

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Diseño de un Modelo de Competencias Gerenciales a partir de
la construcción de un Diccionario Genérico

Ángela Pérez Gómez

Paola Romero Jaimes

Mónica María Torres Rincón

Nota de los Autores

Ángela Pérez Gómez, Paola Romero Jaimes, Mónica María Torres Rincón, Especialización
Gerencia Talento Humano, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Profesor: Magister, Raquel Vanegas Sarmiento

Bogotá D.C., diciembre 2014

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Jurado

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Dedicatoria

Ante todo a Dios, por iluminar mi espíritu para seguir adelante, a mis padres por ser ejemplo y orgullo; y especialmente a mi esposo y mi hija por su aliento para continuar mis estudios y que hicieron todo lo posible para que pudiera realizar mis sueños, por su amor y apoyo incondicional.

Mónica M. Torres R.

*Este trabajo de grado está dedicado a **Dios**, por darme nuevas fuerzas y dejarme victoriosa, **a mi esposo**, mi apoyo incondicional, **a mi madre**, mujer ejemplar motivadora de trabajar, de continuar en lo que se quiere lograr, **a mi hijo**, mi gran reto en alcanzar nuevas metas, y ser el mejor ejemplo de que todo se puede siempre que existan retos en nuestras vidas.*

Ángela Pérez G.

“Este es solo el comienzo de sus obras y todo lo que se propongan lo podrán lograr”

Gen 11:6. G-SUS, MOM and PEQUIT.

Paola Romero Jaimes.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Contenido

Resumen	7
Abstract	7
Introducción	9
Planteamiento del problema	10
Justificación.....	11
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Competencias Gerenciales	13
Teoría de la administración científica	13
Teoría del desarrollo organizacional	14
Diseño organizacional	15
Gestión del conocimiento.....	16
Competencias	16
Clasificación de las competencias de acuerdo al alcance.....	20
Competencias Gerenciales	21
Modelo de competencias gerenciales	23
Diccionario de competencias	25
Método	27
Resultados	29
Pasos para el diseño del modelo de competencias.	29

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Definir las competencias.....	30
Construir el diccionario.....	30
Asignar competencias a puestos.....	31
Diccionario de competencias gerenciales.....	32
Asignación de competencias a puestos.....	36
Recomendaciones.....	39
Anexos.....	40
Referencias.....	43

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Lista de Anexos

Anexo 1 Ficha Referencia Bibliográfica	40
--	----

Lista de Figuras

Figura 1. Pirámide de Miller	19
Figura 2. Modelo de Competencias de Quinn	24
Figura 3. Pasos para el diseño del modelo de competencias	30

Lista de Tablas

Tabla 1. Competencias Gerenciales Claves	22
Tabla 2. Categoría de las Competencias	23
Tabla 3. Ficha de Reseña Bibliográfica	27
Tabla 4. Estructura del diccionario	31

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Resumen

Las organizaciones han diseñado y promovido el modelo de competencias como una estrategia que impacta el desarrollo de sus colaboradores y el logro de los objetivos empresariales, reflejado en los resultados de productividad y rentabilidad, en este sentido las compañías que se proyecten para sobresalir en el mercado deberá incorporar el modelo de competencias como parte de su estrategia corporativa.

Esta investigación se basa en el diseño de un modelo de competencias gerenciales a partir de la construcción de un diccionario genérico, analiza las teorías de Alles (2010) y Puchol (2010). Identifican los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos por los líderes para el éxito de las organizaciones. Fundamentado en el desarrollo organizacional, como precedente del modelo de competencias, se construye un diccionario genérico de competencias gerenciales.

Palabras claves. Competencias gerenciales, modelo de competencias, diccionario de competencias.

Abstract

The organizations have designed and promoted the competency model as a strategy that impacts the development of its employees and achieving business objectives reflected in the

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

results of productivity and profitability, in this sense the companies that are projected to excel in the market must incorporate the competency model as part of its corporate strategy.

The aim of this paper is to design of model management skills leader at work, this model based on the construction of a generic dictionary skills job, discusses theories Alles (2010) and Puchol (2010). Identify the knowledge, skills job and attitudes that are required by leaders to the success of organizations. Based on organizational development, as precedent competency model, a generic dictionary is constructed managerial skills.

Key words: Management skills job, competency model, competency dictionary.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Introducción

La sociedad actual implica cambios acelerados en el comportamiento de los líderes en las empresas, el ritmo de las organizaciones no puede detenerse y ellos deben responder con soluciones acertadas e ideas innovadoras y desarrollar conductas y comportamientos para alcanzar el éxito organizacional. Esta transformación marca el camino para definir qué conocimientos, habilidades y actitudes deben alcanzar los líderes empresariales para insertarse en los retos del mercado laboral.

Dentro de esta perspectiva toda organización con una visión futurista debe enfocarse más allá de los sistemas tradicionales de gestión, los cuales tienen validez pero no son suficientes para obtener ventajas competitivas. En este contexto el diseño de un modelo de competencias gerenciales se convierte en la estrategia de valor para alcanzar una posición ventajosa en los mercados.

El propósito de esta investigación se centra en el diseño de un modelo de competencias gerenciales a partir de la construcción de un diccionario genérico. Para el logro de los objetivos de esta investigación se realiza un estudio de las competencias gerenciales propuestas Alles (2010) y Puchol (2010); basados en el análisis de sus teorías se identifican las competencias que caracterizan un líder en el mundo organizacional: liderazgo, toma de decisiones y comunicación.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Planteamiento del problema

Ante los cambios constantes que enfrentan las organizaciones, las exigencias del cliente y la globalización, el reto empresarial es generar ventaja competitiva, a través de estrategias que permitan sobresalir o mantenerse en el mercado, es por esto que se enfocan en desarrollar y potencializar a sus líderes para ver como resultado el cumplimiento del logro organizacional.

Contar con un equipo de líderes que generen valor agregado y estén capacitados para responder a los cambios organizacionales, con soluciones acertadas e ideas innovadoras, se requiere identificar qué conocimientos, habilidades y actitudes se deben desarrollar y potencializar en ellos, de este planteamiento se genera el concepto de competencias gerenciales que está relacionado con el éxito organizacional, ya que si se cuenta con un equipo de líderes con competencias definidas se logrará cumplir las metas propuestas a nivel corporativo.

Las organizaciones deben diseñar un modelo de competencias gerenciales a partir de la construcción de un diccionario, que permita identificar las habilidades ideales de los líderes en las organizaciones. Diseñar un modelo de competencias, permite atraer, desarrollar y potencializar las habilidades de liderazgo, implementar estrategias de comunicación para la toma de decisiones que lleven al logro los objetivos corporativos. Como aporte a las empresas esta investigación se origina con el objetivo de diseñar un modelo de competencias gerenciales a partir de la construcción de un diccionario genérico.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Del planteamiento anterior surge de la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las habilidades directivas para el diseño de un modelo de competencias gerenciales?

Justificación

En un entorno de permanentes cambios, las estrategias gerenciales se adoptan como una alternativa de acción viable y con el transcurso del tiempo ha ido adquiriendo mayor importancia. La aplicación de un modelo de competencias apropiadamente diseñado puede ser llevada a la práctica, si para ello se consideran elementos de la planeación estratégica y que puedan ser medidos con el logro organizacional. Aplicar los conocimientos adquiridos de los estudios de competencias gerenciales y herramientas como el diccionario genérico, sirve para proponer soluciones a los distintos escenarios que la empresa evidencia por la ausencia de la identificación de las habilidades gerenciales que afectan su dinamismo en el mercado.

La motivación académica que se aborda en esta práctica investigativa se basa en la necesidad de identificar qué conocimientos, habilidades y actitudes deben desarrollar y potencializar a los Líderes, quienes deben lograr el máximo de eficiencia en la organización y que las empresas podrán aplicar a través de un modelo de competencias gerenciales a partir de un diccionario genérico.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

La investigación presenta una gran oportunidad, no solo en el ámbito cognitivo sino que de manera análoga, influir positivamente en el entorno y brindará beneficios y oportunidades para que las empresas puedan identificar y potencializar a sus Líderes. De igual forma se afianzarán los conocimientos adquiridos dentro de cada una de las disciplinas tanto administrativas como psicológicas, dando paso de esta forma a la interacción diaria con el entorno.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de competencias a partir de la construcción de un diccionario de competencias gerenciales.

Objetivos Específicos

- Realizar una investigación documental de los componentes del modelo de competencias
- Definir las competencias gerenciales que caracterizan a un directivo en las organizaciones.
- Diseñar la estructura de un modelo de competencias a partir de la construcción de un diccionario de competencias gerenciales.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Competencias Gerenciales

Teoría de la administración científica

(Taylor, 1911 citado en Alvarez, 2005) Refiere la necesidad de un método científico por el cual podría determinarse qué hombre estaría mejor capacitado para un trabajo, de acuerdo con sus habilidades y su potencial de aprendizaje, del grado de habilidad y selección de los trabajadores identificó los altos potenciales para desarrollar en ellos sus competencias. El método científico debe ser aplicado en la selección de personas, análisis de los puestos de trabajo y clima laboral apropiado, para determinar adecuadamente la labor de cada hombre de acuerdo con sus habilidades, conocimientos y actitudes, llevándolos a su máximo potencial y lograr aumentos en la productividad desde los niveles operativos hasta gerenciales.

La función de los Líderes está en identificar los conocimientos adquiridos de cada uno de los Trabajadores, clasificarlos de acuerdo a su experiencia y disponer las leyes y reglas a cada grupo, es necesario seleccionar, entrenar y desarrollar las habilidades de cada trabajador. Esta teoría fue desarrollada para establecer un sistema de reglas y leyes del comportamiento de los individuos que una vez implementado garantiza llevar al máximo los niveles de eficiencia en la organización.

La responsabilidad de los Gerentes era planear y los trabajadores recibir órdenes, con el desarrollo de competencias y la naturaleza cambiante de muchos empleos, las personas tienen

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

más conocimientos y habilidades para desempeñar su rol; los Directivos dejan de ser jefes para convertirse en Líderes partiendo de la motivación, compromiso y comunicación entre el equipo de trabajo que los lleva a tomar decisiones asertivas para lograr el éxito organizacional.

Teoría del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional refleja la filosofía del trabajo (Beckard, 1998, citado en Garzón C., 2005, p. 30) “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales”. Involucrando el desarrollo organizacional en el talento humano (Dunnette, 1990 citado en Garzón C., 2005, p. 30) “el desarrollo organizacional es el estudio de la organización, sus procesos y sus relaciones con la gente que pertenece a ella; estudia las áreas del conflicto potencial entre las personalidades de los empleos y las demandas de la organización sobre ellos”.

(Daft R. L., 2012) La teoría del desarrollo organizacional es el estudio de las empresas desde el área del comportamiento, dedicada a mejorar el desempeño por medio del empoderamiento y la participación de las personas, basados en el diseño de un sistema de cooperación entre los grupos de la estructura organizacional y la puesta en práctica de las competencias.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

El desarrollo organizacional potencializa las habilidades de las personas y el crecimiento de las empresas de manera planeada y estructurada, para que cumpla las necesidades y las exigencias de la demanda del mercado de la organización. Se centra en áreas o grupos de acuerdo a su eficiencia para mejorar las relaciones humanas, los indicadores económicos y el costo beneficio; en las relaciones de las personas el desarrollo es aplicado a los equipos de trabajo y el liderazgo que se ejerza sobre ellos de acuerdo a los valores, actitudes, habilidades y la construcción de un clima organizacional adecuado. El desarrollo organizacional está dirigido al factor humano de la empresa como factor de éxito o fracaso.

Diseño organizacional

(Daft R. L., 2012) Es el conjunto de elementos y factores de las relaciones humanas que se emplean para administrar y liderar una organización, por medio de implementar estrategias y planes para el alcance de las metas y objetivos organizacionales, a través de la descripción de cargos, manual de procesos y un entorno laboral adecuado.

El diseño organizacional (Weber, 1909 citado en Griffin, 2011) identifica la forma de administrar una empresa a través de dos enfoques: el modelo burocrático y el modelo conductual. El primero está basado en la autoridad legítima y formal a través de reglas estrictas, regulaciones y procedimientos funcionales estándar. Mientras que el modelo conductual organizacional, esta relacionado directamente con el comportamiento, el desarrollo y el movimiento de las relaciones humanas, basado en el trabajo en equipo y la concentración de los procesos de las relaciones interpersonales. Las empresas con un modelo burocrático son menos eficientes que aquellas que

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

siguen el conductual porque se enfatiza en el comportamiento humano, la motivación de las personas, el liderazgo, la comunicación, toma de decisiones y la definición de metas y control del cumplimiento a través del desempeño. Como las organizaciones son diferentes, estos modelos pueden no servirle a todas, por lo que el modelo burocrático es familiarizado con entidades del gobierno, otras organizaciones privadas harán uso de la combinación de ellos.

Gestión del conocimiento

El entorno organizacional actual y la fuerte competencia entre las organizaciones por permanecer en el mercado convierten la gestión del conocimiento en un papel fundamental para asegurar la permanencia y garantizar que las organizaciones sean sostenibles en el tiempo. En la medida en que las organizaciones respondan ante circunstancias cambiantes del entorno podrán desarrollarse más rápidamente. Las organizaciones (Nonaka & Takeuchi., 1999) están constituidas por personas que tienen conocimientos, tácitos y explícitos; la gestión del conocimiento pretende compartirlo y movilizar el conocimiento a nivel organizacional, será transmitido de lo individual, a lo grupal y a lo organizacional a través de la observación, experticia y experiencias; facilitando la transformación de lo tácito a lo explícito; considerando que el conocimiento se construye y nace del individuo sin importar la posición en la que se encuentre, como resultado del proceso se transforma en conocimiento organizacional en la medida que le aporta al desarrollo e innovación.

Competencias

La competencia en el entorno empresarial, designa un conjunto de factores asociados al desempeño de los trabajadores, (McClelland, 1973 citado en Vadillo M. T., 2008), comprobó

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

que un buen desempeño en el puesto de trabajo está relacionado con las características propias de las personas, conocimientos y habilidades.

(Boyatzis, 1982 citado en Vadillo, 2008, p.32). “una competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”, definición que se contraresta con la referida por (Spencer y Spencer 1993, citados en Alles, 2006 p.59) “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”. Un concepto que enmarca los tres factores de las competencias, el ser, el saber y el saber hacer (Blanchard, 2008, citado en Vadillo 2008. p.41) “La competencia como el conjunto de habilidades, conocimientos y experiencia que una persona tiene para realizar una actividad concreta. Y el compromiso viene determinado por el nivel de motivación y confianza que esa persona tiene con relación a esa misma actividad” (Sánchez, 2006, p.25) “es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”

Las competencias están constituidas por los conocimientos (Saber), habilidades (Saber Hacer) y actitudes (Ser), que tiene una persona para lograr con éxito los proyectos que emprenda, esta es una de las razones por las que las organizaciones están inclinando su interés, en atraer para sus equipos de trabajo, talentos altamente competitivos, que aporten al logro organizacional y vayan más allá de un conocimiento técnico.

(Prieto, 2007) Es necesario establecer un análisis que permita concretar las competencias que posee una persona y que son necesarias para un buen desempeño en su puesto de trabajo. Para lograr este proceso de identificación se plantean tres enfoques:

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

(Prieto, 2007, p. 36) El enfoque Conductista: “Las competencias estan compuestas por: motivos, rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, valores y conocimientos, que las personas aplican para el desempeño en su puesto de trabajo”, estas características se pueden analizar por medio de los comportamientos observables de las personas, una técnica para realizarlos es la de incidentes críticos.

(Prieto, 2007, p. 38) Enfoque funcionalista: “parte del análisis de las diferentes relaciones entre los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, y los resultados de aplicación de las mismas en las empresas, identificando por tanto aquellas características, de los trabajadores, relevantes para la obtención de un resultado”. Este enfoque se establece a partir de las funciones del trabajador y como estas contribuyen a los resultados esperados, para identificar las competencias se compara la relación entre los resultados productos de sus funciones con sus habilidades, conocimientos y actitudes

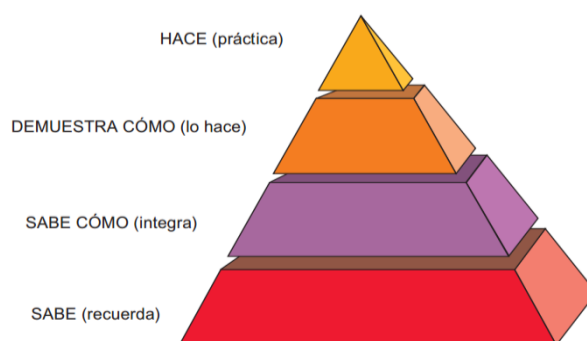
(Prieto, 2007, p. 39) El enfoque constructivista “para identificar y describir las competencias se toma como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales como el entorno socio laboral con el que se relacionan” Este enfoque propone el análisis de competencias debe realizarse después de un proceso de formación, pues a lo largo de su capacitación desarrolla competencias en el individuo e identifica unas nuevas, producto de la influencia de su entorno social y laboral.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Estos tres enfoques plantean diferentes perspectivas como los conocimientos, habilidades y actitudes de un Trabajador, son pieza clave para lograr los objetivos organizacionales, identificar las competencias en cada individuo se convierte en un factor fundamental para alcanzar el éxito organizacional, potencializar el talento a través de las competencias de las personas, teniendo en cuenta su entorno, social, laboral, funciones y desempeño, es determinante para establecer estrategias que respondan a los retos empresariales.

(Romero, 2002) Para identificar el logro de las competencias y certificar que el trabajador las posee, se hace necesario tener una medición válida y fiable, que se consigue a través de diferentes métodos de evaluación. (Pantoja, 2012, p. 356) “la evaluación debería proponer a la constatación del dominio de la competencia, lo que difícilmente puede ser determinada a través de un solo método”, un modelo de medición de competencias (Miller, 1990 citado en Romero, 2002), quien describió por medio de una pirámide cuatro niveles de evaluación:

Figura 1. Pirámide de Miller



Fuente: Tomado de (Romero S. 2002, p. 51)

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

La figura muestra las etapas que se deben tener en cuenta para desarrollar una competencia, las dos superiores están relacionadas con el comportamiento y las dos de base con lo cognitivo.

(Romero, 2002) El saber evalúa todos los conocimientos teóricos y prácticos, el saber como, determina cómo se aplican los conocimientos en una situación determinada, demostrar como valora las habilidades y aplica las competencias que posee en una situación similar a la realidad, en el hacer determina el desempeño real en la práctica laboral.

Clasificación de las competencias de acuerdo al alcance.

(Alles M. , 2009) Las competencias se dividen en dos clases:

Competencias cardinales: “Hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia” (Alles, 2010, p.27). Estas competencias son requeridas para todos los colaboradores de la organización y algunos autores las denominan como corporativas u organizacionales.

Competencias específicas: (Alles, 2010, p.28) “competencias aplicables a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel”. Clasifica las competencias específicas en competencias específicas gerenciales, es decir para aquellos que

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

tienen personas a cargo, y competencias específicas por área, aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular. Por ejemplo: Producción o Finanzas.

Definidas las competencias, la organización tiene la base para la creación del modelo de competencias. Los directivos juegan un rol relevante en la definición del modelo de competencias, son ellos quienes aportan su experiencia, para lograr su construcción, y se convierte en la estrategia para alcanzar los objetivos de la organización.

Competencias Gerenciales

Los cambios que conlleva la globalización y el crecimiento de la competencia, hace necesario contar con una estrategia diferenciadora en la organización, razón para que los colaboradores se enfoquen en ser parte de los resultados óptimos que respondan los objetivos trazados en todos los niveles de la compañía. Una asertada dirección es vital para responder a la necesidad planteada.

Para esta investigación servirá como referencia las investigaciones realizadas por (Alles M. , 2009) y (Puchol, 2010), con el fin de facilitar el proceso de valoración de las competencias gerenciales idóneas en los directivos.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Tabla 1. Competencias Gerenciales Claves

Competencia	Martha Alles 2010	Luis Puchol 2010
Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	Se tratan de habilidades de comunicación interpersonal, dentro del área de la empresa, dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de mejorar la cohesión interna. Dentro de la competencia de comunicación se encuentra: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección y participación en reuniones ✓ El arte de entrevistar ✓ Hablar en público ✓ Atención de quejas y reclamaciones ✓ La asertividad ✓ La negociación
Toma de decisiones	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa mas adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales, implica la capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.	La toma de decisiones diferencia al directivo del que no lo es. Implica: Existe algo que no funciona como debería (el problema), y necesitamos averiguar las causas. En ocasiones no se trata de un problema actual y real, sino de algo que podría suceder en determinadas circunstancias (problema potencial) y queremos poner los medios para impedir o minimizar las consecuencias perjudiciales.
Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armonico y desafiante.	El propio estilo de liderazgo de un directivo cualquiera puede tener profundas repercusiones sobre el área que dirige, sus resultados y sus colaboradores. Estar al frente de una organización, o de una parte de ella, es algo más que seguir una serie de recetas válidas para todas las situaciones. No es posible, ni siquiera conveniente, imitar la manera de hacer las cosas de un jefe determinado, o intentar asemejarse a un modelo de directivo. Y mucho menos intentar ser un líder de manual, no hay un libro que enseñe como actuar en una situación precisa.

Elaboración propia Fuente: (Alles, 2010) y Puchol, 2010)

Para responder la estrategia organizacional, facilitará en gran manera el identificar las competencias a nivel directivo mencionadas anteriormente. Consideradas relevantes por los autores, son la base para desarrollar el modelo de competencias.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Modelo de competencias gerenciales

Modelo de competencias (Alles, 2009, p.86) “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pro de los objetivos organizacionales empresariales” Diferentes investigaciones se han realizado entono al modelo de competencias, donde se resaltan:

(Boyatzis, 1982 citado en Vadillo M. T., 2008) realizó una investigación empírica sobre competencias gerenciales durante más de 20 años, analizando 2000 gerentes como población objetivo, estos resultados le permitieron generar el primer modelo genérico de competencias que proponía cinco agrupaciones (competencia de gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir colaboradores y enfocar a otros) con veinte competencias genéricas, (Mertens, 1996) después de estos estudios se han registrado 286 modelos gerenciales, realizados por más de 100 investigadores.

Tabla 2. Categoría de las Competencias

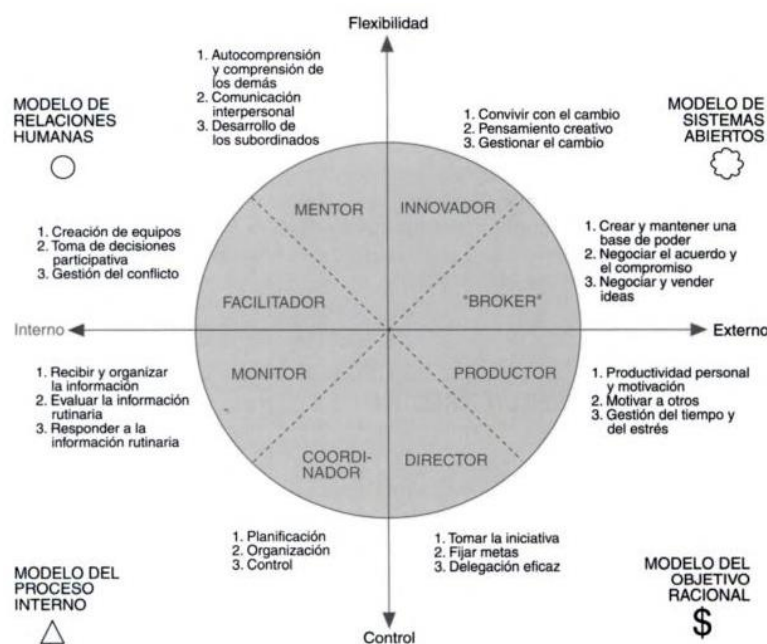
Tipo de Actividad	Competencias.
Gerencia Tradicional	Planear Tomar decisiones Seguimiento
Comunicación de Rutina	Información Comunicación
Gerencia de Talento Humano	Manejo de Conflicto Desarrollar el personal. Relaciones interpersonales Motivar Disciplinar
Interacciones	Socializar Interactuar con otros.

Elaboración propia, adaptado de (Mertens, 1996, pág. 44)

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

(Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 1994) A principios de los años 90, desarrolló una herramienta llamada Competing Values Framework (CVF) para definir las competencias de los gerentes la cual está integrada por cuatro modelos de gestión.

Figura 2. Modelo de Competencias de Quinn



Fuente: Quinn, Faerman, Thompson & McGrath (1994)

El CVF (Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 1994) integra 4 modelos y de estos se derivan veinticuatro competencias agrupadas en ocho roles, que debe desempeñar un gerente competitivo. Así mismo, investigaciones empíricas realizadas con más de 700 directivos resaltan que las personas que ocupan cargos de jefaturas que no desempeñan adecuadamente estos roles se les consideran ineficaces.

(Spencer y Spencer, 1993 citado en Vadillo, 2008) proponen un modelo genérico de competencias, basado en 36 modelos de gestión diferentes, cubriendo un amplio rango de niveles

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

y funciones desde supervisores de primer nivel hasta directores generales, basado en 15 competencias (impacto e influencia, orientación al logro, trabajo en equipo, pensamiento analítico, iniciativa, desarrollo de otros, autoconfianza, comprensión interpersonal, asertividad, búsqueda de información, liderazgo, pensamiento conceptual, conciencia organizacional, construcción de relaciones, conocimiento técnico), con estas competencias se logra un desempeño idóneo en los gerentes.

Las investigaciones en torno a los modelos de competencias, evidencian los conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener un directivo, para responder a los retos corporativos en un mundo laboral cambiante y competitivo; son ellos los responsables de dirigir los equipos de trabajo y actividades de la empresa hacia la consecución de resultados. Por ello resulta determinante identificar las competencias que deben alcanzar y potencializar.

Diccionario de competencias

(Spencer & Spencer, 1993 citado en Vadillo M. T., 2008) Lo define como la descripción de las competencias de forma genérica, que incluyen conductas relacionadas con los puestos de trabajo.

Un diccionario de competencias reúne y explica ordenadamente las aptitudes y comportamientos que un individuo posee para el desempeño óptimo de las funciones en el trabajo. (Alles, 2010) El diccionario es el primer documento del modelo que está compuesto por las competencias definidas en frases como la capacidad para hacer y cada una está desglosada en

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

cuatro grados o niveles. El diccionario es el documento para asignar las competencias a los puestos de trabajo.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Método

Esta investigación es documental, subcategoría estado del arte (Hoyos B., 2000) enmarcada en un modelo de competencias gerenciales para identificar las habilidades ideales de los líderes en las organizaciones, a niveles medios y altos gerenciales.

El logro de los objetivos de esta investigación se fundamentó en (Hoyos B., 2000) tiene como fin examinar rigurosamente el tema propuesto desglosado en núcleos temáticos de estudios y teorías afines con la investigación. Se utiliza este modelo con la implementación de la Ficha de Reseña Bibliográfica de los factores e indicadores de la unidad de análisis, para facilitar la lectura y comprensión de la investigación

Tabla 3. Ficha de Reseña Bibliográfica

Factor e indicador	Descripción
1. Aspectos Formales	
	1.1. Autor
	1.2. Tipo de documento
2. Asunto Investigado	
	2.1. Temas
	2.2. Subtemas
	2.3. Problema
3. Delimitación Contextual	
	3.1. Temporal
	3.2. Sujetos Investigados
4. Propósito	
	4.1. Explicito-Implicito
	4.2. Objetivos
5. Enfoque	
	5.1. Disciplina
	5.2. Paradigma Conceptual
	5.3. Referentes Teóricos
	5.4. Conceptos Principales
	5.5. Tipo de investigación
6. Metodología	
	6.1. Cualitativa

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

	6.2.Técnicas
7. Resultados	
	7.1.Conclusiones
	7.2.Recomendaciones

Elaboración propia adaptado de Hoyos (2000)

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Resultados

Esta investigación lleva a definir los conocimientos, habilidades y actitudes que deben alcanzar los Líderes empresariales para incorporarse en los retos del mercado laboral; habilidades como la toma de decisiones estratégicas que aseguren la calidad de los resultados logrando una posición ventajosa en el mercado; un liderazgo orientado a movilizar equipos de trabajo con una visión compartida que promueve una cultura de comunicación asertiva, genera valor agregado a la organización y permiten enfocar hacia dónde dirigir el potencial y desarrollo de sus Líderes.

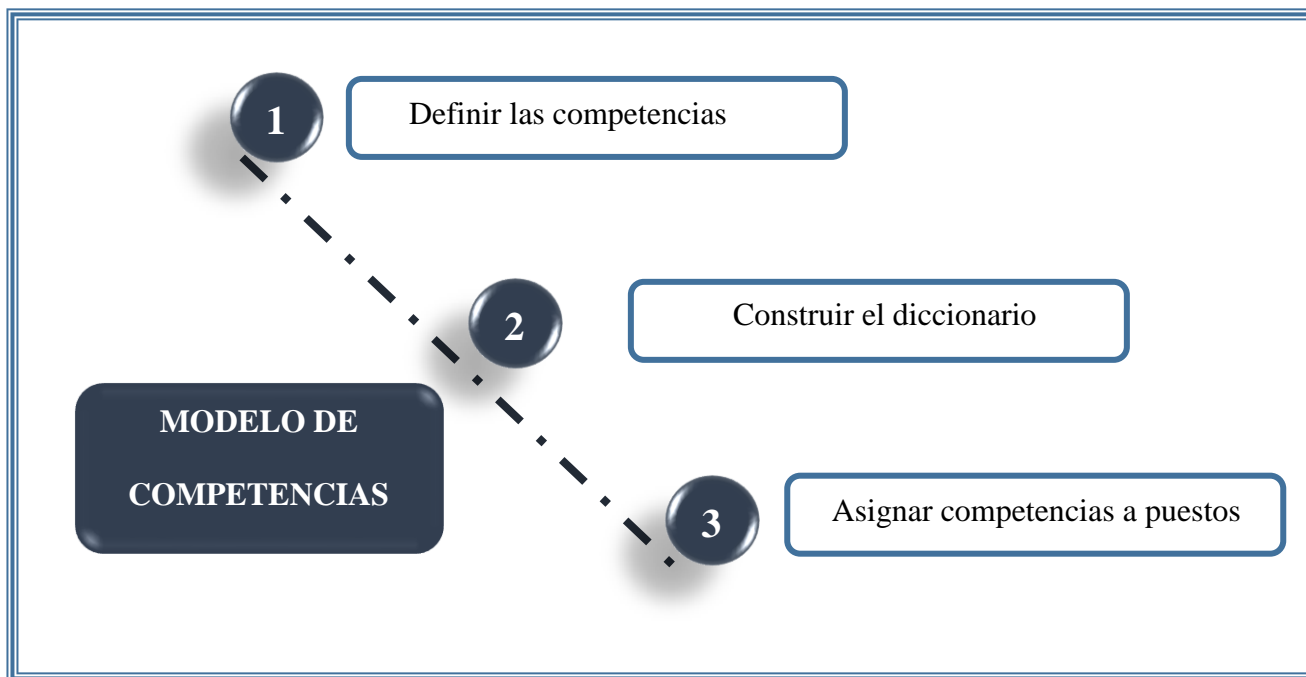
Los resultados de esta investigación permiten la aplicación de un modelo de competencias como estrategia para las organizaciones que requieran potencializar las habilidades gerenciales de sus Líderes, como ventaja competitiva para lograr altos márgenes de excelencia, competencia y calidad humana.

Pasos para el diseño del modelo de competencias.

Una vez se ha analizado el fundamento teórico se describen los pasos para diseñar el modelo de competencias gerenciales a partir de la construcción de un diccionario genérico de competencias.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Figura 3 Pasos para el diseño del modelo de competencias.



Elaboración propia adaptada de Alles, M. (2009)

Definir las competencias.

Los estudios de Alles (2010) y Puchol (2010), llevan a una investigación sobre qué competencias deben identificar a los Líderes de las organizaciones, arrojando como resultado: comunicación, toma de decisiones y liderazgo.

Construir el diccionario

(Cepes Andalucía, 2011) La construcción del diccionario se realiza teniendo en cuenta la siguiente estructura, como se muestra en la Tabla 4.

Título de la competencia: indica el nombre de la competencia

Definición de la competencia: (Cepes Andalucía, 2011) Es la explicación de los comportamientos que identifican a los ocupantes de un determinado cargo.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Nivel de requerimiento: (Cepes Andalucía, 2011) son los comportamientos específicos asociados a la competencia, es decir, son las conductas que evidencian la presencia de la competencia en el Líder.

Categorías: Clasifica los comportamientos en los niveles de requerimiento.

Indicadores Conductuales: (Alles M. , 2009) Aquello que una persona hace (acción física), o dice (discurso) y los comportamientos que evidencia.

Niveles de Requerimiento: en las competencias se identifican cuatro grados que indican un nivel de desarrollo conseguido en cada competencia.

Nivel 1. Aplica para los cargos en que se evidencia un nivel básico de desarrollo en dicha competencia.

Nivel 2. Se utiliza para las personas que poseen un buen nivel en el desarrollo de la competencia.

Nivel 3. Evidencia un nivel alto de desarrollo

Nivel 4. (Cepes Andalucía, 2011) Evidencia el grado máximo de desarrollo de la competencia.

Asignar competencias a puestos.

Este paso se realiza a partir de la construcción del diccionario, se asigna un nivel de requerimiento a cada cargo teniendo en cuenta los comportamientos que se espera evidencien las personas que ocupan el cargo.

Tabla 4. Estructura del diccionario

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

ESTRUCTURA DEL DICCIONARIO							
Competencia							
Definición de la Competencia.							
Nivel de Requerimiento 1		Nivel de Requerimiento 2		Nivel de Requerimiento 3		Nivel de Requerimiento 4	
CATEGORIAS	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales
	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales
	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales	Indicadores Conductuales

Nivel de Requerimiento 1	Supervisor
Nivel de Requerimiento 2	Jefe
Nivel de Requerimiento 3	Director
Nivel de Requerimiento 4	Gerentes

Elaboración propia adaptada de (Cepes Andalucía, 2011)

Diccionario de competencias gerenciales

COMUNICACIÓN

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Construye con ejemplo una cultura de comunicación, escucha y valora los aportes de los integrantes de su equipo e incentiva en él la construcción de ideas y soluciones, lidera espacios de retroalimentación que potencializan las oportunidades de mejora y las fortalezas de su equipo de trabajo.

	Nivel de Requerimiento 1	Nivel de Requerimiento 2	Nivel de Requerimiento 3	Nivel de Requerimiento 4
	Genera espacios de escucha, mostrando una disposición permanente que construye relaciones en torno a las fortalezas y oportunidades de mejora en el desarrollo del talento de los equipos.	Promueve la retroalimentación y comunicación asertiva, potencializando un alto desempeño entre los integrantes del equipo	Diseña estrategias de comunicación que llevan al equipo a construir ideas y soluciones integradoras.	Genera la cultura de comunicación, fortaleciendo la retroalimentación entre el equipo, que promueve desarrollo y aprendizaje
ASERTIVIDAD	Comunica al equipo sus ideas de manera concisa, oportuna y asertiva	Muestra interés por conocer las ideas propuestas por el equipo y les comunica las suyas de manera concisa, oportuna y asertiva	Comprende y expone los obstáculos y/o errores de manera asertiva para buscar una negociación que lleve a soluciones oportunas	Genera espacios de comunicación asertivos, que le permiten fortalecer su conocimiento sobre los proyectos, y programas en todos los niveles de la organización
ESCUCHA	Mantiene una actitud de escucha y cuenta con disposición permanente para la construcción de soluciones en equipo.	Analiza las situaciones teniendo en cuenta a los actores, las políticas, los procedimientos y directrices corporativas que aplican a su rol.	Comprende las situaciones mediante la escucha con respeto de las ideas de otros e integra las distintas perspectivas, para construir soluciones enriquecedoras.	Da lineamientos para lograr un acompañamiento eficaz a través de estrategias de comunicación, escucha, aprendizaje que llevan al desarrollo del potencial de los equipos.
RETROALIMENTACIÓN	Promueve hábitos de diálogo constructivos en tono a las fortalezas, oportunidades de mejora y metas que tienen los integrantes de su equipo de trabajo a nivel personal y profesional	Busca y genera una retroalimentación asertiva al interior de su equipo de trabajo para el mejoramiento continuo del desempeño individual y por tanto grupal.	Diseña y establece estrategias de comunicación abierta y claras al interior de su equipo de trabajo, generando un ambiente de colaboración y honestidad mutua.	Direcciona una cultura de comunicación y retroalimentación que beneficia el desarrollo de los Colaboradores y la organización

TOMA DE DECISIONES

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Identifica y prioriza la toma de decisiones estratégicas, a través del diseño de planes que asegure el cumplimiento de los proyectos, argumentado sus soluciones y/o ideas de forma clara y veraz, logrando alcanzar y sobrepasar las metas propuestas

	Nivel de Requerimiento 1	Nivel de Requerimiento 2	Nivel de Requerimiento 3	Nivel de Requerimiento 4
	Analiza y toma decisiones para el cumplimiento de los objetivos de su área, administrando adecuadamente los recursos, aportando al logro de los resultados organizacionales	Gestiona las decisiones de la dirección de forma clara y concisa, defendiendo su posición y ejecutando acciones claras con su equipo, para el logro de los objetivos propuestos.	Diseña y argumenta planes estratégicos, para la toma de decisiones analizando los recursos, prioridades de los proyectos, buscando un éxito colectivo.	Toma decisiones estratégicas, a partir del análisis y planeación de variables, asegurando el cumplimiento de los proyectos con calidad.
CONVICCIÓN	Analiza los diferentes aspectos y perspectivas de una situación y/o inconveniente antes de tomar una decisión.	Argumenta sus decisiones de manera clara y coherente, defiende su posición y comprende y asume consecuencias cuando no es la correcta.	Defiende una idea o posición racionalmente cuando tiene la convicción y los argumentos de que es correcta a pesar de que no sea aceptada fácilmente.	Toma decisiones de manera objetiva e imparcial y maneja las inconformidades, presentando siempre los aspectos positivos y retadores de las mismas.
PLANEACIÓN	Administra adecuadamente sus recursos, responde a las necesidades de su equipo oportunamente y cumple los compromisos adquiridos logrando las metas propuestas.	Supera obstáculos y tiene perspectiva a largo plazo. Ejecuta acciones con calidad y oportunidad, logrando un resultado en los objetivos propuestos	Diseña Planes estratégicos y analiza las consecuencias de sus decisiones para el cumplimiento de las metas, teniendo en cuenta recursos, tiempo y prioridad de los proyectos o procesos en los que participa.	Hace que las cosas sucedan porque planea, articula y toma decisiones ágiles, asegurando la calidad de los resultados y la impecabilidad de los procesos propios y de su equipo.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se interesa por comprender las situaciones, escuchando con respeto diferentes puntos de vista antes de tomar decisiones.	Analiza con criterio los argumentos de su equipo, los actores, resultados y evidencias, los toma como base para tomar decisión	Define las decisiones que necesita coordinar con su equipo y genera acuerdos efectivos para lograr el éxito colectivo.	Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

LIDERAZGO				
Potencializa el logro organizacional, porque reconoce las habilidades y el potencial de su equipo, motivándolo e impulsándolo a asumir nuevos retos y desafíos que desarrollen sus fortalezas y conocimientos.				
	Nivel de Requerimiento 1	Nivel de Requerimiento 2	Nivel de Requerimiento 3	Nivel de Requerimiento 4
	Acompaña a los integrantes de su equipo, buscando enseñarles y asignarles tareas cada vez más exigentes de acuerdo a sus habilidades y competencias.	Impulsa retos y desafíos de desarrollo personal y profesional, delegando roles y responsabilidades de acuerdo al potencial de cada colaborador.	Orienta el desarrollo del equipo, reconociendo sus cualidades, asignando roles coherente para cada integrante movilizando el equipo a estar alineados y motivados con los proyectos en los que participa.	Da lineamientos para el desarrollo del equipo, generando estrategias que potencialicen su crecimiento, aumentando su compromiso y motivación, enfocándolo hacia el cumplimiento del logro organizacional.
COMPROMISO	Comunica las metas y objetivos organizacionales, con carisma y credibilidad, generando en el grupo un ambiente de compromiso con la misión y visión empresarial	Se asegura que el equipo se identifique y participe con la estrategia organizacional. Es el modelo de ejemplar para los demás; muestra credibilidad, asegurando el cumplimiento de las metas.	Conduce al equipo a través de una visión clara de las estrategias organizacionales. Tiene una sólida comprensión de la dinámica del equipo y utiliza esta habilidad para unir y movilizar al grupo.	Lidera la puesta en marcha de acciones orientadas a movilizar personas/equipos hacia una visión compartida, que fomente el crecimiento personal y el cumplimiento con los desafíos estratégicos
POTENCIALIZAR	Reconoce las competencias y habilidades de los integrantes de su equipo.	Conoce las competencias de los integrantes de su equipo, de tal manera que asigna los roles y responsabilidades adecuados a cada persona y reconoce sus logros.	Identifica y reconoce de manera explícita cualidades, méritos y aportes de su equipo de trabajo, lo moviliza a la excelencia y a la superación de las metas.	Potencializa las fortalezas de su equipo, las reconoce y desarrolla estrategias que le permitan exponerlas, construyendo así un equipo consolidado, motivado y eficiente.
DELEGAR	Identifica las situaciones y roles propicios para incluir a algún integrante del equipo y delegarle funciones.	Asigna roles y responsabilidades que expandan o mejoren las habilidades de los integrantes del equipo.	Delega de forma efectiva, proporciona dirección específica, establece con claridad las expectativas y los estándares de evaluación y permite que el equipo sea autónomo.	Establece objetivos claros e indicadores coherentes y alcanzables; hace seguimiento constante al cumplimiento de las metas que ha delegado previamente a su equipo.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Asignación de competencias a puestos

	COMUNICACIÓN			
	Construye con ejemplo una cultura de comunicación, escucha y valora los aportes de los integrantes de su equipo e incentiva en él la construcción de ideas y soluciones, lidera espacios de retroalimentación que potencializan las oportunidades de mejora y las fortalezas de su equipo de trabajo.			
	N1	N2	N3	N4
SUPERVISOR		Promueve la retroalimentación y comunicación asertiva, potencializando un alto desempeño entre los integrantes del equipo		
JEFE		Promueve la retroalimentación y comunicación asertiva, potencializando un alto desempeño entre los integrantes del equipo		
DIRECTOR			Diseña estrategias de comunicación que llevan al equipo a construir ideas y soluciones integradoras.	
GERENTE				Genera la cultura de comunicación, fortaleciendo la retroalimentación entre el equipo, que promueve desarrollo y aprendizaje

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

	TOMA DE DECISIONES			
	Identifica y prioriza la toma de decisiones estratégicas, a través del diseño de planes que asegure el cumplimiento de los proyectos, argumentado sus soluciones y/o ideas de forma clara y veraz, logrando alcanzar y sobrepasar las metas propuestas			
	N1	N2	N3	N4
SUPERVISOR		Gestiona las decisiones de la dirección de forma clara y concisa, defendiendo su posición y ejecutando acciones claras con su equipo, para el logro de los objetivos propuestos.		
JEFE			Diseña y argumenta planes estratégicos, para la toma decisiones analizando los recursos, prioridades de los proyectos, buscando un éxito colectivo.	
DIRECTOR			Diseña y argumenta planes estratégicos, para la toma decisiones analizando los recursos, prioridades de los proyectos, buscando un éxito colectivo.	
GERENTE				Toma decisiones estratégicas, a partir del análisis y planeación de variables, asegurando el cumplimiento de los proyectos con calidad

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

		LIDERAZGO			
		Potencializa el logro organizacional, porque reconoce las habilidades y el potencial de su equipo, motivándolo e impulsándolo a asumir nuevos retos y desafíos que desarrollen sus fortalezas y conocimientos.			
		N1	N2	N3	N4
SUPERVISOR	Acompaña a los integrantes de su equipo, buscando enseñarles y asignarles tareas cada vez más exigentes de acuerdo a sus habilidades y competencias.				
JEFE		Impulsa retos y desafíos de desarrollo personal y profesional, delegando roles y responsabilidades de acuerdo al potencial de cada colaborador.			
DIRECTOR			Orienta el desarrollo del equipo, reconociendo sus cualidades, asignando roles coherente para cada integrante movilizándolo a estar alineados y motivados con los proyectos en los que participa.		
GERENTE				Da lineamientos para el desarrollo del equipo, generando estrategias que potencialicen su crecimiento, aumentando su compromiso y motivación, enfocándolo hacia el cumplimiento del logro organizacional	

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Recomendaciones

Para que el modelo de competencias sea eficaz es necesario realizar un inventario de brechas de acuerdo al cargo, tomando el resultado de evaluación de desempeño del año siguiente después de implementado el modelo, determinando acciones al inicio de la gestión de competencias y después de la evaluación de desempeño, doce meses aproximadamente.

La aplicación del modelo, se sugiere enfocarse inicialmente en tres procesos, el de selección para atraer a los talentos idóneos con las competencias necesarias en el grado requerido, desempeño, aplicar una evaluación 360° que logre identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que llevar a un desarrollo que potencializara a los Líderes con programas como planes de sucesión, gestión diferencial del talento, planes de carrera, entre otros.

Se propone que las empresas que requieran la gestión por competencias tomen este modelo de competencias y el diccionario genérico, como base para implementar un modelo de gestión por competencias, que generara un retorno a la inversión de la compañía, y permitirá engranar todas las áreas de la organización donde están involucrados los talentos directivos.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Anexos

Anexo 1 Ficha Referencia Bibliográfica

Factor e indicador	Descripción
1. Aspectos Formales	
1.1. Autor	Puchol, Luis
1.2. Tipo de documento	Libro, El Libro De Las Habilidades Directivas
2. Asunto Investigado	Competencias Directivas
2.1. Temas	Principales habilidades directivas
2.2. Subtemas	Comunicación, Toma de decisiones, Liderazgo
2.3. Problema	Identificar las principales competencias directivas, para profundizar en cada una de ellas.
3. Delimitación Contextual	
3.1. Temporal	Periodo de tiempo que circunscribe la investigación (2010).
3.2. Sujetos Investigados	Categoría de los autores investigados. Docentes universitarios, que practican la consultoría de empresas, se preparan para ejercer la gestión, a través de conocimientos, técnicas y actitudes para incrementar la eficacia como gestores de organizaciones públicas y privadas.
4. Propósito	Ofrecer herramientas de gestión que superen un papel meramente utilitario, aportar conocimientos y actitudes vivenciales desde la experiencia.
4.1. Explicito-Implicito	Explicito Muestra de forma clara las diferentes características de las habilidades directivas.
4.2. Objetivos	Ofrecer a quienes ejercen o se preparan para ejercer la gestión, conocimientos, técnicas y actitudes para incrementar la eficacia.
5. Enfoque	El enfoque al mejoramiento de la gestión en las organizaciones.
5.1. Disciplina	Administración de empresas, Ingeniería de Gestión, Psicología, Sociología, Ciencias del trabajo y Talento Humano.
5.2. Paradigma Conceptual	Positivismo, conductismo.
5.3. Referentes teóricos	Maria Jose Martín, Antonio Nuñez, Carlos Ongallo, Isabel Puchol, Guillermo Sánchez.
5.4. Conceptos Principales	La comunicación La Decisión La Gestión-Liderazgo
5.5. Tipo de investigación	Explicativa
6. Metodología	El libro esta compuesto por 20 capitulos, cada capitulo representa una habilidad relevante para la gestión, analiza una parte teórica, herramientas de gestión, reflexiones y ejercicios prácticos. Contiene estrategias utilizadas en el día a día.
6.1. Cualitativa	Detalle de manera explicita cada una de las habilidades.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

6.2.	Técnicas	Destaca actividades del común, tomando desde la experiencia en consultoría en las organizaciones, buenas prácticas con el fin de mejorar la gestión y el desarrollo de habilidades directivas.
7.	Resultados	
7.1.	Conclusiones	Identifica habilidades directivas, a través de vivencias reales, busca que las personas que lean el libro mejoren la gestión desde el hacer.
7.2.	Recomendaciones	El autor recomienda el análisis del libro para ejercer o prepararse para asumir la gestión, de tal manera que sea interesante y útil.

Fuente: Adaptado de (Hoyos, 2000)

Factor e indicador	Descripción
1. Aspectos Formales	
1.1. Autor	Alles, Martha
1.2. Tipo de documento	Libro, Diccionario de Competencias. La trilogía.
2. Asunto Investigado	Competencias Directivas
2.1. Temas	Competencias.
2.2. Subtemas	Diccionario de competencias, modelo de competencias, Comunicación, Toma de decisiones, Liderazgo
2.3. Problema	Identificar las principales competencias directivas, para profundizar en cada una de ellas. Diseño de un modelo de competencias y construcción del diccionario genérico.
3. Delimitación Contextual	
3.1. Temporal	Periodo de tiempo que circunscribe la investigación (2010).
3.2. Sujetos Investigados	Categoría de los autores investigados. Empresas de países hispanoparlantes, Docentes universitarios.
4. Propósito	Diseño de una metodología de modelo de competencias, basada en dos pilares: la teoría preexistente, y la experiencia personal de la firma consultora Alles.
4.1. Explicito-Implicito	Explicito Muestra de forma clara las diferentes características de las habilidades directivas y los lineamientos para el diseño de un modelo de competencias.
4.2. Objetivos	Generar un metodología basada en buenas prácticas internacionales que permita el diseño de un modelo de competencias y la construcción de un diccionario genérico.
5. Enfoque	El enfoque al mejoramiento de la gestión en las organizaciones.
5.1. Disciplina	Administración de empresas, Ingeniería de Gestión, Psicología, Sociología, Ciencias del trabajo y Talento Humano.
5.2. Paradigma Conceptual	Conductismo

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

5.3.	Referentes teóricos	Martha Alles Consultora Alles.
5.4.	Conceptos Principales	La comunicación Liderazgo Toma de Decisiones Modelo de competencias Diccionario de Competencias
5.5.	Tipo de investigación	Explicativa
6.	Metodología	El libro esta compuesto por 10 capitulos, cada uno evidencia buenas practicas de recursos humanos, y gestión por competencias. Basado en una metodologia que surge de investigaciones profesionales de la firma consultora de Alles, no se centra en la opinión del autor, si no en el fruto de la experiencia en organizaciones a nivel Latinoamerica.
6.1.	Cualitativa	Detalle de manera explicita cada una de las competencias, y el diseño del modelo de competencias y la construcción del diccionario.
6.2.	Técnicas	Investigaciones a diferentes grandes empresas en Latiamorimerica, llevan a identificar la mejor practica en el diseño de un modelo de competencias. Evidenciando las competenicas de los lideres que permiten lograr las metas y objetivos organizacionales.
7.	Resultados	
7.1.	Conclusiones	Plantea una nueva versión de tres obras adaptandolas a las nuevas realidades, mirando la temática de Recursos Humanos desde otra perspectiva y poder visualizar sus problematicas como afrontarlas.
7.2.	Recomendaciones	El autor recomienda el análisis del libro analizando y complementando la información con sus series de libros de gestión por competencias, herramientas de la metodologia y gestión por competencias.

Fuente: Adaptado de (Hoyos, 2000)

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Referencias

- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias la Trilogía*. Buenos Aires: Garnica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias Tomo 1*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2010). *Diccionario de preguntas. La trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarez, M. d. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Educación.
- Cepes Andalucía. (octubre de 2011). *Cepes de Andalucía*. Recuperado el 15 de noviembre de 2014, de http://www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf
- Chiavenatto, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: Thomson Learning.
- Daft, R. L. (2012). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Garzón C., M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning.
- Hoyos B., C. (2000). *Un modelo para investigación documental*. Medellín: Señal Editora.
- Mertens, L. (1996). *OITCINTERFOR*. Recuperado el 21 de 10 de 2014, de www.oitcinterfor.org
- Nonaka, & Takeuchi. (1999). *La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University.

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

- Pantoja, L. M. (2012). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052012000100022> . Recuperado el 09 de 11 de 2014, de Estudios pedagógicos (Valdivia): <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052012000100022>
- Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- Puchol, L. &. (2010). *El libro de las habilidades directivas* . Madrid: Díaz de Santos.
- Quinn, R. E., Faerman, S., Thompson, M., & McGrath, M. (1994). *Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias*. Madrid: Diaz de Santos.
- Romero, S. (2002). ECOE: Evaluación Clínica Objetiva Estructurada. I. Competencias y su evaluación. *Medicina de Familia*, 52.
- Sánchez, A. C. (2006). *Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales*. México D.F: Cruz S.A.
- Vadillo, M. T. (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. Madrid: Esic Editorial.
- Vadillo, M. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Vélez, A. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.