

REPUBLICA DE COLOMBIA  
MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO  
RED COLOMBIA COMPITE

# IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN COLOMBIA

CONSULTORIA ELABORADA POR GERENCIAL LTDA.



Juan Manuel Tafurt  
Héctor Sanín  
Diego Dorado  
Juan Esteban Salas  
Lilian Rojas

BOGOTÁ, NOVIEMBRE DE 2003

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE GRAFICAS	4	
LISTA DE TABLAS	5	
LISTA DE FIGURAS	6	
RESUMEN EJECUTIVO	7	
<b><u>1</u></b>	<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b><u>10</u></b>
<b><u>2</u></b>	<b><u>LA ENCUESTA</u></b>	<b><u>11</u></b>
<b>2.1</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>ANÁLISIS DE LA ENCUESTA</b>	<b>13</b>
<b><u>3</u></b>	<b><u>GRUPO DE COMPETENCIAS GERENCIALES</u></b>	<b><u>15</u></b>
<b>3.1</b>	<b>GRUPOS DE COMPETENCIAS DE GERENTES DE DESEMPEÑO SUPERIOR</b>	<b>15</b>
<b>3.2</b>	<b>GRUPOS DE COMPETENCIAS SEGÚN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL</b>	<b>16</b>
<b>3.3</b>	<b>COMPETENCIAS GERENCIALES POR TAMAÑO DE LAS EMPRESAS</b>	<b>18</b>
3.3.1	EMPRESAS GRANDES VS. EMPRESAS PYMES – TOTAL MUESTRA	18
3.3.2	COMPETENCIAS GERENCIALES DE EMPRESAS DE DESEMPEÑO SUPERIOR SEGÚN TAMAÑO 19	
3.3.3	EMPRESAS SUPERIORES SEGÚN TAMAÑO	20
3.3.4	EMPRESAS GRANDES POR NIVEL DE DESEMPEÑO	21
3.3.5	EMPRESAS PYMES POR NIVEL DE DESEMPEÑO	22
3.3.6	EMPRESAS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO	24
3.3.7	EMPRESAS DE DESEMPEÑO SUPERIOR POR SECTOR ECONÓMICO	26
<b>3.4</b>	<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>27</b>
3.4.1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SEGÚN DESEMPEÑO	28

<b><u>4</u></b>	<b><u>LAS ENTREVISTAS</u></b>	<b><u>33</u></b>
<b>4.1</b>	<b>VALIDACIÓN</b>	<b>33</b>
<b>4.2</b>	<b>NUEVAS COMPETENCIAS</b>	<b>34</b>
<b><u>5</u></b>	<b><u>MODELO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u></b>	<b><u>36</u></b>
<b><u>6</u></b>	<b><u>MODELO DE COMPETENCIAS</u></b>	<b><u>38</u></b>
<b>6.1</b>	<b>COMPETENCIAS GENERALES RELEVANTES</b>	<b>38</b>
<b>6.2</b>	<b>INTERRELACIONES</b>	<b>38</b>
<b><u>7</u></b>	<b><u>EL CICLO GERENCIAL: MODELO DE COMPETENCIAS</u></b>	<b><u>41</u></b>
<b>7.1</b>	<b>ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL</b>	<b>41</b>
<b>7.2</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>41</b>
<b>7.3</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>41</b>
<b>7.4</b>	<b>ORIENTACIÓN A OBJETIVOS</b>	<b>42</b>
<b>7.5</b>	<b>PROACTIVIDAD</b>	<b>42</b>
<b>7.6</b>	<b>INTEGRIDAD PERSONAL</b>	<b>43</b>
<b>7.7</b>	<b>NEGOCIACIÓN Y RELACIONES</b>	<b>43</b>
<b>7.8</b>	<b>EL CICLO GERENCIAL</b>	<b>44</b>
<b>7.9</b>	<b>FUENTES DE ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS</b>	<b>45</b>
<b><u>8</u></b>	<b><u>UTILIDAD DEL MODELO DE COMPETENCIAS</u></b>	<b><u>49</u></b>
<b><u>9</u></b>	<b><u>CONCLUSIONES</u></b>	<b><u>50</u></b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>52</b>
	<b>LISTA DE ANEXOS</b>	<b>54</b>

## LISTA DE GRAFICAS

GRÁFICA 3-1 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENTES DE DESEMPEÑO SUPERIOR	16
GRÁFICA 3-2 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES : GERENTES DESEMPEÑO SUPERIOR VS. GERENTES DE DESEMPEÑO PROMEDIO	18
GRÁFICA 3-3 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES : GERENTES EMPRESAS GRANDES VS. GERENTES EMPRESAS PYMES	19
GRÁFICA 3-4 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES EMPRESAS SUPERIORES SEGÚN TAMAÑO: GERENTES GRANDES VS. GERENTES PYMES	21
GRÁFICA 3-5 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES EMPRESAS GRANDES SEGÚN DESEMPEÑO: GERENTES SUPERIORES VS. GERENTES PROMEDIO	22
GRÁFICA 3-6 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES EMPRESAS PYMES SEGÚN DESEMPEÑO: GERENTES SUPERIORES VS. GERENTES PROMEDIO	24
GRÁFICA 3-7 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES EMPRESAS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO	25
GRÁFICA 3-8 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES EMPRESAS SUPERIORES SEGÚN SECTOR ECONÓMICO	26
GRÁFICA 3-9 DESEMPEÑO SUPERIOR VS. DESEMPEÑO PROMEDIO	28
GRÁFICA 3-10 GRUPO SELECCIONADOS SEGÚN PORCENTAJE DE GERENTES	29
GRÁFICA 4-1 BEI VS. ENCUESTAS	34
GRÁFICA 4-2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS BEI VS. ENCUESTA	35
GRÁFICA 7-1 FUENTES DE ADQUISICIÓN GRUPO DE COMPETENCIAS —TOTAL MUESTRA	45
GRÁFICA 7-2 FUENTES DE ADQUISICIÓN GRUPO DE COMPETENCIAS DESEMPEÑO SUPERIOR	47

## LISTA DE TABLAS

TABLA 2-1 GRUPOS DE COMPETENCIAS	11
TABLA 3-1 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENTES DE DESEMPEÑO SUPERIOR	15
TABLA 3-2 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES : GERENTES DESEMPEÑO SUPERIOR VS. GERENTES DE DESEMPEÑO PROMEDIO	17
TABLA 3-3 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES : GERENTES EMPRESAS GRANDES VS. GERENTES EMPRESAS PYMES	19
TABLA 3-4 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES EMPRESAS SUPERIORES SEGÚN TAM AÑO: GERENTES GRANDES VS. GERENTES PYMES	20
TABLA 3-5 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES EMPRESAS GRANDES SEGÚN DESEMPEÑO: GERENTES SUPERIORES VS. GERENTES PROMEDIO	22
TABLA 3-6 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES EMPRESAS PYMES SEGÚN DESEMPEÑO: GERENTES SUPERIORES VS. GERENTES PROMEDIO	23
TABLA 3-7 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES EMPRESAS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO	25
TABLA 3-8 GRUPOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES EMPRESAS SUPERIORES SEGÚN SECTOR ECONÓMICO	26
TABLA 3-9 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	29
TABLA 5-1 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE LA GERENCIA DE MEJOR DESEMPEÑO	36
TABLA 7-1 FUENTES DE ADQUISICIÓN GRUPO DE COMPETENCIAS —TOTAL MUESTRA	45
TABLA 7-2 FUENTES DE ADQUISICIÓN GRUPO DE COMPETENCIAS DESEMPEÑO SUPERIOR	47

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2-1 ENFOQUE DE ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	13
FIGURA 6-1 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS	38
FIGURA 6-2 EJEMPLO INTERRELACIÓN COMPETENCIAS DISPARADORA	39
FIGURA 6-3 INTERRELACIONES COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	39
FIGURA 6-4 INTERRELACIONES COMPETENCIAS GENERALES	40
FIGURA 7-1 EL CICLO GERENCIAL Y LAS 6 COMPETENCIAS CLAVES	44

## RESUMEN EJECUTIVO

Los objetivos específicos de esta investigación fueron:

1. Definir el perfil de competencias de los gerentes exitosos o con mejor desempeño en Colombia.
2. Definir el modelo de competencias propio de la gerencia colombiana, agrupándolas en categorías de empresas, por sectores económicos y por regiones del país, e identificando los retos que deben enfrentar las organizaciones colombianas.
3. Identificar los comportamientos e indicadores de las competencias definidas, propios de los gerentes colombianos.
4. Definir cuáles son las competencias básicas y aquellas que sobresalen en los gerentes exitosos de los gerentes promedio, con el fin de identificar el perfil de competencias que garantizan los mejores resultados
5. Difundir los resultados encontrados en dos seminarios, los cuales serán llevados a cabo el 26 de noviembre y 4 de diciembre de 2003.

Para alcanzar estos objetivos, se definieron las **competencias** como las características subyacentes de un individuo que en comparación con las de otros individuos le permitirán tener un mejor desempeño para hacer algo<sup>1</sup>. A su vez, las **competencias gerenciales** son las características personales que contribuyen al desempeño de excelencia del gerente, preferiblemente el de alto nivel.

A su vez, se partió de la siguiente premisa:

*“una empresa exitosa es gerenciada por un(a) gerente exitoso(a)”*

Para reconocer a las empresas exitosas, esta consultoría desarrolló el Índice Gerencial, el cual está compuesto por variables que permiten conocer y calificar el desempeño de una empresa; éste se aplicó en el período 1995 –2001 a 5000 empresas (Ver anexo 1, Metodología para la Selección de la Muestra Empresarial). Esto permitió distinguir a las empresas de mejor desempeño y de desempeño promedio<sup>2</sup>. De estos dos conjuntos se escogió un grupo representativo a cuyos gerentes se les envió una encuesta con 99 *competencias específicas*, agrupadas en 11 *grupos de competencias*, en la cual se les solicitó priorizarlas.

Los **grupos de competencias** o las competencias generales, se definen como las competencias genéricas identificadas que permiten determinar las características que posee una persona para

---

<sup>1</sup> Las características de las competencias incluyen la habilidad mental o física que tiene la persona, sus conocimientos, sus motivaciones, sus actitudes y valores. Ver Spencer et al, 1993, pág. 9-11.

<sup>2</sup> Para definir las empresas de desempeño superior y promedio se realizó un análisis estadístico del comportamiento del índice gerencial en cada uno de los 33 grupos de análisis. Con base en lo anterior, se determinó que las empresas con desempeño superior eran todas aquellas empresas cuyo índice se encontraba n veces la desviación estándar por encima de la media de su grupo. Un procedimiento similar se siguió para determinar las empresas de desempeño promedio. Los coeficientes n se determinaron buscando significancia de la muestra. Ver anexo 1.

alcanzar una intención implícita perseguida. Las **competencias específicas** —que las conforman— son los niveles o escalas en que se pone de manifiesto esa intención pretendida<sup>3</sup>.

Esta encuesta fue diligenciada por 157 gerentes (111 de desempeño superior y 46 de desempeño promedio). A su vez, se entrevistaron a 17 gerentes y presidentes de empresa de 13 de las 36 mejores empresas de desempeño superior en el período examinado.

El estudio de los resultados de la encuesta (ver anexo 4, Procedimiento de Tabulación), tuvo 3 etapas: primera, se comparó el grupo de competencias o competencias generales según el orden de prioridades que determinaron los gerentes para así identificar sus diferencias, es decir, los grupos de competencias **disparadoras**<sup>4</sup> del desempeño superior; segunda, se confrontaron las competencias específicas escogidas por ambos grupos para igualmente identificar las competencias específicas disparadoras del desempeño superior; y, tercera, complementando los anteriores análisis, los resultados de las 17 entrevistas a gerentes y presidentes fueron comparados con los obtenidos por las encuestas —a nivel de competencias específicas y no de grupo de competencias— para determinar las coincidencias y conformar las competencias específicas que componen el grupo de competencias previamente determinado en la primera etapa. A partir de los anteriores análisis se determinó el modelo de competencias gerenciales en Colombia y los disparadores del desempeño superior.

Las conclusiones a que llegó en ese sentido esta consultoría fueron las siguientes:

- a. El modelo de competencias de la gerencia colombiana de desempeño superior está conformado por el siguiente grupo de competencias: Entendimiento Estratégico Organizacional, el Trabajo en Equipo, la Orientación a Objetivos, la Integridad Personal, el Liderazgo y la Proactividad. Sin embargo, en un primer análisis, los grupos de competencias utilizados por los gerentes —agregados en grandes y Pymes— de desempeño superior no tienen diferencias significativas al ser comparadas con los gerentes de desempeño promedio. Se diferencian por el mayor énfasis que le otorgan los primeros al grupo de competencias Trabajo en Equipo y Negociación y Relaciones, constituyéndose éstas en disparadoras del mejor desempeño.

---

<sup>3</sup> Ver Spencer et al, 1993, pág. 22-23.

<sup>4</sup> Ver Spencer et al, 1993, pág.9. Definen competencia como “an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation”. De esta definición se desprenden dos características fundamentales para determinar las competencias: el cruce referencial y el desempeño superior. Para el primero, sólo en la medida que exista el medio de contraste entre los dos grupos se puede comparar las competencias que tienen los gerentes de desempeño superior y que no tienen los de desempeño promedio. Estas diferencias son lo que en esta investigación se denominarán como “**disparadoras**” del mejor desempeño o **competencias diferenciadoras (Spencer et al, 1993, Pág. 15)**. Para resolver el segundo interrogante, queda la pregunta ¿cómo determinar quiénes tienen y no tienen desempeño superior, y así compararlos? A través del Índice Gerencial se busca hacerlo al analizar la rentabilidad patrimonial en un período de *al menos* 2 años —que inicialmente se pretendió hacerlo para 3 años pero por falta de información se redujo a 2 años— y el margen neto (información que se obtuvo en ocasiones para solo uno de los dos años seleccionados) mostrado en las empresas. Con ello se está teniendo en consideración el desempeño histórico de la empresa, la permanencia en el cargo (sólo se analizará la información de gerentes con más de 3 años en el cargo) y la coyuntura sectorial (la ponderación del índice se hace sectorialmente). El Índice Gerencial permitió desatender posibles vacíos en la información que pudieran presentarse en algunos registros para cualquiera de los años y de manera comparativa con el resto de empresas de sus mismo sector. Para mayor información ver el Anexo 1.



Lo anterior permite concluir que en ambos grupos, en términos generales, hay claridad de “*qué hacer*”, siendo esta la labor *mínima* de desempeño que cualquier persona que desarrolla su trabajo como gerente realiza para cumplir con la tarea asignada. Hallazgo casi natural, porque al fin y al cabo “gerente es gerente”. Lo importante entonces, es entender en dónde se encuentra la diferencia entre los gerentes. Ella se encontró en el “*cómo hacer*” de estos, lo cual les permite obtener unos mejores resultados. Este aspecto brinda la trascendencia que adquiere el análisis por competencias específicas, que no son otra cosa que las “dimensiones” o “escalas” sobre las cuales se manifiestan las competencias generales. En otras palabras, es en éste análisis en donde fundamentalmente se identificaron las diferencias fundamentales entre los gerentes de desempeño superior y desempeño promedio.

- b. Las competencias específicas más utilizadas por los gerentes de mejor desempeño permitió identificar lo que los hace diferentes con respecto a los de desempeño promedio. Se identificaron 4 disparadores del mejor desempeño:
  - La habilidad que tiene el gerente para desempeñar su gestión con innovación, la cual hace parte de su estrategia, de los objetivos y/o visión de la empresa. Toma iniciativa para introducirla y crea un ambiente propicio para que ella se dé por iniciativa de los empleados.
  - La habilidad que tienen los gerentes de trazar objetivos y establecer mecanismos de seguimiento y verificación de estos.
  - Se dispone de métodos y técnicas que aseguran seleccionar las personas de talento y de ubicarlas según las necesidades y exigencias de las funciones que va a desempeñar.
  - La habilidad que tienen los gerentes para capacitar a sus colaboradores y poner en marcha programas de desarrollo profesional de su personal.
- c. Finalmente, y como consecuencia de las dos anteriores conclusiones, se definió el modelo de competencias gerenciales en Colombia conformado por las competencias generales que figuran en el literal a, *supra*, las cuales a su vez se encuentran principalmente compuestas por las competencias específicas enumeradas en el literal 5, *infra*. Como elementos diferenciadores entre los gerentes de desempeño superior y promedio figuran las competencias diferenciales o disparadoras mencionadas en los literales a y b, *supra*.

## **1 INTRODUCCIÓN**

El proyecto de Identificación y Análisis de las Competencias Gerenciales en Colombia se desarrolla en el marco de las acciones definidas por la Red Colombia Compite —Red Especializada de Gerencia— y tiene como propósito definir “las competencias que marcan la diferencia entre los gerentes exitosos y aquellos con desempeño promedio dentro de las empresas colombianas”. Dicha investigación ha sido encomendada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y le correspondió a nuestra firma de consultoría GERENCIAL LTDA., desarrollarla.

En sintonía con esta investigación, la Red Colombia Compite, igualmente a través de este mismo ministerio, encargó a la misma firma la identificación de las Prácticas de Educación Gerencial en las Escuelas de Negocios orientadas al desarrollo de las competencias gerenciales.

Esta consultoría entendió que ambos proyectos estaban estrechamente relacionados y en esta medida buscó comprender hasta qué punto las habilidades, competencias y conocimientos de los gerentes colombianos con un desempeño superior —la práctica— son consistentes con las habilidades, competencias y conocimientos enseñados por las universidades —la teoría—. Es decir, los dos estudios investigan si la práctica de la gerencia colombiana es concordante con la formación brindada por las universidades, para este caso, los programas de MBA. A través de este ejercicio, se considera que se podrán derivar elementos para enriquecer los diferentes programas académicos de las universidades colombianas y a su vez, dar un lineamiento a la gerencia colombiana sobre las competencias relevantes en el desarrollo de su gestión.

## 2 LA ENCUESTA<sup>5</sup>

### 2.1 Contenido

La encuesta está dividida en 4 partes: primera, los *grupos de competencias o competencias generales*<sup>6</sup>; segunda, las *competencias específicas* que conforman estos grupos de competencias; tercera, la información general de la empresa y del encuestado, la información sobre Escuelas de Negocios y Programas de Administración; y, cuarta, la información profesional del encuestado. Estas dos últimas partes fueron utilizadas para el proyecto de Identificación de las Prácticas de Educación Gerencial en las Escuelas de Negocios, ya antes mencionada. Por tal motivo, no se analizará los resultados de estas partes.

Los **grupos de competencias** son la descripción de las competencias generales que luego del análisis bibliográfico<sup>7</sup> fueron identificados por esta consultoría. Tal como se puede apreciar en la tabla 2-1, hay 11 grupos identificados<sup>8</sup>.

Las **competencias específicas** son 99 descripciones básicas o alcances de las competencias y que se agrupan, según su contenido, en alguno de los 11 grupos. Cada uno de estos está conformado por 7 a 13 las descripciones (ver anexo 6).

**Tabla 2-1 Grupos de Competencias**

<b>1</b>	<b>GRUPO 1: CAPACIDAD DE EXPLORACIÓN / Sensibilidad al entorno</b>
	<i>Obtiene información relevante (política, económica, social, tecnológica) inclusive más allá de las fronteras sectoriales a que se pertenezca. Ello le permite identificar tendencias, desarrollos e información cuyo conocimiento le brinda mejores habilidades para interactuar con el entorno.</i>
<b>2</b>	<b>GRUPO 2: PENSAMIENTO GERENCIAL</b>
	<i>Discierne entre la información existente para tomar la decisión más oportuna. En el momento de la toma de decisión, su forma de pensar y de organizar la información le permite sugerir las mejores soluciones.</i>
<b>3</b>	<b>GRUPO 3: ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL</b>

<sup>5</sup> Ver Anexo 6, Encuesta y Anexo 7, Ficha técnica Encuesta.

<sup>6</sup> La aproximación de esta idea siempre fue abordada por esta consultoría, y es consistente con las recomendaciones de J.M. Solórzano —Hay Group— y el desarrollo conceptual del libro *Competence at Work* (Spencer et al, 1993).

<sup>7</sup> Ver anexo 8: Síntesis Primera Fase del Proyecto. Es el resumen del Primer Informe de Avance presentado el 28 de marzo de 2003, radicación 1-2003-009982.

<sup>8</sup> Al ser estas definiciones fundamentalmente el resumen de información secundaria, la importancia de la encuesta y las entrevistas fue que permitió confirmarlas. La conformación de tanto los grupos de competencias y sus competencias específicas puede ser aún enriquecida, como en efecto lo fue al detectarse en las entrevistas una competencia específica adicional (ver numeral 4.2, supra). La principal fuente para ello serían las entrevistas. Para ello hubiera sido oportuno, por ejemplo, entrevistar más gerentes de desempeño superior e igualmente, a gerentes de desempeño promedio lo que hubiera permitido a su vez tener el cruce referencial que se menciona en el pie de página 3.

## Identificación y análisis de las competencias gerenciales en Colombia

	<i>Conoce cuál debe ser su negocio, a dónde se quiere llegar con la empresa y cómo alcanzar este objetivo. Hace un análisis estratégico (amenazas y oportunidades) para formar un marco de referencia para la toma de decisión futuras de la empresa.</i>
<b>4</b>	<b>GRUPO 4: TRABAJO DE EQUIPO</b>
	<i>Selecciona y conforma grupos de personas que trabajen con una meta específica; estimula la participación individual para tener iniciativas; escucha las opiniones y experiencias de otras personas; comunica ideas y comparte la información.</i>
<b>5</b>	<b>GRUPO 5: LIDERAZGO</b>
	<i>Crea cooperación y compromiso por parte de los empleados, alineando su capacidad y energía para focalizarse en los objetivos de la empresa.</i>
<b>6</b>	<b>GRUPO 6: NEGOCIACIÓN Y RELACIONES</b>
	<i>Impacta, influye, persuade, convence o impresiona a otros para lograr soporte en sus iniciativas o que otras personas realicen una acción específica.</i>
<b>7</b>	<b>GRUPO 7: ORIENTACIÓN A OBJETIVOS</b>
	<i>Fija metas que permitan dirigir las acciones de su empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.</i>
<b>8</b>	<b>GRUPO 8: PROACTIVIDAD</b>
	<i>Toma la iniciativa y reacciona anticipativamente a los cambios del entorno y sus tendencias con el fin de hacer efectivas las acciones que sean necesarias en aspectos tecnológicos, de producto, de servicio o de administración, en procura de la adquisición de una ventaja ante la competencia.</i>
<b>9</b>	<b>GRUPO 9: PROYECCIÓN SOCIAL</b>
	<i>Utiliza la influencia que se tiene para lograr beneficios para un grupo más amplio de personas en campos sociales: igualdad, justicia, medio ambiente, respeto por la diversidad</i>
<b>10</b>	<b>GRUPO 10: HABILIDAD PERSONAL</b>
	<i>Se controla a sí mismo y mantiene unas relaciones constructivas con la gente y el trabajo</i>
<b>11</b>	<b>GRUPO 11: INTEGRIDAD PERSONAL</b>
	<i>Respeta principios y valores y se comporta de manera transparente para vivir en armonía consigo mismo y en sociedad.</i>

Finalmente, hubo una característica importante en general de la encuesta, que se aplica a la primera y segunda parte: se averigua el principal medio de adquisición de las competencias. Esto es importante por cuanto vincula estos resultados con los que se obtengan de la consultoría de Identificación de las Mejores Prácticas de Educación Gerencial en las Escuelas de Negocios<sup>9</sup>. Con ello se podrá determinar que tan determinante sienten los gerentes que las universidades los han capacitado para el desarrollo de sus competencias.

<sup>9</sup>

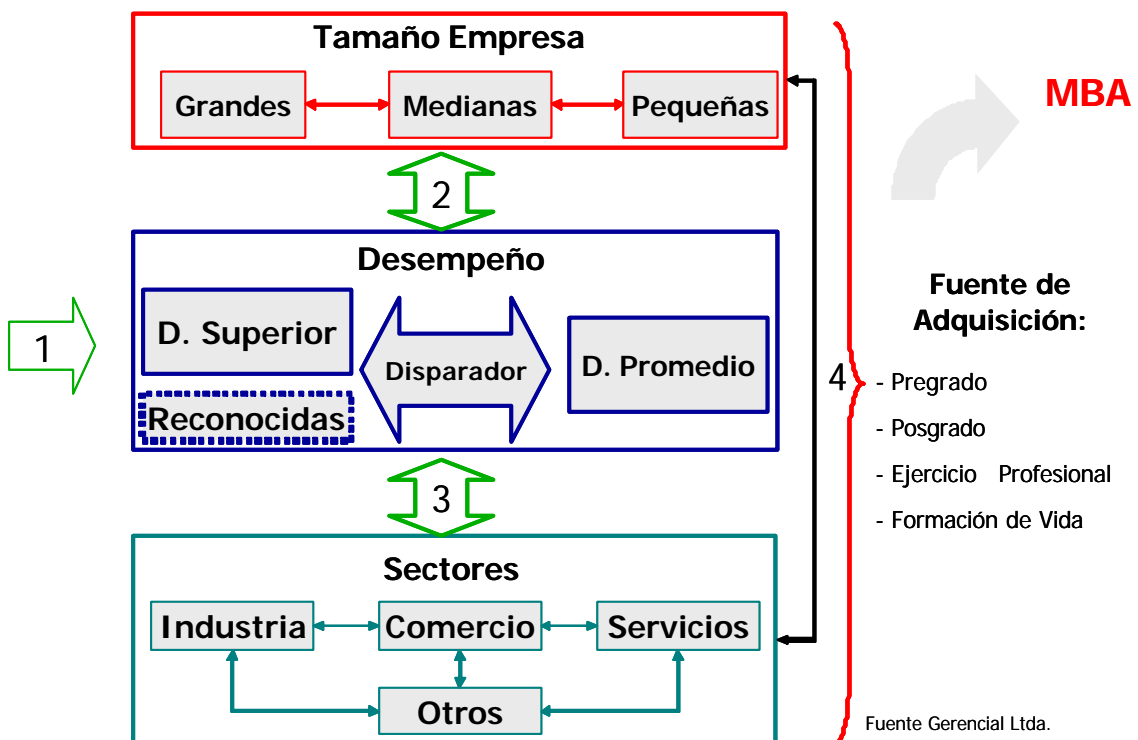
Gerencial Ltda. realizó esta consultoría y la vinculó con los resultados de la presente investigación para así mostrar la unión que pueda existir entre la práctica empresarial y las competencias requeridas por ella y la educación impartida por la universidad para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias.

## 2.2 Análisis de la Encuesta

El análisis de la encuesta se realizó, tal como muestra la figura 2-1, de la siguiente manera:

En primera instancia se llevó a cabo un análisis de los resultados en función de la variable desempeño contrastando entre los resultados obtenidos para las empresas de desempeño superior, reconocido y promedio. Este análisis llevó a determinar que las tendencias mostradas por el grupo superior eran muy similares a la del grupo reconocido, lo que sugirió —buscando una mayor significancia estadística— unir estos dos grupos y contrastar estos resultados contra los del grupo de desempeño promedio. En segunda instancia se realizó un análisis entre los dos grupos de desempeño antes conformados según el tamaño de las empresas; en este sentido se observó que la significancia estadística de los resultados obtenidos para empresas pequeñas y medianas era muy pobre lo que llevó necesariamente a unir los resultados de estos dos grupos y efectuar el análisis de desempeño según tamaño contrastando los resultados de las empresas grandes contra los resultados de las Pymes agregadas. La última variable analizada fue la variable sector; Los únicos sectores cuya representatividad en las respuestas totales ofrecía un horizonte válido de análisis fueron los sectores de industria, comercio y servicios; los demás sectores considerados fueron agrupados en el sector otros dada su escasa significancia. (Ver Anexo 4. Procedimiento de Tabulación)

Figura 2-1 Enfoque de Análisis de la Encuesta



La última fase del análisis consistió en contrastar los resultados obtenidos sobre fuentes de adquisición de competencias según grupo de análisis con los resultados de la encuesta aplicada

a los programa de MBA de las Universidades colombianas. Este insumo fue analizado detalladamente en el desarrollo del informe del proyecto respectivo.

### 3 GRUPO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Como se recordará, se entiende por grupo de competencias las competencias genéricas que fueron identificadas por esta consultoría y que permiten determinar las características que posee una persona para alcanzar su intención implícita perseguida —en este caso, administrar óptimamente la empresa—.

#### 3.1 Grupos de Competencias de gerentes de desempeño superior

Tal como se puede apreciar en la Tabla 3-1 y la Gráfica 3-1, la competencia que más usan los gerentes de empresas de desempeño superior es el Entendimiento Estratégico Organizacional. Le siguen en importancia cinco competencias: el Trabajo en Equipo, la Orientación a Objetivos, la Integridad Personal, el Liderazgo y la Proactividad. En tercera instancia, con menor reconocimiento, se encuentran Pensamiento Gerencial, Capacidad de Exploración, Negociación y Relaciones y Habilidad Personal. En último lugar está la Proyección Social.<sup>10</sup>

**Tabla 3-1 Grupos de Competencias Gerentes de Desempeño Superior**

GRUPO	COMPETENCIAS GENERALES	Superior
GRUPO 9	PROYECCIÓN SOCIAL	2,43
GRUPO 10	HABILIDAD PERSONAL	4,92
GRUPO 6	NEGOCIACIÓN Y RELACIONES	4,98
GRUPO 1	CAPACIDAD DE EXPLORACIÓN	6,38
GRUPO 2	PENSAMIENTO GERENCIAL	6,46
GRUPO 8	PROACTIVIDAD	7,21
GRUPO 5	LIDERAZGO	8,71
GRUPO 11	INTEGRIDAD PERSONAL	8,92
GRUPO 7	ORIENTACIÓN A OBJETIVOS	9,06
GRUPO 4	TRABAJO EN EQUIPO	9,84
GRUPO 3	ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO	15,08

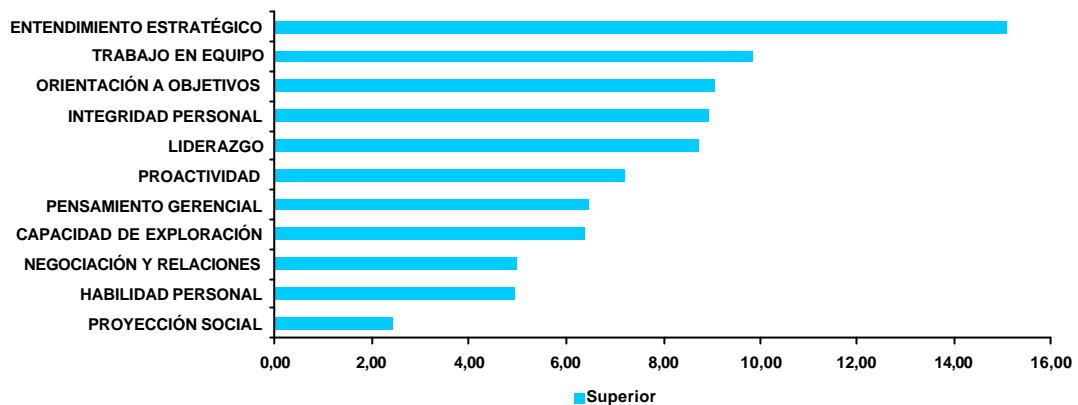
Elaboró Gerencial Ltda.

El valor 1 indica menor importancia y 20 mayor importancia

<sup>10</sup>

Los valores incluidos en todas las tablas son índices relativos, donde 20 es el máximo posible para la competencia de mayor uso. Ver metodología en el Anexo 4.

**Gráfica 3-1 Grupos de Competencias Gerentes de Desempeño Superior**



Elaboró Gerencial Ltda.

El valor 1 indica menor importancia y 20 mayor importancia

En función de estas constataciones, llamaremos “competencias de mayor importancia relativa” a las 6 competencias de la parte alta del gráfico anterior (más usadas por los gerentes de desempeño superior) y “competencias de menor importancia relativa” a las 5 de parte inferior, o sea, las menos utilizadas.

### 3.2 Grupos de Competencias según el desempeño empresarial

Para orientar mejor la comparación y calibrar el análisis del uso de competencias entre los gerentes de empresas de desempeño superior y los de desempeño promedio, se estableció un **factor diferenciador**, determinado para cada competencia, por la relación entre el índice e importancia del grupo de desempeño superior y el índice de importancia del grupo de desempeño promedio. Para efectos del análisis, el equipo consultor consideró que un factor diferenciador es significativo cuando exhibe una diferencia igual o mayor a 10%. Es decir, cuando el resultado es igual o mayor a 1.10, se interpreta que los gerentes de desempeño superior aplican determinadamente esa competencia en relación con los de desempeño promedio. En caso contrario, si el factor diferenciador es igual o mayor a 0.90, se entiende que los gerentes de desempeño promedio tienen mayor afinidad con la competencia analizada, en relación a los gerentes de desempeño superior.

Al comparar las competencias utilizadas por los gerentes de empresas de desempeño superior con las de los gerentes de empresas de desempeño promedio (ver Tabla 32 y Gráfica 3-2), se observa lo siguiente:

- Si bien la diferencia no es muy significativa, en las competencias de la parte alta del gráfico el índice de importancia es ligeramente mayor para el grupo de gerentes de empresas de mejor desempeño. Solo se encontró como diferencia importante el Trabajo en Equipo, con factor diferenciador de 1.11. En Integridad Personal la diferencia es mínima.
- En las competencias de menor importancia relativa (parte inferior del gráfico), es decir, las últimas cinco seleccionadas por los gerentes, los factores diferenciadores son menores que 1, lo que significa mayor importancia relativa otorgada por los gerentes de



desempeño promedio. Se exceptúa, como se indicó, Negociación y Relaciones, con factor diferenciador de 1.21

- Como consecuencia de esta similitud, adquiere importancia los resultados que se describen el numeral 3.4 Competencias Específicas y los disparadores allí mencionados.
- Los disparadores en los Grupos de Competencias Gerenciales son el Trabajo en Equipo y las Negociaciones y Relaciones, siendo el de mayor peso el primero.<sup>11</sup>

**Tabla 3-2 Grupos de Competencias Gerenciales: Gerentes desempeño superior vs. Gerentes de desempeño promedio**

GRUPO	COMPETENCIAS GENERALES	Superior	Promedio	Factor diferenciador
GRUPO 9	PROYECCIÓN SOCIAL	2,43	3,43	0,71
GRUPO 10	HABILIDAD PERSONAL	4,92	5,43	0,91
GRUPO 6	NEGOCIACIÓN Y RELACIONES	4,98	4,13	1,21
GRUPO 1	CAPACIDAD DE EXPLORACIÓN	6,38	7,72	0,83
GRUPO 2	PENSAMIENTO GERENCIAL	6,46	7,17	0,90
GRUPO 8	PROACTIVIDAD	7,21	6,98	1,03
GRUPO 5	LIDERAZGO	8,71	8,17	1,07
GRUPO 11	INTEGRIDAD PERSONAL	8,92	9,07	0,98
GRUPO 7	ORIENTACIÓN A OBJETIVOS	9,06	8,54	1,06
GRUPO 4	TRABAJO EN EQUIPO	9,84	8,89	1,11
GRUPO 3	ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO	15,08	14,46	1,04

Elaboró Gerencial Ltda.

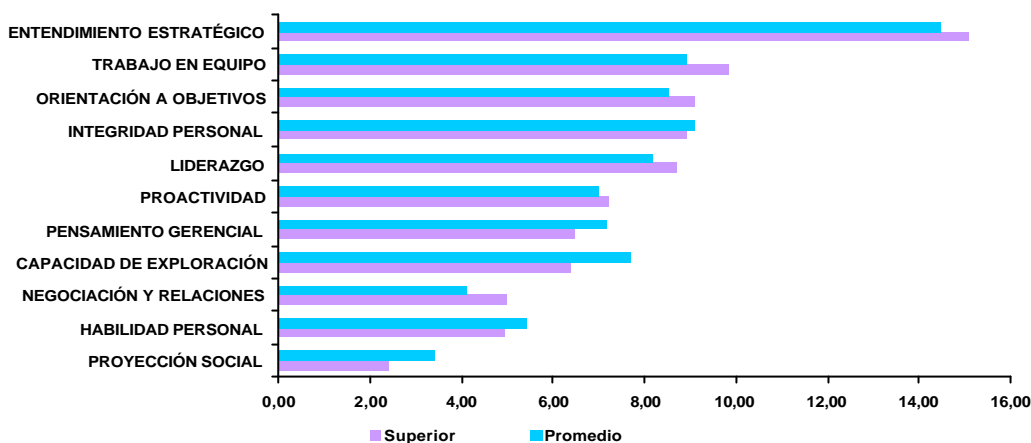
El valor 1 indica menor importancia y 20 mayor importancia

La semejanza que se presentó al dar la prioridad todos los gerentes en los grupos de competencias, solo pone de manifiesto que tanto los gerentes de desempeño superior como promedio cumplen la labor de la gerencia en la empresa, la cual necesariamente comprende una mínima comprensión “universalmente” compartida por todo gerente de cuáles son sus funciones o “qué hacer”. Es una clara manifestación que “gerente es gerente”.

11

El psicólogo William James lo sintetizó al decir “Una diferencia que no hace diferencia no es diferencia”. Mencionado en Spencer et al., (1993), Pág.13. Con ello se logra entender qué es lo que hacen los mejores gerentes para obtener los mejores resultados, al ser estos comparados con los demás. Ver pie de página 3.

**Gráfica 3-2 Grupos de Competencias Gerenciales: Gerentes desempeño superior vs. Gerentes de desempeño promedio**



Elaboró Gerencial Ltda.

El valor 1 indica menor importancia y 20 mayor importancia

### 3.3 Competencias Gerenciales por tamaño de las empresas

La segunda parte del análisis se concentró en la comparación del grupo de competencias según tamaño de empresas.

#### 3.3.1 Empresas Grandes vs. Empresas Pymes – Total muestra<sup>12</sup>

Al mirar la utilización de las competencias gerenciales por tamaño de empresa (ver Tabla 3-3 y Gráfica 3-3), dentro del total de la muestra, se observaron las siguientes tendencias:

- Los factores diferenciadores a favor de las grandes se dan en Capacidad de Exploración y Entendimiento Estratégico.
- Los factores diferenciadores en beneficio de las Pymes se observan en Habilidad Personal, Proactividad y Negociación y Relaciones.

Estas tendencias diferenciadoras tienen su lógica, pues, independientemente de los resultados, reflejan capacidades y actitudes que pueden estar asociadas al tamaño. La Capacidad de Exploración y el Entendimiento Estratégico son competencias que se pueden alojar con facilidad en la gran empresa y no tanto así en la pequeña. En la empresa grande el gerente cuenta, por lo regular, con soporte, tecnología, conocimiento institucional (know-how) y condiciones para determinar e invertir en información relevante.<sup>13</sup> Las otras tres competencias (Habilidad Personal, Proactividad y Negociación y Relaciones), en cambio, son muy de la naturaleza del

<sup>12</sup>

Ley 590 de 10 de julio de 2000, ley Mipyme. Ver anexo 1.

<sup>13</sup>

La capacidad exploradora es la que le permite al gerente determinar y obtener la información relevante (política, económica, social, tecnológica) inclusive más allá de las fronteras sectoriales a que se pertenezca. Con ella puede identificar tendencias, desarrollos e información cuyo conocimiento le brinda mejores habilidades para interactuar con el entorno.

pequeño y mediano empresario, quien con frecuencia tiene que apoyarse más en sus condiciones y recursos personales que en los que le ofrece la empresa.

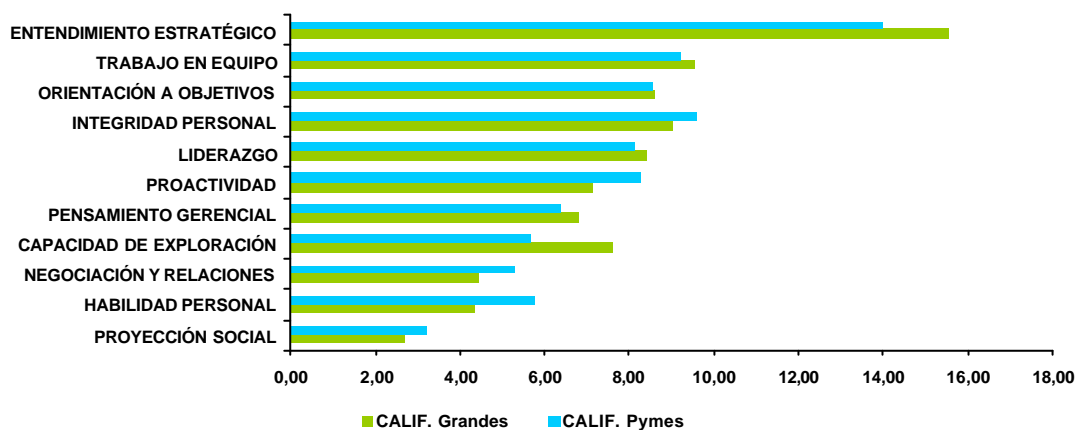
**Tabla 3-3 Grupos de Competencias Gerenciales: Gerentes empresas grandes vs. Gerentes empresas Pymes**

GRUPO	COMPETENCIAS GENERALES	CALIF. Grandes	CALIF. Pymes	Factor diferenciador
GRUPO 9	PROYECCIÓN SOCIAL	2,69	3,19	0,84
GRUPO 10	HABILIDAD PERSONAL	4,35	5,78	0,75
GRUPO 6	NEGOCIACIÓN Y RELACIONES	4,42	5,28	0,84
GRUPO 1	CAPACIDAD DE EXPLORACIÓN	7,59	5,67	1,34
GRUPO 2	PENSAMIENTO GERENCIAL	6,81	6,39	1,06
GRUPO 8	PROACTIVIDAD	7,12	8,25	0,86
GRUPO 5	LIDERAZGO	8,41	8,13	1,03
GRUPO 11	INTEGRIDAD PERSONAL	8,99	9,59	0,94
GRUPO 7	ORIENTACIÓN A OBJETIVOS	8,58	8,53	1,01
GRUPO 4	TRABAJO EN EQUIPO	9,53	9,22	1,03
GRUPO 3	ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO	15,53	13,96	1,11

Elaboró Gerencial Ltda.

El valor 1 indica menor importancia y 20 mayor importancia

**Gráfica 3-3 Grupos de Competencias Gerenciales: Gerentes empresas grandes vs. Gerentes empresas Pymes**



Elaboró Gerencial Ltda.

El valor 1 indica menor importancia y 20 mayor importancia

### 3.3.2 Competencias Gerenciales de empresas de desempeño superior según tamaño

La tercera parte del análisis de las encuesta consistió en comparar las empresas de desempeño superior según su tamaño.

### 3.3.3 Empresas Superiores según tamaño

Al comparar, dentro del grupo de mejor desempeño, los gerentes de las empresas grandes con los de Pymes (ver Tabla 3-4 y Gráfica 3-4), se pueden resaltar las siguientes anotaciones:

- Con leves variaciones, ambos reconocen las mismas competencias en el grupo de las más utilizadas: Entendimiento Estratégico Organizacional. Trabajo en Equipo, Orientación a Objetivos, Integridad Personal, Liderazgo, y Proactividad.
- Tanto para grandes como para Pymes, el Entendimiento Estratégico es la competencia de mayor reconocimiento, con una ventaja bastante notoria sobre las demás (de 15 la primera a 10 con respecto a la siguiente, tal como se muestra en la gráfica 3-4).
- Aparecen con mayor valor relativo a favor de las grandes cuatro competencias: Trabajo en Equipo, Integridad Personal, Liderazgo y Capacidad de Exploración
- En favor de las Pymes, se destacan dos competencias: Orientación a Objetivos y Proactividad.

Estas últimas constataciones merecen algunos comentarios interpretativos.

De una parte, el pequeño-mediano empresario no sólo está *orientado claramente a objetivos*, sino que maneja la gestión hacia los objetivos de manera más temeraria. El gerente de la Pyme es más osado y se fija, relativamente, objetivos más ambiciosos y de mayor riesgo. Esta hipótesis se sustenta en motivos probables de crecimiento y de competitividad. Hay una diferencia de naturaleza entre los pequeños y medianos empresarios con los grandes. Mientras las empresas grandes “ya llegaron” (ya crecieron y están ahí), las Pymes están abriéndose espacio, tienen que crecer, y la principal idea-fuerza para ello es jugar a objetivos que les permitan avanzar a pasos mayores y a mayor velocidad, lo que implica arriesgar: Hay más que ganar y menos que perder.

**Tabla 3-4 Grupos de Competencias Gerenciales empresas superiores según tamaño: Gerentes grandes vs. Gerentes Pymes**

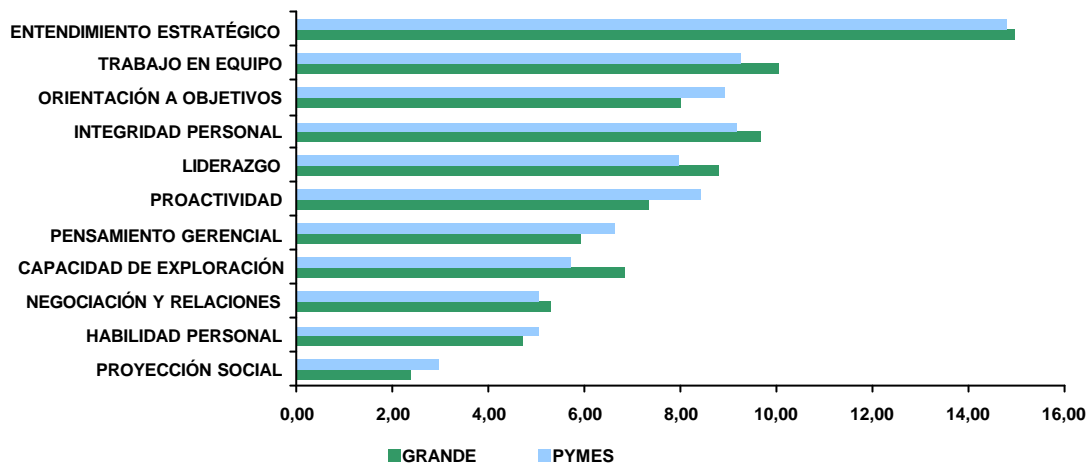
GRUPO	COMPETENCIAS GENERALES	GRANDE	PYMES	Factor diferenciador
GRUPO 9	PROYECCIÓN SOCIAL	2,36	2,99	0,79
GRUPO 10	HABILIDAD PERSONAL	4,73	5,04	0,94
GRUPO 6	NEGOCIACIÓN Y RELACIONES	5,30	5,06	1,05
GRUPO 1	CAPACIDAD DE EXPLORACIÓN	6,84	5,73	1,19
GRUPO 2	PENSAMIENTO GERENCIAL	5,95	6,63	0,90
GRUPO 8	PROACTIVIDAD	7,32	8,42	0,87
GRUPO 5	LIDERAZGO	8,80	7,99	1,10
GRUPO 11	INTEGRIDAD PERSONAL	9,68	9,19	1,05
GRUPO 7	ORIENTACIÓN A OBJETIVOS	8,00	8,93	0,90
GRUPO 4	TRABAJO EN EQUIPO	10,05	9,25	1,09
GRUPO 3	ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO	14,98	14,78	1,01

Elaboró Gerencial Ltda.

El valor 1 indica menor importancia y 20 mayor importancia

Por otra parte, el gerente de Pyme es altamente proactivo. Este resultado encuentra su lógica en la necesidad de ganar espacios con oportunidad y a mayor velocidad: llegar primero que

otros. Y apunta en la misma dirección de lo señalado sobre la ambición en los objetivos y la disposición a asumir riesgos: “Crecer o crecer”, más que sobrevivir.



**Gráfica 3-4 Grupos de Competencias Gerenciales empresas superiores según tamaño: Gerentes grandes vs. Gerentes Pymes**

### 3.3.4 Empresas grandes por nivel de desempeño

Dentro de las grandes empresas no parece haber diferencias significativas por niveles de desempeño (ver Tabla 3-5 y Gráfica 35). Se observa alguna discrepancia en Trabajo en Equipo, Integridad Personal y Liderazgo, con mayor importancia relativa para los gerentes de las empresas de desempeño superior. En las inferiores se observa mayor importancia relativa para gerentes empresas promedio en Pensamiento Gerencial y en Negociación y Relaciones.

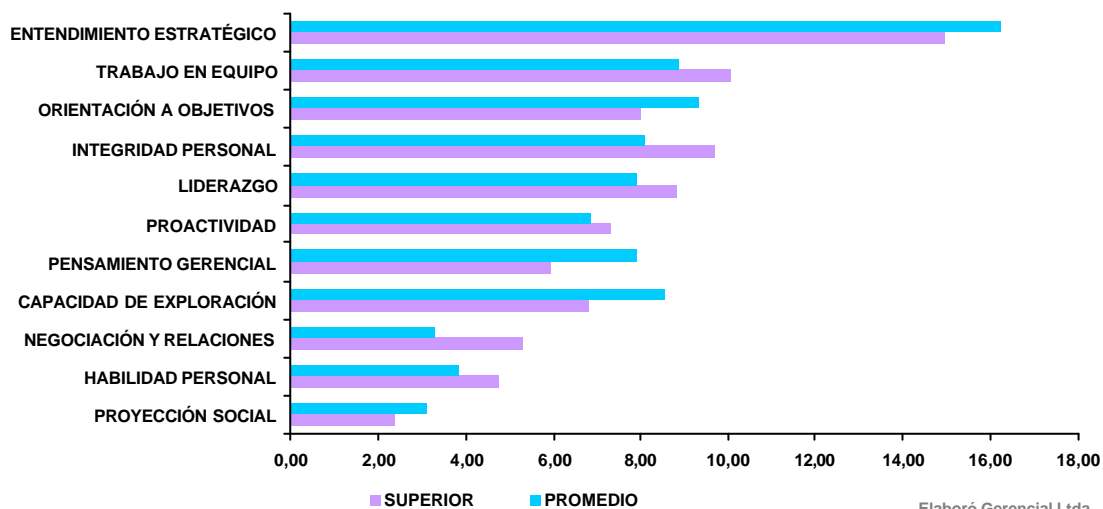
**Tabla 3-5 Grupos de Competencias Gerenciales empresas grandes según desempeño: Gerentes Superiores vs. Gerentes Promedio**

GRUPO	COMPETENCIAS GENERALES	SUPERIOR	PROMEDIO	Factor diferenciador
GRUPO 9	PROYECCIÓN SOCIAL	2,36	3,12	0,76
GRUPO 10	HABILIDAD PERSONAL	4,73	3,85	1,23
GRUPO 6	NEGOCIACIÓN Y RELACIONES	5,30	3,29	1,61
GRUPO 1	CAPACIDAD DE EXPLORACIÓN	6,84	8,56	0,80
GRUPO 2	PENSAMIENTO GERENCIAL	5,95	7,91	0,75
GRUPO 8	PROACTIVIDAD	7,32	6,85	1,07
GRUPO 5	LIDERAZGO	8,80	7,91	1,11
GRUPO 11	INTEGRIDAD PERSONAL	9,68	8,09	1,20
GRUPO 7	ORIENTACIÓN A OBJETIVOS	8,00	9,32	0,86
GRUPO 4	TRABAJO EN EQUIPO	10,05	8,85	1,13
GRUPO 3	ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO	14,98	16,24	0,92

Elaboró Gerencial Ltda.

El valor 1 indica menor importancia y 20 mayor importancia

**Gráfica 3-5 Grupos de Competencias Gerenciales empresas grandes según desempeño: Gerentes Superiores vs. Gerentes Promedio**



Elaboró Gerencial Ltda.

El valor 1 indica menor importancia y 20 mayor importancia

### 3.3.5 Empresas Pymes por nivel de desempeño

- En las PYMES sí se observan algunas diferencias que merecen destacarse (ver Tabla 3-6 y Gráfica 3-6):
- Entendimiento Estratégico Organizacional se revela como una *competencia disparadora* del desempeño gerencial (factor de diferenciación de 1.57).

- También aparece como una competencia *distintiva* dentro de Pymes la Orientación a Objetivos, con un factor diferenciador de 1.41.
- Con una diferenciación más pequeña a favor de los gerentes de Pymes de mejor desempeño, aparecen Proactividad y Pensamiento Gerencial (factores de diferenciación de 1.15 y 1.30).
- Por el otro lado, las competencias esencialmente personales, no asociadas a capacidad y a cultura empresarial, son las tienen mayor reconocimiento relativo por las Pymes de desempeño promedio, es decir, con los factores diferenciadores más bajos: Habilidad Personal (0.51) e Integridad Personal (0.78).

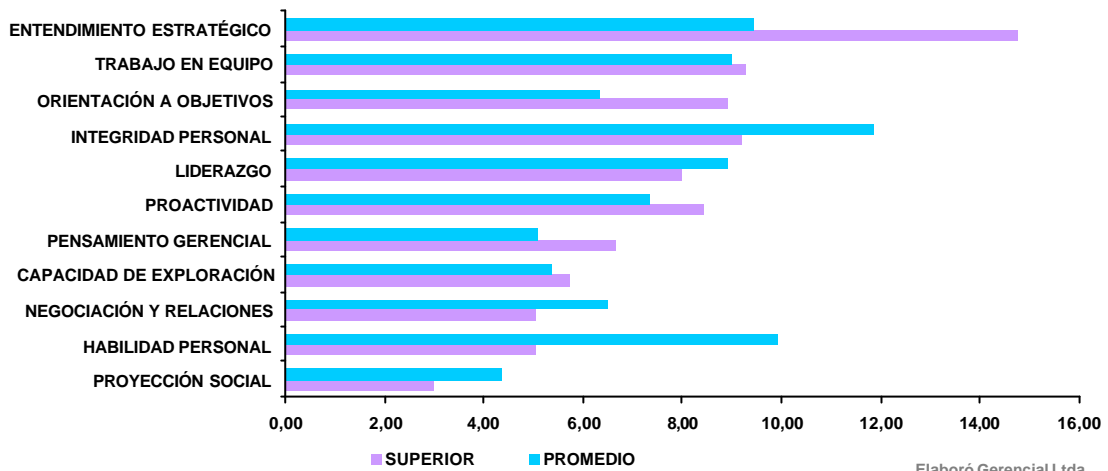
**Tabla 3-6 Grupos de Competencias Gerenciales empresas Pymes según desempeño: Gerentes Superiores vs. Gerentes Promedio**

GRUPO	COMPETENCIAS GENERALES	SUPERIOR	PROMEDIO	Factor diferenciador
GRUPO 9	PROYECCIÓN SOCIAL	2,99	4,33	0,69
GRUPO 10	HABILIDAD PERSONAL	5,04	9,92	0,51
GRUPO 6	NEGOCIACIÓN Y RELACIONES	5,06	6,50	0,78
GRUPO 1	CAPACIDAD DE EXPLORACIÓN	5,73	5,33	1,07
GRUPO 2	PENSAMIENTO GERENCIAL	6,63	5,08	1,30
GRUPO 8	PROACTIVIDAD	8,42	7,33	1,15
GRUPO 5	LIDERAZGO	7,99	8,92	0,90
GRUPO 11	INTEGRIDAD PERSONAL	9,19	11,83	0,78
GRUPO 7	ORIENTACIÓN A OBJETIVOS	8,93	6,33	1,41
GRUPO 4	TRABAJO EN EQUIPO	9,25	9,00	1,03
GRUPO 3	ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO	14,78	9,42	1,57

Elaboró Gerencial Ltda.

El valor 1 indica menor importancia y 20 mayor importancia

**Gráfica 3-6 Grupos de Competencias Gerenciales empresas Pymes según desempeño: Gerentes Superiores vs. Gerentes Promedio**



El valor 1 indica menor importancia y 20 mayor importancia

### 3.3.6 Empresas según sector económico

Para la comparación de competencias por sector económico, por razones de representatividad de la muestra, se configuraron tres grandes grupos: Industria, Comercio y Otros (Agropecuario, Comercio, Hidrocarburos, Minería, Construcción, Medios, Telecomunicaciones y Transporte). Vale acotar, además, que estos conceptos económicos no son claramente excluyentes, pues los criterios de clasificación (CIIU)<sup>14</sup> obedecen a la actividad principal declarada, y en muchos casos hay empresas que realizan simultáneamente actividades industriales, de comercio y de servicios. Dentro de estas restricciones, se presentan los resultados comparativos por sectores económicos agregados.

Con leves variaciones, los tres sectores siguen la misma tendencia general en la valoración de competencias. Sin embargo, valen dos anotaciones:

- La Industria es la que mejor se acomoda a la tendencia general
- En el Entendimiento Estratégico, la competencia de mayor reconocimiento, las discrepancias son significativas, con factores diferenciadores de 1.17 entre Industria y Servicios y de 1.40 entre Industria y “Otros”.

14

Clasificación Industrial Internacional Uniforme



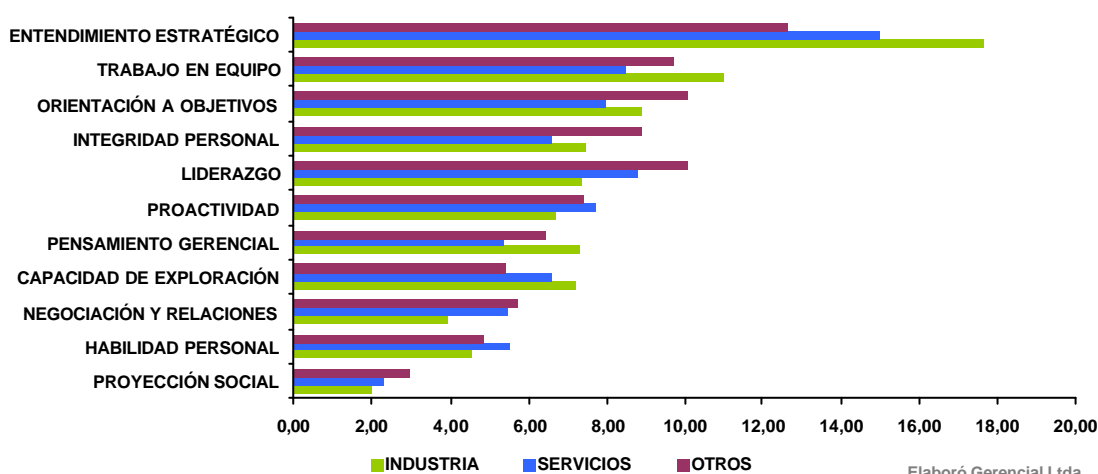
**Tabla 3-7 Grupos de Competencias Gerenciales empresas según sector económico**

GRUPO	COMPETENCIAS GENERALES	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTROS
GRUPO 9	PROYECCIÓN SOCIAL	2,00	2,29	2,96
GRUPO 10	HABILIDAD PERSONAL	4,57	5,53	4,83
GRUPO 6	NEGOCIACIÓN Y RELACIONES	3,91	5,47	5,70
GRUPO 1	CAPACIDAD DE EXPLORACIÓN	7,22	6,59	5,39
GRUPO 2	PENSAMIENTO GERENCIAL	7,30	5,35	6,43
GRUPO 8	PROACTIVIDAD	6,65	7,71	7,39
GRUPO 5	LIDERAZGO	7,35	8,76	10,04
GRUPO 11	INTEGRIDAD PERSONAL	7,48	6,61	8,91
GRUPO 7	ORIENTACIÓN A OBJETIVOS	8,91	7,94	10,04
GRUPO 4	TRABAJO EN EQUIPO	11,00	8,47	9,70
GRUPO 3	ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO	17,61	15,00	12,61

Elaboró Gerencial Ltda.

El valor 1 indica menor importancia y 20 mayor importancia

**Gráfica 3-7 Grupos de Competencias Gerenciales empresas según sector económico**



Elaboró Gerencial Ltda.

El valor 1 indica menor importancia y 20 mayor importancia

Otras constataciones de menor alcance:

- En Trabajo en Equipo, Pensamiento Gerencial y Capacidad de Exploración, el factor diferenciador es a favor de la Industria.
- En Orientación a Objetivos, Integridad Personal y Liderazgo, la ventaja es para “Otros”
- Servicios prácticamente no tiene factores diferenciadores a favor, como no sea las pequeñas ventajas observadas en Proactividad y Habilidad Personal.

### 3.3.7 Empresas de desempeño superior por sector económico

Cuando se miran las competencias del grupo de gerentes de empresas de desempeño superior, se encuentra que por sectores económicos la estructura de valoración es la misma (ver Tabla 3-8 y Gráfica 38).

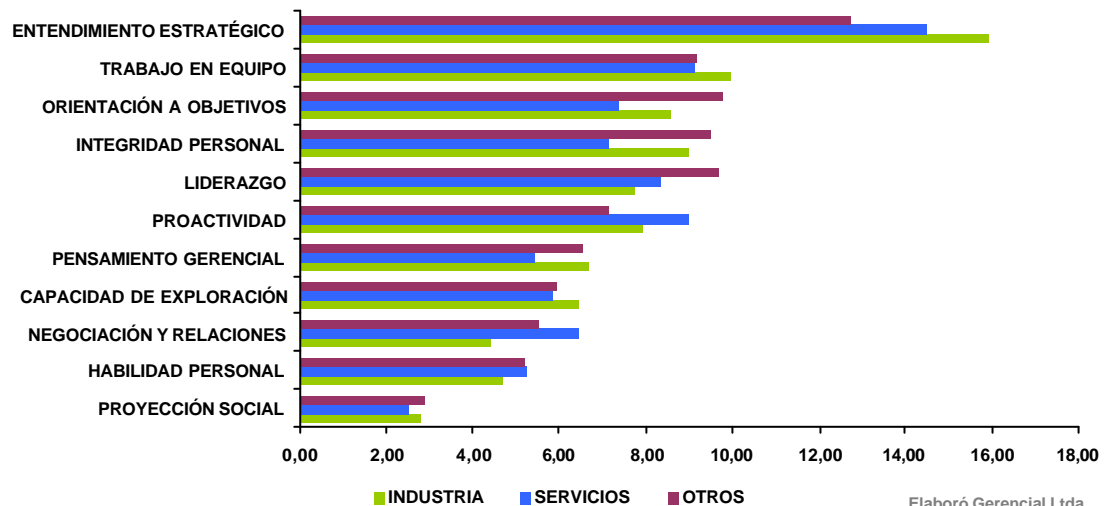
**Tabla 3-8 Grupos de Competencias Gerenciales empresas superiores según sector económico**

GRUPO	COMPETENCIAS GENERALES	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTROS
GRUPO 9	PROYECCIÓN SOCIAL	2,78	2,50	2,88
GRUPO 10	HABILIDAD PERSONAL	4,67	5,23	5,20
GRUPO 6	NEGOCIACIÓN Y RELACIONES	4,43	6,46	5,52
GRUPO 1	CAPACIDAD DE EXPLORACIÓN	6,42	5,85	5,92
GRUPO 2	PENSAMIENTO GERENCIAL	6,68	5,42	6,56
GRUPO 8	PROACTIVIDAD	7,90	9,00	7,12
GRUPO 5	LIDERAZGO	7,72	8,35	9,68
GRUPO 11	INTEGRIDAD PERSONAL	9,00	7,16	9,48
GRUPO 7	ORIENTACIÓN A OBJETIVOS	8,57	7,38	9,76
GRUPO 4	TRABAJO EN EQUIPO	9,93	9,12	9,16
GRUPO 3	ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO	15,90	14,50	12,72

Elaboró Gerencial Ltda.

El valor 1 indica menor importancia y 20 mayor importancia

**Gráfica 3-8 Grupos de Competencias Gerenciales empresas superiores según sector económico**



El valor 1 indica menor importancia y 20 mayor importancia

De lo anterior se desprende que no se revelan competencias diferenciadoras por la categoría de análisis sectorial.

### 3.4 Competencias específicas

En la segunda parte de la encuesta, se definieron o tipificaron las tipologías de las competencias básicas que conforman los grupos que se han analizado anteriormente. En la encuesta sólo se hizo una alusión a éstas mediante una descripción sin calificativos y sin nombrarla. Con ello se pretendió no sesgar al encuestado. En cada grupo figuró de 7 a 13 descripciones de una labor o una actividad que de alguna manera ponía en evidencia la competencia a la cual pertenecía.

Esta parte tuvo dos características: se limitó la selección de las competencias y se incluyó la posibilidad de determinar el principal medio de adquisición de éstas<sup>15</sup>. Al limitar las posibilidades de los gerentes (60% de las opciones), esto obligó a seleccionar las competencias que efectivamente utilizaban<sup>16</sup>.

---

Para llevar a cabo este análisis, la consultoría se apartó de la aproximación original de los numerales anteriores, en el sentido de que en este capítulo se consideró el porcentaje de gerentes que contestaron cada una de las competencias específicas, expresados en relación con el total que participaron. Esto quiere decir que no se desarrolló ningún índice.

El examen que se realizó de las competencias específicas tuvo 3 aproximaciones: En la primera, se observaron las respuestas de los grupos de desempeño superior vs. Desempeño promedio. En la segunda y tercera aproximación, se dividieron los grupos entre grandes y Pymes y cada uno de ellos se examinó independientemente sus respuestas versus su contrario en el desempeño.

Para este estudio de competencias específicas, sólo se tuvieron en cuentas las que cumplieron con los siguientes parámetros:

- Haber sido seleccionadas por al menos la mitad más uno de los gerentes, y,
- Que su diferencia sea más de un 10% entre el superior y el promedio, a favor del primero.

Los resultados de estos análisis se muestran a continuación:

---

<sup>15</sup> Los resultados de esta parte, tal como se mencionó en el literal 2, *supra*, fueron vinculados a la investigación que Gerencial Ltda. hizo de la consultoría de Identificación de las Mejores Prácticas de Educación Gerencial en las Escuelas de Negocios.

<sup>16</sup> Con esto se trató de eludir lo que Roger Schwarz —haciendo referencia a Chris Argyris y Donald Shön— menciona como las diferencias que existen entre la Teoría Adoptada (Espoused Theory) y la Teoría en Uso (Theory-in-Use). La primera se refiere a cómo uno dice que actuaría en una determinada situación, (idealmente), en tanto que la segunda, hace hincapié en cómo uno efectivamente actúa en esa determinada situación (Schwarz, 2002, pg. 69. Igualmente ver Spencer et al, 1993, pg. 115). En la etapa de diseño de la encuesta, en las primeras pruebas de convalidación con algunos gerentes, al diligenciarla estos, todas las opciones fueron seleccionadas. Esto se debió a que todas son habilidades comunes y lógicas, confirmándose lo antes mencionado. Para evitar esta situación, se limitó la cantidad de opciones que podrían ser seleccionadas por los gerentes de tal manera que escogieran las que efectivamente hacen, es decir, su Teoría en Uso.

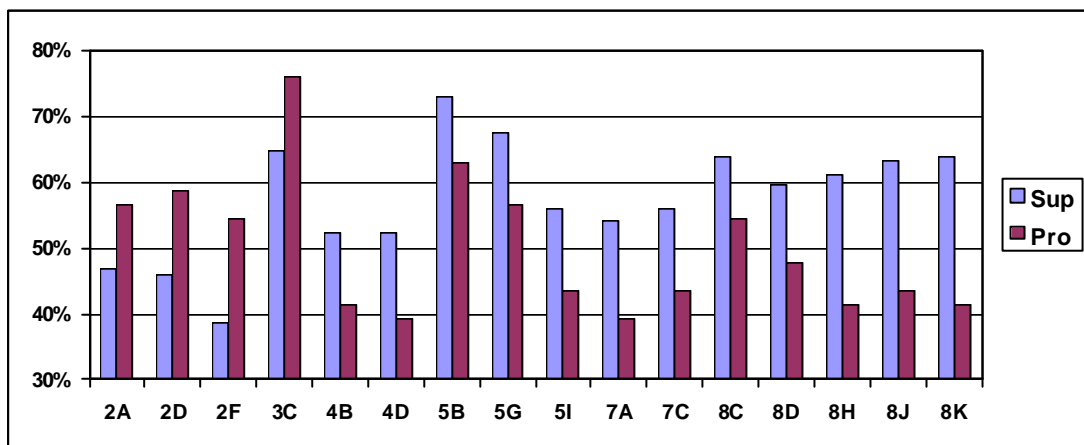
### 3.4.1 Competencias específicas según desempeño

Se detectaron 16 competencias específicas que cumplieron con las condiciones antes preestablecidas y las cuales aparecen en el gráfico 3-9 y Tabla 3-9. Estas hacen parte de los siguientes grupos de competencias gerenciales: 2 Pensamiento Gerencial, 3 Entendimiento Estratégico, 4 Trabajo en Equipo, 5 Liderazgo, 7 Orientación a Objetivos y 8 Proactividad. En donde se concentró la mayor diferencia, como se puede apreciar, es en el grupo 8, Proactividad.

Al verificar el porcentaje de gerentes que respondieron sobre el total de respuestas obtenidas (ver Gráfico 3-9) se destaca lo siguiente:

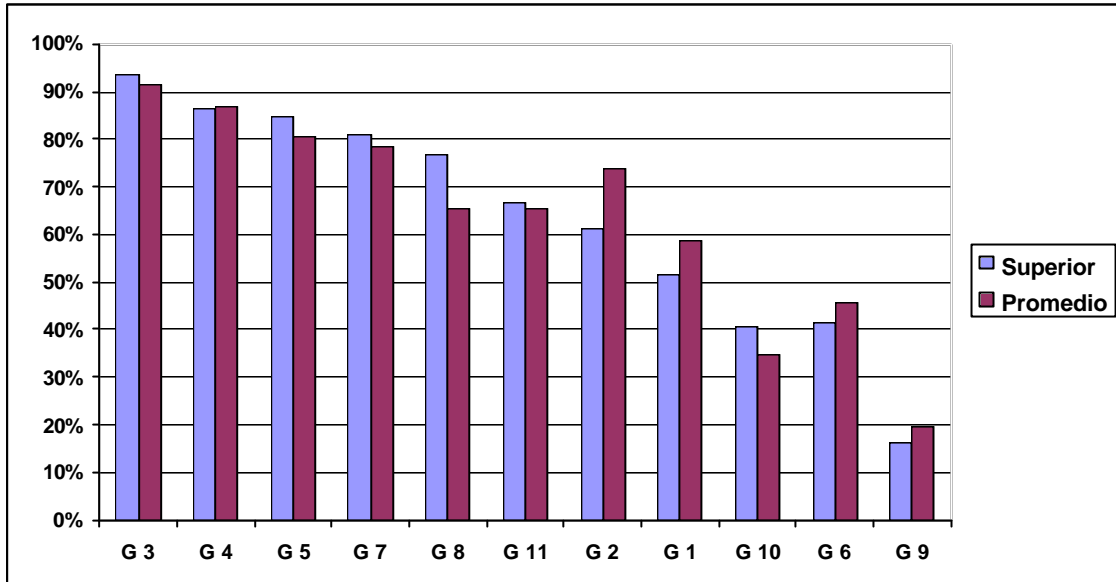
- Al grupo 8 le fue dada una importancia similar, tanto por los gerentes de desempeño superior (71%) como por los gerentes promedio (66%);
- Al grupo 7 le fue dada una importancia similar, tanto por los gerentes de desempeño superior (81%) como por los gerentes promedio (78%);
- Al grupo 4 le fue dada la misma importancia, tanto por los gerentes de desempeño superior (87%) como por los gerentes promedio (86%); y,
- Al grupo 5 le fue dada una importancia similar, tanto por los gerentes de desempeño superior (85%) como por los gerentes promedio (80%).

**Gráfica 3-9 Desempeño Superior vs. Desempeño Promedio**



Elaboró: Gerencial – Ltda.

Gráfica 3-10 Grupo seleccionados según porcentaje de gerentes



Elaboró: Gerencial –Ltda.

A partir de estas consideraciones, adquiere una gran relevancia los resultados del Gráfico 3-10, por cuanto las diferencias de selección entre los gerentes de desempeño superior y los promedio, son notables.

Tabla 3-9 Definición de Competencias Específicas

2	A	<i>Cuando hay situaciones por "resolver ya", evalúa una a una y prioriza por cuál empezar antes de empezar a trabajar</i>
	D	<i>Consulta con frecuencia sus decisiones con sus colaboradores</i>
	F	<i>Estudia las situaciones descomponiéndolas en sus partes y examina las implicaciones de manera lógica, secuencial, deductiva.</i>
3	C	<i>Examina con frecuencia cuáles son las fortalezas y las debilidades de su empresa</i>
4	B	<i>Analiza detenidamente las funciones de un puesto de trabajo y las características de la persona, antes de designarla a ese puesto</i>
	D	<i>Prefiere que luego de una reunión haya un resumen de los discutido y acordado en ella</i>
5	B	<i>Procura delegar y facultar a las personas para que actúen por sí mismas</i>
	G	<i>Procura dar con su ejemplo una pauta de comportamiento para los demás</i>
	I	<i>Se esmera por capacitar a sus colaboradores y tiene en ejecución programas de desarrollo profesional de su personal</i>
7	A	<i>Otorga espacio prioritario en su agenda para fijar y verificar objetivos</i>

	C	<i>Hace el seguimiento respectivo de los sistemas de medición para verificar el cumplimiento de objetivos</i>
8	C	<i>Se anticipa a las situaciones que afectan el devenir de la empresa</i>
	D	<i>Toma la iniciativa frente a los competidores</i>
	H	<i>Toma la iniciativa para introducir innovaciones</i>
	J	<i>Incorpora la innovación dentro la visión, la estrategia o los objetivos de la empresa</i>
	K	<i>Crea el ambiente propicio para que los empleados desarrollen la iniciativa y la creatividad</i>

Las labores del grupo 8 (C, D, H, J y K -según orden de importancia de menor a mayor) tienen una diferencia entre 10% y 23%, siendo estas seleccionadas entre un 59% al 64% de los gerentes de desempeño superior, en tanto que, a su vez, los gerentes de desempeño promedio las seleccionaron entre un 41% al 54%. Es desdeñable la competencia 8C por cuanto para ambos grupos fue importante (Superior 64% y Promedio 54%). Pero las demás, siempre fueron escogidas por menos de la mitad de los gerentes de desempeño promedio, a pesar de que para los dos grupos, el Grupo 8 tiene una similar importancia.

8	K	<i>Crea el ambiente propicio para que los empleados desarrollen la <b>iniciativa</b> y la <b>creatividad</b></i>
8	H	<i>Toma la <b>iniciativa</b> para introducir <b>innovaciones</b></i>
8	J	<i>Incorpora la <b>innovación</b> dentro la visión, la estrategia o los objetivos de la empresa</i>

Al leerse el contenido de estas actividades que son realizadas por los gerentes de desempeño superior, sale a relucir el término innovación y palabras conexas a éste. Con ello se puede concluir que **el principal disparador**<sup>17</sup> de desempeño entre los gerentes de desempeño superior y promedio es:

*La habilidad que tiene el gerente para desempeñar su gestión con innovación, la cual hace parte de su estrategia, de los objetivos y/o visión de la empresa. Toma iniciativa para introducirla y crea un ambiente propicio para que ella se dé por iniciativa de los empleados.*

Al haber tal conexión y coincidencia entre éstas acciones, toma una gran consistencia esta afirmación.

El **segundo disparador** identificado son las actividades de los grupos 7 (A y C), las cuales fueron seleccionadas por el 54% y 56% de los gerentes de desempeño superior, respectivamente, mientras que los gerentes promedio las seleccionaron en un 39% y 43%, respectivamente. Se destaca que el Grupo 7, Orientación a Objetivos para ambos grupos de gerentes, ocupó el 4o puesto de importancia, con similar preferencia.

<sup>17</sup>

Ver pie de página 3 y 10.

7	A	Otorga espacio prioritario en su agenda para fijar y <b>verificar</b> <b>objetivos</b>
7	C	Hace el seguimiento respectivo de los sistemas de medición para <b>verificar</b> el cumplimiento de <b>objetivos</b>

Al analizar los contenidos de estas actividades se destaca la frase “verificación de los objetivos”, lo cual marca la pauta de diferencia entre los gerentes. Con ello se puede definir como segundo disparador:

*La habilidad que tienen los gerentes de trazar objetivos y establecer mecanismos de seguimiento y verificación de estos.*

El siguiente grupo de actividades por orden de importancia son las del Grupo 4 (D y B), Trabajo en Equipo, las cuales fueron seleccionadas por los gerentes de desempeño superior en un 52% en tanto que los gerentes de desempeño promedio las seleccionaron en un 39% y 43%, respectivamente.

4	D	Prefiere que luego de una reunión haya un resumen de lo discutido y acordado en ella
4	B	Analiza detenidamente las funciones de un puesto de trabajo y las características de la persona, antes de designarla a ese puesto

Al ser estudiados los contenidos de ambas acciones, no se encuentra relación alguna entre ellas, como en los casos de los dos anteriores disparadores y por lo tanto, no se pueden compendiar en una acción única.

Por un lado, al observarse la acción 4D, esta de alguna manera podría tener concordancia con el segundo disparador en el sentido de la claridad que exige el establecimiento de metas y conseguir la plena claridad que las decisiones tomadas sean entendidas por todos los participantes. De lo contrario, su definición y campo de acción no son en sí mismas una acción que pueda ser considerada como un disparador.

4	A	Dispone de métodos y técnicas que aseguren seleccionar personas de talento
---	---	--

Por otra parte, la actividad 4B debe ser analizada en conjunto con la 4A. Al hacerse, se considera que se anula su selección por cuanto esta última fue seleccionada por solo un 30% de los encuestados. Es interesante analizar, entonces, el comportamiento de éstas, al compararlo con el resultado de las Entrevistas (ver numeral 4 de este informe), por cuanto tanto la 4A y 4B figuran con una frecuencia del 64 % y 71%, respectivamente, mostrando una clara tendencia a figurar como **tercer disparador**. Este disparador se define como:

*Se dispone de métodos y técnicas que aseguran seleccionar las personas de talento y de ubicarlas según las necesidades y exigencias de las funciones que va a desempeñar.*

Finalmente, el **cuarto disparador** identificado son las actividades del Grupo 5 (G, B e I), Liderazgo. Al ser analizadas las respuestas, las dos primeras, 5G y 5B, se desestiman por

cuanto para ambos grupos fueron determinadas como importantes por la mayoría de encuestados.

5	I	<i>Se esmera por capacitar a sus colaboradores y tiene en ejecución programas de desarrollo profesional de su personal</i>
---	---	--

El caso de la 5I se presenta de una manera diferente: fue escogida por el 56% de los gerentes de desempeño superior, en tanto que sus contrapartes la seleccionaron en un 43%. Este disparador se define como:

*La habilidad que tienen los gerentes para capacitar a sus colaboradores y poner en marcha programas de desarrollo profesional de su personal.*

En la introducción, tal como se podrá recordar, se explicó la razón de ser que esta investigación hubiera sido abordada bajo el esquema de grupo de competencias y de competencias específicas. En este aparte se mencionaba que los grupos de competencias se definen como la intención general y amplia, implícitamente perseguida en el desarrollo de una labor, en tanto que las competencias específicas —que las conforman— son los niveles o escalas en que se pone de manifiesto esa intención pretendida.

La trascendencia que tiene haber definido cuáles son los disparadores en las competencias específicas radica en que la diferencia del desempeño se presenta en el “cómo hacer”, y no en el “qué hacer” el cual está asociado al grupo de competencias gerenciales (como se recordará, la percepción de los grupos de competencias prioritarios es muy similar para la gerencia en general). Es finalmente lo que se pretendió hallar al hacer el análisis de las competencias específicas. La escala o alcance del “cómo hacer” del gerente es el que marca verdaderamente la diferencia, por cuanto la trascendencia de cada acción no son similares: unas son superiores y otras sencillamente son promedio.



## 4 LAS ENTREVISTAS

La finalidad de las entrevistas que se realizaron (17 en total de 18 que originalmente se pretendieron hacer<sup>18</sup>), era: primero, de una manera simple validar los resultados que arrojará la encuesta; segundo, conocer más en detalle qué hacen los gerentes de mejor desempeño, con lo cual se permitiría identificar competencias que posiblemente no se hubieran reflejado en la encuesta; y, tercero, elaborar el modelo de competencias gerenciales a partir del resumen de estas dos fuentes de información.

Estas entrevistas fueron realizadas a 17 gerentes y presidentes de empresa de 13 de las 36 mejores empresas de desempeño superior en el período examinado.

La metodología que se desarrolló para llevar a cabo las entrevista es el *Behavioral Event Interview* —de aquí en adelante BEI—, desarrollada por el profesor David C. McClelland, profesor de psicología de la universidad de Harvard, y sus colegas de McBer and Company<sup>19</sup>. Esta metodología consiste en determinar, a partir de la narrativa de eventos, tanto de éxito como de fracaso, por parte del entrevistado, comportamientos que denoten sus competencias. Para este caso se utilizó como base el conjunto de competencias que se utilizaron en la encuesta y que fueron el resultado de un análisis bibliográfico realizado por esta consultoría<sup>20</sup>.

### 4.1 Validación

Al comparecerse ambas fuentes de información es importante anotar que la encuesta hace esencialmente un análisis cuantitativo en la medida que por el volumen de respuestas —157— pone de manifiesto una tendencia, estadísticamente significativa, en tanto que las entrevistas son un análisis cualitativo, por ende estadísticamente no significativo. Por lo tanto, no se puede pretender hacer una comparación exhaustiva para obtener una validación sino, por el contrario, se busca saber si las tendencias registradas en las encuestas son similares a las detectadas en las BEI.

Para hacer este análisis, a ambos resultados se les homogenizaron las frecuencias sobre un índice de 100, tal como se explicó en el numeral 3-4 *supra*, en el sentido de hacer un análisis por porcentaje de respuestas. Su resultados se pueden apreciar en la Gráfico 4-1.

Al analizarlos, se sorprende notar la semejanza que existe entre 6 de los grupos de competencias gerenciales, a saber: 1 Capacidad Exploratoria, 5 Liderazgo, 7 Orientación a Objetivos, 9 Proyección Social, 10 Habilidad Personal y 11 Integridad Personal, los cuales figuran muy similares en sus tendencias, con una diferencia =10. A su vez, los grupos restantes, es decir, 2 Pensamiento Gerencial, 3 Entendimiento Estratégico, 4 Trabajo en Equipo, 6 Negociación y Relaciones y 8 Proactividad, tienen una marcada diferencia entre 19 y 27. Sin embargo, todos mantienen su tendencia en el sentido de ser reconocidos en ambos como mayoritaria o minoritariamente importantes, a excepción de los grupos 2 y 6, los cuales invirtieron su nivel de frecuencia, con una diferencia de 22 y 24, respectivamente.

18

Ver Anexo 1 metodología..

19

Ver Competence at Work (Spencer et al, 1993), pg. 97. Esta metodología tiene la ventaja de que permite determinar cuál es la teoría en uso del gerente y no la teoría adoptada (ver pie de página 15).

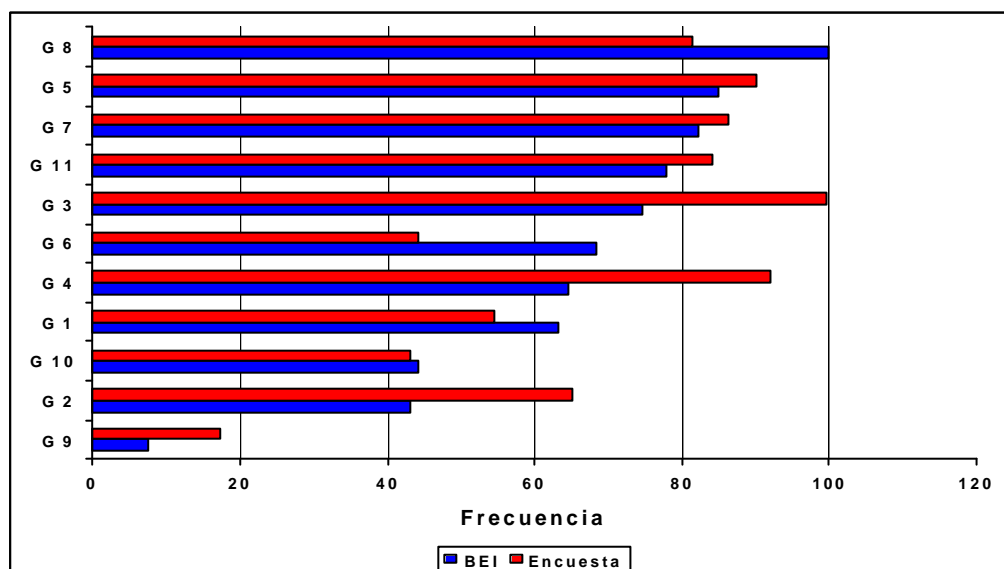
20

Ver Anexo 8.

Siendo esto así, es válido considerar que las tendencias de ambas fuentes de información son esencialmente similares, por lo tanto, se considera que hay una satisfactoria consistencia y validez entre ellas.

Con un trabajo similar al realizado anteriormente, se analizaron las principales competencias específicas compartidas por los gerentes y presidentes de empresas entrevistados. Se tomó una lista de las competencias que figuran en la mayoría de estos. Simultáneamente se compararon con las competencias específicas que resultaron en este mismo criterio en la encuesta. En las primeras figuran 34 y en las segundas, 32. El resultado de este análisis es la gráfica 4-2.

Gráfica 4-1 BEI vs. Encuestas



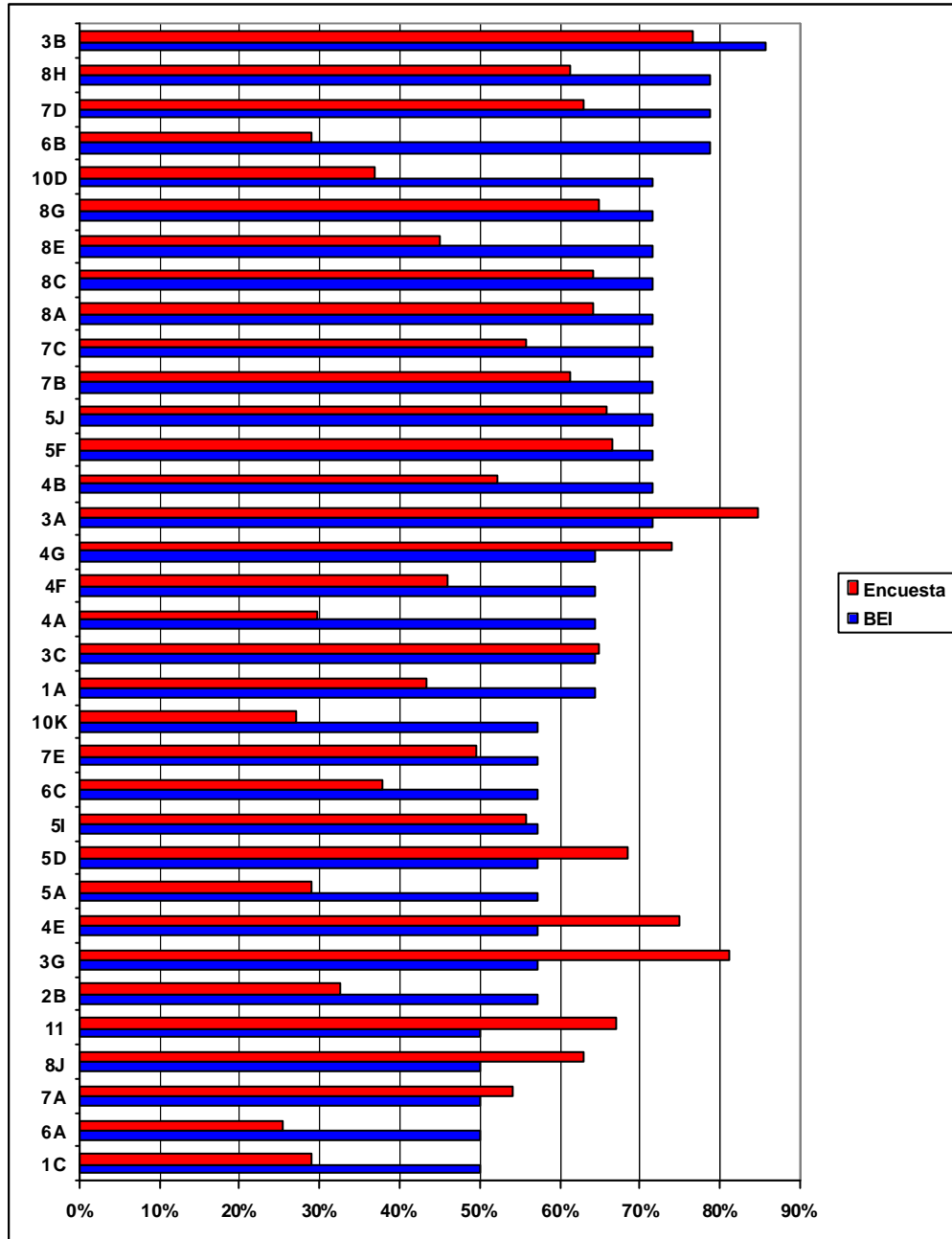
Elaboró: Gerencial - Ltda

Al comparar ambos resultados se encuentra que hay coincidencias en 22 de las competencias que figuran con una frecuencia mayor al 50% de mención o de selección por parte de los gerentes en el resultado del BEI y de la Encuesta, respectivamente. Teniendo en cuenta que el BEI no es un análisis estadístico, tal como se dijo anteriormente, se considera que las tendencias de sus resultados muestran consistencia con los hallazgos de las encuestas.

## 4.2 Nuevas competencias

Al analizar las BEI apareció con claridad la competencia que se denominó “Prescindir de los empleados”, o dicho en otras palabras: saber despedir a un empleado que no produce los resultados esperados. A esta la situamos en el Grupo 5, Liderazgo.

Gráfica 4-2 Competencias Específicas BEI vs. Encuesta



## 5 MODELO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Analizado las coincidencias de ambas fuentes de información y al estar plenamente comprobada la validez como fuente de cada una de ellas, se considera que el modelo de competencias debe ser el resultado de las 22 competencias coincidentes, sin que esto quiera decir que las demás no sean determinantes, pero no se demostró significancia de que sean “concluyentes en el desempeño superior”. Este grupo está conformado por las siguientes:

**Tabla 5-1 Competencias Específicas de la Gerencia de mejor desempeño**

3	A	Posee una visión de la empresa y unos objetivos para lograr en el largo plazo
	B	Examina con frecuencia cuáles son las oportunidades de negocio y las amenazas que tiene su empresa
	C	Examina con frecuencia cuáles son las fortalezas y las debilidades de su empresa
	G	Tiene definido con claridad cuál es su negocio y sabe con claridad cómo cumplir ese objetivo
4	B	Analiza detenidamente las funciones de un puesto de trabajo y las características de la persona, antes de designarla a ese puesto
	E	Procura conocer las opiniones de su equipo para definir con ellos la visión y los objetivos
	G	Genera confianza en la gente y otorga credibilidad a su personal
5	D	Le hace un reconocimiento a las personas por sus acciones, propuestas, resultados
	F	Motiva y genera entusiasmo en sus colaboradores
	I	Se esmera por capacitar a sus colaboradores y tiene en ejecución programas de desarrollo profesional de su personal
	J	Le da importancia a la opinión de cada uno de los miembros para oír que piensan sobre lo que se va a decidir
7	A	Otorga espacio prioritario en su agenda para fijar y verificar objetivos
	B	Establece sistemas de medición para controlar el logro de objetivos
	C	Hace el seguimiento respectivo de los sistemas de medición para verificar el cumplimiento de objetivos
	D	Persevera hasta alcanzar sus metas
	E	Propone objetivos ambiciosos
8	A	Toma la iniciativa para adaptarse al cambio

## Identificación y análisis de las competencias gerenciales en Colombia

	C	Se anticipa a las situaciones que afectan el devenir de la empresa
	G	Aprende constantemente de la experiencia para seguir innovando
	H	Toma la iniciativa para introducir innovaciones
	J	Incorpora la innovación dentro la visión, la estrategia o los objetivos de la empresa
11	Integridad Personal	

## 6 MODELO DE COMPETENCIAS

Examinada la información y conclusiones anteriores, esta consultoría entra a definir el modelo de competencias gerenciales propio de la gerencia colombiana de mejor desempeño.

### 6.1 Competencias generales relevantes

El análisis inicial arrojó como conclusión que la competencia general de aplicación más marcada que las demás, la cual los gerentes reconocen tiene incidencia determinante en el desempeño, es el Entendimiento Estratégico Organizacional.

Le siguen en importancia cinco competencias: el Trabajo en Equipo, el Liderazgo, la Orientación a Objetivos, la Proactividad y la Integridad Personal. Este resultado de la encuesta se ve reforzado y complementado por el análisis de las competencias específicas efectuado en el capítulo anterior, cuyos resultados retomamos para examinar las principales conectividades impulsoras entre ellas.

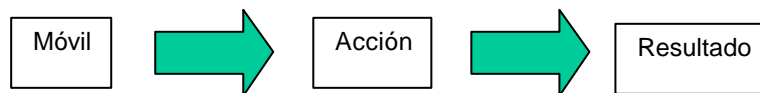
Esta conclusión adquiere mayor relevancia cuando se mira las semejanzas que existen en las respuestas entre los gerentes de desempeño superior y promedio (Ver numerales 3.2 *supra*). Ambos grupos tuvieron un resultado similar. Ello hace que las diferencias encontradas trasciendan en su importancia. Ellas se encuentran fundamentalmente en las que esta investigación ha permitido identificar como disparadoras: Grupo 4, Trabajo en Equipo, y Grupo 6, Negociaciones y Relaciones (ver numerales 3.2 *supra*). A su vez, en las cuatro disparadoras de competencias específicas mencionadas (ver numeral 3.4.1 *supra*).

### 6.2 Interrelaciones

Al analizar las competencias específicas que dieron como resultado de esta investigación, se visualizan que hay dos tipos o características de competencias no excluyentes la una de la otra: competencias movilizadoras y competencias activas. La primera, la competencia movilizadora, es la competencia que sirve de fundamento o de motivación para la segunda, es decir, la competencia activa, que es la que genera una acción. Estas a su vez, pretenden alcanzar un resultado al cual lo denominamos logro gerencial. Es importante anotar que una misma competencia puede tener estas dos mismas características simultáneamente.

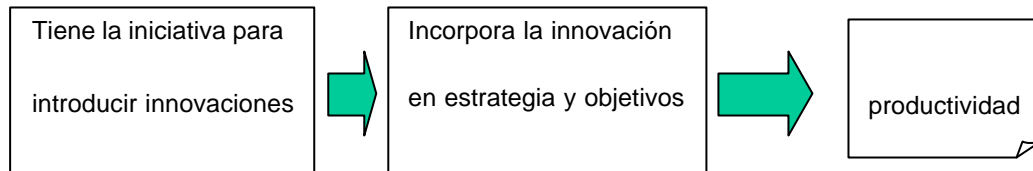
Las competencias específicas, se podrían ilustrar bajo el siguiente modelo causal:

**Figura 6-1 Características de las Competencias**



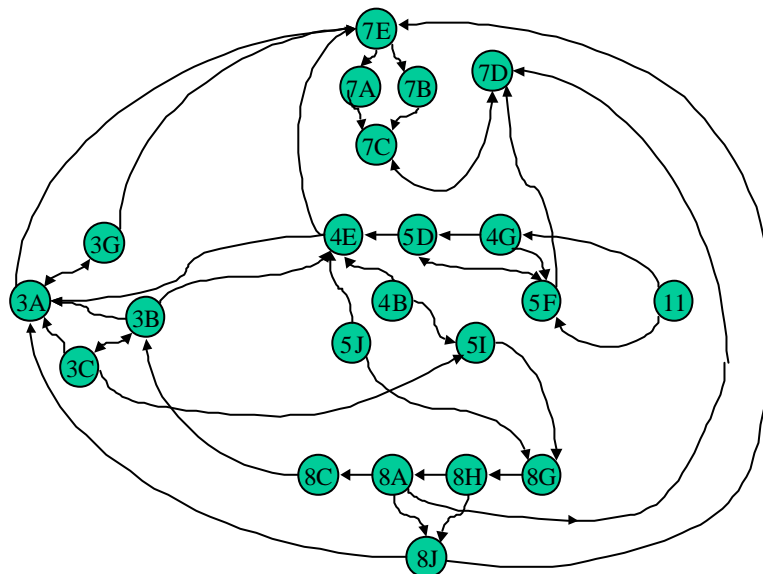
Se reitera que las competencias movilizadoras sirven de fundamento de las competencias activas, cuyas acciones contribuyen a los resultados del desempeño gerencial. Esta situación se puede apreciar al analizar el caso del principal disparador encontrado (ver página 29):

**Figura 6-2 Ejemplo interrelación Competencias Disparadora**



Dicho en otras palabras, la competencia movilizadora “iniciativa para introducir innovaciones” impulsa la competencia activa “incorporarla dentro de su estrategia y objetivos” y esta última busca el logro gerencial “mayor productividad”.

La conectividad entre las competencias no es sólo causal. Hay competencias que son facilitadoras de la concurrencia de otras. Además, tal como se mencionó anteriormente, las relaciones pueden ser bidireccionales, cuando dos competencias se influyen mutuamente, reforzándose sinérgicamente. También pueden darse cadenas de movilización antes de la producción del resultado de gestión. El gráfico siguiente ilustra las relaciones más incidentes que hemos identificado y seleccionado para la construcción del modelo gerencial.<sup>21</sup>



**Figura 6-3 Interrelaciones Competencias Específicas**

<sup>21</sup>

El modelo no consideró los nexos de menor incidencia.

Explicamos un tramo de encadenamientos movilizados: La integridad personal (11), permite generar confianza y otorgar credibilidad (4G), lo cual le facilita hacer reconocimientos a su personal (5D) y motivar y generar entusiasmo (5F), con todo lo cual apunala la capacidad para que el equipo de colaboradores lo apoye en la aplicación de las competencias para logros de resultados (7D y 7C).

Al encerrar las competencias específicas en las categorías generales que las comprenden, se visualizan mejor las conexiones internas y las interdependencias externas, donde se hacen explícitas las competencias generales que resumen el modelo de éstas utilizado con más énfasis por el gerente colombiano:

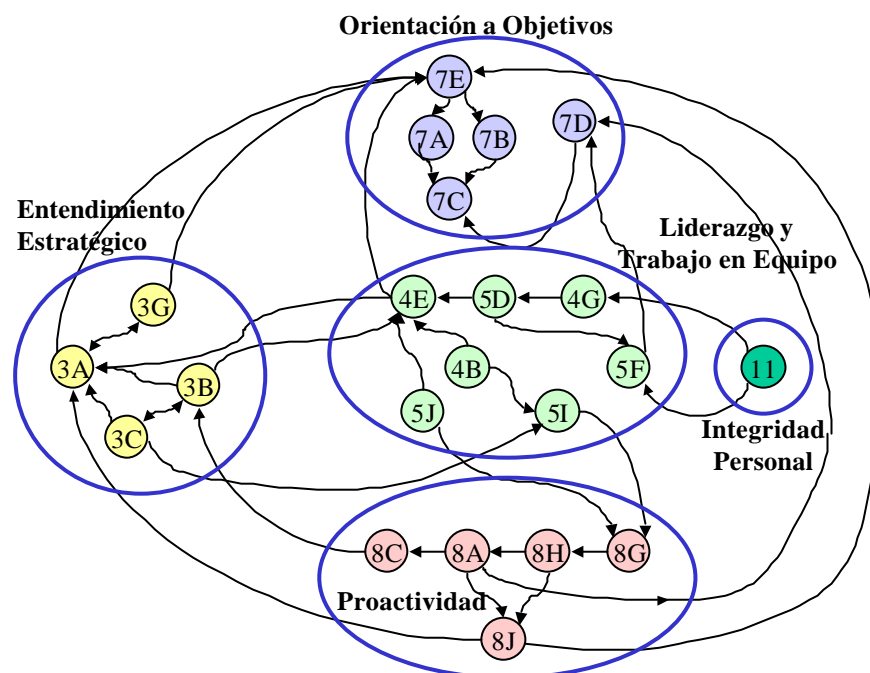


Figura 6-4 Interrelaciones Competencias Generales



## **7 EL CICLO GERENCIAL: MODELO DE COMPETENCIAS**

Los resultados de los anteriores análisis, los podemos reinterpretar en términos de las seis competencias generales relevantes que ha identificado el estudio. A la luz de este enfoque, reexaminamos el significado de estas competencias gerenciales, su aporte impulsor al desempeño gerencial y la interrelación sistémica entre ellas.

### **7.1 Entendimiento Estratégico Organizacional**

El ejecutivo que aplica esta competencia conoce cuál debe ser su negocio, a dónde se quiere llegar con la empresa y cómo alcanzar este objetivo. Hace un análisis estratégico del negocio y de su relación con el entorno. Identifica las amenazas y las oportunidades para formar un marco de referencia para la toma de decisiones futuras de la empresa.

Es la competencia que ocupa el primer lugar de importancia, además de perfilarse como competencia diferenciadora del mejor desempeño para el sector Pymes. Se trata de una competencia que responde a las necesidades del mundo globalizado de hoy, donde las respuestas de las empresas están condicionadas por un entorno cambiante y, por lo tanto, las probabilidades de éxito dependen de la capacidad para interpretar dicho entorno, así como de la preocupación y de la capacidad para pensar y dirigir el negocio hacia objetivos compatibles con la dinámica exterior que lo determina.

### **7.2 Trabajo en Equipo**

Este grupo de competencias es fundamentalmente importante, por cuanto como grupo y, a su vez, parte del componente de sus competencias específicas fueron determinadas como disparadoras.

El trabajo del gerente moderno es cada vez menos individual y más apoyado en su gente. Dispone de métodos y técnicas que aseguren seleccionar personas de talento. Estimula a los miembros del equipo de trabajo para opinar y para desarrollar propuestas creativas y establece climas de trabajo para que las personas mejoren su rendimiento y trabajen con mayor sentido de realización. Aplica, de manera especial, estas competencias específicas:

- 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.

El trabajo en equipo es una competencia impulsora del desarrollo e visión. La competencia específica 4E es movilizadora de la 3A.

### **7.3 Liderazgo**

El liderazgo gerencial se expresa por varias características, pero, esencialmente, por la forma como el gerente marca el rumbo, lo comunica y compromete con entusiasmo al personal para

embarcarse en la aventura empresarial. El gerente que aplica esta competencia se esfuerza porque la gente de su equipo lo siga en su visión y objetivos. Procura dar con su ejemplo una pauta de comportamiento para los demás, y motiva y genera entusiasmo en sus colaboradores. El gerente líder colombiano se apoya en estas competencias puntuales:

- Le 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
- Le da importancia a la opinión de cada uno de los miembros para oír que piensan sobre lo que se va a decidir.

El Liderazgo es la competencia activadora del Entendimiento Estratégico Organizacional y ambas competencias están encadenadas por el rumbo. A partir del direccionamiento estratégico, el líder compromete a su gente para avanzar en el sentido deseado. Si el liderazgo es participativo, va de la mano y se refuerza con el Trabajo en Equipo. En el gráfico se revelan las interconexiones de las competencias 4 y 5, movilizadoras de visión, y facilitadoras de la energía proactiva. Además la energía de equipo se proyecta hacia el logro de los objetivos (Conexión de 5F con 7D).

#### **7.4 Orientación a Objetivos**

El gerente orientado a objetivos se preocupa porque estos se fijen con claridad, se entiendan y se asuman por el personal. Establece estándares y mecanismos de medición y verificación. Incluye en su agenda el seguimiento sistemático para comprobar el logro de los objetivos.

El gerente exitoso utiliza las siguientes competencias específicas:

- Otorga espacio prioritario en su agenda para fijar y verificar objetivos
- Establece sistemas de medición para controlar el logro de objetivos
- Hace el seguimiento respectivo de los sistemas de medición para verificar el cumplimiento de objetivos
- Propone objetivos ambiciosos

Nótese cómo la Orientación a Objetivos se eslabona, a su turno, con las anteriores competencias generales. Los objetivos nacen del rumbo y para ejercer el liderazgo participativo hacia ellos, el gerente exitoso los señala, establece estándares con el equipo, genera clima de compromiso frente a las metas, establece mecanismos para medirlas y se preocupa de manera sistemática por verificar su logro. La Orientación a Objetivos es el tablero de control que permite al líder, con su equipo, avanzar hacia el direccionamiento estratégico.

#### **7.5 Proactividad**

El gerente proactivo actúa antes de que otros actúen. La Proactividad es una característica muy propia de la época y muy seguramente está llamada a mantener posiciones de privilegio para afrontar los retos empresariales de los próximos años. Es una actitud correspondiente con la dinámica de los negocios de un mundo altamente interdependiente y veloz, donde la oportunidad y la anticipación en los movimientos puede propiciar ventajas competitivas.

En materia de competencias específicas, el gerente de mejor desempeño:

- 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
- Incorpora la innovación dentro la visión, la estrategia o los objetivos de la empresa.

En el encadenamiento de las competencias generales diferenciadoras, la Proactividad aporta la iniciativa para imprimir el impulso a la dinámica empresarial. Mientras otros se descuidan o se duermen, el gerente proactivo toma la delantera desde el punto de partida. Sabe que la “pole position” lo coloca en mejores posibilidades de ganar la carrera.

## **7.6 Integridad Personal**

El grupo de las competencias más utilizadas lo cierra la Integridad Personal, concepto que se refiere a principios y valores así como al comportamiento transparente para vivir en armonía consigo mismo y en sociedad.

Las anteriores competencias posicionan al gerente para moverse exitosamente en la relación *mundo-empresa*. La Integridad Personal es el sostén ético que abraza la relación *mundo-empresa-persona*. Con esta competencia los gerentes de alto desempeño están haciendo explícito el reconocimiento de la necesidad de una conducta humana ejemplar cuando se está al frente de los negocios. El líder es ante todo ejemplo y para ello debe vivir en armonía consigo mismo y con la sociedad. La armonía consigo mismo lo fortalece en equilibrio sicosomático que se traduce en dominio espiritual, lo que a su vez le permite dar más de sí y ser más efectivo en su gestión. La armonía con la sociedad le infunde tranquilidad de conciencia, fortalece la cultura de convivencia, que involucra actitudes de respeto y preocupación por los demás, lo que a su turno retroalimenta su sentimiento y su capacidad para contribuir al crecimiento de los que le rodean. La ética de lo personal-social impregnada en la ética gerencial a más de satisfacer objetivos espirituales y de desarrollo individual, potencian a la persona, a su equipo, a su gente, a la empresa y enriquecen la relación de todos con el mundo que los rodea y con el cual tienen que interactuar cotidianamente.

La encuesta pone en evidencia que los gerentes tienen internalizada la Integridad Personal como competencia necesaria para apuntalar el mejor desempeño de los negocios y para reforzar el desarrollo individual en armonía con el entorno. Y con esto están enviando una importante señal que debe ser recogida en toda su intensidad por todos, especialmente por quienes asumen responsabilidades directivas y por quienes participan en los procesos de formación gerencial. Como se observa en el gráfico de interdependencias, la Integridad Personal es la que proporciona el impulso vital, en especial transmitiendo valores y energía a través del Liderazgo y del Trabajo en Equipo.

## **7.7 Negociación y Relaciones**

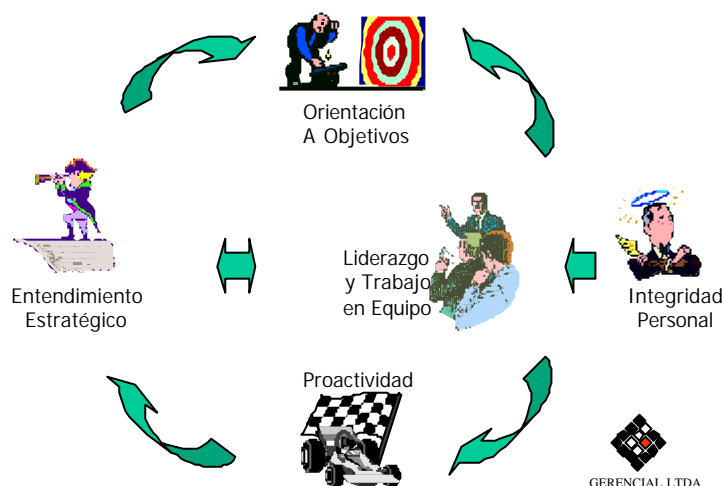
A pesar de que esta no se encuentra dentro del grupo de competencias más importantes, adquiere trascendencia por cuanto es en donde mayor diferencia se encontró entre los gerentes de mayor desempeño y los promedio, configurándola como disparador. El resultado mostrado

en las BEI lo confirma, en donde se destacan las competencias específicas 6B, 6C y 6A (ver Gráfica 4-2).

La organización moderna no se puede comprender individualmente, sino por el contrario, en conjunto con su interacción permanente entre socios comerciales. Ya no solo la empresa como tal es competitiva sino el conjunto de proveedores y canales de comercialización con que cuenta. El gerente que logra tener las mejores relaciones con estos, logra un mejor desempeño. La comprensión y la habilidad que se tenga para negociar es pilar en los resultados de la organización.

## 7.8 El Ciclo Gerencial

Si nos concentramos, entonces, en las seis competencias diferenciadoras y examinamos sus interdependencias, podemos construir un sistema relacional en forma de ciclo, estructurado por cinco competencias clave e impulsadas por la Integridad Personal, al que hemos denominado el Ciclo Gerencial, el cual se ilustra en el siguiente gráfico.



**Figura 7-1 El Ciclo Gerencial y las 6 Competencias Claves**

Como se puede observar, el Ciclo Gerencial es *sinérgico* pues las seis competencias clave concurren al todo y se refuerzan mutuamente, posibilitando nuevos ciclos de desarrollo estratégico impulsados con mayor energía por el potencial del ciclo anterior.

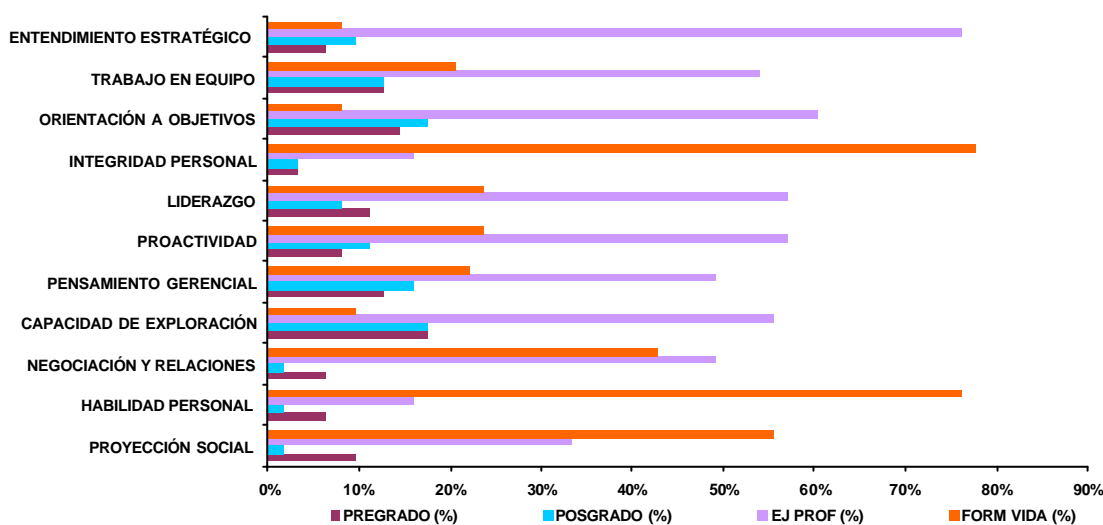
## 7.9 Fuentes de adquisición de Competencias Diferenciadoras

**Tabla 7-1 Fuentes de Adquisición Grupo de Competencias —Total Muestra**

GRUPO	COMPETENCIAS GENERALES	PREGRADO (%)	POSGRADO (%)	EJ PROF (%)	FORM VIDA (%)
GRUPO 9	PROYECCIÓN SOCIAL	10%	2%	33%	56%
GRUPO 10	HABILIDAD PERSONAL	6%	2%	16%	76%
GRUPO 6	NEGOCIACIÓN Y RELACIONES	6%	2%	49%	43%
GRUPO 1	CAPACIDAD DE EXPLORACIÓN	17%	17%	56%	10%
GRUPO 2	PENSAMIENTO GERENCIAL	13%	16%	49%	22%
GRUPO 8	PROACTIVIDAD	8%	11%	57%	24%
GRUPO 5	LIDERAZGO	11%	8%	57%	24%
GRUPO 11	INTEGRIDAD PERSONAL	3%	3%	16%	78%
GRUPO 7	ORIENTACIÓN A OBJETIVOS	14%	17%	60%	8%
GRUPO 4	TRABAJO EN EQUIPO	13%	13%	54%	21%
GRUPO 3	ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO	6%	10%	76%	8%

Elaboró Gerencial Ltda.

**Gráfica 7-1 Fuentes de Adquisición Grupo de Competencias —Total Muestra**



Elaboró Gerencial Ltda.

En la parte baja de la tabla y en la superior del gráfico se encuentran las seis competencias que conforman el sistema gerencial de desempeño superior y para una se señalan las fuentes de adquisición.

Se observan las siguientes características:

- El Entendimiento Estratégico es esencialmente adquirido en el ejercicio profesional.
- El Trabajo en Equipo es adquirido de manera importante en el ejercicio profesional, seguido de la formación de vida, con un aporte reconocido de la formación universitaria, igual en pregrado y Posgrado.

- El Liderazgo es adquirido también es adquirido de manera importante en el ejercicio profesional, seguido de la formación de vida, pero con un aporte relativo menor de la formación universitaria. Es interesante que los gerentes destacan mayor aporte del pregrado respecto del Posgrado en el desarrollo de esta competencia.
- La Orientación a Objetivos es fundamentalmente adquirida en el ejercicio profesional y muy poco en formación de vida. Los empresarios reconocen un buen aporte de la formación universitaria, especialmente del Posgrado.
- La Proactividad es adquirida en gran parte en el ejercicio profesional, seguida de la formación de vida. Le sigue el Posgrado.
- La Integridad Personal, como era de esperarse, es una derivación de la formación de vida, con un pequeño aporte del ejercicio profesional.

Como tendencia, se puede anotar en las competencias clave:

- Todas las competencias que están asociadas a los recursos institucionales y a la cultura empresarial, fueron adquiridas, en alto grado, en el ejercicio profesional (Entre el 50 y el 70%)
- En las competencias clave, el pregrado aporta más que el Posgrado, aunque con diferencias no significativas, en tres: Equipo, Liderazgo e Integridad Personal.
- En las otras tres competencias clave: Entendimiento Estratégico, Orientación a Objetivos y Proactividad, el Posgrado hace aportes mucho más significativos que el pregrado.
- La formación universitaria (pregrado y Posgrado) aporta las bases de las competencias que luego son afianzadas en el ejercicio profesional. Estos aportes son inferiores al 20%.

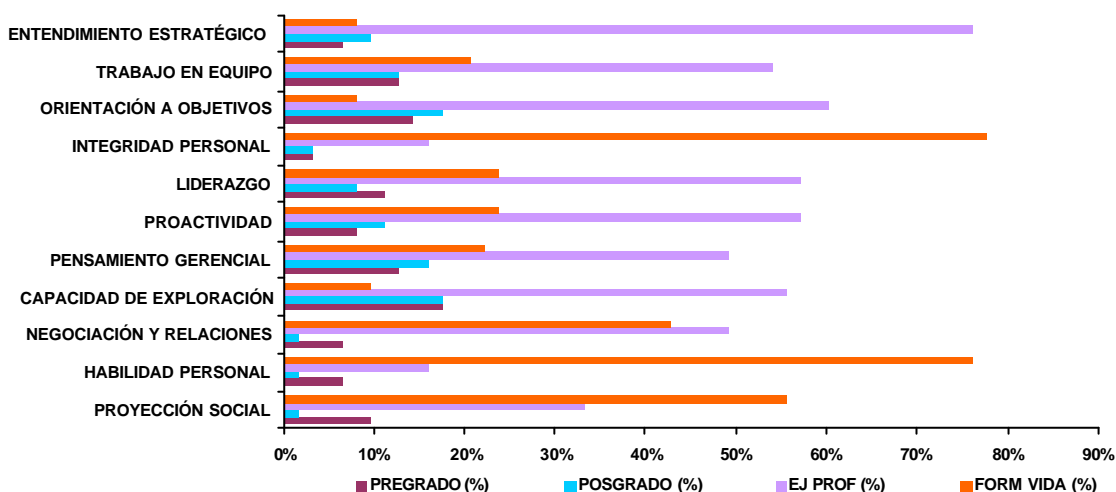
Otras observaciones en las demás competencias:

- Las tres competencias que obedecen esencialmente a valores, destrezas individuales y posición ante la sociedad, como con Integridad Personal, Habilidad Personal y Proyección Social, han sido adquiridas en la formación de vida (Entre el 60 y el 80%).
- Negociación y Relaciones es declarada como proveniente tanto del ejercicio profesional, como de formación de vida.
- El pregrado hace aportes de formación fluctuantes, entre el 4 y el 13%.
- El Posgrado hace aportes de formación fluctuantes, entre el 1 y el 20%
- El Posgrado más y un poco menos el pregrado, son fuentes relativamente importantes de adquisición de dos competencias de la mitad inferior: Pensamiento Gerencial y Capacidad de Exploración.
- En las tres últimas competencias (Negociación y Relación, Habilidad Personal y Proyección Social), algo aporta el pregrado (entre 6 y 10%) y casi nada el posgrado (2%).

**Tabla 7-2 Fuentes de Adquisición Grupo de Competencias Desempeño Superior**

GRUPO	COMPETENCIAS GENERALES	PREGRADO (%)	POSGRADO (%)	EJ PROF (%)	FORM VIDA (%)
GRUPO 9	PROYECCIÓN SOCIAL	10%	3%	28%	59%
GRUPO 10	HABILIDAD PERSONAL	6%	1%	19%	74%
GRUPO 6	NEGOCIACIÓN Y RELACIONES	6%	5%	43%	46%
GRUPO 1	CAPACIDAD DE EXPLORACIÓN	12%	17%	52%	18%
GRUPO 2	PENSAMIENTO GERENCIAL	12%	15%	50%	22%
GRUPO 8	PROACTIVIDAD	8%	19%	50%	23%
GRUPO 5	LIDERAZGO	8%	6%	61%	24%
GRUPO 11	INTEGRIDAD PERSONAL	4%	3%	13%	80%
GRUPO 7	ORIENTACIÓN A OBJETIVOS	13%	20%	59%	8%
GRUPO 4	TRABAJO EN EQUIPO	10%	9%	57%	24%
GRUPO 3	ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO	8%	15%	68%	10%

Elaboró Gerencial Ltda.

**Gráfica 7-2 Fuentes de Adquisición Grupo de Competencias Desempeño Superior**


Elaboró Gerencial Ltda.

La estructura de adquisiciones reportada por los gerentes de desempeño superior es bien similar a la general. Valdría anotar que en la adquisición de las competencias clave, los gerentes de rendimiento superior reconocen que el Posgrado les ha aportado más, frente a lo percibido por el total de la muestra, en: Entendimiento Estratégico, Orientación a Objetivos y Proactividad.

Estos hallazgos sobre adquisición de competencias son importantes para quienes tienen como misión, de manera general, contribuir a la formación y al desarrollo gerencial colombiano y, de manera específica, aportar al desarrollo de competencias. Universidades, MBA, consultores, asesores, los propios gerentes y los responsables de sistemas de recursos humanos pueden tomar estas consideraciones como referentes para focalizar su trabajo, formular estrategias y diseñar programas de intervención sobre la materia. El conocimiento de la percepción que tienen

los propios gerentes de cúpula sobre la distribución de las fuentes de adquisición de sus competencias es un buen aporte para conocer espacios de demanda, viabilidad de ofertas, y, sobretodo, viabilidad y pertinencia de los programas-respuesta que se formulen. También surgen aquí referentes de reflexión para cuestionar, actualizar y rediseñar enfoques, contenidos y énfasis de los programas de formación gerencial.



## **8 UTILIDAD DEL MODELO DE COMPETENCIAS**

El modelo de competencias tiene múltiples aplicaciones prácticas.

Como referente general, aporta el conocimiento actualizado de las competencias que caracterizan al gerente de alto nivel y de desempeño superior del panorama empresarial colombiano. Se convierte en un instrumento de difusión a disposición de los profesionales de la administración, de los gerentes intermedios y de los nuevos y jóvenes empresarios, quienes, al tomar como paradigma a los gerentes exitosos de hoy, tienen en el conocimiento de las competencias que estos últimos usan, un documento valioso para confrontar sus competencias y para tomar la iniciativa de fortalecerlas. En tal sentido, este documento puede servir de soporte a las entidades interesadas en apoyar programas encaminados al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad gerencial colombiana y, por ende, al mejoramiento de la competitividad.

En el nivel de empresa, el modelo de competencias aporta información y sirve de base para la alta gerencia y para la gerencia de recursos humanos, en programas de reclutamiento y selección gerencial, evaluación del desempeño gerencial, políticas de remuneración y estímulos, sistemas de promoción y estrategias de sucesión.

En el nivel de empresa, así como desde la perspectiva de las entidades de formación, capacitación, asistencia técnica, el modelo de competencias arroja elementos importantes para la focalización, diseño y definición de estrategias de oferta de programas de desarrollo gerencial.

En el plano individual, el modelo de competencias es un buen soporte para la auto capacitación y para el diseño de carrera.

Los autores del presente trabajo esperan que el contenido del presente documento pueda aportar a este abanico de posibilidades, de manera especial, al fortalecimiento de la capacidad gerencial de los jóvenes que incurren en el mundo empresarial colombiano.

## 9 CONCLUSIONES

Esta investigación ha permitido identificar los siguientes aspectos:

- Definir el modelo de competencias gerenciales en Colombia.
- Identificar las diferencias entre los gerentes de desempeño superior y promedio.

Esta consultoría no tenía una expectativa en el sentido de que las diferencias fueran notorias, pero sin embargo, se pensaba que de alguna manera sí se podía manifestar. Por el contrario, esto no fue así: la diferencia entre la gerencia exitosa y promedio está en pocos elementos, al menos desde un punto de vista “conceptual” de los 157 gerentes que diligenciaron las encuestas, como se ha demostrado. Corrobora que, tal como se mencionaba al hacer la comprobación de la encuesta, el sentido común de las personas permite identificar el qué hacer o no hacer correcto. Sin embargo, lo que marca la gran diferencia es la habilidad para lograr su ejecución.

Se destaca las luces que aportan en este sentido las disparadoras específicas. La importancia que adquiere la innovación e iniciativa fue la más clara de todas. Se confirma tal resultado con las 16 entrevistas realizadas, tal como se muestra en la Gráfica 4-1, el Grupo 8 Proactividad (que contiene la innovación e iniciativa dentro de sus competencias específicas) fue el más importante de todos los grupos de competencias, en tanto que el Grupo 3 Entendimiento Estratégico Organizacional lo había sido en el caso de las encuestas. Esto adquiere una mayor firmeza al notar que dentro de las competencias específicas seleccionadas por los gerentes de la encuesta figuran con la mayor prioridad la innovación y la iniciativa sobre cualquier otra, tal como quedó esbozado igualmente en las entrevistas. De las 22 competencias específicas más importantes, 5 hacen parte de las que conforman el grupo de Proactividad.

Al mismo tiempo, no se cree que en vano la verificación de los objetivos sea, a su vez, otra de las de mayor diferencia entre los dos desempeños. Tal como lo anotaron permanentemente los gerentes entrevistados, el seguimiento de los objetivos es fundamental. Uno de ellos lo dijo de esta manera: “Cuando me muera, me van a escribir en mi piedra lapidar: Siempre estuvo, nunca jodió<sup>22</sup>”.

Adicionalmente, el grupo 6 Negociación y Relaciones, pone de manifiesto una situación similar al de Proactividad. Por ejemplo, en el resultado de las BEI figura como de gran importancia, no tanto como grupo pero sí como competencia específica, la 6B, que es la habilidad de “conseguir decisiones y apoyos acudiendo a estrategias y mecanismos de negociación”.

Todas estas reflexiones permiten dilucidar las limitaciones de la investigación.

Primero, la encuesta sirvió como gran espectro para brindar una buena idea de cuáles son las competencias de nuestros gerentes. Sin embargo, lo que efectivamente puede dar el colorido y alcance de éstas es la realización de una mayor cantidad de BEI.

Segundo, y como consecuencia directa de la anterior, sería muy importante hacer el mismo ejercicio que se realizó con las encuestas de tener como testigo a los gerentes de desempeño

promedio al hacer las BEI. Esto brindaría una mayor confiabilidad en los resultados que éstas aportarían. No se olvide que la gran riqueza de las BEI está en dilucidar entre el concepto ideal y la acción, si se permite decir, real. La gran debilidad de las encuestas es que no necesariamente los gerentes contestan bajo el criterio de lo que hacen sino de lo que creen que deben hacer. El BEI corrige esta posible distorsión.

Por último, creemos que los resultados de esta consultoría han permitido:

- Dilucidar las competencias que caracterizan al gerente de alto nivel y de desempeño superior
- Ser un instrumento de difusión a disposición de los profesionales de la administración
- Aportar información y servir de base para la alta gerencia y para la gerencia de recursos humanos
- Arrojar elementos importantes para la focalización, diseño y definición de estrategias de oferta de programas de desarrollo gerencial.
- Ser soporte para la auto capacitación y para el diseño de carrera.

Esta consultoría considera que la manera de alcanzar estos objetivos depende de 3 factores:

1. De la difusión que se haga de la investigación, por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y los miembros de la Red de Gerencia, de la Red Colombia Compíte;
2. Del diseño de metodologías propicias para el fortalecimiento de las competencias gerenciales. Es claro que está no podrá ser hecha a través de cátedras magistrales, digamos informativas. Se sugiere que se realice a través de talleres que permitan formar y desarrollar las habilidades en los participantes (educación experiencial); y,
3. Que las universidades adopten como punto de partida, los resultados que arrojó esta investigación para preguntarse si las metodologías de enseñanza que actualmente disponen permiten fortalecer y desarrollar las competencias que requiere la gerencia colombiana<sup>23</sup>.

---

23

Esta inquietud ha sido investigada en otros países. Por ejemplo, Mark Kretoivics, al valorar el fortalecimiento de 12 habilidades gerenciales en el programa de MBA de Colorado State University, encontró que sólo en 7 había progresos. A su vez, Joyce Doria, vicepresidente senior de Booz Allen Hamilton, en Strategy + Business, plantea la necesidad de revisar los pensum de las universidades para ajustarlos acorde con la necesidad de las empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS Y ARTÍCULOS

Barreto, Germán y Juliana Gómez, Diagnóstico de las Habilidades Gerenciales que Demanda el Nuevo Ambiente Competitivo Colombiano - Análisis de Casos –, Tesis de Grado, Universidad del Rosario, 1997

Bower, J. L, Oficio y Arte de la Gerencia. CO. Grupo Editorial Norma. Vol. Pub. Seriada: Vol. I. Bogotá Abril 1995

Collins, James C y Jerry I. Porras, Empresas que Perduran, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1995.

Collins, Jim. Empresas Que Sobresalen, Grupo Editorial Norma, Bogotá 2001

Dalziel, Murray. "Mastering Global Leadership: Predicting Leadership Success and Accelerating the Development of Leaders." Hay Group., 1998.

Doria, Joyce; Rozanski, Horacio y Cohen, Ed. What Business Needs from Business Schools. En Strategy + Business, Otoño 2003.

Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio, Talento Empresarial, Cámara de Comercio de Bogotá. Septiembre 2002

Hermann, Simon. Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies. Harvard Business School Press 1996

Mark A. Kretovics, "Assessing the MBA: What Do Our Students Learn?" *The Journal of Management Development*, Volume 18, Issue 2, 1999

Morales, Hollmann, A puro Pulso, Bogotá: Círculo de Lectores, 1999

Neff, Thomas J. y James M. Citrin, Lessons from the Top, Currency Doubleday, New York, 2001.

Peters, Tom J. y Robert H. Waterman, In Search of Excellence, Harper & Row, Publishers, New York, 1982.

Renesch, John y Bill De Foore (Comp), The New Bottom Line: Bringing Heart & Soul to Business, New Leaders Press, San Francisco, 1996

Senge, Peter M., The Fifth Discipline, The Art and Practice of the learning Organization, Currency Doubleday, New York, 1990.

Spencer, Lyle M. Jr. y Signe M. Spencer, Competence at Work, Models for Superior Performance, John Wiley and Sons, EE.UU, 1993.

Schwarz, Roger. The Skilled Facilitator, New and Revised Edition. Jossey-Bass, San Francisco, 2002

PUBLICACIONES PERIÓDICAS Y REVISTAS

Revista Dinero (Sección Top Executive N° 57-187)

Revista Gestión (1996 a Febrero 2003)

Revista Gerente “Cien gerentes exitosos”, Junio 2003

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Metodología para la Selección de la Muestra Empresarial

Anexo 2: Composición de la Muestra de los Encuestados

Anexo 3: Fichas Técnicas BEI

Anexo 4: Procedimiento de Tabulación

Anexo 5: Metodología selección de entrevistados

Anexo 6: Encuesta Competencias Gerenciales

Anexo 7: Ficha Técnica de la Encuesta

Anexo 8: Síntesis Primera Fase del Proyecto