

COMPETENCIAS PARA EL LIDERAZGO GERENCIAL*



Palabras clave: Liderazgo, competencias, gerencia, desempeño, negocios, gerentes.

Key words: Leadership, competences, management, performance, business, managers.

Resumen

Este trabajo surge de los resultados de investigación en liderazgo que ha venido desarrollando el Centro de Liderazgo (CL) de la Facultad de Administración de Empresas en la Universidad Externado de Colombia (fae-uec), desde el 2002, particularmente de su proyecto más reciente relacionado con la identificación de las competencias asociadas con el liderazgo en el desempeño gerencial.

Este proyecto forma parte de uno de los principales objetivos de la fae-uec, que es el de reconocer y desarrollar las competencias que propician el surgimiento del liderazgo en los directivos empresariales.



Abstract

This research arises from the results of the investigation in Leadership that has been developing the Leadership Center (LC) of the Business Management Faculty of the Externado de Colombia University (bmf-ecu), since 2002, particularly from its most recent project related to the identification of the competences associated to leadership in managerial performance.

This project takes part of one of the principal objectives of the bmf-ecu, which is to recognize and develop the competences that allow the emerging of leadership in business executives.

I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO O TECNOLÓGICO

Una de las grandes inquietudes que se generan en las organizaciones hoy en día, y que se han convertido en objeto de estudio de la academia, principalmente en los programas de administración, es la que se refiere a identificar los factores que generan liderazgo en las organizaciones.

Dado que las empresas están formadas y dirigidas por seres humanos, la comprensión y desarrollo de este liderazgo están generalmente asociados a cualidades y habilidades de las personas en cuestión.

De acuerdo con las tendencias actuales y con lo encontrado en los estudios, estas habilidades y cualidades se refieren hoy día mejor como competencias, y nosotros las hemos denominado **competencias de liderazgo**.

Es así que tanto empresarios como académicos se interesan, por un lado, por lograr identificar las competencias que requieren los

empresarios y gerentes para lograr desempeños destacables en las organizaciones que dirigen; y por otro lado, por diseñar e implementar metodologías para el desarrollo de estas competencias, y de esta manera fortalecer o acercarse al liderazgo en la empresa.

De manera que para el caso, el problema de investigación se describe como aquella necesidad de identificar y definir las competencias que se encuentran más asociadas con el surgimiento del liderazgo en la actividad gerencial.

A. OBJETIVO GENERAL

Identificar y definir un modelo de competencias gerenciales asociadas al liderazgo, que permita, mediante posteriores proyectos de investigación, comprender y validar los factores de liderazgo en la gerencia colombiana.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir o acoger una definición de liderazgo para la gerencia.
 - Comprender el significado y alcance del término competencia.
 - Identificar las competencias que describen a los gerentes considerados líderes.

* Este texto en versión de ponencia fue presentado en el Primer Congreso Iberoamericano de Investigación en Administración, Universidad Nacional de Manizales, 11 al 13 de mayo de 2005.

** Ingeniera de Sistemas, Universidad Industrial de Santander, Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Actualmente se desempeña como directora del Centro de Liderazgo, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia.

- Analizar estas competencias respecto del concepto de liderazgo y de lo esperado por los gerentes.
- Definir y describir las competencias que están más asociadas con el liderazgo en el desempeño gerencial.

II. ESTADO DEL ARTE

Para definir un modelo de competencias para el liderazgo gerencial se requiere, en primer lugar, acoger o construir una definición de liderazgo en la gerencia, y en segundo lugar, comprender claramente el concepto y aplicación del término competencia.

A. EL SIGNIFICADO DE LIDERAZGO

El término **liderazgo** ha sido ampliamente utilizado, pero escasamente definido, encontrándose en variados textos, principalmente en temas gerenciales, diversas connotaciones sin que exista una definición única y generalizada.

El liderazgo ha estado asociado al poder, al dominio y a la autoridad, ejercida a través de una o más personas hacia un grupo social sobre el que ejercen influencia en algún grado. Los principales estudios se encuentran en investigaciones en ciencias sociales orientadas a identificar factores de liderazgo en el rol directivo, que hacen que éste se desempeñe exitosamente, y que logre que la organización que dirige cumpla los objetivos corporativos esperados.

Sin embargo, aunque muchos autores estudian el fenómeno de liderazgo directivo, no ofrecen claridad a la hora de definir el término.

A partir de las conclusiones en la elaboración del estado del arte que sobre liderazgo se realizó en la Facultad (2002)¹, el grupo de investigación del Centro de Liderazgo construye un concepto de liderazgo gerencial que apunta a definirlo en términos de un logro colectivo en

una organización, como una forma de gerencia que trasciende el fin en sí mismo.

El liderazgo gerencial es un fenómeno social que se manifiesta cuando el gerente logra que su grupo de colaboradores se comprometa alrededor del logro de la visión corporativa (Páez y Yepes, 2004: 132).

Desde esta perspectiva, el liderazgo es concebido como una manifestación de un evento que involucra un conjunto de aspectos que hacen de éste un acontecimiento destacado.

De acuerdo con esto, el líder gerencial se describe de la siguiente manera:

El líder gerencial es quien por sus cualidades, actitudes, conocimientos y destrezas en el campo empresarial donde se desenvuelve, en un momento dado, logra inspirar, generar confianza y credibilidad en su grupo de colaboradores, además, compromiso para el logro de la visión corporativa, a través de sinergias, motivaciones y compromisos, y no de manera coercitiva e individualista (Páez y Yepes, 2004:136).

El líder gerencial entonces es quien logra alinear la visión corporativa con los intereses particulares de todos los integrantes de la organización, a través de la motivación y el ejemplo como elemento fundamental de inspiración para los seguidores.

B. EL AUGE DE LAS COMPETENCIAS

En el marco de la globalización, las comunicaciones sin fronteras y la efectividad humana centrada en el valor agregado, se está cambiando de nivel de desarrollo, se está dando un paso más, lo cual implica mayores complejidades en la forma de tomar decisiones, de dirigir y desarrollar personas y de comprender la dinámica de los negocios.

En palabras de Dutra, el contexto socioeconómico mundial y nacional revela una amplia necesidad de buscar nuevas formas

¹ Iliana Páez y Gustavo Yepes. Liderazgo: evolución y conceptualización, 2004.



de enfrentar desafíos altamente exigentes. La globalización, el desarrollo tecnológico y las altas tasas de cambio, demandan a las empresas una competitividad creciente basada en fuertes incrementos de productividad, calidad e innovación. A las personas, por su parte, se les demandan mayores exigencias de rendimiento acompañadas por una necesidad de incrementar sus habilidades a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente (Dutra, en Mertens, 1996. Citado por Díaz y Aranciba, 2002:207).

En el campo industrial este proceso se ha entendido como un cambio en la estructuración productiva de las organizaciones, que Leonardo Sepúlveda denomina período postaylorista de desarrollo industrial, el cual está caracterizado por un sistema de producción, que facilita la fragmentación del proceso, y su difusión en pequeñas unidades independientes y coordinadas. De acuerdo con Sepúlveda, esta es la forma de organización productiva de las grandes empresas multinacionales, como lo es también, de manera creciente, la organización productiva a escala nacional, ya sea para satisfacer el mercado interno como el externo (Sepúlveda, 2002: 5).

Esto ha llevado a las organizaciones a pensar en herramientas que les ayuden a conformar un grupo humano que se adapte mejor a las actuales y futuras exigencias de competitividad. El proceso de análisis de los factores requeridos para cumplir con este propósito desemboca en el concepto de competencias.

El enfoque o movimiento de competencias es producto de este caminar y da respuesta a la necesidad de generar competencias competitivas basadas en las capacidades de las personas altamente eficaces que trabajan en cada empresa (Díaz y Aranciba, 2002: 208).

Por otro lado, en cuanto al origen del término **competencia**, éste se le atribuye a David McClelland en el campo de la psicología. McClelland (1973), profesor de la Universidad de Harvard, en su artículo **Testing for competence rather than intelligence** (Examinando por competencias más que por inteligencia), plantea que "las pruebas de inteligencia y de aptitud no

muestran relación con resultados importantes en la vida, como por ejemplo el éxito laboral" (Díaz y Aranciba, 2002: 210-211).

Un buen resultado de una persona en una organización viene acompañado de un conjunto de factores adicionales a su preparación en cuanto a conocimiento y técnicas. Estos factores incluyen aspectos tales como la motivación, el rol social y el marco axiológico, entre otros. Según Boyatzis, para prever el desempeño exitoso de una persona se debe primero entender el compromiso del individuo con el trabajo y la organización, y su compatibilidad con la misma; "para entender el compromiso y la compatibilidad, debemos comprender los valores y la filosofía del individuo" (Boyatzis, 2002: 247-258).

Por otro lado, en la concepción de calidad total, se le ha dado cada vez más importancia al recurso humano en una organización, ya que se ha tomado conciencia que es a través de éste que se aseguran estándares de desarrollo orientados al mejoramiento continuo. Con este propósito las organizaciones han creado procesos de formación y evaluación, orientados a motivar el desarrollo personal y organizacional; "no se concibe la calidad sin un mejor desempeño en el trabajo" (Alexim, 2001: 12).

En este sentido, Mertens afirma: "Un componente importante de la arquitectura interna de la empresa es la competencia del factor humano, esto es, la contribución que son capaces de desarrollar las personas para alcanzar determinados objetivos" (en Alexim, 2001:12).

De igual manera, se introdujo el tema de certificación laboral como forma de garantizar unos requisitos mínimos asociados a una predicción esperada de desempeño, de acuerdo con los objetivos de la organización. Según Cinterfor/oit, la Certificación Ocupacional es "un proceso tendiente a reconocer formalmente las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, independientemente de la forma en que fueron adquiridas (1975)" (Alexim, 2001:16).

Por otro lado, con la certificación se pretende atestiguar la calificación del trabajador en

su conjunto, así como facilitar la continuación de sus estudios en el sistema regular o en la educación profesional (Alexim, 2001:14).

Este sistema de evaluación y desarrollo por competencias ha sido adoptado por las organizaciones, las cuales se han preocupado por desarrollar modelos de competencias que respondan a sus necesidades y contribuyan a modelar su cultura.

Durante la década de los años ochenta, Boyatzis creó un modelo genérico de competencia gerencial, en el cual identificó cinco grupos de competencias generales para diversos servicios o productos, y fueron (en Díaz y Aranciba, 2002:211):

- Gestión y acción por objetivos
- Liderazgo
- Gestión de los recursos humanos
- Dirigir subordinados
- Enfocar a otras personas y conocimiento específico

Posteriormente, Spencer y Spencer realizaron una revisión del trabajo de McClelland, Boyatzis, y el de la firma McBer y asociados. Sistematizaron la información obtenida en diversas investigaciones y entregaron una breve descripción de las competencias más utilizadas, reuniéndolas en grupos o **clusters** y estableciendo modelos generales para diversos cargos (en Díaz y Aranciba, 2002: 211).

Desde una perspectiva centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años ochenta (Cinterfor, 2001: 21).

A modo de resumen, se puede decir que el concepto de competencias surge a raíz de dos situaciones: por un lado, por la necesidad de mejorar el nivel competitivo de las organizaciones a partir del desempeño de las personas, y por

otro, de la inquietud por analizar los factores que pueden predecir un desempeño exitoso de alguien en un puesto de trabajo. Es así como las organizaciones empezaron a otorgarles importancia a las competencias, diseñando modelos para seleccionar y desarrollar personas desde las competencias requeridas, y por otro lado, creando sistemas de certificación que aseguren la calidad de desempeño de un trabajador en el mercado laboral.

i. EL SIGNIFICADO DEL TÉRMINO COMPETENCIA

El término **competencia** ha sido analizado desde varias perspectivas que hacen confusa su interpretación y más aún su aplicación. Esto ha llevado al concepto a un grado tal de complejidad que muchos hablan de niveles, factores y dimensiones de competencias, entre otras, para describirlas.

Es importante comprender en primer lugar, qué significa etimológicamente Competencia para luego entender su composición y posteriormente sus niveles o dimensiones de aplicabilidad.

En cuanto al análisis del término, Claude Levy-Leboyer² presenta la siguiente descripción sobre sus raíces:

En español existen dos verbos, **competer** y **competir** que se diferencian entre sí a pesar de provenir del mismo verbo latino: **competre**, el cual venía a significar originalmente "ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir" (Corominas, 1987, en Levy-Leboyer, 2002:07). A partir de expresiones latinas empezó a adquirir el sentido de "responder a", "corresponder a", "ser propio de", "ser aplicable a". A partir del siglo xv, en español, "competer" vino a significar "pertenecer a", "incumbir", dando lugar al sustantivo "competencia" y al adjetivo "competente" para indicar "apto", "adecuado" (Levy-Leboyer, 2002:07). Mientras que, desde

² Profesora de psicología del trabajo de la Universidad René Descartes París V, miembro del Consejo del European Network of Organisational Psychology.



el siglo xv el verbo "competir" significó "pugnar con", "rivalizar con", "contender", generando sustantivos como "competición", "competencia", "competidor", "competitividad" y el adjetivo "competitivo" (Corripio, 1984; Corominas, 1987, en Levy-Leboyer, 2002:08).

De donde se desprende que "competencia" viene del verbo "competer", y su significado ha evolucionado hacia el concepto de "saber hacer". En griego significa suficiencia, capacidad, cualificación, términos con los que se usa el concepto en español. El diccionario de la Lengua Española define **competencia** como la "situación de la persona o cosa que cumple las condiciones necesarias para cierta función o servicio" (Larousse, 2000).

Sin embargo, tal como se aprecia en renglones posteriores, existen numerosas definiciones para el término competencia que hacen difícil establecer un concepto único. Igualmente, de acuerdo con lo expuesto en los aspectos históricos del concepto, inicialmente surgió como un aspecto por estudiar sobre qué hacía exitosa a una persona más allá de sus cualidades intelectuales y aptitudes, y actualmente se asocia con la necesidad de predecir un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Aunque no se trata de un concepto muy reciente (cuarenta años), ha cobrado vigencia en los últimos tiempos; según Levy-Leboyer, a pesar del carácter impreciso e incluso variable del concepto de competencia, según las personas que lo utilizan, se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial en los últimos diez años (Levy-Leboyer, 2002:35). Lo cual indica su relación con el ámbito laboral.

De acuerdo con Díaz y Aranciba, el concepto de competencia está estrechamente relacionado con el **comportamiento laboral** y dentro de éste con **desempeños deseados** en un **contexto dado**, ya sea en el **cargo**, la **organización** o el **sector industrial** a nivel nacional (Díaz y Aranciba, 2002:209).

De esta afirmación se desprende que la competencia tiene, además de un significado, un propósito en un contexto específico; es decir, la definición de una competencia no está limitada a la cualificación de una persona en un conjunto de habilidades o conocimientos, sino en la relación de esta cualificación con unas necesidades específicas en un cargo, empresa o contexto.

Y la generalización del concepto en el entorno laboral corresponde a la necesidad de ésta por procurar condiciones competitivas, a partir del desempeño de sus trabajadores.

En este mismo sentido se ha generalizado su uso en el mercado laboral, buscando homogeneidad en los procesos de calificación de empleados.

Para Cinterfor³, las aplicaciones del enfoque de competencia laboral en América Latina han estado vinculadas con el diseño de políticas activas de empleo que insisten en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y facilitar un mayor y mejor acceso a una capacitación, con características de pertinencia y efectividad (Cinterfor, 2001:23).

De manera que el término competencia ha venido a significar algo más que una aptitud, habilidad, o conocimiento, y en el ámbito empresarial ha sido utilizado para definir las condiciones apropiadas de un trabajador para lograr un desempeño exitoso, según las necesidades de competitividad de la empresa.

2. DEFINICIONES DE COMPETENCIA

A continuación se presentan algunas de las definiciones tomadas de diferentes autores reconocidos en el tema.

"Característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada a un desempeño efectivo o superior en un trabajo". Boyatzis, 1982, en Hoffmann 1999. De acuerdo con Hoffmann, Boyatzis expande la definición al incluir motivos, rasgos, habilidades, aspectos de

³ Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional

la autoimagen o del rol social, o un cuerpo de conocimientos que la persona utiliza (en Díaz y Aranciba, 2002:208).

“Una competencia es una **característica subyacente** de un individuo que está **causalmente relacionada** a partir de un **criterio referenciado** con un **desempeño efectivo o superior** en un trabajo o situación. Donde:

o **Característica subyacente** significa que la competencia forma profundamente parte de la personalidad de un individuo y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

o **Causalmente relacionada** significa que una competencia causa o predice un comportamiento y un desempeño.

o **Criterio referenciado** significa que la competencia actualmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio específico o un estándar” (Spencer y Spencer, 1993:9).

“Conjuntos estabilizados de saberes y *savoir-faire* (saber hacer), de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamientos que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje (Montmollin 1984, en Levy-Leboyer 2002:40).

“Son conductas laborales de la gente necesarias a desplegar para hacer un trabajo efectivo (Woodruffe 1993, en Hoffmann 1999. Citado por Díaz y Aranciba, 2002:208).

“Es la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto” (Reis 1994, en Mertens 1996. Citado por Díaz y Aranciba, 2002:208).

“Es la especificación de conocimientos y habilidades, y la aplicación de éstos a un estándar de rendimiento requerido” (Athanasou, Hager & Gonczi, 1994, en Hoffmann, 1999. Citado por Díaz y Aranciba, 2002:208).

“Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado” (Mertens 1996. Citado por Díaz y Aranciba, 2002:208).

“Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la

realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, ‘aptitudes’, ‘rasgos de personalidad’ y ‘conocimientos adquiridos’. Las competencias representan, pues, la unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo **misiones profesionales precisas**” (Levy-Leboyer 2002:54).

“Competencia laboral es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos” (Anne Morelli 1999. Citado por Cinterfor, 2001:23).

“Competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser (Agustín Ibarra, 2000. Citado por Cinterfor, 2001:24).

“Competencia laboral es la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados” (Desaulniers 2001. Citado por Cinterfor, 2001:24).

“Competencia es una característica subyacente en un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo tiempo” (Spencer&Spencer, 1993. Citado por Martha Alles, 2003:20).

“Las competencias son el conjunto de conocimientos, experiencias, cualidades, habilidades y características personales, necesarias para desempeñar una determinada función o cargo” (Senlle, en ISO 9000-2000, 2001:105).

“Son características personales que predicen el desempeño excelente”. Hay McBer, Hay Group.



“Las competencias están ancladas en comportamientos **observables en el ejercicio de un oficio o de un empleo** y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado” (Levy-Leboyer, 2002:47).

“Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ella” (Oit en Sena, 2001:15).

“Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad” (Rodríguez y Feliú, 1996. Citado por oit en www.cinterfor.org).

“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable” (Ansorena Cao, 1996:76).

“Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que correctamente combinados frente a una situación de trabajo predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo” (Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1998).

“La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados de la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos (Morelli, 1999).

III. ESTRUCTURA TEÓRICA

A. ENFOQUE DE LIDERAZGO

A partir de la elaboración del estado del arte sobre liderazgo, el grupo de investigación del

Centro de Liderazgo construye un concepto de liderazgo gerencial, que apunta a definirlo en términos de un logro colectivo en una organización, como una forma de gerencia que trasciende el fin en sí mismo, según se indicó en renglones anteriores.

El enfoque de liderazgo acogido para la investigación es el **liderazgo transformacional y ético**, donde las **calidades** que definen a este líder son en primer lugar su credibilidad, generada a partir de su integridad, con la cual logra inspirar confianza y generar compromiso.

B. ENFOQUE DE COMPETENCIA

Esta investigación se orientó por las definiciones y posturas que sobre competencias plantean Hay Group, Richard Boyatzis y Claude Levy-Leboyer, a partir de las cuales, se construyeron las definiciones que siguen sobre competencia y competencia laboral, así como la forma de descomponerlas.

1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

Son conjuntos estabilizados de saberes, conductas, procedimientos estándar, tipos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje, y que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Ponen en práctica, de forma integrada, “aptitudes”, “rasgos de personalidad” y “conocimientos adquiridos”.

2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior en misiones profesionales precisas. Son medibles a través de comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de **test**. Son la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.

3. COMPOSICIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Ya se ha visto que las competencias están representadas por un conjunto de atributos entre habilidades, conocimientos, rasgos de personalidad y experiencias, y no un solo aspecto; por esta razón, para medirlas, evaluarlas y desarrollarlas, es necesario descomponerlas en los atributos individuales que la componen.

Al desagregar el perfil de una persona en habilidades y características específicas, los planes de desarrollo pueden relacionarse mejor con las áreas donde se necesita el desarrollo (Word & Paine, 1998. Citado por Díaz y Aranciba, 2002:210).

El Grupo Hay definió lo que denominó el **iceberg** de las competencias, para representar los elementos que componen a cada una, los cuales se aprecian en la figura 1.

De acuerdo con el grupo Hay, existe una serie de aspectos que forman parte y definen el desarrollo o presencia de una competencia. independientemente de qué tan visibles sean estos factores en el **iceberg**, éstos subyacen a la competencia.

Son en estos factores en los que hay que reparar a la hora de pretender identificar y evaluar una competencia.

En la presente investigación se utilizará el término **dimensión** para definir estos factores que componen una competencia, y las dimensiones contempladas corresponden a las siguientes:

- Rasgos de personalidad
- Habilidades
- Conocimientos
- Intereses
- Valores

Los cuales se describen en la tabla 1.

Dado el componente ético con el que nosotros interpretamos el liderazgo para esta investigación, los "valores" se constituyen en un factor clave en el desarrollo de una competencia. Según Richard Boyatzis, los valores de una persona son determinantes para predecir un desempeño exitoso en una compañía y cargo específico, porque definen el grado de compromiso y de alineación de la persona con las necesidades de la compañía. En palabras de Boyatzis, es como sigue:

Para aumentar nuestra capacidad predictiva, deberíamos, además de sus competencias, entender el compromiso del individuo con el trabajo y la organización, y su compatibilidad con la organización. Para entender el compromiso y la compatibilidad, debemos comprender los

Figura 1
El iceberg de las competencias



Fuente: Grupo Hay



Tabla 1
Dimensiones de una competencia Hay McBer

| DIMENSIÓN | DESCRIPCIÓN |
|--------------|---|
| RASGO | Una característica relativamente duradera o permanente en la conducta de un individuo, en su personalidad. |
| HABILIDAD | Disposición de la persona para realizar o ejecutar una acción con gracia o facilidad. |
| CONOCIMIENTO | Grado de información que el individuo tiene en un área en particular. |
| INTERESES | Fuerzas impulsoras/inquietud particular subyacente (logro, afiliación, poder) que impulsa, dirige y selecciona la conducta de un individuo. |
| VALORES | Un patrón conductual de una persona, que es reforzado por su grupo social u organización |

valores y la filosofía del individuo. En este sentido, nuestros valores y filosofía (es decir, cómo determinamos el valor, o el método que tenemos para valorar) determinarán, en gran medida, **qué competencias utilizaremos con mayor frecuencia dando forma a las competencias que más valoramos en nosotros mismos y en los demás**” (Boyatzis, 2002:2-3).

De modo que una competencia, está compuesta por factores que van más allá de la capacidad “técnica” de hacer algo, incluyen además de aptitudes, valores y motivos, y su presencia responde a la historia de vida del individuo, sus experiencias, conocimientos, características del entorno en el cual se ha desarrollado.

IV. METODOLOGÍA

A. TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación corresponde al tipo de estudio entre exploratorio y descriptivo. Exploratorio en cuanto aborda una aproximación teórica sobre el concepto de competencias; y descriptivo en cuanto a que se orienta a identificar y definir las competencias que se relacionan con el liderazgo en la actividad gerencial.

Para llegar a identificar las competencias asociadas al liderazgo gerencial, objeto de esta investigación, se estudiaron varias fuentes tanto teóricas como estudios colombianos, los cuales se referencian líneas abajo en antecedentes; y se utilizó el instrumento de liderazgo de Lominger, que incluye ochenta y seis competencias asociadas al liderazgo directivo.

B. ANTECEDENTES

Esta investigación se basó en los resultados de investigación de estudios realizados sobre habilidades, características y competencias gerenciales y de liderazgo, cuyas fuentes fueron las siguientes:

- Ejercicio de identificación de habilidades gerenciales en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, 1998.

- Investigación sobre características del líder, estado del arte sobre liderazgo, elaborado por el Centro de Liderazgo de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, 2001.

- Investigación sobre pensamiento y práctica gerencial, por Hortensia Manrique, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, 2003.

- Estudio de competencias gerenciales del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, por Gerencial Ltda. 2003.

- Encuesta al grupo de Investigación Centro de Liderazgo, 2004.

- Encuesta al Grupo de estudiantes de vii semestre en la materia habilidades gerenciales profesionales, primer semestre de 2004.

En cada uno de estos estudios se identificó el conjunto de “características”, en términos de habilidades, cualidades y competencias, según el caso, que los respectivos autores asociaban al liderazgo o cuando no se refería explícitamente el término liderazgo, a un desempeño gerencial destacado. Para cada estudio, las “característi-

cas" encontradas fueron homologadas con alguna competencia del Instrumento Lominger.

1. Ejercicio de Identificación de Habilidades Gerenciales en la Facultad

En 1998 se realizó en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, como parte de un ejercicio de definición de directores estratégicos para la facultad, un análisis sobre las habilidades gerenciales que caracterizan el desempeño de un líder.

Se partió de una propuesta para el programa de estudios de administración de empresas, presentada en 1996, en el cual se resaltaba la necesidad de contar con nuevos estilos gerenciales, dados los cambios que estaban surgiendo en las organizaciones, en aras de convertirse en entidades más competitivas.

El proceso de identificación de habilidades gerenciales del líder, se orientó por el marco teórico del profesor Alphonse Hax de London School, en el cual el gerente integral incorpora en su pensamiento y en la acción la estrategia, la organización y el liderazgo.

Ya no se trata de formar gerentes generales encargados de solucionar problemas y conflictos entre las áreas por carencia de recursos, sino de entregar al país individuos que tengan la capacidad de reflexionar para la acción, fundamentados en un profundo conocimiento teórico que les permita incrementar su capacidad de propuesta.

De acuerdo con esto, la facultad adopta el concepto de Jean Paul Sallenave en el cual un gerente integral es un gerente estratega, organizador y líder, cuyo objetivo es la rentabilidad o el crecimiento sostenible en busca de la competitividad (Sallenave, 1994: 23).

De donde surgieron las nueve habilidades Gerenciales que se describen en la tabla 2.

2. Investigación sobre Características de Liderazgo

En el proceso de elaboración del estado del arte sobre liderazgo realizado por el Centro de Liderazgo de la Facultad de Administración de

Empresas de la Universidad Externado de Colombia (2001), se realizó una clasificación de las características con que los autores explorados asociaban el liderazgo, o más bien, con el cual proponían perfiles de líderes directivos. Se encontraron cerca de setenta y tres características diferentes, entendiendo por característica cualquier aspecto que describa a este líder, incluyendo atributos, conocimientos, habilidades y valores.

De esta clasificación se destacan por su recurrencia y orden de importancia al ser referenciadas, las siguientes:

- Visión
- Comunicación
- Integridad y confianza
- Creatividad
- Credibilidad
- Honestidad
- Inteligencia
- Organización
- Orientación al resultado
- Relaciones interpersonales

3. Investigación sobre Pensamiento y Práctica Gerencial Colombiana

Esta investigación se realizó durante varios años en la Facultad de Administración de Empresas por iniciativa de Luis Fernando Restrepo Puerta, con el apoyo de la investigadora Hortensia Manrique, a raíz del interés por conocer qué tanto aplicaban los gerentes colombianos los conceptos gerenciales de estrategia y calidad, y si implementaban modelos de calidad total en sus organizaciones.

La investigación se orientó a la obtención de una aproximación al pensamiento de los gerentes colombianos. Se inició en 1997 hasta el 2000, entrevistando aproximadamente sesenta gerentes. De estos, se analizaron cerca de cuarenta gerentes reconocidos en el medio como exitosos, por sus logros y por su reconocimiento en la implementación de procesos de calidad en sus organizaciones.

Objetivos:

- Indagar acerca de cómo piensan y actúan los gerentes colombianos



Tabla 2
Habilidades gerenciales, Facultad de Administración de Empresas

| HABILIDADES GERENCIALES | |
|-------------------------|---|
| HABILIDAD | DESCRIPCIÓN |
| NEGOCIACIÓN | Habilidad para llegar a acuerdos. Obtener y conceder. Conceder y obtener. Permitir el justo equilibrio. Ganar - ganar. Ningún interés sale intacto. Elemento mediante el cual se soluciona el conflicto y se preside el debate en la diversidad ideológica. |
| LIDERAZGO | Influir sobre los demás para la acción. Convocar hacia intereses. Conocimiento, acción, servicio. |
| PENSAMIENTO ESTRATÉGICO | Diseñar y construir futuro; construir nuevas realidades a partir del conocimiento de la realidad actual y del conocimiento de las potencialidades de la organización hacia el futuro, con base en análisis de situación. Capacidad integral para el manejo de variables existentes en la construcción de escenarios futuros viables. Analizar e interpretar la realidad para diseñar los escenarios futuros viables. |
| MANEJO DE CONFLICTO | Convertir los conflictos en conflictos funcionales como posibilidad de desarrollo, volver al conflicto algo funcional. Reconocer el desorden como una energía a favor de la organización. Conflicto personal y funcional. Elemento dinamizador. Enfrentar el caos permanentemente en la organización. Es variable independiente y relacionada con otras habilidades. Es resultante de aprendizaje en equipo de negociación, toma de decisiones y solución de problemas. |
| ESPÍRITU EMPRENDEDOR | Habilidad de asumir riesgos. |
| MANEJO DEL TIEMPO | Asociar el carácter perecedero del tiempo a la necesidad del logro en la actividad. Organizar efectivamente las actividades a nivel de formulación y ejecución. |
| TOMA DE DECISIONES | Capacidad de seleccionar la alternativa adecuada o pertinente. Capacidad de asumir riesgos. Actitud frente al cambio. Capacidad de ampliar su zona cómoda. |
| COMUNICACIÓN | Capacidad de dialogar, escuchar y hacerse escuchar. Entender y hacerse entender. Construir proceso de interacción con sentido. Interrelación, dependencia e interdependencia. Intercambio de información hábil y eficiente. |
| APRENDIZAJE EN EQUIPO | Acción deliberada para identificar barreras y derribarlas. Generar sinergia y crecimiento. |

Fuente: Facultad de Administración de Empresas, Ejercicio de Liderazgo, decana y colaboradores, 1998.

- Elaborar un perfil de los gerentes
- Comparar el perfil encontrado con el perfil teórico

• Establecer qué tanto aplican los gerentes la tecnología blanda

De los resultados de esta investigación se identifican elementos que caracterizan a los gerentes entrevistados, los cuales se muestran en la tabla 3.

Se destaca en esta investigación el perfil estratégico y humanístico del gerente.

Tabla 3
Características del Gerente

| CARACTERÍSTICAS DE LOS GERENTES EN COLOMBIA |
|--|
| Honradez Coherencia Compromiso Autoconfianza Sentido común |
| Visión a largo plazo Conocimiento del negocio Análisis del entorno Pensamiento estratégico |
| Actualización de conocimientos Capacidad para conformar equipos Interés por sus colaboradores Agente motivador Flexibilidad para el cambio Desarrollo de personal Facilidad para comunicarse de manera oral y escrita Manejo y resolución de conflictos Negociador Capacidad para tomar decisiones Orientación al servicio Énfasis en calidad |

Fuente. Hortensia Manrique de Llinás, Pensamiento y Práctica Gerencial en Colombia

iv. Estudio de Identificación de Competencias Gerenciales

Este estudio corresponde a un proyecto realizado por el Ministerio de Industria y Comercio, en el 2003, denominado "Educación gerencial para la competitividad", a través de la compañía de Consultoría Gerencial Ltda.

Este proyecto tuvo dos objetivos:

1. Identificar y analizar las competencias gerenciales en Colombia
2. Identificar las prácticas de educación gerencial en las escuelas de negocios

Para el estudio se analizó el desempeño de los gerentes de treinta y seis empresas, entre pequeñas, medianas y grandes, calificadas de exitosas por su desempeño financiero en los últimos cinco años (1995-2001).

Para la presente investigación se tomaron los resultados obtenidos en la primera parte del proyecto, es decir, la correspondiente a resolver el primer objetivo.

Estos resultados fueron los siguientes:

Las competencias gerenciales se integran en cinco importantes grupos que se indican en la tabla 4.

v. Encuesta al Grupo de Investigación Centro de Liderazgo, 2004

Se realizó una encuesta al grupo de investigación de este proyecto para registrar su percepción frente a las competencias que debe tener un líder en la gerencia, y los resultados se presentan en la tabla 5.

Tabla 4
Competencias gerenciales

| COMPETENCIAS GERENCIALES | |
|-------------------------------|--|
| Grupo | Descripción |
| Entendimiento estratégico | Posee una visión de la empresa y unos objetivos a largo plazo Examina con frecuencia cuáles son las oportunidades de negocio y las amenazas que tiene su empresa Tiene definido con claridad cuál es su negocio y sabe con claridad cómo cumplir ese objetivo |
| Liderazgo y trabajo en equipo | Analiza detenidamente las funciones de un puesto de trabajo y las características de la persona, antes de designarla a ese puesto Procura conocer las opiniones de su equipo para definir con ellos la visión y los objetivos Genera confianza en la gente y otorga credibilidad a su personal Les hace un reconocimiento a las personas por sus acciones, propuestas, resultados Motiva y genera entusiasmo en sus colaboradores Se esmera por capacitar a sus colaboradores y tiene en ejecución programas de desarrollo profesional de su personal |
| Orientación a objetivos | Otorga espacio prioritario en su agenda para fijar y verificar objetivos Establece sistemas de medición para controlar el logro de objetivos Persevera hasta alcanzar sus metas Propone objetivos ambiciosos |
| Proactividad | Toma la iniciativa para adaptarse al cambio Se anticipa a las situaciones que afectan el devenir de la empresa Aprende constantemente de la experiencia para seguir innovando Toma la iniciativa para introducir innovaciones |
| Integridad personal | Integridad personal |

Fuente. Ministerio de Industria y Comercio. Estudio de Competencias Gerenciales, Gerencial Ltda., 2003



Tabla 5
Competencias de liderazgo gerencial

| COMPETENCIAS DE LIDERAZGO I | |
|--------------------------------|---|
| Competencia | Descripción |
| Integridad y confianza | Se le tiene confianza y se le considera una persona directa y honesta. Puede decir la verdad directamente de forma adecuada y constructiva. Es una persona discreta. Admite sus propios errores sin culpar a otros. No finge para obtener beneficios personales. |
| Hábil estratega | Ve el futuro con claridad. Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras. Posee gran conocimiento y amplia perspectiva. Tiene visión de futuro. Puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades. Es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores. |
| Capacidad para escuchar | Sabe cómo escuchar atenta y activamente. Escucha con paciencia a las personas hasta el final. Puede repetir exactamente las opiniones de las personas aunque no esté de acuerdo con ellas. |
| Administración de innovaciones | Sabe cómo poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado. Sabe cómo manejar el proceso creativo de los demás. Sabe cómo estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe determinar el modo en que las ideas propuestas afectarán al mercado. |
| Perseverancia | Todo lo que lleva a cabo lo hace con energía, empuje y deseos de terminar su cometido. Rara vez deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas o dificultades. |
| Obtención de resultados | Siempre confía que superará las metas con éxito. Forma parte del grupo de las personas más destacadas constantemente y de manera consistente. Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar. Pide mucho de sí mismo y de los demás para conseguir buenos resultados. |
| Dirección de personal | Sabe cómo establecer directrices claras. Fija objetivos ambiciosos. Distribuye adecuadamente el trabajo. Presenta las tareas por realizar de una manera planificada y organizada. Mantiene un diálogo recíproco sobre las tareas y los resultados obtenidos. Hace que las personas realicen su trabajo de la mejor forma posible. Se comunica claramente con otros. |
| Manejo de situaciones ambiguas | Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz. Puede adaptarse sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar si contar con toda la información. No se altera ante situaciones poco concretas. No necesita concluir una tarea para seguir adelante. Puede controlar las situaciones de riesgo y de incertidumbre. |

vi. Encuesta al Grupo de estudiantes de Administración

También se realizó una encuesta al grupo de estudiantes de séptimo semestre en la materia de habilidades gerenciales profesionales, y se obtuvo la clasificación presentada en la tabla 6.

Tabla 6
Competencias de liderazgo gerencial

| COMPETENCIAS DE LIDERAZGO II | |
|--------------------------------|--|
| Competencia | Descripción |
| Interés por el cliente | Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos. Obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los productos y servicios. Habla y toma decisiones pensando en los clientes. Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto. |
| Dirección de personal | Sabe cómo establecer directrices claras. Fija objetivos ambiciosos. Distribuye adecuadamente el trabajo. Presenta las tareas por realizar de una manera planificada y organizada. Mantiene un diálogo recíproco sobre las tareas y los resultados obtenidos. Hace que las personas realicen su trabajo de la mejor forma posible. Se comunica claramente con otros. |
| Negociación | Es muy hábil para llevar a cabo negociaciones con grupos pertenecientes, o no, a la organización en situaciones difíciles. Es capaz de solucionar las divergencias con discreción. Puede obtener concesiones sin dañar las relaciones. Puede ser una persona directa, enérgica y diplomática a la vez. Obtiene rápidamente la confianza de los demás participantes en la negociación. Siempre sabe cuándo es el momento oportuno de hacer las cosas. |
| Oportuna toma de decisiones | Toma decisiones oportunamente, a veces sin contar con toda la información necesaria, cuando hay plazos fijos y bajo gran presión. Puede tomar decisiones rápidamente. |
| Integridad y confianza | Se le tiene confianza y se le considera una persona directa y honesta. Puede decir la verdad directamente de forma adecuada y constructiva. Es una persona discreta. Admite sus propios errores sin culpar a otros. No finge para obtener beneficios personales. |
| Hábil estratega | Ve el futuro con claridad. Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras. Posee gran conocimiento y amplia perspectiva. Tiene visión de futuro. Puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades. Es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores. |
| Resolución de problemas | Emplea la lógica y los métodos rigurosos para resolver eficazmente problemas difíciles. Agota todos los recursos a fin de encontrar soluciones. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por respuestas fáciles. |
| Manejo de situaciones ambiguas | Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz. Puede adaptarse sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar si contar con toda la información. No se altera ante situaciones poco concretas. No necesita concluir una tarea para seguir adelante. Puede controlar las situaciones de riesgo y de incertidumbre. |
| Agudeza comercial | Sabe cómo funcionan los negocios. Tiene conocimiento sobre políticas, prácticas, tendencias, desarrollos en e-comercio e informaciones actuales y futuras que afectan su empresa y organización. Conoce a la competencia. Está al tanto de las estrategias y tácticas del mercado. |
| Rango de intereses | Examina todas las posibilidades de un asunto o desafío. Tiene múltiples intereses y metas, tanto personales como profesionales. Puede ver fácilmente condiciones futuras. Es capaz de pensar de forma global. Puede analizar los múltiples aspectos y efectos de un asunto y proyectarlos a largo plazo. Sabe claramente qué quiere en la vida. Ha definido un propósito. |

Fuente. Estudiantes de séptimo semestre de Administración, Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, materia habilidades gerenciales profesionales, primer semestre de 2004.



A. INSTRUMENTOS

Como se mencionó anteriormente, las “características” identificadas en cada uno de los estudios como relacionadas al liderazgo o un desempeño gerencial destacado, fueron homologadas con una referencia estándar que permitiera una comparación y clasificación de manera consistente.

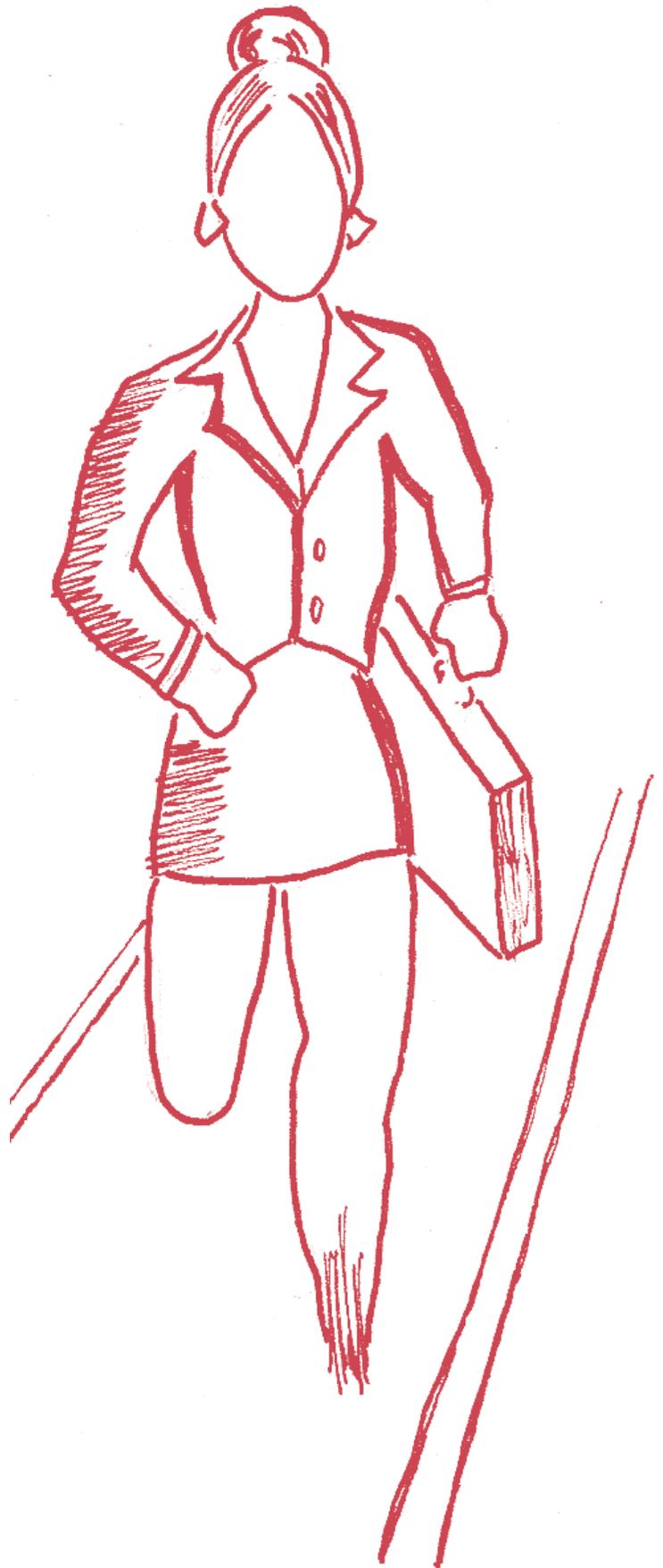
La referencia estándar utilizada para homologar y procesar los resultados de los estudios consultados fueron las competencias definidas por **The Leadership Architect. Competency Sort Cards**, de Lominger Ltd. Esta herramienta, que consta de un conjunto de cartas con la definición de diferentes competencias de liderazgo, y un **software** para realizar ponderaciones con diferentes aplicaciones, está basada principalmente en la interpretación de los resultados de investigaciones sobre qué actitudes y características medulares se relacionan de manera consistente con el éxito en el liderazgo, realizada por Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger.

El instrumento utiliza ochenta y seis cartas, cada una de las cuales describe una competencia gerencial. No hay una carta sobre liderazgo. Porque las 86 cartas en conjunto están relacionadas con el éxito del gerente como líder.

El **software** permite la inclusión de las competencias homologadas en cada estudio, asignando un orden de prioridad a cada una, de acuerdo con lo indicado en los estudios, y posteriormente cruzar toda la información, arrojando las competencias más importantes por orden de prioridad, de las cuales se seleccionan las diez primeras, es decir, las más relevantes, según las entradas procesadas.

V. HALLAZGOS Y SU INTERPRETACIÓN

Del resultado de la aplicación de cada conjunto de competencias de los estudios analizados, con el instrumento de Lominger, **The Leadership Architect**, donde se tuvo en cuenta la selección autónoma de sus integrantes y la prioridad encontrada en cada estudio, se obtuvo la siguiente clasificación de competencias para el liderazgo gerencial.



| COMPETENCIAS PARA EL LIDERAZGO GERENCIAL COMPENDIO | | |
|--|--|--|
| | COMPETENCIA | DESCRIPCIÓN |
| 1 | Integridad y confianza | Se le tiene confianza y se le considera una persona directa y honesta. Puede decir la verdad directamente de forma adecuada y constructiva. Es una persona discreta. Admite sus propios errores sin culpar a otros. No finge para obtener beneficios personales (Lominger, 2004). |
| 2 | Hábil estrategia y perspectiva / rango de intereses | Ve el futuro con claridad. Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras. Posee gran conocimiento y amplia perspectiva. Tiene visión de futuro. Puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades. Es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores. Examina todas las posibilidades de un asunto o desafío. Tiene múltiples intereses y metas, tanto personales como profesionales. Puede ver fácilmente condiciones futuras. Es capaz de pensar de forma global. Puede analizar los múltiples aspectos y efectos de un asunto y proyectarlos a largo plazo (Lominger, 2004). |
| 3 | Comunicación Con énfasis en capacidad para escuchar | Sabe cómo escuchar atenta y activamente. Escucha con paciencia a las personas hasta el final. Puede repetir exactamente las opiniones de las personas aunque no esté de acuerdo con ellas (Lominger, 2004). |
| 4 | Obtención de resultados | Siempre confía que superará las metas con éxito. Forma parte del grupo de las personas más destacadas constantemente y de manera consistente. Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar. Pide mucho de sí mismo y de los demás para conseguir buenos resultados (Lominger, 2004). |
| 5 | Toma de decisiones Con énfasis en calidad y oportunidad | Toma decisiones acertadas (sin considerar el tiempo que emplee). Para ello analiza la situación utilizando su sentido común, experiencia y buen juicio. La mayoría de sus soluciones y sugerencias resultan ser acertadas y precisas con el transcurso del tiempo. Los demás acuden a esta persona para pedirle consejos y soluciones. Toma decisiones oportunamente, a veces sin contar con toda la información necesaria, cuando hay plazos fijos y bajo gran presión. Puede tomar decisiones rápidamente (Lominger, 2004). |
| 6 | Creación y desarrollo de equipos | Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que éstos 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 (Alles, Marta, 2003). |
| 7 | Perseverancia | Todo lo que lleva a cabo lo hace con energía, empuje y deseos de terminar su cometido. Rara vez deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas o dificultades (Lominger, 2004). |
| 8 | Importancia en la acción | Le gusta trabajar intensamente. El tomar acción es importante para él o ella y enfrenta los desafíos con mucha energía. No teme actuar con poca planificación. Aprovecha las oportunidades que se presentan mejor que otros (Lominger, 2004). |
| 9 | Negociación Con énfasis en manejo de situaciones ambiguas (incertidumbre, flexibilidad) | Habilidad para llegar a acuerdos. Obtener y conceder. Conceder y obtener. Permitir el justo equilibrio. Ganar - ganar. Ningún interés sale intacto. Elemento mediante el cual se soluciona el conflicto y se preside el debate en la diversidad ideológica (Facultad de Administración de Empresas – UEC, 1998). Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz. Puede adaptarse sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. No se altera ante situaciones poco concretas. No necesita concluir una tarea para seguir adelante. Puede controlar las situaciones de riesgo y de incertidumbre (Lominger, 2004). |
| 10 | Administración del tiempo | Asociar el carácter perecedero del tiempo a la necesidad del logro en la actividad. Organizar efectivamente las actividades a nivel de formulación y ejecución (Facultad de Administración de Empresas – UEC, 1998). |

Fuentes: **The Leadership Architect**, Lominger Limited, 2004. **Gestión por competencias. El Diccionario**. Martha Alles, 2003. Facultad de Administración de Empresas, ejercicio de liderazgo, decana y colaboradores, 1998.



El grupo de competencias identificado revela unas categorías que podrían definirse como de índole personal, social y directivo. Forman parte de la categoría de índole personal, la integridad y confianza, la perseverancia, la importancia en la acción, y la administración del tiempo; dentro de la categoría de índole social, la capacidad para escuchar, y la facilidad para conformar equipos; dentro de la categoría de índole directivo están el ser hábil estratega, estar orientado a resultados, tener la capacidad para tomar decisiones con calidad y oportunidad, y ser un buen negociador.

Resulta relevante el lugar que se le da a la integridad, ocupando el primer puesto en el conjunto de competencias asociadas al liderazgo, reflejándose de esta manera la importancia de un proceder "correcto" y coherente, principal condición para poder generar confianza en los demás.

Por otro lado, debe hacerse hincapié en dos aspectos que podrían quitarle validez al modelo, que son:

- La referencia teórica, es decir los estudios que partieron tanto del estado del arte como del ejercicio de la facultad, están basados en referentes de liderazgo gerencial principalmente norteamericanos, lo cual puede no estar reflejando de manera idéntica el contexto y cultura colombianos.

- Los estudios prácticos analizados, aunque con gerentes colombianos, no fueron realizados sobre una base conceptual de liderazgo sino que estudiaron gerentes destacados teniendo en cuenta parámetros financieros en unos casos, y de implementación de procesos de calidad, en otros, lo cual puede distorsionar los resultados respecto del liderazgo de la gerencia.

VI. CONCLUSIONES

Intentar definir un conjunto de competencias, denominado en las organizaciones como modelos de competencias, resulta una tarea algo compleja, más aún para el grupo directivo, que es el objeto de interés en esta investigación, dado

el nivel macro desde el cual actúan. Como se mencionaba en renglones anteriores, las competencias están estrechamente relacionadas con las necesidades de un contexto específico. Es decir, no resulta sencillo ni apropiado presentar un conjunto de competencias como un modelo generalizado. Sin embargo, en el campo directivo se encuentra que hay una serie de características "generales" de los directivos, que están asociadas con el liderazgo gerencial, entendido éste como un desempeño "integral" favorable para la organización, en términos del logro de los objetivos corporativos y en la generación de valor en la organización en el largo plazo.

El modelo de competencias identificado presenta tres categorías visibles de grupos de competencias definidas como de índole personal, social y directivo.

Llama la atención en la índole personal la relevancia que toma el aspecto valorativo en el liderazgo, siendo uno de los principales factores identificados en los estudios lo relacionado con la integridad y la capacidad de generar confianza y con esto el compromiso de los colaboradores.

El grado de compromiso de una persona con las metas en un puesto de trabajo tiene mucha relación con el desempeño de esta persona en ese puesto. Tal como lo menciona Boyatzis, para predecir mejor el desempeño de una persona, hay que valorar el grado de compromiso de esta persona con el trabajo y la organización. Y para valorar el compromiso se debe comprender sus valores y analizarlos a la luz de la filosofía de la organización, para identificar el grado de afinidad entre estos.

Nuestros valores y filosofía determinarán, en gran medida, qué competencias utilizaremos con mayor frecuencia dando forma a las competencias que más valoramos en nosotros mismos y en los demás
Boyatzis

El modelo debe ser validado en el contexto colombiano, bajo un marco conceptual claro y único sobre liderazgo, que para nuestro caso se

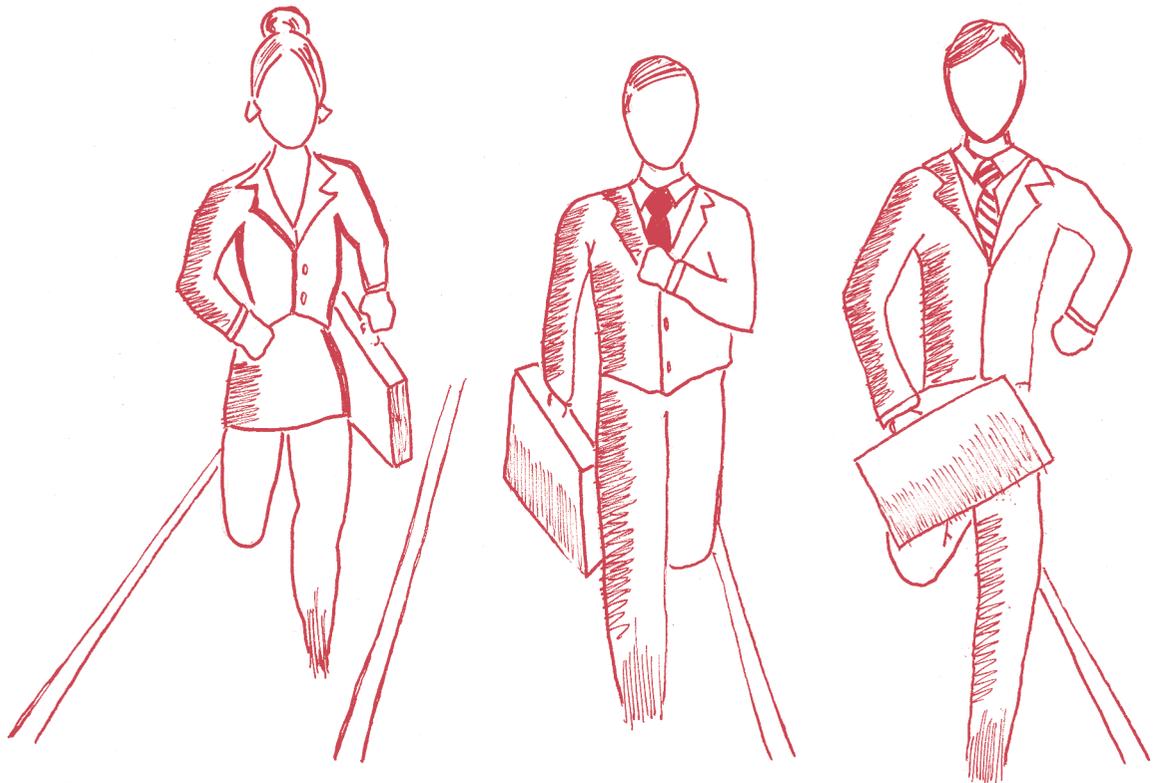
basa en compromiso, ética y una generación de resultados con responsabilidad social, empresarial y con el país; y no solo bajo parámetros financieros que muchas veces posicionan a una empresa desconociéndose los métodos e implicaciones para este logro.

Además, para la validación se deben abordar aspectos culturales, pues los marcos de referencia para los estudios realizados estaban basados en los modelos norteamericanos, como es el caso del modelo de Spencer & Spencer, y Boyatzis, y al gerente colombiano debe estudiársele teniendo en cuenta los valores y marcos culturales y socioeconómicos en los que se desenvuelve, lo cual puede dar lugar a un conjunto de competencias diferente.

Por último, aun identificando un grupo de competencias para un sector empresarial,

cada organización ajustará su propio modelo a las necesidades particulares, de acuerdo con su estrategia corporativa y con su cultura.

Las competencias, al igual que los perfiles, no son únicas ni mágicas, es decir no deben generalizarse como factor de éxito, pero el modelo indica lo mínimo esperado para un resultado deseable dentro del concepto de liderazgo gerencial. Por lo demás, cada sector y cada empresa ajustarán el modelo a su misión, su cultura y su definición estratégica. El modelo forma parte de la personalidad de la empresa. Finalmente, el modelo mismo se convierte en una gran pregunta de investigación para ser validado en el contexto colombiano, proyecto en curso.



BIBLIOGRAFÍA

Alexim, Joao Carlos. **La certificación en los dominios de la formación profesional y del mercado de trabajo**, Boletín Técnico de Senac, vol. 27, Brasil mayo-agosto, 2001.

Alles, Martha. **Gestión por competencias, El diccionario**, Granica, 2003.

Boyatzis, Richard E., **El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor**, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Volumen 18, 2002.

Boyatzis, Richard. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**, Nueva York, Wiley, 1982.

Cinterfor. **El enfoque de competencia laboral**, Montevideo, 2001.

Díaz, Rogelio; Arancibia, Víctor Hugo. **El enfoque de las competencias laborales: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas**, psyche, vol. 11, n.º 2, 2002.

Hay Group. **Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos**, Deusto, 1996.

Hay McBer. **Gerencia basada en competencias**, Hay Group (sin fecha).

Irigoin, Maria y Vargas, Fernando. **Competencia Laboral**, Organización Internacional del Trabajo, Cinterfor, 2001 [www.cinterfor.org].

Larousse. **Gran diccionario de la lengua española**, 2000.

Lévy-Leboyer, Claude. **Gestión de las competencias ¿cómo analizarlas?, ¿cómo evaluarlas?, ¿cómo desarrollarlas?**, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2002.

Lombardo, Michael M. y Eichinger, Robert W. **The leadership architect**, Lomginer Limited, 2004.

Mertens, Leonard. **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelo**, Montevideo, Oficina Internacional del Trabajo, Cinterfor/OIT, 1996.

Morelli, Anne. **Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia**, 1999.

Páez, Iliana; Yepes, Gustavo. **Liderazgo: evolución y conceptualización** Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 2004.

Real Academia Española. **Diccionario carro-gigio de la lengua española**, Barcelona, 1982.

Sallenave, Jean Paul. **La gerencia integral**, Bogotá, Norma, 1994.

Sena, **Estado del arte de las competencias básicas o esenciales**, 2001.

Senlle, Andrés. **iso 9000 – 2000, Calidad y excelencia**, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2001.

Sepúlveda, Leandro. "El concepto de competencias laborales en educación, notas para un ejercicio crítico", **Revista Digital Umbral 2000**, n.º 8, enero de 2002.

Spencer, Lyle M.; Singe M. Spencer. **Competence at Work, Models for Superior Performance**, ee. uu., John Wiley and Sons, 1993.

