.

Alles (2000), afirma que los nombres de los valores y las competencias pueden ser idénticos, pero la definición de ambos no lo es. En el caso de la definición de los valores, se trata de formular la definición de un término en una frase breve. En cambio en la competencia, la definición es más extensa y se refiere a la conducta dentro de una organización virtual. Estos conceptos o definiciones también podrían ser simplemente valores a los que la organización se adhiere y que de alguna manera espera que adhiera todo su personal.

Si los directivos de la organización virtual desean que estos conceptos se transformen en competencias de las personas, el concepto será igual o similar pero su tratamiento será diferente. Si las definiciones antedichas se transforman en competencias ya no serán un valor al cual es posible adherir; será una característica que se espera posean todas las personas. Esto quiere decir que serán tomadas en cuenta por los distintos subsistemas de recursos humanos a poner en marcha.

Las competencias generales o genéricas, tal como lo afirma Cuesta (1998), son aquellas que todos los integrantes del personal de una organización deberán tener. Estas a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado. De esta manera se definen las competencias específicas como aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos. La forma de combinar las distintas opciones dependerá de lo que cada organización virtual defina para si misma.

En una definición más amplia, Calderón y Naranjo (2004), afirman que las competencias genéricas se pueden estructurar en un modelo de cuatro categorías:

1. Competencias personales transferibles: son aquellas habilidades que trascienden el contexto de una disciplina, que se espera que sean formadas por la academia, que no son instrumentales y que no están relacionadas, como las otras competencias, con situaciones específicas predecibles sino, al contrario, con la capacidad del individuo para afrontar lo inesperado e impredecible (Barnett. 2001).

Se destacan seis competencias dentro de esta categoría: habilidad de comunicación, trabajo en equipo, orientación al logro, toma de decisiones, capacidad negociadora y aprendizaje continuo (p.92).

2. Competencias técnicas o específicas de la profesión: son aquellas que le dan el carácter profesional a quien dirige esta área en la organización y que convierten al directivo en experto de los procedimientos y prácticas de gestión de personal. En términos de Punk (citado por Maldonado, 2002, p.29), posee competencia técnica quien domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello. Se evidenciaron tres competencias: manejo de prácticas de RH, conocimiento del negocio y gestión de lo cultural. Estas competencias requieren que la persona, además de conocer los procesos propios de la gestión humana, tenga la capacidad de interrelacionarlos, relacionarlos con el negocio y asociarlos con la naturaleza humana. (p.93).
3. Competencias de gestión: aquellas orientadas a la dirección de personas y a la administración de recursos. Las competencias detectadas dentro de esta categoría son: pensamiento estratégico, gestión de procesos, orientación al cliente, gestión del cambio y liderazgo. Estas competencias corresponden a la capacidad directiva, pero teniendo en cuenta que el directivo de organización virtual no solo debe dirigir su grupo sino incidir sobre toda la organización. (p.93).
4. Competencias sociales: incluyen las motivaciones y la capacidad de relación de un contexto social organizativo (Le Boterf, citado por Maldonado, 2002, p.31). las competencias percibidas fueron: sensibilidad social,

capacidad de interrelación, facilitación y autocontrol. Estas competencias requieren condiciones especiales de calidad humana relacionadas con capacidades entrópicas y conocimiento de la naturaleza humana. Se encuentran asociadas a valores ético-morales, como honestidad, responsabilidad, lealtad, solidaridad y transparencia. (p.93).

Teniendo en cuenta las categorías mencionadas anteriormente, Calderón y Naranjo (2004) proponen las competencias de cada una de las categorías, a partir de los resultados de su investigación. (ver tabla 2).

Tabla 2.
Competencias por Categorías

Competencias por Categorías	
Categorías	Competencias
COMPETENCIAS PERSONALES TRANSFERIBLES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad de comunicación 2. Trabajo en equipo 3. Orientación al logro 4. Toma de decisiones 5. Capacidad negociadora 6. Aprendizaje continuo
COMPETENCIAS TÉCNICAS O PROFESIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de prácticas de TH 2. Conocimiento del negocio 3. Gestión cultural
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento estratégico 2. Gestión de procesos 3. Orientación al

	cliente
	4. Gestión del cambio
	5. Liderazgo
COMPETENCIAS SOCIALES	1. Sensibilidad social
	2. Capacidad de interrelación
	3. Facilitación
	4. Autocontrol

De acuerdo con lo expuesto por Alles (2000), a continuación se presentan competencias laborales, a las que llama ejecutivas, lo cual significa que todos los directivos de empresas virtuales deberían poseerlas y ser a su vez complementadas en todos los subsistemas de gestión de recursos humanos o gestión de capital humano. Cada empresa virtual definirá estas u otras capacidades en el número que desee.

1. Desarrollo del equipo: Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

a. Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular.

Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

- b. Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
 - c. Comprende el concepto y el valor del desarrollo del propio equipo pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
 - d. Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, esta preocupado por el resultado final de su actividad personal.
2. Habilidades mediáticas: Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Se relaciona con la competencia "modalidad de contacto" pero en un sentido mas específico, porque hace referencia a los medios.
- a. Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aun en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o esta presionado.
No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa y se cuida de no decir aquello que no desea ni planea decir.
Frente a los medios es carismático en su medida justa. La imagen de la empresa está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.
 - b. Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o cuando esta presionando. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía.

Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la empresa.

c. Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.

d. El nerviosismo frente a los medios o a auditorios no habituales no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.

3. Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feed back, integrando las opiniones de los otros.

a. Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da *feed back* sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.

b. El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando *feed back* a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

c. Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

d. El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

4. Liderazgo para el cambio: Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que

esa visión parezca no solo posible sino también accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuino, actuar como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

- a. Comunica su visión de la estrategia de la firma y los negocios haciendo que aquella parezca posible y deseable para los accionistas, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.
 - b. Su visión genera aceptación por parte de los accionistas, consigue que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.
 - c. La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genere adhesión y apoyo.
 - d. Rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas.
5. Pensamiento estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
- a. Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas

- oportunidades de negocios, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
- b. Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
 - c. Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.
 - d. Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.
6. Empowerment: Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos.
- a. Define claramente objetivos de desempeño asignando responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
 - b. Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

- c. Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.
 - d. Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.
7. Dinamismo - Energía: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
- a. Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que esta a su cargo.
 - b. Demuestra dinamismo y energía trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
 - c. Trabaja duro en jornadas a su grupo y a su accionar.
 - d. Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como estas.
8. Relaciones públicas: Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya

cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

- a. Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.
- b. Establece adecuadas relaciones con las redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.
- c. En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.
- d. Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

9. Orientación al cliente: Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

a. Establece una relación con perspectiva de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes.

Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

b. Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

c. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

d. Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

10. Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente

que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo, Equipo, en su definición mas amplia, es u grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

- a. Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario.
 - b. Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
 - c. Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
 - d. Cooperera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.
11. Orientación a los resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se

deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

- a. Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.
- b. Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
- c. No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
- d. Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

12. Integridad: Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad

incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

- a. Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un rato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que la esta pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo el considera poco ético. Se considera que es referente en materia de integridad.
- b. Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque puedan molestar a un viejo amigo. No esta dispuesto a cumplir ordenes que impliquen acciones que el considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.
- c. Desafía a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. Esta orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.
- d. Es abierto y honesto es situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea mas sencillo callarse.

Método

Tipo de Estudio.

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. (Ver apéndices A y B).

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. (Ver apéndice C).

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 presenta en el apéndice E la matriz de resultados en la cual se dan 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-business, 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.

Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, las competencias genéricas y ejecutivas que se dieron a conocer en el marco teórico, se ratifican a partir del discurso obtenido de los participantes de la misma.

Los participantes mencionaron que la Organización Virtual debe tener una estructura horizontal, dinámica, plana y matricial donde cada uno de sus trabajadores tienen una función específica y especializada, donde se infiere que la estructura organizacional virtual es de tipo transversal, no es convencional ni jerárquica y se puede definir además como la representación de una organización física en un espacio interactivo donde se prestan productos y servicios según la actividad de la organización, estando de acuerdo con lo mencionado por Cuesta (2004) respecto al esquema de la empresa virtual en red pura.

Uno de los hallazgos relevantes encontrados en los resultados de la investigación dentro del discurso de los participantes, hace énfasis en que las organizaciones virtuales se enfocan más hacia la consecución de la prestación de sus servicios vía Internet y no en el trabajo en red que estas organizaciones tienen con otras para explotar una oportunidad específica de mercado, tal como lo propone Cuesta F, (1998).

De acuerdo a la definición dada por El Ministerio de Educación 2003. p.3 y Beltran P. A, y Sanchez N. L, 2002. p.4 en cuanto a la representación de la organización virtual se confirma en el discurso de los participantes que la organización virtual se basa en la comunicación electrónica de sus trabajadores, ofreciendo a los usuarios

agilidad y facilidad para obtener información específica del tipo de producto ofrecido, así como también incluye procesos organizacionales y estructuras tecnológicas avanzadas para su desarrollo, con un personal capacitado encargado de cumplir funciones específicas y además generando una minimización de los costos administrativos de dicha organización.

A partir de la comparación del discurso de los participantes y el marco teórico, en estas organizaciones virtuales se da una estructura intencional de roles en la que cada persona asume el papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible, este papel es asignado por el directivo de la organización dependiendo del conocimiento que tiene de cada uno de los integrantes de la misma y a partir de esto es él quien asigna funciones adecuadas para cada uno de sus trabajadores, esto teniendo en cuenta que un directivo debe cohesionar al equipo y promover que todos trabajen por un objetivo en común, aun si no se encuentran dentro del mismo espacio físico.

Para que una organización virtual sea exitosa, es indispensable que su directivo sea el promotor que lidere y gestione el conjunto formado por cada uno de sus componentes (recurso humano, recurso tecnológico y portafolio de servicios) dado que el liderazgo nace desde los valores y visión del líder, la filosofía que profesa, en que cree, con que se compromete y cual es su sentido de vida. Este discurso concuerda con el perfil del directivo virtual propuesto por Cuesta F, (1998) en el que se afirma que este se centra en su recurso humano y posee un estilo de dirección basado en el "total involucramiento de todos los componentes de la organización".

Cabe anotar que el óptimo desarrollo de las habilidades que se espera que debe tener un directivo de una Organización Virtual se da a partir de diferentes variables tales como la formación académica y experiencias en los que se encuentra inmerso un individuo, tal como lo postulado por Mertens (1998) en el enfoque dinámico dentro del cual se requiere identificar las competencias necesarias de la organización virtual.

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, se logró identificar la perspectiva conjunta de Directivos y Usuarios de diferentes Organizaciones Virtuales, la cual permite dar respuesta a la pregunta ¿Cuáles son las competencias laborales que deberían tener los directivos de la organización virtual desde su perspectiva y la de los Usuarios de la misma?

Un logro importante de esta investigación es la identificación de las competencias laborales que deben poseer los directivos de las Organizaciones Virtuales, dado que existen estudios relacionados con el tema, dirigidos únicamente a organizaciones tradicionales.

Según lo afirma Calderon y Naranjo (2004) las competencias genéricas se pueden estructurar en un modelo de cuatro categorías identificadas en el discurso de los participantes de la siguiente manera: en el discurso de los directivos se evidencia que desde su perspectiva las competencias genéricas que deben poseer y desarrollar, son aquellas que se pueden transferir a su equipo de trabajo como lo son las habilidades de comunicación, toma de decisiones, liderazgo, entre otras, así mismo, se encontró que también debe poseer habilidades que le permitan tener una mentalidad abierta a la incorporación de la innovación de tecnología.

A partir de la perspectiva de los usuarios, se encuentra que las competencias genéricas que debe poseer un directivo de Organización Virtual son las relacionadas con el contacto permanente con los medios de comunicación, y de igual forma una alta actualización en medios de comunicación y adelantos tecnológicos.

Estas competencias son contrastadas con lo propuesto por Alles (2000) y definidas a continuación partiendo de los discursos de ambas partes:

Habilidades mediáticas. El Directivo de la Organización Virtual debe crear estrategias de comunicación y estar abierto a la incorporación de la innovación de tecnología, con pleno conocimiento de su sistema y de los medios de comunicación de manera que pueda contar con ellos como una herramienta principal, con el fin no sólo de llegar a sus usuarios, sino también, para la comunicación interna dentro de la organización. De esta manera el Directivo podría garantizar eficiencia, así como generar en los clientes confianza y algún rasgo de calor humano a pesar de la virtualidad de su actividad, para lo cual puede valerse de la ayuda de juntas directivas, grupos de comités gerenciales y creando cultura organizacional.

Liderazgo para el Cambio. Es la capacidad de estar continuamente preparados para procesos de transición y cambio, por lo que el directivo debe tener la habilidad de interpretar el momento adecuado para implementarlos, de manera que pueda liderar procesos de cambio y comunicarlos ampliamente al interior de la compañía, procurando ofrecer un buen servicio, presentando la empresa y dejando muy claro el valor agregado que le brinda a sus usuarios.

Pensamiento Estratégico. El Directivo de la Organización Virtual debe poseer la habilidad para

comprender clara y rápidamente los cambios, una alta capacidad de negociación, tener claramente cuáles son las debilidades de la Organización, así como las oportunidades del mercado. Como parte de esta competencia, también debe poder realizar alianzas estratégicas y contribuir al crecimiento de la Organización a partir de la detección de nuevas oportunidades de negocio.

Empowerment. El Directivo debe tener la capacidad de direccionar, definir responsabilidades, aprovechar la heterogeneidad de los miembros y combinar adecuadamente las situaciones, las personas y los tiempos, de igual forma debe lograr un autoconocimiento y un alto conocimiento de las personas que desarrollan la labor de la Organización y así mismo, poder describir cada uno de los cargos, definición de tareas y las responsabilidades para maximizar las capacidades de cada uno de los empleados.

Dinamismo - Energía. El Directivo de una Organización Virtual debe poseer la capacidad de resolver conflictos como también poder motivar de una forma adecuada a sus empleados y así lograr conocer muy bien sus recursos, manejar las emociones y actuar definitivamente con serenidad pero con rapidez las situaciones por las que este pasando la Organización.

Relaciones Públicas. Es la capacidad de comunicación y de interacción que debe tener el directivo con los diferentes actores sociales en cuanto a usuarios; debe existir la habilidad de establecer una correcta y agresiva política de relaciones públicas para entender y analizar numéricamente lo que esta ocurriendo en el entorno con una alta visión de orientación al logro y a los resultados.

Orientación al Cliente. Es tener la iniciativa de indagar acerca de las necesidades del usuario, para poder

desarrollar un producto o un portafolio que logre cubrir las necesidades de estas personas o de las empresas a las cuales puede asesorar la Organización, es una estrategia del Directivo para que logre asimilar hacia donde va la Organización, realizándolo mediante un estudio de mercados enfocado hacia la orientación al cliente que permita conocer la opinión de los consumidores así como sus necesidades.

Orientación a los Resultados. Los Directivos deben estar orientados hacia unos objetivos teniendo en cuenta que lo primordial dentro del desarrollo y la consecución de unos resultados es el proceso mismo. Debe poseer la capacidad de orientarse al logro, a los resultados y así, enfocar todas las habilidades de su recurso humano para el servicio al usuario y administrar realmente todos los procesos de la Organización.

El principal alcance que tuvo esta investigación fue que a partir del discurso de los participantes se reafirmó que las competencias laborales que se propusieron desde diferentes autores en el marco teórico son las que deben poseer y desarrollar los directivos de las Organizaciones Virtuales.

Conclusiones y Sugerencias

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 participes 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 públicas, 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
- Caicedo, O. & Castellanos, H. (2001). La oficina virtual y sus exigencias en el tipo de competencias de las personas. Bogotá D.C.: Universidad Piloto de Colombia. Tesis de grado.
- 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>
- 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.mineducacion.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.

Apéndices