
Recibido: 03-04-2021 / Revisado: 11-04-2021 / Aceptado: 06-05-2021 / Publicado: 04-06-2021

La gestión por competencias en la formación de emprendedores de negocios sostenibles. Un análisis desde la academia

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.2.56>



Management by competencies in the training of sustainable business entrepreneurs. An analysis from the academic

José Fabián Fonseca Vasconez.¹, Carmita Efigenia Andrade Álvarez.² & María Gabriela Tobar Ruiz.³

Abstract.

Introduction, Globalization has eliminated commercial borders, giving rise to the prevalence of competition, causing the strongest to resist market pressures and the weakest to go bankrupt, and has even caused some businesses to remain only in their incubation phase. **Objective** to identify the competencies in the training of sustainable business entrepreneurs, which is a recurring theme nowadays, where the formation of human capital requires increasingly competitive transformations, with a level of knowledge and attitudes with greater influence on the knowledge of science, technology and innovation, and the formation of ethical values that decisively influence the development of countries. **Methodology**, this study considers empirical and non-empirical research methods because it was based on analyzing the skills and attitudes of the human talent to undertake in a territory based on its structure a, infrastructure and superstructure **Result**, the profile of the entrepreneur is made up of seven fundamental competencies to maintain a technical management that ensures the levels of financial contributions to promote sustainable development. **Conclusions**, it is required to have professionals That they achieve this training with higher quality and this demands new

¹ Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Facultad de Ciencias Empresariales, Quevedo, Ecuador, jfonsecav@uteq.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0003-3975-8751>

² Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas. Chimborazo, Ecuador, candrade_a@epoch.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0003-4507-425X>

³ Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Sede Orellana. Morona Santiago, Ecuador, maría.tobar@epoch.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0002-7639-1058>

strategies for its development from the labor entities, and from all the administrative technical personnel that contribute to a better performance of their activity. Currently, organizations tend to determine, based on their environment and their organizational strategy, which are the competencies that really produce superior performance.

Key words: Management, entrepreneurship, competition, sustainability, training

Resumen.

Introducción, La globalización ha eliminado las fronteras comerciales dando lugar a que prepondere la competencia, provocando que los más fuertes resisten a las presiones del mercado y los débiles estén destinados a la quiebra e incluso ha provocado que algunos negocios queden solo en su fase de incubación **Objetivo** identificar las competencias en la formación de emprendedores de negocios sostenible, el cual constituye un tema recurrente en la actualidad, donde la formación del capital humano requiere transformaciones cada vez más competitiva, con un nivel de conocimientos y actitudes con mayor influencia en el conocimiento de la ciencia, la tecnología y la innovación, y la formación de valores éticos que influyan de manera decisiva en el desarrollo de los países **Metodología,** este estudio considera los métodos empíricos y no empíricos de la investigación porque se fundamentó en analizar las aptitudes y actitudes del talento humano para emprender en un territorio a partir de su estructura, infraestructura y superestructura **Resultado,** el perfil del emprendedor queda conformado por siete competencias fundamentales para mantener una gestión técnica que asegure los niveles de aportes financieros para fomentar desarrollo sostenible, **Conclusiones,** se requiere contar con profesionales que logren esta formación con mayor calidad y esto demanda de nuevas estrategias para su desarrollo desde las entidades laborales, y de todo el personal técnico administrativo que coadyuve a un mejor desempeño de su actividad. Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia organizacional, cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior.

Palabras clave: Gestión, emprendimiento, competencia, sostenibilidad, formación

Introducción

El escenario internacional se caracteriza por la extrema globalización de los mercados, un escenario muy competitivo, cambios en el capital humano, rápidos avances tecnológicos, la modificación de los valores, estilos de vida y las transformaciones en el marco jurídico que regulan las relaciones en las organizaciones, estas han tenido que reestructurarse buscando consolidar sus ventajas competitivas.

La Gestión del Capital Humano para la formación de emprendedores creadores de negocios sostenibles ha sido una de las áreas más desarrolladas en los últimos años, paralelamente a los modelos de gestión de las organizaciones. La consideración del papel

del factor humano en la organización, ha sufrido una fuerte evolución, partiendo de aquella concepción taylorista donde el hombre era considerado como un factor productivo que actuaba sólo ante estímulos económicos; hasta la perspectiva actual, según la cual éste se convierte en un factor estratégico.

Es vital para lograr el éxito organizacional tener en consideración el papel del factor humano, pues aún existen organizaciones que mantienen vigentes los tradicionales calificadores de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo.

Todo esto es superado por los perfiles de competencias de puestos que necesitan de una descripción de tareas que el individuo desempeña, sino que es el conjunto de conocimientos constitutivo de saberes en una determinada función productiva, teniendo una conexión técnico organizativa básica, en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral.

El Subsistema de Capital Humano aún se rige por los paradigmas tradicionales del Profesiograma como recurso para definir tareas a realizar por puesto de trabajo, lo cual presenta las siguientes limitaciones:

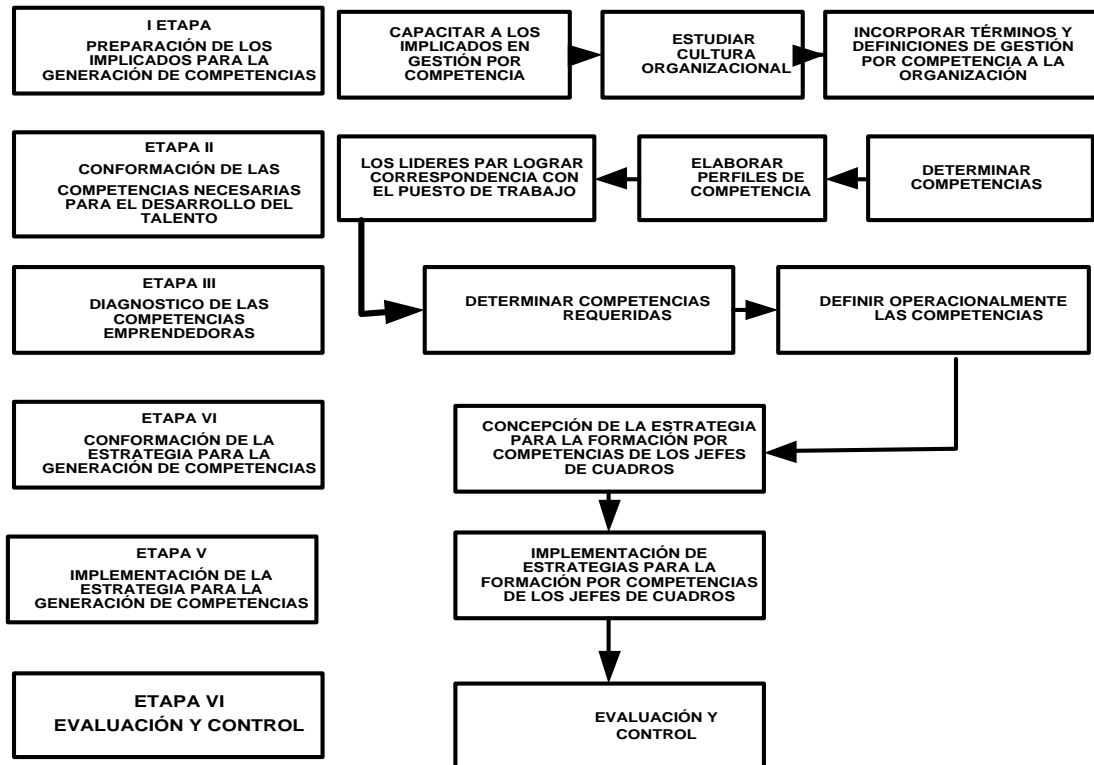
Son limitadas las competencias individuales y colectivas en la organización.

No se emplean los perfiles de cargos como base para la evaluación y superación de los cuadros y demás trabajadores. No siempre son consideradas las competencias que posee el trabajador y las que debería tener según la estrategia de la empresa.

Estas limitaciones se reflejan al momento de emprender un negocio, cuya misión fundamental es lograr la satisfacción de los clientes que garanticen un nivel de ingresos sostenidos en la empresa. Por ello la importancia de que su capital humano esté dotado de las competencias necesarias que asegure los niveles de aportes que requieren el ministerio y el país.

Metodología

Metodológicamente el uso de métodos empíricos y no empíricos ha permitido generar cinco etapas para la formación de competencias en el capital humano orientado a fomentar emprendimiento de negocios sostenibles, tal como se muestra en la siguiente gráfica



Grafica N°1 Metodología para identificar las competencias para formar emprendedores de negocios sostenibles

Resultados

Los perfiles de competencias son esencialmente conjuntos de competencias (holística a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia organizacional, cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas, las cuales se refiriere a continuación:

El Panel de Expertos. En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto, de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar, atendiendo a estos factores, cuáles son las competencias que realmente permite al trabajador un desempeño superior.

Las entrevistas. Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuadas sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto. La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento

medio (proporción ideal entre 60 y 40% del total de la muestra respectivamente). Por otra parte, esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros).

La Entrevista Focalizada. Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de Incidencia Crítica de Flanagan con las pruebas del Thematic Apperception Test que McClelland había desarrollado durante más de 30 años en sus estudios de motivación.

Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo.

La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado.

De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

Desde hace algunos años, se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones. A continuación, se hace referencia a algunos de los métodos y/o técnicas que son utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias.

El método evaluación 360 se comenzó a utilizar con mayor intensidad a mediados de la década de los 80, empleándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Se trata básicamente, de facilitar un cuestionario de entorno profesional a las personas (superiores, pares y colaboradores) con el fin de obtener un retorno de información sobre sus comportamientos y poder comparar después los resultados obtenidos con su propia percepción.

El 360° se trata de un enfoque que puede ser desarrollado de forma colectiva o enfocado a una sola persona, aporta un marco formal que permite al directivo tomar distancia sobre sus prácticas y comportamientos y de esta manera, sacar enseñanzas y ejes de progreso. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

En cuanto a las experiencias de aplicación de este método en la evaluación de directivos, Martha Williams (1999), socio-directora de The Washintong Quality Group, señala que en muchas empresas españolas se han obtenido mejoras en sólo cuatro rondas de aplicación consecutivas de 360°, y destaca además que esto ha contribuido a que los directivos logren clarificar las expectativas que la empresa tiene sobre ellos, y a darse cuenta de las habilidades y conocimientos específicos que necesitan desarrollar, lo cual les ha posibilitado el éxito, tanto en el logro de metas empresariales como individuales.

El Test de Monster surge como una alternativa metodológica que permita evaluar y predecir la conducta laboral. En función de esto, se plantearon dos cuestiones fundamentales:

1. ¿Qué medir?: determinar que competencias son las más importantes en cada organización en función de su cultura organizacional y sus necesidades.
2. ¿Cómo medirlo?: Determinar la metodología a utilizar.

Dentro de los cuestionarios que fueron analizados pueden mencionarse: Inventario de la Personalidad de Eyseck (1973) (EPI); el Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick (1977) (PAPI); el 16 PF de Catell (1984); el Cuestionario de Personalidad Laboral de Savilli y Holdsworth (1984), entre otros. De estos se eligieron aquellos factores o variables que en la literatura sobre Psicología Organizacional aparecen como mejores predictores del rendimiento en el contexto laboral.

Como consecuencia de este análisis, surge un listado de competencias (dando respuesta así a la primera cuestión planteada en relación a qué medir). Las competencias fueron las siguientes: competencias de liderazgo, competencias de desarrollo de negocios, competencias de relaciones interpersonales, competencias de comunicación, competencias de estilos de trabajo y competencias de personalidad.

Cada competencia tiene de 15 a 20 preguntas presentadas en una escala tipo Likert. Se le pregunta al candidato sobre su conducta actual manifiesta en los dos últimos meses y este debe escoger una opción expresada en términos de frecuencia: siempre, casi siempre, a veces o nunca. El evaluado elegirá dentro del grupo de competencias, aquellas (máxime 5) que considere claves para el buen desempeño del puesto a que aspira. La valoración que se realiza de los evaluados en cada competencia, se contrasta con las puntuaciones obtenidas en un perfil ideal -previamente elaborado- y se traslada a una escala de desviación típica de 6, y media de 100, obteniéndose así el perfil del individuo.

Diagnóstico de los perfiles de cargo por competencias.

Una serie de métodos y/o instrumentos que pueden ser utilizados para diagnosticar competencias. Algunos responden a concepciones tradicionales y otros, a partir de estas han ido evolucionando y enriqueciéndose, hasta convertirse en sendos cuerpos teóricos con una metodología propia. A juicio de este autor se considera que sin dudas, todo esto tiene la ventaja de poder aplicar un método u otro, e incluso de combinarlos, en función de obtener la mayor cantidad de información posible y con toda la objetividad requerida.

El diagnóstico es un momento muy importante, no sólo porque en él se revela el nivel de desarrollo de las competencias de los individuos en un momento determinado, sino también porque de los resultados que se obtienen en este se derivan las futuras acciones de desarrollo, por la otra, también puede afirmarse que su efectividad depende de dos momentos esenciales que lo preceden: primero, la determinación de las “competencias requeridas” y segundo, la definición operacional de estas, momentos en los cuales el investigador debe proceder con el mayor rigor.

La literatura consultada demuestra varios procedimientos a aplicar para la determinación de las competencias laborales.

En la presente investigación se propone la aplicación del procedimiento elaborado por Hernández (2009) que constituyera tesis de maestría del autor referido. El mismo fue aplicado para determinar las competencias laborales de los Directores de la Administración y aunque se validó en una organización con carácter social que son los Consejos de la Administración, el autor de la presente investigación considera que se puede aplicar a un colectivo de personas con perspectivas de emprender unidades productivas

El promover e identificar competencias en nuevos emprendedores tiene como misión ser un instrumento idóneo; para fortalecer el desarrollo empresarial y potenciar el desarrollo local y nacional

Para determinar las competencias de los emprendedores gestores de negocios sostenibles se asumió para este trabajo las tres primeras etapas del procedimiento propuesto por Hernández (2009) para determinar las competencias laborales del Capital Humano.

Procedimiento para determinar las competencias laborales del Capital Humano. Fuente: Hernández (2009)

El procedimiento está estructurado en seis etapas que se presentan en el siguiente esquema.

Etapas I: preparación de los implicados para la generación de competencias

El éxito en la implantación de cualquier tipo de sistema parte del grado de preparación y concientización que lleguen a alcanzar los efectivos implicados. En el caso que se analiza, que es el capital humano capaz de fomentar emprendimiento, pudo comprobarse que el personal posee algunos conocimientos sobre la gestión por competencias. Actualmente se trabaja por los ya obsoletos calificadores de cargo los cuales se limitan a definir, de manera muy general, el contenido de trabajo, no abordando los diferentes factores que determinan las competencias (valores, aspiraciones, conocimiento, experiencia, ergonomía).

Para fomentar las competencias en los nuevos emprendedores generadores de negocios sostenibles es necesario determinar las Necesidades de Aprendizaje, en este ámbito, como parte de la preparación del personal se realizaron las siguientes acciones de capacitación:

- Taller sobre Gestión por Competencias. Conferencia sobre Gestión por Competencias.

Etapa II: Conformación de las competencias necesarias para el desarrollo del talento.

En esta etapa corresponde elaborar el perfil de competencias para emprendedores forjadores de negocios sostenibles, proponiéndose realizar los siguientes pasos:

1. Selección de expertos.
2. Determinación de competencias, a través del método de expertos o Delphi por rondas.
3. Discriminación de las competencias según su importancia, determinando coeficiente de concordancia Kendall.
4. Elaboración del perfil de competencias.
5. Análisis y discusión con el ocupante del puesto para lograr la adecuación persona-puesto de trabajo.

Elaboración del perfil de competencias.

Teniendo en cuenta los presupuestos teóricos – metodológicos que plantea Cuesta (2002). La estructura de perfil propuesta permite realizar un análisis integral de las competencias ya que considera las funciones, responsabilidades y exigencias del cargo, estableciendo para ello requisitos mínimos de formación, experiencia profesional y conocimientos específicos del cargo. Establece además los requisitos físicos, psicológicos y ergonómicos a garantizar en el puesto de trabajo, y considera además el comportamiento que debe tener el trabajador según la cultura organizacional de la entidad.

Teniendo en cuenta los presupuestos teóricos – metodológicos que plantea Cuesta (2002). La estructura de perfil propuesta permite realizar un análisis integral de las competencias ya que considera las funciones, responsabilidades y exigencias del cargo, estableciendo para ello requisitos mínimos de formación, experiencia profesional y conocimientos específicos del cargo. Establece además los requisitos físicos, psicológicos y ergonómicos a garantizar en el puesto de trabajo, y considera además el comportamiento que debe tener el trabajador según la cultura organizacional de la entidad.

Una vez determinados el perfil de competencia, se hizo necesario la medición de las competencias de la persona para obtener así la adecuación persona – puesto que lo proporciona el mismo perfil.

Etapa III. Diagnóstico de las competencias emprendedoras

A continuación, se refleja los resultados de la aplicación del método Evaluación 360°, utilizado con mucho éxito para evaluar competencias. En este sistema se evalúa a una persona desde múltiples puntos de vistas, interviniendo en este caso la siguiente composición: el jefe inmediato, 2 subordinados, 2 clientes y 2 Jefes de departamentos.

Se puede efectuar el siguiente análisis:

- De caso evaluado, resultó de forma general competente para el cargo que ocupa.
- En la valoración de las competencias se observa que:
- La competencia más desarrollada es la ética profesional.
- Las competencias identificadas con menor desarrollo fueron la capacidad de análisis, capacidad de negociación y trabajo en equipo y colaboración. A
- Se debe señalar que existe un insuficiente desarrollo de las competencias declaradas por los expertos. Dichos resultados se tomarán como punto de partida para el perfeccionamiento de su plan de superación, con la finalidad de implementar acciones de capacitación dirigidas a la mejora en el desempeño del mismo

Conclusiones

- Se corroboró en la investigación que la determinación de las competencias para la formación de emprendedores de negocios sostenibles permitió la elaboración del Plan de Formación Individual a partir de un análisis riguroso de las competencias más débiles que posee el cargo.
- La Gestión por Competencias ocupa un lugar relevante en la Gestión del Capital Humano en la actualidad, la cual requiere transformaciones cada vez más competitiva, con un nivel de conocimientos y actitudes con mayor influencia en el conocimiento de la ciencia, la tecnología y la innovación, y la formación de valores éticos. Existiendo un conjunto de métodos, técnicas y herramientas que facilitan su determinación de una manera científica.
- El área del Servicio Especializado o de formación de competencias es de vital importancia que su capital humano esté dotado de las competencias necesarias para mantener una gestión técnica que asegure los niveles de aportes financieros que requiere el país.
- La competencia más desarrollada es la ética profesional y con menor desarrollo la capacidad de análisis, la capacidad de negociación y el trabajo en equipo y colaboración.
- Se elaboró el perfil de competencias, quedando conformado por siete competencias fundamentales para mantener una gestión técnica que asegure los niveles de aportes financieros generadores de sostenibilidad

Bibliografía

Aguirre, A. A.; Castillo, A. M. y Tous, D.: «Administración de organizaciones en el entorno actual», Pirámide, Madrid. 2003.

Bianchi, A. y Kluzer, S.: «The Information Society and Regional Development in

Europe», FAIR Working Paper, número 27, SPRU, marzo 1997, disponible en <http://www.analysys.co.uk/acts/fair>

Cardona, P. y Chinchilla, M. N.: «Evaluación y desarrollo de las competencias directivas», Harvard-Deusto Business Review, número 89, abril – mayo 1999.

Cejas Yanes, E. «La formación por competencias laborales: proyecto de diseño macrocurricular para la especialidad de farmacia industrial» [en línea]. Disponible en: < <http://www.ilustrados.com/documentos/competencia.doc> [Consultado: 9 de octubre del 2004] .

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación profesional (Cinterfor/OIT): «Conceptos básicos de Competencias Laborales», disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/es/p/ii/index.htmf>

Chinchilla, M., García, P., P.C.: «Las competencias directivas más valoradas». Op n. 01/14. IESE Business School. Universidad de Navarra.2001.

CIDEC: Guía para la Gestión de las competencias Transversales en las organizaciones. Fondo Social Europeo. 2001.

Cruz, P. K. , Vega, G.M.: La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del Recurso Humano, Antofagasta, Universidad de Antofagasta,. 2001.

Cuesta Santos, A.: Gestión de competencias. Ed. Academia. La Habana. 2001.

Cuesta Santos, A.: Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. Ed. Academia. La Habana. 2002.

D. Lagos, J.: «La formación. Instrumento para la estrategia», Revista Economía Industrial, Europa, enero-febrero. 1995.

Estay Ortega, C. y Loreto Marchant, R.: Gestión por competencias, un desafío y una necesidad. Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primera Edición. Universidad de Viña del Mar, Chile, Noviembre, 2005.

Gallardo Milanés, Olga; E.V.V.: La Gestión por Competencia en los Centros de Investigación Cubanos. Centro de Investigaciones y Servicios Ambientales y Tecnológicos CISAT- CITMA Holguín.

Para citar el artículo indexado

Fonseca Vasconez, J. F., Andrade Álvarez, C. E., & Tobar Ruiz, M. G. (2021). La gestión por competencias en la formación de emprendedores de negocios sostenibles. Un análisis desde la academia . AlfaPublicaciones, 3(2.2), 17–27.
<https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.2.56>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Alpha Publicaciones**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Alpha Publicaciones**.

