



DIAGNÓSTICO DE LA COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN EN DIRECTIVOS QUE CURSAN LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

Resumen / Abstract

El término gestión por competencias, crece en importancia en diversas partes del mundo, ocupando cada vez un papel más central en empresas y centros de educación superior. En este aspecto, las experiencias en América Latina, están mostrando que lo más importante no es quién certifica, sino cómo se desarrolla el proceso. En nuestro país su incorporación es aun mínima en términos reales, aunque algunas experiencias han sido introducidas en diversas organizaciones en el diseño de puestos de trabajo y ocupacionales [1].

Este trabajo pretende demostrar un diagnóstico sobre la competencia para la comunicación en directivos que han cursado y cursan la maestría en Dirección a partir de la aplicación de diferentes técnicas.

The term competence management grows in importance in different parts of the world, occupying an increasingly central role in business and higher education. In this regard, the experiences in Latin America are showing the most important thing is not who certifies that, but how the process unfolds. In our country, the University is still minimal in real terms, although some experiences have been introduced in various organizations in the design of jobs and occupations [1].

This work aims to demonstrate an assessment of competence for communication managers who have attended and holds a Masters degree in Management from the application of different techniques.

Palabras clave / Key words

Diagnóstico, Comunicación, Directivos, Competencias.

Diagnosis, Communication, Leadership, Competence.

Mónica Queris Rojas, Licenciada en Psicología, Profesora Instructora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba.
e-mail: queris@ind.cujae.edu.cu

INTRODUCCIÓN

Los directivos de hoy se encuentran ante el reto de orientar a grupos humanos, expresarse en público, fundamentar proyectos, colaborar con otros especialistas en la solución de problemas, argumentar puntos de vista, las cuales son exigencias frecuentes del directivo cubano de hoy. En este sentido, no basta con el desarrollo de conocimientos y habilidades al respecto, es necesario propiciar una disposición permanente para el análisis y perfeccionamiento del comportamiento comunicativo individual. Además, asumir una concepción “del otro” que implique respeto, consideración, transparencia, tolerancia y disfrute por las relaciones humanas y a la vez, el desarrollo de determinadas cualidades de personalidad que favorezcan la eficiencia de las relaciones humanas en el contexto laboral [2].

Recibido: 23/10/2009

Aprobado: 09/05/2010

La actualidad empresarial cubana realza la importancia de la comunicación organizacional, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la cultura organizacional. Éstos se han convertido en procesos fundamentales para las empresas [3]. De aquí deviene la importancia que se ha producido a nivel nacional en relación a este proceso, lo que se evidencia además con la inclusión del subsistema comunicación en las Normas Cubanas (NC) 3000, 3001 y 3002: 2007 [4], como forma de acreditar los recursos humanos; así como la inserción en las bases del perfeccionamiento empresarial del subsistema de comunicación. De ahí que el problema que se investiga consiste en lo siguiente: ¿Cuál es el comportamiento de las habilidades comunicativas en directivos? Para darle solución a dicho problema se ha propuesto el siguiente objetivo de la investigación: “Identificar el desarrollo de la competencia para la comunicación de los directivos en su desempeño”.

DESARROLLO

Para la realización de esta investigación se aplicaron diferentes métodos y técnicas de la investigación. Entre los métodos teóricos se encuentran el Análisis y síntesis y el método inducción- deducción; entre los métodos empíricos se utilizan: la encuesta de Autoevaluación de competencias, el Test de entrada a la maestría en dirección y entrevista sobre el estado de importancia atribuida a la competencia para la comunicación. Entre los métodos matemáticos se emplean los estadísticos descriptivos para procesar diferentes técnicas empíricas aplicadas (media, desviación estándar, máximos y mínimos). Esta investigación refleja una síntesis de un estudio realizado a directivos del Ministerio de la Industria Básica, lo que repercute en un Sector de la Economía Nacional. A partir de una amplia búsqueda bibliográfica se decide definir la comunicación como la transferencia y la comprensión de significados [5]. Desde esta perspectiva se declaran cuatro funciones de la comunicación:

- El control del comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados.
- Fomentar la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio.
- Proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.
- Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Acerca de la competencia para la comunicación se encontró que, de manera general, en los últimos 20 años más de 100 investigadores han formado un total de 286 modelos de competencias. Dos terceras partes son norteamericanos y el resto se dividen en 20 países. A continuación en la Tabla 1 se declaran algunas habilidades

relacionadas con la competencia para la comunicación que son expuestas en diferentes enfoques:

TABLA 1
Modelos de competencias que explicitan habilidades relacionadas con la competencia para la comunicación

Autor/competencias identificadas	Comunicación efectiva	Manejo de grupos y/o equipos	Motivación	Administración de los RH	Resolución de problemas	Gestión de recursos	Empatía	Delegación y/o facilitación	Toma de decisión	Autocontrol	Planificación	Orientación al cliente	Red de relaciones efectivas
	Boyatzis (1982) [6]	X	X										
Kotter (1982) [7; 8]	X		X										
Luthans (1996) [7]	X	X		X									
Robert Quin (1991) [9]		X						X					
Pérez López (1998) [1]	X				X	X	X	X				X	X
Cardona y Chinchilla (1999)										X			
Goleman (1998) [10]	X						X	X	X				
Salazar (2000) [11]		X		X									
Pereda y Berrocal (2008) [12; 13]	X	X	X		X		X			X		X	
Nancy García y María del Carmen Armenteros (2000) [14]	X	X	X		X				X		X		

Como se puede apreciar todos estos autores hacen referencia a una serie de atributos psicológicos que permitirán al directivo un mejor desempeño en su rol comunicativo. Según algunos autores las labores directivas hoy se encuentran encaminadas a asegurar la supervivencia de la empresa, a liderar personas y a desarrollar un *management* comprometido sobre la base del cambio organizativo permanente¹. Desde este enfoque el nuevo directivo pasa a ser un gestor dentro de la organización,

¹ Beer et al. (1990) y Doppler y Lauterburg (1998), citado por [15].

DIAGNÓSTICO DE LA COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN EN DIRECTIVOS QUE CURSAN LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

teniendo como meta prioritaria conseguir una supervivencia continuada de la organización en el tiempo. También se puede asegurar que en todos los casos se le atribuye importancia a la competencia para la comunicación como una de las principales que han de tener los directivos competentes. En este sentido se percibe que de las 10 concepciones revisadas, 7 de ellas declaran la comunicación como una de las habilidades o competencias que han de tener directivos. Éstas son las concepciones de [6; 10; 14], Kotter (1982) y Luthans², Pérez López (1998)³.

Otros autores por su parte, no declaran la competencia para la comunicación propiamente dicha, pero abordan elementos relacionados con ella como son:

- Mentor, coordinador y facilitador [9]
- Capacidad para generar participación [11]
- Dirección de equipos, conocimientos y habilidades negociadoras⁴.

En la actualidad existen una serie de concepciones sobre la competencia para la comunicación. Ésta es descrita desde perspectivas lingüísticas hasta las psicológicas. Para esta investigación en particular se definirá como competencia para la comunicación: “La configuración psicológica que hace eficiente al directivo en situaciones comunicativas implícitas en su desempeño profesional” [16], ya que parte del propio desempeño directivo y la situación concreta en la que se encuentra el mismo. Además permite tener en cuenta diversos elementos de integración en las diferentes áreas en las cuales se desempeña el dirigente. Por otra parte, se entiende a la competencia como expresión de un comportamiento eficiente del profesional, que no se reduce a capacidades, habilidades, u otros elementos concretos, tangibles y mensurables de la conducta de las personas, donde se puede estudiar la competencia con un carácter contextualizado, lo que es coherente con la dinámica del mundo laboral contemporáneo.

Para darle respuesta al objetivo antes descrito, se aplicaron la autoevaluación de competencias y el test de entrada a 31 directivos que cursaban la XIV Edición de la Maestría en Dirección. Ambas técnicas se analizan a partir del autorreporte del individuo. La primera consta de 14 competencias y los directivos han de exponer una autoevaluación que oscile entre 0-10 puntos. En la Figura 1 se muestran los resultados de autoevaluación de las competencias, las cuales son:

1. Comprensión del entorno
2. Orientación al cliente y a las necesidades
3. Orientación al logro y a los resultados
4. Motivación
5. Iniciativa e innovación en la solución de problemas
6. Autoaprendizaje
7. Comunicación Efectiva
8. Uso de la información
9. Planificación
10. Coordinación e integración

11. Toma de decisiones
12. Desarrollo de las personas
13. Liderazgo participativo y transformacional
14. Trabajo colaborativo

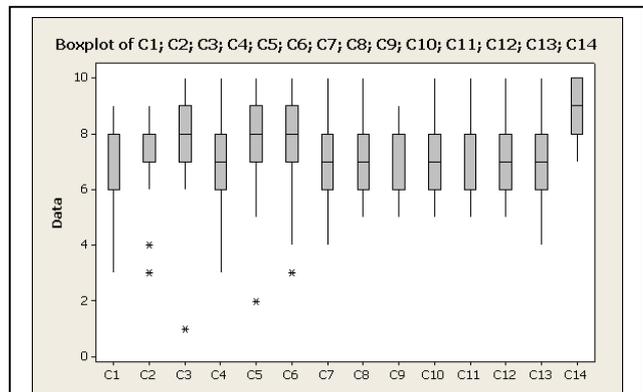


Figura 1 Autoevaluación de las 14 competencias.

El test de entrada consta de 22 atributos para la autoevaluación del directivo al entrar en la maestría. Para el análisis de este instrumento, se hizo una selección de los atributos que se relacionan con la comunicación, lográndose la aplicación a 31 directivos.

- C3. Proceso de toma de decisiones de la empresa
 - C7. Estilos y técnicas para un liderazgo participativo
 - C8. Métodos y técnicas para promover la motivación
 - C9. Formas efectivas de comunicación en la empresa
 - C12. Formas efectivas de coordinación
 - C15. Técnicas y procedimientos para gestionar los recursos humanos
 - C16. Técnicas y procedimientos para gestionar marketing
 - C20. Formación y desarrollo de equipos de trabajo
- El comportamiento de estas variables se evidencia en la Figura 2.

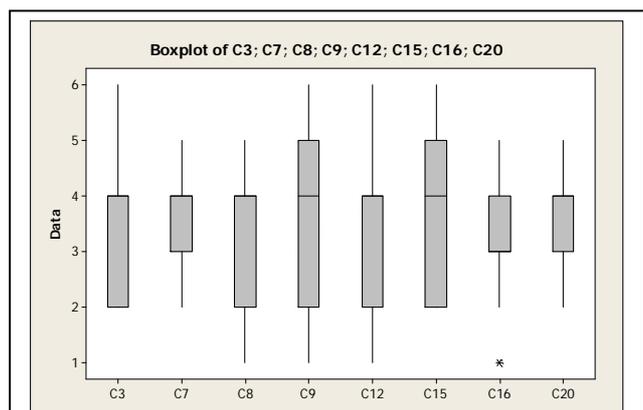


Figura 2 Comportamiento de las variables del Test de Entrada.

Los resultados fueron los siguientes para el caso de la autoevaluación de competencias:

- Los directivos coinciden que tienen desarrolladas las competencias identificadas por el centro.

² Citado por [7, 8].

³ Citado por [1].

⁴ Pereda y Berrocal (2000), citados por [12, 13]

- La autoevaluación resulta con altos resultados en todas las competencias.
- La competencia con mayor dispersión de resultados fue la orientación al cliente y a las necesidades de éste, lo que se relaciona con la competencia para la comunicación.
- Las habilidades relacionadas con la comunicación como: la motivación, el trabajo en equipo, el uso de la información, la planificación, la coordinación e integración, la toma de decisiones y el liderazgo participativo, tienen una evaluación de 7 puntos, lo que resulta la menor evaluación media.
- La competencia para la comunicación efectiva tiene evaluación de 7 y poca dispersión de criterios.
- De manera general, se percibe que la media de estos elementos resulta entre 3 y 4 puntos, siendo las formas efectivas de coordinación (c12) la más baja calificación.
- Las habilidades relacionadas con la competencia para la comunicación también tienen evaluaciones bajas.
- Las formas para gestionar recursos humanos tienen una amplia dispersión de criterios, al igual que la comunicación efectiva.
- Los métodos para promover motivación también resulta escasa y el 50 % de los individuos expone una baja calificación a este aspecto.

Todos estos resultados permiten generalizar en la idea de que los directivos carecen de habilidades para la comunicación dentro de las empresas.

CONCLUSIONES

Para identificar el desarrollo de la competencia para la comunicación de los directivos en su desempeño, se realizó una amplia búsqueda bibliográfica, donde se constató que diversos modelos sobre competencias directivas reconocen la competencia para la comunicación o habilidades relacionada con ésta, como importantes en el desempeño del rol de dirección. También se localizaron diversas investigaciones que, aunque mencionan la competencia para la comunicación en directivos, se comprueba que no existe una estructura de la misma.

A partir del autorreporte se pudo reafirmar que los directivos de la XIV Edición de la Maestría tienen desarrolladas competencias relacionadas con la comunicación y se atribuye una media menor de 7 puntos en las habilidades relacionadas con la comunicación. También se pudo confirmar que dichos directivos reconocen que las habilidades relacionadas con la comunicación tienen bajos niveles de desarrollo, lo que se evidencia además cuando se le atribuye la más baja calificación a las habilidades para la comunicación efectiva.

Por todo lo anterior se recomienda.

- Establecer metodologías y procedimientos que permitan la evaluación de la competencia para la comunicación en directivos.
- Desarrollar una estructura para la competencia generalizable para todos los directivos. 

REFERENCIAS

1. VALLE, L. "Procedimiento diagnóstico para la identificación de competencias directivas genéricas asociadas al liderazgo. Aplicación en una facultad de la UCI". Ciudad de La Habana: CETDIR, CUJAE, 2007.
2. PÉREZ VIERA, O. "Alternativas para asumir la capacitación por competencia". Ciudad de La Habana: ISPEJV, 2005.
3. PAZ, C. et al. "La comunicación organizacional en la implementación de procesos ISO 22000 en empresas de producción de alimentos". 2007.
4. (ONN) OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (Cuba). *Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002*. Cuba: 2007.
5. ROBBINS, S.P. *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. 6ta edición. San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 1991.
6. BOYATZIS, R.E. *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley and sons, 1982.
7. MERTENS, L. "Labour Competence: emergente, analytical frameworks and institutional models". 1996.
8. PÉREZ, V. "Aspectos más importantes sobre el liderazgo". 2008
9. QUINN, F.S., THOMPSON y Mc GRANTH, Michael. "Un modelo operativo de competencias". Maestría en la gestión de organizaciones. 1991.
10. GOLEMAN, D. *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Kairós. SA, 1998.
11. SALAZAR, U. "El trabajo en equipo en la escuela ¿Cuáles serían las competencias directivas necesarias para desarrollar habilidades de trabajo en equipo entre profesores?" Universidad Católica de Chile, 2000.
12. DUEÑAS, R. y FRANCISCO, A. "La ética". *Monografías.com* [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com>
13. RODRÍGUEZ, M.d.I.F. "Competencias para directivos". 2007.
14. GARCÍA, Nancy y ARMENTEROS, María del Carmen. "La evaluación en la gestión de la calidad del postgrado. Experiencia en la formación de directivos". En: *Universidad 2008. 6to Congreso Internacional de Educación Superior* 2008)
15. MUÑOZ, R. y SÁNCHEZ, J.D. "El empresario: tipología, estilo social, estilo de decisión y estilo de dirección". *Revista de Economía y Empresa*. XXI: 2004.
16. BECERRA, M.J. "Una Estrategia Pedagógica para el desarrollo de la Competencia para la Comunicación Interpersonal en el desempeño profesional de los ingenieros". Ciudad de La Habana: Departamento de Ingeniería Industrial, CUJAE, 2003.