

**GUÍA DE COMPETENCIAS BÁSICAS PARA DIRECTIVOS DE PYMES**

**CAMILO ANDRÉS DUQUE PEÑA**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C  
2020**

**GUÍA DE COMPETENCIAS BÁSICAS PARA DIRECTIVOS DE PYMES**

**CAMILO ANDRÉS DUQUE PEÑA**

**Monografía para optar por el título de  
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Orientador (a):  
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO  
Psicóloga, PhD**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C  
2020**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma Director de Especialización

---

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Agosto del 2020

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Sr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Florentino Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

Durante el proceso de elaboración de este trabajo, ocurrió el 17 de Julio de 2020 el fallecimiento de mi querida Madre, Doña Clara Lucía Peña de Duque. Su carácter, capacidad para enfrentar criterios contrarios a los tuyos, su sentido de responsabilidad y amor desbordado, marcaron mis valores y mi interés por contribuir al mejor quehacer de los propietarios y directivos de pequeñas y medianas empresas, pensando siempre en los individuos que las conforman.

Camilo Andrés Duque Herrera, motor de mi existencia, razón de mis esfuerzos y motivo para ser y hacer todo esfuerzo, toda obra y emprender cada reto. Este trabajo es para ti, y ojalá algún día puedas utilizarlo para hacer, dentro de tu vocación, labores por el bien de las personas.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de América que mantiene dentro de su cuerpo docente, profesionales experimentados, altamente capacitados y dotados de las más altas calidades humanas, quienes contribuyeron a complementar e interiorizar los conocimientos adquiridos durante el plan de estudios.

A los profesores de esta especialización, por su entusiasmo, interés por el aprendizaje de sus alumnos y el sentido de responsabilidad con que desempeñan su rol.

A la congregación de Dominicas de Santa Catalina de Sena, a quienes Dios trajo a mi vida en los recientes años. Religiosas llenas de humanidad, sentido del servicio, amor por el prójimo y compromiso con los valores de Jesucristo.

A la Compañía de Jesús, quienes formaron mis valores e intelecto desde niño, en el colegio y la universidad, y en cuyas aulas acopié varios de mis mejores amigos y aprendí los más nobles sentimientos.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
RESUMEN	12
GLOSARIO	14
1. OBJETIVOS	17
1.1 .OBJETIVO GENERAL	17
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
3.JUSTIFICACIÓN	20
4.ANTECEDENTES	21
5.DELIMITACIÓN	22
6.MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL	23
6.1. Factores claves o críticos de éxito	24
6.1.1. Capacidad de los directivos para realizar análisis y gestión de Los entornos ambientales	25
6.1.2. Capacidad de los directivos para realizar análisis di la industria	26
6.1.3. Habilidad para lograr la obtención de información de expertos de la industria y en el negocio	26
6.1.4. Orientación y capacidad de los directivos para realizar constante- Mente análisis y gestión de la competencia	27
6.1.5. Capacidad directiva de análisis de las empresas líderes en la Industria o benchmarking	29
6.1.6. Capacidad para la definición funcional de la empresa, sus áreas y personas.	30
6.1.7. Habilidad para incorporar en la toma de decisiones, los factores temporales e intuitivos	31
6.1.8. Capacidad para desarrollar y gestionar estrategias de mercado Que impacten la rentabilidad	31
6.1.9. Capacidad para medir e identificar la importancia relativa de los factores críticos de éxito por parte de los directivos	32
6.1.10. Capacidad para desdoblar, alinear y armonizar factores críticos de éxito.	32
6.2. SELECCIÓN DE COMPETENCIAS A EVALUAR A LA LUZ DE LOS 10 ELEMENTOS PARA IDENTIFICAR Y GESTIONAR FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES	33



6.2.1. Mecanismo de Selección de las Competencias Claves para la Gestión de los Gerentes y Directivos de PYME	35
7.DISEÑO METODOLOGICO	43
8. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	45
8.1.1. COMPROMISO CON LA RENTABILIDAD	46
8.1.2. FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN	47
8.1.3. INTEGRIDAD	87
8.1.4. PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS	49
8.1.5. LIDERAZGO EJECUTIVO (CAPACIDAD PARA SER LÍDERES DE LÍDERES)	51
8.1.6. VISIÓN ESTRATÉGICA	53
8.1.7. CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	54
8.1.8. COMUNICACIÓN EFICAZ	56
8.1.9. CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y DEL MERCADO	57
8.1.10. GESTIÓN Y LOGRO DE LOS OBJETIVOS	59
8.1.11. PENSAMIENTO ANALÍTICO	60
8.1.12. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	62
8.1.13. TOMA DE DECISIONES	64
8.1.14. TRABAJO EN EQUIPO	65
9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	67
9.1. SOBRE LA DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	67
9.2. SOBRE LAS COMPETENCIAS SELECCIONADAS PARA EL ESTUDIO	67
9.3. SOBRE LA DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS QUE DA ALCANCE A LOS OBJETIVOS	68
9.4. SOBRE LA POSIBILIDAD FORMAL DE DAR APLICACIÓN A LOS RESULTADOS	69
10. CONCLUSIONES	71
11. RECOMENDACIONES	74
11.1. RECOMENDACIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA METODOLÓGICO	74
11.2. RECOMENDACIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA ACADÉMICO	74
11.3. RECOMENDACIONES PRÁCTICAS	74
BIBLIOGRAFIA	76

## INTRODUCCIÓN

Es una constante en el ámbito de los gremios empresariales, la identificación de problemas en las organizaciones originados en el pobre desarrollo de competencias laborales en los individuos que las dirigen y orientan. Con inusitada frecuencia, los empresarios emergentes y los emprendedores, que aún no han implementado o definido para sus organizaciones un gobierno corporativo, continúan en el tiempo dirigiéndolas haciendo uso de herramientas poco sólidas o insuficientes por sí mismas, como la intuición, el arrojo, asumir riesgos, la determinación, la honorabilidad y la disciplina o el conocimiento experiencial del producto, plaza o procesos productivos y comerciales.

Dicho lo anterior, el autor del presente trabajo pretende exponer a los interesados en el tema, la necesidad de trabajar en el desarrollo de competencias en los gerentes y directivos de las pequeñas y medianas empresas, que les permitan ir más allá de sus potenciales tradicionales y puedan con su desempeño encaminar a las organizaciones hacia la supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Existen varios elementos comunes a la mayoría de las organizaciones que han logrado crecer y pasar a ser empresas de alto impacto: la implementación de gobiernos corporativos, la inversión en su desarrollo basada en criterios de inteligencia financiera, la implementación de modelos de inteligencia de mercados y la organización y estandarización de los procesos. En los años más recientes se evidencian otros elementos tales como la capacidad para sincronizar la empresa con buenas prácticas en materia ambiental y sostenibilidad, de la mano con bajo consumo de materiales y energía.

Sin lugar a dudas, estos elementos conjugados no pueden interactuar para el éxito de las organizaciones, sin la habilidad y capacidad de trabajo de los gerentes, propietarios y directivos que las orientan. Si dichos funcionarios no son competentes en integralidad, el entorno competitivo va a dificultar notablemente el desarrollo de las organizaciones.

Para esto, es necesario que los directivos de pequeñas y medianas empresas y las empresas mismas, hagan inversión en la formación y desarrollo, mediante la formación académica y desarrollo de las competencias de sus directivos, aprovechando las múltiples modalidades y posibilidades que el mercado actual ofrece. El desarrollo integral de un directivo de pequeña y mediana empresa pasa sin duda por el desarrollo de sus habilidades, la formación en nuevas competencias y el entrenamiento de las mismas de acuerdo a las necesidades de su organización.

Este trabajo pretende enunciar y facilitar a los lectores la comprensión de las competencias más importantes que debe tener todo directivo de este tipo de organizaciones, de modo tal que pueda entenderlas con facilidad, reflexionar sobre

la importancia de las mismas en su propia organización, y trazar la manera para darles cabida dentro de su plan personal o corporativo de formación, de manera que las incorpore efectivamente a su quehacer profesional.

La gestión de competencias directivas no va a ser la única herramienta, dicho de otro modo, “la panacea” que va a garantizar el éxito de las organizaciones, pero si va a facilitar la capacidad de los directivos para tomar decisiones, actuar, dirigir y canalizar esfuerzos de manera más exitosa y con mejores posibilidades de resultado. No invertir en el desarrollo de las competencias de los directivos en cambio, es permitir que las organizaciones subsistan gracias a la suerte o la configuración fortuita de eventos convenientes, ajenos generalmente a la acción de los dirigentes.

## RESUMEN

Los gerentes y directivos de PYME, enfrentan retos diferentes a los que abordan los directivos de las demás empresas de cualquier economía. Este trabajo identifica las competencias que requieren los directivos de las PYME para desempeñar sus actividades, guiando a sus organizaciones hacia el éxito. Para ello, primero se establecen los factores críticos o claves de éxito para las organizaciones de este tipo, seleccionando los diez más relevantes.

Posteriormente, se tomaron las 60 competencias definidas por un autor de alto reconocimiento y actualidad en una de sus obras más importantes; y a cada competencia se le calificó, de uno a diez, su capacidad formal para incidir o generar un desempeño satisfactorio de un directivo, en cada factor crítico o clave de éxito. Como resultado se obtuvieron catorce competencias de alta calificación (con privilegio del análisis empírico), como las más importantes para gestionar en un directivo de PYME.

Con estas competencias seleccionadas se procedió a identificar para cada una de ellas: su definición, unos indicadores de conducta (que sirven para identificar si una persona cuenta o no con determinada competencia), una escala de valoración (que sirve para definir el nivel esperado o requerido de una competencia o calificar el nivel logrado por una persona), y unas estrategias de mejoramiento (que sirven para implementar mecanismos de mejoramiento de las competencias en las personas que no alcanzan el nivel esperado o requerido. Este trabajo es una guía para la identificación y el desarrollo de las competencias de los directivos de una PYME y es de fácil implementación en las empresas.

Palabras claves: Gestión por competencias, Indicadores de conducta, Escala de Valoración, Estrategias de mejoramiento

## **ABSTRACT**

The managers and directors of SMEs face different challenges than those faced by the managers of other companies in any economy. This work identifies the competencies that SME managers require to carry out their activities, guiding their organizations towards success. To do this, first the critical or key success factors for organizations of this type are established, selecting the ten most relevant.

Subsequently, the 60 competencies defined by a highly recognized and topical author in one of his most important works were taken; and each competence was rated, from one to ten, for its formal capacity to influence or generate a satisfactory performance of a manager, in each critical or key success factor. As a result, fourteen highly qualified competencies were obtained (with the privilege of empirical analysis), as the most important to manage in an SME manager.

With these selected competencies, we proceeded to identify for each of them: their definition, behavioral indicators (which serve to identify whether or not a person has a certain competence), an assessment scale (which serves to define the expected level or required of a competence or qualify the level achieved by a person), and improvement strategies (which serve to implement mechanisms to improve skills in people who do not reach the expected or required level. This work is a guide for the identification and the development of the competences of the managers of an SME and is easily implemented in companies.

**Keywords:** Management by competencies, Behavioral indicators, Assessment scale, Improvement strategies.

## **GLOSARIO**

### **CONOCIMIENTOS**

Como lo señala Alles, es el conjunto de datos o noticias relacionados con algo, especialmente conjunto de saberes que se tienen de una materia o ciencia concreta.

Se denomina conocimiento a un conjunto de conceptos que interrelacionados dan cuenta del comportamiento del universo en un determinado aspecto. Esto significa que existe una relación estrecha entre un fenómeno en particular y el conocimiento que de éste se tiene.

### **COMPETENCIAS**

De acuerdo con Benavides, son la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica o de obtener un resultado esperado o planificado. *Se define la competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o actividad profesional, aseguran la obtención de logros o buen desempeño.*

### **COMPETENCIAS BÁSICAS**

Según Alles, en el ámbito laboral son la combinación de destrezas, conocimientos y actitudes adaptadas y mínimas indispensables, que requiere un colaborador para desempeñarse con éxito, teniendo en cuenta los diferentes contextos y exigencias en los que se desempeña. Las competencias clave o básicas son las que un individuo precisa para su desarrollo personal satisfactorio dentro de una organización, así como para ser determinante activo, integrado, asertivo y con impacto, dentro de una organización en la que se desempeña.

### **COMPETENCIAS CORPORATIVAS**

Como lo indica Alles, son las competencias que son comunes a todos los miembros de la organización, independientemente del cargo que desempeñan. Son aquellas que permiten a las organizaciones entregar productos o servicios que son diferenciados, y que son fáciles de identificar en las organizaciones. Usualmente se define un grupo de competencias acordes con los aspectos “core” de la organización, y se selecciona al personal de la empresa, preferentemente que tenga un nivel de dichas competencias superior a la media, o bien se gestiona el desempeño para que se alcance ese mismo nivel promedio superior a la media.

### **CRITERIOS DE DESEMPEÑO**

Según Santamaría, al analizar los criterios que intervienen en la gestión de calidad,

son aquellos aspectos que podemos observar en los individuos, su comportamiento y su desempeño, que nos permiten formar una idea cualitativa o cuantitativa del nivel de desarrollo de una competencia determinada. Es el estándar o la calidad de la ejecución de una competencia que es común para todos. Por lo anterior, el desarrollo de criterios de desempeño claros, críticos, objetivos y correctamente establecidos para una competencia, facilita una alta confiabilidad y validez en la evaluación.

## **ESCALA DE COMPETENCIAS (ESCALA DE VALORACIÓN)**

Para el autor de este trabajo, es un parámetro de valoración cualitativa y / o cuantitativa que se desarrolla para cada competencia establecida para un cargo o rol en la empresa, frente al cual se valora el nivel de competencia que se espera de un cargo, o bien, el nivel de competencia alcanzado por un colaborador en un proceso de evaluación del desempeño.

## **ESTRATEGIA:**

Para Benavides, la estrategia en el ámbito de las empresas, es el plan que debe diseñar la dirección de la organización al comienzo de cada nuevo proyecto, o, para la gestión general del negocio, para conducir al talento humano, ejecutar las tareas, cumplir los compromisos y alcanzar los objetivos establecidos. De su diseño, ejecución y evaluación depende el éxito de las compañías.

## **EVIDENCIA**

Como lo indican Loreto y Pinilla, la evidencia es un término que permite indicar la certeza manifiesta de que algo es innegable y / o que no se puede dudar de ello. Dicho de otro modo, se llama evidencia a cualquier conocimiento o prueba que corrobora la verdad de una proposición. Para el caso del presente trabajo, se habla de evidencia de la competencia que resulta de toda prueba que permite corroborar que una persona cuenta o no cuenta con una determinada competencia.

## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Los factores críticos de éxito son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria.

“Estos factores usualmente cambian de industria a industria y dentro de una industria específica se derivan de la interacción de las características económicas y tecnológicas del sector en cuestión y de las armas con las cuales los competidores al interior han construido su propia estrategia. Son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa. Por ejemplo: aceptación de usuarios, movimientos de los

competidores, recursos humanos o financieros" <sup>1</sup>.

## **Gestión por competencias**

La gestión por competencias es un proceso, generalmente administrado desde el área de Gestión del talento humano de las organizaciones, que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil calificable y medible de manera objetiva. Según Alles, el objetivo principal consiste en implementar un estilo de dirección que permite gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio y las características propias de la organización y su entorno.

## **Guía**

Para el autor de este trabajo, al referirnos en el presente documento a guía, nos referimos a un documento destinado a dar asistencia a personas interesadas en implementar el modelo de competencias para los cargos directivos de las pequeñas y medianas organizaciones.

## **PYME**

Es la abreviatura para referirse a “pequeñas y medianas empresas”. La referencia puede ser individual o grupal en referencia al grupo de empresas de este tipo.

## **Rangos de aplicación**

Como lo afirma Lévy-Leboyer, se refiere al conjunto de situaciones o circunstancias laborales posibles en los que la persona debe demostrar dominio para el desempeño de las funciones definidas o encomendadas, en relación con sus competencias.

---

<sup>1</sup> SANTAMARÍA PERAZA, Roselin Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, vol. V, núm. 19, junio, 2017, P. 105-118 Universidad de Carabobo, Carabobo, Venezuela.



## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar a los directivos de las PYMES, un marco conceptual de referencia que les permita identificar las competencias laborales y diseñar una guía de Competencias Básicas, para el logro de un desempeño eficiente.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las competencias básicas requeridas por los directivos de PYMES, a partir de la documentación existente de instituciones y autores representativos.
- Establecer los indicadores conductuales de las competencias directivas, para validar la existencia de cada una de las competencias básicas identificadas.
- Diseñar una escala de valoración para las competencias básicas identificadas que permitan calificar un nivel de desempeño.
- Establecer estrategias para el mejoramiento de las competencias básicas de los directivos de PYMES.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pymes, son las empresas que cuentan con un número reducido de trabajadores, generalmente, menos de 250 personas y tienen un moderado volumen de facturación; constituyen el componente principal o base de las economías del mundo y además desempeñan un papel fundamental en los países en desarrollo como Colombia.

En nuestro caso, según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, del año 2018, las micro, pequeñas y medianas empresas, llamadas Mi pymes, representan la gran mayoría de los establecimientos productivos y contribuyen con el 80% del empleo en el país y aportan el 40% del Producto Interno Bruto nacional.

Se puede decir que el reto de los gerentes, propietarios vinculados a la administración y directivos de estas empresas, es cerrar las brechas en comparación con las grandes compañías. Según el mencionado Ministerio, una Pyme colombiana necesita dos empleados para producir el mismo valor agregado que un solo trabajador de una gran empresa. Esto está relacionado entre muchas otras cosas con las características, formación y capacidad adquirida o ausente de sus directivos, en relación con sus competencias.

De acuerdo con la ONU, las microempresas y las pequeñas y medianas compañías tienden a emplear a una gran proporción de trabajadores pertenecientes a los sectores más vulnerables de la sociedad, como mujeres y jóvenes y en muchas zonas rurales se convierten en la única fuente de empleo. El impacto de las Pymes en la economía y en la sociedad en relación con la generación de empleo es indudable. Por tanto, las competencias para desempeñarse y tener éxito en la gestión por parte de sus directivos son preponderantes.

Estas empresas son las generadoras de ingresos más importantes en la base de la pirámide y su crecimiento puede ser la respuesta a las necesidades sociales de muchos sectores de la sociedad, además pueden aportar en la inclusión social. Confecámaras afirma que en 2017 se incrementó el 7.3% la creación de empresas en Colombia.

Las Pymes enfrentan varios retos, como atraer el mejor talento, evitar la rotación de su personal y poder cumplir con las cargas impositivas, además de poder garantizar las premisas de supervivencia, crecimiento y desarrollo de dichas organizaciones. Con frecuencia, las Pymes nacen de la intención de emprendedores de generar negocios que resultan exitosos y de tal modo, crecen y se desarrollan. No obstante, tanto al inicio de la organización, como cuando la misma alcanza una estructura significativa, suelen develarse las dificultades de sus gerentes o administradores para tomar decisiones asertivas, oportunas y adecuadas en materia administrativa,

financiera y de las actividades de producción y comercialización. Estas limitaciones hacen que dichas organizaciones tengan un estancamiento en su proceso de crecimiento.

Sin duda se requiere entonces que los directores, gerentes y propietarios de estas empresas, trabajen para alcanzar las competencias laborales que requieren de acuerdo con las condiciones y características de sus empresas. Existe una relación directa entre el fortalecimiento y desarrollo de las competencias de las personas que dirigen estas organizaciones y los resultados que se materializan y evidencian el crecimiento y desarrollo de las Pymes.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Es imprescindible que los directivos de organizaciones gestionen el mejoramiento y desarrollo de sus competencias, así como lograr que las mismas conecten con las necesidades de las organizaciones que dirigen o gerencian. Existe una relación directa y proporcional entre la inversión que los directivos realizan en el desarrollo de sus competencias, y el éxito de sus organizaciones.

Fundamentalmente, se trata de desarrollar las competencias necesarias para convertirse en un empresario exitoso y ejemplar. No desarrollar las competencias de los directivos es casi lo mismo que dejar la organización en manos del azar, dependiendo de ciertas fortalezas propias del empresario, y presa de sus debilidades.

Por lo anterior además aportaremos una adaptación de la metodología del FODA, para que el empresario identifique en el contexto interno e individual de sus competencias, las fortalezas y debilidades, y a la vez, identifique en su interacción con el entorno, sus oportunidades y amenazas.

Una vez realizado este análisis por parte del empresario, será imprescindible identificar en el manual que se propone, las competencias laborales del cargo y las que la organización y su entorno requieren, para proporcionar a su organización los desempeños que se requieren para el actuar competitivo y productivo que demanda el mercado y la sociedad.

#### **4. ANTECEDENTES**

Múltiples autores han documentado de manera exitosa diversos diccionarios de competencias que son útiles para el proceso de implementación de modelos de competencia en las organizaciones. Sin embargo, ha quedado abierta la posibilidad de identificar de estas competencias, aquellas que son más relevantes para el desempeño de propietarios, dirigentes y administradores de PYMES.

Es necesario entonces adelantar un trabajo de revisión e identificación de las competencias propias de gerencia para Pymes que, al ser desarrolladas, favorecerán los procesos de sus organizaciones.

Es frecuente encontrar empresarios que tienen una empresa comercial, pero que no cuentan con un nivel favorable en la competencia de orientación al cliente o al servicio. De la misma manera, se encuentran múltiples directivos que no cuentan con la competencia de negociación y/o transacción.

La creciente demanda de organizaciones que implementan modelos de calidad, hace que los directivos requieran las competencias de compromiso con la calidad, pero con frecuencia, las organizaciones encuentran que sus sistemas de gestión de calidad son sistemas de papel, bien documentados, pero con una funcionalidad limitada, orientada principalmente a lograr y mantener el certificado.

Normalmente las organizaciones requieren que sus directores sean excelentes comunicadores, tanto de sus decisiones, sus metas, sus logros, sus ofertas comerciales, entre otras. No obstante, las competencias relacionadas con la comunicación asertiva suelen ser escasas entre directores y gerentes, generando con frecuencia serias dificultades entre las personas que les siguen.

Con base en lo anterior se propone la elaboración de una Guía de Competencias, que pretende dar el rumbo que las Pymes requieren para un desempeño satisfactorio de sus directivos.

## **5. DELIMITACIÓN**

El presente manual de competencias aplica a las pequeñas y medianas empresas en cualquier contexto político, geográfico o social, donde se quieran identificar y desarrollar las competencias de sus directivos.

No aborda el análisis de las competencias requeridas por los directivos de organizaciones denominadas industria o gran empresa, pues sus estructuras corporativas, modalidades de gobierno y orientación corporativa implican en la generalidad, procesos claros de selección de competencias y directivos que las contienen y / o las desarrollan.

## 6. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

***" Hay dos tipos de personas que te dirán que no puedes marcar una diferencia: los que tienen miedo a intentarlo y los que tienen miedo de que tengas éxito" (Ray Goforth)***

El presente trabajo emplea los estudios y análisis realizados por diversos autores internacionales en relación con la gestión de competencias, pero incorpora especialmente las contribuciones realizadas por Martha Alicia Alles, en la definición de competencias laborales.

Existen trabajos anteriores realizados por Richard Boyatzis, Leboyer, y autores colombianos como Jaime Eduardo Ortiz Cancino, Martha Cecilia Rendón Morales y Jorge Hernán Atehortúa Ramírez, que en trabajos posteriores a los de Martha Alles han trabajado amplia y profundamente el tema de "score de competencias", orientado a aplicar el modelo de competencias en los procesos claves de las organizaciones.

No obstante, como paso previo al abordaje de las competencias, el autor del presente trabajo propone priorizar o identificar los criterios para determinar si las competencias son claves para un directivo de PYME, para lo cual se requiere evaluar diversos aspectos propios de las organizaciones en un entorno como el del año 2020.

La forma de determinar las competencias más relevantes de un directivo, es intentar correlacionar la existencia o prevalencia de las mismas en los factores críticos de éxito de las organizaciones. Por esta razón, pasamos a analizar qué significa este concepto y desarrollarlo para efectos metodológicos del trabajo.

Gestión por factores claves de éxito significa: "Acción y efecto de gerenciar y administrar la empresa con base en los elementos que determinan si se logra o no un resultado exitoso".

Pero, ¿Cómo explicar un resultado exitoso en las empresas? Valorando que las empresas son sistemas abiertos incluidos en otros sistemas, su definición de éxito tiene que ver por una parte con las exigencias del medio en el que están, y por otra, de sus propias características de funcionamiento interno.

El concepto de éxito en las organizaciones se renueva a lo largo del del tiempo en función del cambio en las exigencias medioambientales y los requerimientos internos que se impongan para alcanzar los objetivos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento. Lograr el éxito requiere entonces de la empresa, estar atenta a innumerables requerimientos realizados por un entorno que resulta cada vez más complejo, cambiante y guiado por la información y por una empresa dinámica donde se dinamizan nuevos conceptos y relaciones con la finalidad de lograr dar respuesta

a tal complejidad externa.

La principal forma de sostener el equilibrio en armonía que dicho reto exige es identificar aquellos sucesos, condiciones, áreas, circunstancias, variables, o actividades estacionales en las cuales los resultados satisfactorios alcancen un desempeño ponderable, y de éxito para la organización. Este es el aporte que logra en las empresas la identificación de factores claves de éxito, que facilitan la administración de la gerencia moderna.

## 6.1. FACTORES CLAVES O CRÍTICOS DE ÉXITO

Existen diversas definiciones, entre ellas: “Los factores críticos de éxito son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria. Estos factores usualmente cambian de industria a industria y dentro de una industria específica se derivan de la interacción de las características económicas y tecnológicas del sector en cuestión y de las armas con las cuales los competidores al interior han construido su propia estrategia. También “Condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa. Por ejemplo: aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros, entre otros”.<sup>2</sup>

“Los factores claves de éxito tienen tres vértices: El ámbito económico y socio-político en el que se encuentra la empresa; El sector empresarial o industrial en el cual la empresa compite y la organización misma (a nivel de áreas productivas y administrativas constituidas, con funciones específicas dentro del devenir del negocio y de personas clave para alcanzar el éxito de la estrategia)”.<sup>3</sup> Teniendo en cuenta estos aspectos, es necesario adelantar el estudio de los factores claves de éxito teniendo en cuenta los aspectos, que se esbozan de manera sistémica en el gráfico 1 que se presenta a continuación:

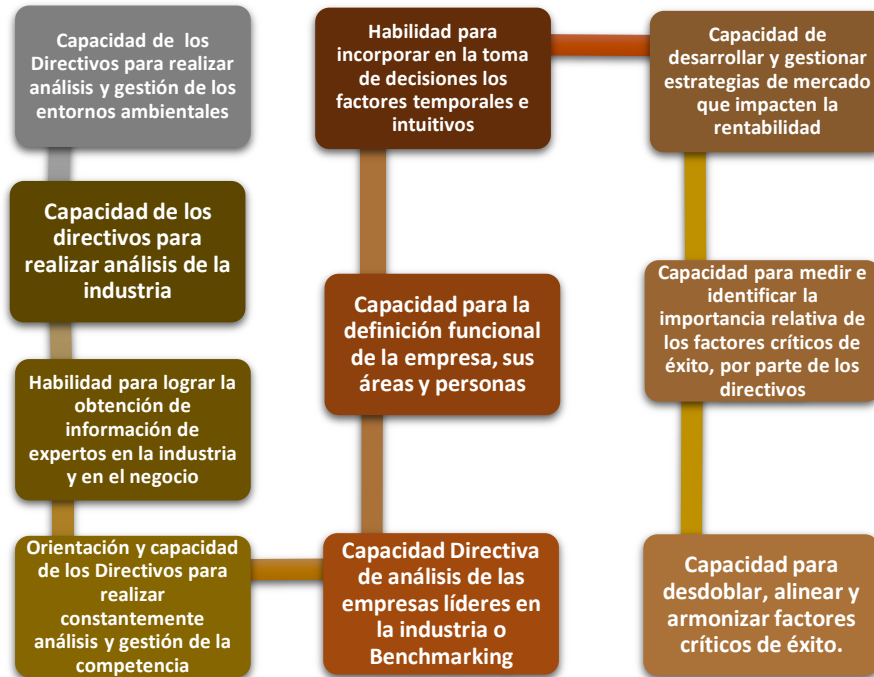
---

<sup>2</sup> VILLEGAS, G. Gestión por factores críticos de éxito. En: Revista Universidad EAFIT, [Repositorio Digital]. Vol. 33. Nro. 105, p. 5. [Consultado 10, junio, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1157>

<sup>3</sup> ARRIETA, D.; Figueroa, E.; Luna, J.; Rivera, M.; Meléndez, M. & Sotelo, J. La Importancia de la Planeación Estratégica en la Innovación y Permanencia de las Pymes. En: Global Conference on Business and Finance Proceedings. [Google Académico], San José Costa Rica. 2014. Vol. 9. NRO. 2. 2014, P. 378-386. ISSN 1941-9589 [Consultado 20-05-2020] Archivo en PDF disponible en <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/ISSN1941-9589-V9-N2-2014.pdf>



**Gráfico 1. Factores Críticos de Éxito**



Fuente: Autor

**6.1.1. Capacidad de los Directivos para realizar análisis y gestión de los entornos ambientales.** Se deben identificar eventos macro ambientales que potencialmente resulten ser riesgosos para la organización, teniendo en cuenta que esos eventos afectan a la mayoría de las empresas que se desempeñen en la industria a la que pertenezca dicha organización. “Es especialmente relevante para la empresa cuando: su supervivencia depende de fuerzas fuera del control del ambiente competitivo de la industria (caso organizaciones políticas); y si la empresa no está sometida a severas presiones competitivas y/o es descentralizada pues la estrategia se enfoca a la construcción del futuro vía la adaptación a un nuevo ambiente”<sup>4</sup>.

El análisis del entorno y del ambiente puede tener en cuenta:

**6.1.1.1. Identificación de eventos ambientales de interés (Aspecto clave de dominio de los directivos de las organizaciones).**

**6.1.1.2. “Aplicación de modelos econométricos basados en variables ambientales claves.** Estudios conducidos por centros de consultoría socio-

<sup>4</sup> VILLEGAS, G. Gestión por factores críticos de éxito. En: Revista Universidad EAFIT, [Google Académico]. Vol. 33. Nro. 105, p. 5. [Consultado 10, junio, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1157>

política”.<sup>5</sup>

### **6.1.1.3. Información recopilada por oficinas estatales.**

**6.1.1.4. Estudios microeconómicos (De sensibilidad y elasticidad).** Los directivos deben elegir de entre de las herramientas más acertadas con la finalidad de dar respuesta a preguntas como: ¿Qué conocimiento político es necesario para establecer los objetivos de la organización?, ¿Qué conocimiento económico y sociológico acerca de las que afectan la compañía se requiere para formular la estrategia? Las respuestas incluyen fuerzas sociales, políticas y económicas que tienen que ver con el desempeño de una industria o empresa.

**6.1.2. Capacidad de los directivos para realizar análisis de la industria.** El análisis del sector por parte de los directivos arranca con el supuesto de que cada industria (sector económico) tiene aspectos claves de éxito que se identifican por sus propias características económicas y tecnológicas y que esos factores son iguales para toda organización que mantenga competencia en dicha industria. El paso previo para que los directivos puedan analizar la competitividad de la empresa es aclarar qué se entiende por éxito en ese tipo de negocio. Es decir: ¿Qué tipo de organización se desea ser?, ¿Qué clase de actividades se desean desarrollar?, ¿Qué ofrecer y que demanda se pretende atender? y qué resultados se espera alcanzar al realizar interacción en dicho mercado? Una vez aclarado este punto, se debe ser capaz de analizar el sector haciendo reconocimiento de proveedores, consumidores, competidores actuales, productos sustitutos, barreras de entrada al negocio y relaciones entre estos elementos. La pregunta es: ¿Cuáles son los signos que determinan la supervivencia y desarrollo de esta industria a nivel económico y competitivo, en la actualidad y en el futuro?

Suelen lograrse buenos resultados si el análisis del sector se realiza desde el enfoque de determinar los procesos más determinantes para los diferentes públicos de la empresa (partes interesadas), y que por lo mismo son críticos de la ventaja competitiva. Ninguna empresa es capaz de garantizar ser la mejor en todos los procesos críticos, pero al lograr la identificación de cuáles son dichos procesos, puede llegar a decidir estratégicamente ser la mejor en por lo menos algunos de ellos y de ese modo guiar el trabajo de los equipos de calidad hacia ese objetivo, evitando que sean estos equipos los que establezcan sus propios objetivos de trabajo, retos y tareas a emprender y procesos de mejoramiento, sin tener una clara visión global o de conjunto (asignada por los directivos de las empresas).

**6.1.3. Habilidad para lograr la obtención de información de expertos en la industria y en el negocio.** Se reconocen expertos al interior y al exterior de las industrias, incluso en las mismas organizaciones, cuya importante opinión aglomera elementos del conocimiento convencional o de la intuición, y son útiles para la

---

<sup>5</sup> Ibid., p. 5

identificación y valoración de factores claves de éxito, y no son fáciles de identificar con métodos más formales.

El papel de los directivos consiste en establecer los miembros cuyo aporte sea más valioso, efectuar el diseño de las preguntas pertinentes e interpretar de manera más correcta. Los directivos con frecuencia tienen incorporada una forma de establecer factores claves de éxito pues están habituados a pensar de ese modo. Se necesitan otras competencias que permitan a los directivos de las Pyme, vencer su autosuficiencia para buscar información entre expertos del mercado.

**6.1.4. Orientación y capacidad de los Directivos para realizar constantemente análisis y gestión de la competencia.** “El enfoque competitivo fue identificado, con seguridad, por primera vez, por las fuerzas militares. En el mundo de los negocios es referente a: obtener posicionamiento en nichos de mercado salvaguardados de cambios económicos, tecnológicos rápidos y políticos, y una vez al interior de esos nichos, tener un desempeño satisfactorio, claro, exitoso, evaluable, sostenible (en el tiempo) y que genere diferencia con respecto a los competidores más importantes en su mercado.”<sup>6</sup>

Gestionar una empresa de manera competitiva, es un proceso donde se encuentran, desarrollan y aprovechan nichos de mercado en los que se pueda obtener y mantener una ventaja significativa para el negocio. Es decir, definir los escenarios de competencia donde el éxito es más factible. Normalmente se ha superado a los competidores a través de una mayor efectividad en las actividades o una evidente superioridad en la posición competitiva (participación en el mercado, proceso productivo, portafolio de productos, estrategia de distribución, plazas, entre otros). Es evidente que una posición competitiva débil al lado de una operación deficiente, regularmente asegura el fracaso del negocio. Se denomina competencia recíproca aquella que sucede en industrias maduras donde el cambio es lento y la competencia por mercados es poca. Allí las empresas compiten desde posiciones muy parecidas, enfocando la competencia en la eficiencia de las actividades. Esa eficiencia define el triunfo o el fracaso. “A diferencia de la competencia recíproca, la competencia estratégica se observa en entornos muy cambiantes y mercados altamente competidos, en los que se lucha con fundamento en la elección de segmentos de mercado, portafolio de productos diferenciados a juicio de los consumidores (con atributos positivos), canales con ventaja de distribución, procesos de comercialización y hasta de producción efectivos, políticas de precios inteligentes y diseños estructurados de costos que apoyen de forma decidida la rentabilidad del negocio. Algunos factores claves de éxito típicos para esta clase de mercados: redes de distribución, procesos de manufactura, rediseños tecnológicos, portafolio de productos”.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Ibid., p. 7

<sup>7</sup> Ibid., p. 8

“Otras estrategias más estables de competitividad se orientan a la innovación de procesos, productos, o mercados; políticas asertivas de precios, estructuras de costos más eficientes que las de los competidores, servicios cualificados posventa, estrategias de mercadeo efectivas y estructuras de finanzas orientadas hacia la supervivencia, rentabilidad, y crecimiento del negocio. El directivo de la PYME debe tener la capacidad de identificar: ¿Qué tipo de inteligencia competitiva se necesita para alcanzar y desarrollar los objetivos de participación en el mercado?”<sup>8</sup>

“Cuando las organizaciones son medianas o pequeñas, se desempeñan en un solo sector de industria, relativamente estático y tienen bien integrado su grupo de gerencia, la información competitiva se podría transmitir a través de contactos comerciales, lecturas generales y estudios eventuales, bien enfocados. De todas maneras, las empresas que compiten en ambientes de alta turbulencia, requieren formalizar la recolección, el procesamiento y la distribución de información competitiva a través de sistemas de información del mercado. Cuando la estrategia es reducir costos o se determina competir con base en ellos, la productividad de los colaboradores y los medios de producción tiene que incrementarse y el directivo debe ser capaz de incentivarla y administrarla.”<sup>9</sup>

En múltiples casos la estrategia de mercadeo estará orientada a segmentos específicos. Son factores claves de éxito en ese caso, la diferenciación del producto o servicio para funcionar en distintos mercados respecto al costo, presentación, calidad, servicio posventa, tiempo de respuesta, entre otros.

El proceso para identificar y gestionar los de factores claves de éxito a nivel competitivo contiene los siguientes pasos, según Villegas.

“El posicionamiento de una empresa en una industria o sector está determinado de manera notable por su historia, su estrategia competitiva y la ubicación geográfica. El directivo o empresario de PYME debe realizar la definición del negocio en términos competitivos. ¿Qué productos o servicio se deben ofrecer?, ¿Qué límites geográficos o de otro tipo se identifican en el mercado al cual se sirve?, ¿Cuáles son los competidores más importantes?”<sup>10</sup>

**6.1.4.1. Evaluación de la tecnología que la empresa utiliza**, tanto en producción como en software de apoyo.

**6.1.4.2. “Éxito o fracaso en la industria.** ¿Cuáles aspectos definen un competidor con más éxito que otro?”<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Ibid., p. 7

<sup>9</sup> Ibid., p. 8

<sup>10</sup> Ibid., p. 10

<sup>11</sup> Ibid., p. 10

**6.1.4.3. “Evaluación de la posición de competencia.** Con relación a esos factores, ¿cómo es el desempeño de mi competencia y el mío propio? La gestión de los directivos de los factores clave de éxito enfoca el método tradicional DOFA (evaluación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades) a la evaluación del desempeño en factores claves o críticos.”<sup>12</sup>

**6.1.4.4. “Evaluación de las ventajas competitivas intrínsecas.** Se obtiene una ventaja competitiva si: la ventaja se relaciona con un factor de éxito, es una ventaja actual o potencial (que bien puede desarrollarse) y es conservable (es decir que no depende del azar o de terceros).”<sup>13</sup>

**6.1.4.5. “Uso de las ventajas competitivas que se poseen.** Se realiza y se responde esta pregunta constantemente: ¿Existe en la organización una racionalidad clara con enfoque a vencer a los competidores con fundamento en un direccionamiento claro de las actividades del negocio, el entendimiento de los factores que generan la diferencia en la industria, una valoración objetiva (con cifras y hechos) del mercado y de la posición de competencia y un claro entendimiento de las ventajas que se tienen o se pueden desarrollar?”<sup>14</sup>

**6.1.4.6. Definición de la estrategia competitiva.** “¿Es necesario declarar a la competencia como un fin en sí misma?, ¿Se vale de definir el éxito de la empresa como una equivalencia de la derrota de sus competidores?, ¿sería más onerosa una victoria que retroceder y replegarse?, ¿Hasta qué punto y con quién competir?, ¿Hasta qué punto y con quién colaborar?”<sup>15</sup> Las estrategias deben comenzar por responder esta pregunta dado que la competencia deberá ser siempre un medio.

**6.1.4.7. Soporte que se requiere para implementar la estrategia competitiva.** “Los directivos tienen que estar en capacidad de asignar recursos y dar soporte a la empresa facilitando las actividades de desarrollo de mercados, productos y producción a la estrategia.”<sup>16</sup>

**6.1.5. Capacidad Directiva de análisis de las empresas líderes en la industria o Benchmarking.** Los directivos de Pyme deben tener la habilidad y capacidad de adelantar comparaciones de su empresa con las empresas líderes de los mercados. Este método es especialmente necesario en industrias dominadas por una o algunas pocas empresas o con participación de una o varias empresas que son referentes o punto de referencia por razón alguna. Teniendo en cuenta que la empresa referente establece el modelo de gestión y éxito más reconocido y

---

<sup>12</sup> Ibid., p. 10

<sup>13</sup> Ibid., p. 10

<sup>14</sup> Ibid., p. 10

<sup>15</sup> Ibid., p. 10

<sup>16</sup> Ibid., p. 10

apropiable, lograr entender lo que esa empresa realiza exitosamente contribuye al análisis interno propio y en establecer la posición estratégica. Es así que esta habilidad de los directivos no debe hacerles creer que solo existe un camino al éxito y este es que ha recorrido la empresa con mayor participación en el mercado. La estrategia de “imitar” es peligrosa y dificulta la búsqueda de alternativas para evitar o lidiar con los factores claves o críticos de éxito impuestos por las empresas dominantes. “Para ello debe ser capaz de evaluar las variables calidad, costo, y tiempo de respuesta de los las actividades y los procesos en las funciones de: Producción, logística interna, logística externa (distribución), ventas, mercadeo, servicio posventa, investigación, servicio al cliente, y desarrollo de nuevos productos y servicios, y comparar el propio desempeño contra las empresas más importantes.”<sup>17</sup>

Los aspectos que se presentan en seguida se utilizan para identificar y gestionar los factores claves o críticos de éxito a nivel interno de la empresa y “sus contribuciones más fundamentales se encuentran en determinar lo que gerentes y directivos tienen que hacer en: requerimientos de información para sistemas de información gerenciales, diseño de sistemas de control e incentivos, sistemas de comunicación de prioridades gerenciales, valoración de empresas y procesos de reingeniería.”<sup>18</sup>

**6.1.6. Capacidad para la definición funcional de la empresa, sus áreas y personas.** El directivo debe estar en capacidad, aun cuando ello sea demorado, de definir el aporte que cada área, función e individuo importante debe hacer a los factores clave de éxito de la empresa. Por supuesto, estas contribuciones se convierten (en orden de prioridades) en los factores claves o críticos de éxito de esas funciones, individuos y áreas, y son distintos en los diferentes niveles. La información que resulta es interna y está orientada al control (así como los informes de avance de proyectos). Si la organización es pequeña la información fluye de modo natural de reuniones no formales y de coordinación entre los ejecutivos. Adicionalmente, cuando la empresa está expuesta a grandes presiones externas, sus factores claves de éxito tienden a plegarse hacia este tipo de información que favorece la evaluación de resultados actuales. “Los reportes financieros tradicionales no suficientes como fuente de los datos requeridos pues omiten cosas como la participación en el mercado, la productividad de los recursos, el nivel de calidad, el servicio al consumidor e información sobre condiciones externas que impactan la operación día a día. Los factores críticos de éxito incluyen información contable (costos, comportamiento de los costos ante cambios de volumen), información física contable (participación en el mercado, productividad, rendimiento en las entregas, potencial humano), y no cuantitativa (imagen corporativa). Las preguntas a responder y los retos a gestionar son del tipo: ¿Qué información de costos se necesita para elegir entre posibles alternativas de instalaciones? ¿Cuál es la información interna necesaria para planeación (debilidades y fortalezas)?

---

<sup>17</sup> Ibid., p. 11

<sup>18</sup> Ibid., p. 11

¿Cuál es la información necesaria para control (de recursos, de cumplimiento a las políticas, de desempeño)? ¿Qué información necesita cada líder según su autoridad, deberes y factores críticos de éxito individuales?”<sup>19</sup>

**6.1.7. Habilidad para incorporar en la toma de decisiones los factores temporales e intuitivos.** “La intuición de líderes y expertos es una poderosa herramienta que debe combinarse adecuadamente con herramientas más formales y estructuradas, si consideramos que la intuición no es un hecho milagroso; proviene de la posición que el sujeto ostenta en la organización, del tipo de responsabilidades que ha asumido y se le han delegado, de su historia personal y académica y de los cambios en la misma. Todos estos elementos configuran el modelo mental a partir del cual un individuo tal como un gerente o directivo, interpreta el mundo que le rodea, delimita un campo para la acción transformadora y selecciona ciertos estímulos que puede reconocer como familiares o compatibles con su modelo.”<sup>20</sup>

Como lo afirma Villegas <sup>21</sup>, los factores intuitivos se derivan de la intuición y conocimiento interior de individuos muy conocedores de los diferentes asuntos de la empresa. Los factores temporales son asuntos coyunturales, que, a juicio de la gerencia, están presentando un comportamiento diferente al esperado y en el corto plazo tienen un impacto importante en el rendimiento.

**6.1.8. Capacidad de desarrollar y gestionar estrategias de mercado que impacten la rentabilidad.** El impacto en la rentabilidad de una empresa es la condición más determinante de los factores críticos de éxito que deben gestionar los directivos de las organizaciones, y su importancia. “El análisis de impacto en la rentabilidad de la gestión de los directivos debe ser el punto de partida para la priorización de los factores críticos de éxito. Para identificar y gestionar factores críticos de éxito con impacto en la gestión financiera de las organizaciones es necesario tener en cuenta las siguientes capacidades:”<sup>22</sup>

**6.1.8.1. Analizar los principales procesos del negocio.** “(llamadas áreas clave de resultado o actividades medulares.

**6.1.8.2. Identificar factores asociados con grandes capitales y recursos.**

**6.1.8.3. Identificar factores con gran impacto en la rentabilidad.** Usando la metodología de «análisis del valor agregado».

**6.1.8.4. Revisar las áreas donde se presenten cambios dramáticos de**

---

<sup>19</sup> Ibid., p. 11

<sup>20</sup> Ibid., p. 13

<sup>21</sup> Ibid., P. 13

<sup>22</sup> Ibid., p. 14

**rendimiento a través del tiempo.** Se trata de determinar cuáles son las actividades que realmente contribuyen a la rentabilidad del negocio.”<sup>23</sup>

“Algunos ejemplos de factores críticos de éxito derivados de la capacidad de gestión financiera son: participación relativa en el mercado, intensidad de capital, relación Investigación y Desarrollo/ventas, relación Mercadeo/ventas.”<sup>24</sup>

**6.1.9. Capacidad para medir e identificar la importancia asociada a los factores claves de éxito, por parte de los directivos.** “Los factores críticos que deben identificar y gestionar los gerentes, se priorizan con base en la idea de «éxito». El análisis de rentabilidad aporta valiosos elementos a la evaluación de los factores críticos a nivel empresarial. Sin embargo, cuando se están evaluando factores a nivel de la empresa, debe tenerse en cuenta los objetivos corporativos no económicos, el ambiente competitivo, el tamaño de la empresa, la estrategia particular y el estilo gerencial que determinan cuándo y con qué grado de importancia impacta un factor crítico de éxito.”<sup>25</sup>

**6.1.9.1. A nivel de las operaciones.** “Se evalúa la criticidad de una actividad:

- Midiendo el tiempo que se le dedica (poco tiempo pone en duda su criticidad). Evaluando cuál sería el impacto de una mala ejecución en esa actividad sobre la misión y la rentabilidad de la empresa.
- Evaluando el impacto que un inadecuado desempeño tendría sobre: el tiempo de respuesta, el dinero o los activos de la empresa.
- Evaluando las implicaciones de un inadecuado desempeño sobre la situación legal de la compañía. O sea, si existe alguna norma vigente que obligue a un buen rendimiento en esta actividad y por lo tanto un inadecuado desempeño implica ponerse al margen de la ley o incumplir la normatividad vigente (ejemplo en regulaciones sobre uso del medio ambiente).”<sup>26</sup>

**6.1.9.2. A nivel de personas.** “Se mide la criticidad de una función empleando el análisis de cargos que consiste en detallar las funciones requeridas para un buen desempeño.”<sup>27</sup>

**6.1.10. Capacidad para desdoblarse, alinear y armonizar factores críticos de éxito.** “La economía global es un sistema recursivo donde la supervivencia de cada uno de sus subsistemas inmersos está determinada por la supervivencia del sistema

---

<sup>23</sup> Ibid., p. 14

<sup>24</sup> Ibid., p. 15

<sup>25</sup> Ibid., p. 15

<sup>26</sup> Ibid., p. 15

<sup>27</sup> Ibid., p. 15



global.”<sup>28</sup> Se requieren directivos capaces de entender cada una de las órbitas de los diversos factores críticos de éxito de sus organizaciones, desde lo más simple del desempeño de los funcionarios, hasta el impacto de los cambios de la economía mundial.

“A nivel macro se encuentra la economía mundial, con sus cambios hacia economía global, abierta, de libre mercado que origina a las organizaciones amenazas y oportunidades. Se deben tener en cuenta los factores relacionados con un entorno en la era digital, propia del milenio. Algunos de ellos son: innovación, costos, calidad y tiempo de respuesta. El segundo nivel de recursividad se ubica en las economías nacionales donde se realizan las operaciones del negocio, con sus características y momentos políticos e históricos. Con una economía abierta, es muy usual que los procesos de producción, distribución, mercadeo y ventas pasen las fronteras nacionales haciendo aún más complejo el análisis. Las variables que caracterizan la competitividad del país vienen se constituyen en factores críticos de éxito para las industrias, cadenas productivas y organizaciones del país. El tercer nivel de situaciones se encuentra en la industria a la cual pertenece el negocio. El modelo competitivo de Michael Porter (las cinco fuerzas para evaluación de la competitividad de la industria), aporta el marco de referencia para identificar los factores críticos a nivel de industria. El cuarto nivel de recursividad es el sector económico o cadena productiva (proveedores, empresa, distribuidores y consumidores). El quinto nivel de recursividad lo constituye la empresa misma con su misión, visión, estrategia, objetivos, áreas de resultado, funciones y procesos críticos. Al interior de la organización se encuentran las áreas funcionales y operativas cuyo desempeño contribuye o entorpece el logro de los objetivos y al más profundo nivel de recursividad se encuentran las personas que laboran para la organización con funciones que van desde estratégicas hasta operativas. Todos los factores identificados en cada uno de los niveles deben estar armonizados y balanceados de modo tal que el funcionamiento de la organización resulte en un equilibrio dinámico.”<sup>29</sup>

## **6.2. SELECCIÓN DE COMPETENCIAS A EVALUAR A LA LUZ DE LOS 10 ELEMENTOS PARA IDENTIFICAR Y GESTIONAR FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES:**

Para seleccionar las competencias que analizaremos y someteremos a una calificación que seleccionará las competencias que trabajaremos en la guía de competencias para directivos de Pymes, emplearemos las 60 competencias más utilizadas del siglo XXI que documentó Martha Alles en su obra “Diccionario de competencias, la trilogía”

---

<sup>28</sup> Ibid., p. 17

<sup>29</sup> Ibid., p. 17

“Estas son:

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso
3. Compromiso con la calidad de trabajo
4. Compromiso con la rentabilidad
5. Conciencia Organizacional
6. Ética
7. Ética y sencillez
8. Flexibilidad y adaptación
9. Fortaleza
10. Iniciativa
11. Innovación y Creatividad
12. Integridad
13. Justicia
14. Perseverancia en la consecución de objetivos
15. Prudencia
16. Respeto
17. Responsabilidad Personal
18. Responsabilidad social
19. Sencillez
20. Temple
21. Conducción de personas
22. Dirección de equipos de trabajo
23. Empowerment
24. Entrenador
25. Enterpreneurial
26. Liderar con el ejemplo
27. Liderazgo
28. Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líderes de líderes)
29. Liderazgo para el cambio
30. Visión estratégica
31. Adaptabilidad y flexibilidad
32. Calidad y mejora continua
33. Capacidad de planificación y organización
34. Cierre de acuerdos
35. Colaboración
36. Competencia “del naufrago”
37. Comunicación eficaz
38. Conocimiento de la industria y el mercado
39. Conocimientos técnicos
40. Credibilidad técnica
41. Desarrollo y autodesarrollo del talento
42. Dinamismo – Energía
43. Gestión y logro de objetivos

44. Habilidades mediáticas
45. Influencia y negociación
46. Iniciativa – autonomía
47. Manejo de crisis
48. Orientación a los resultados con calidad
49. Orientación al cliente interno y externo
50. Pensamiento analítico
51. Pensamiento conceptual
52. Pensamiento estratégico
53. Productividad
54. Profundidad en el conocimiento de los productos
55. Relaciones públicas
56. Responsabilidad
57. Temple y dinamismo
58. Tolerancia a la presión de trabajo
59. Toma de decisiones
60. Trabajo en equipo.”<sup>30</sup>

**6.2.1. Mecanismo de Selección de las Competencias Claves para la Gestión de los Gerentes y Directivos de PYME.** La metodología empleada consiste en calificar la capacidad de cada una de las competencias, teniendo en cuenta su definición por parte de la autora Martha Alles, para incidir en la capacidad del directivo para gestionar cada uno de los diez (10) factores críticos o claves de éxito para las organizaciones.

Esto significó entonces realizar 10 análisis y calificaciones por cada una de las competencias, y como son 60 competencias definidas en el trabajo de Martha Alles, se realizaron en total 600 análisis.

Es claro que ese esfuerzo constituye el principal aporte o tarea del autor de este trabajo, y por supuesto es una metodología que incluye cierto nivel de subjetividad, porque prevalece la experiencia y el análisis empírico del autor, es decir; el análisis está mediado por el conocimiento, la experiencia, la formación y la escolaridad del autor. No obstante, lo importante es que esta metodología de calificación puede ser adoptada por una persona interesada para a partir de su singularidad o la de su organización (prevalencia de la experiencia empírica), llegue a sus propias conclusiones y defina las competencias de acuerdo a un análisis propio en el cual también prevalezca su experiencia empírica.

Una vez otorgada en este trabajo la calificación a cada una de las competencias, en su capacidad formal para aportar a la gestión de los 10 factores claves de éxito para

---

<sup>30</sup> ALLES, Martha. Diccionario de Competencias: La trilogía, Tomo 1. 1ª. Ed. Buenos Aires: Editorial Gránica, 2009, p. 12. ISBN 978-950-641-555-6

los directivos de PYME, se procedió a realizar un promedio aritmético de estas 10 calificaciones y de este modo obteniendo una calificación promedio global para cada una de las competencias.

De este modo obtuvimos 10 competencias principales, pero otras competencias que obtuvieron un promedio significativo, que no puede desdeñarse para el análisis propuesto. Por esta razón el autor del trabajo ha tomado la decisión de documentar las 10 competencias de mayor calificación, pero también las 4 que les siguen, ya que obtuvieron calificaciones de relevancia y pueden contribuir a la gestión de mejora de competencias de los directivos de PYMES. A continuación, procedemos a presentar las calificaciones otorgadas a cada una de las competencias. Se sombrearon las competencias más relevantes con un color gris oscuro, y las siguientes cuatro, con un gris más claro. Estas competencias serán a las cuales presentaremos en el capítulo 8, su definición, los indicadores de conducta para determinar si un individuo las posee, una propuesta de escala de valoración para determinarlas y/o calificarlas, y unos planes de acción para mejorar el nivel de la competencia, en el caso que el individuo no cuente con ella.

Tabla 1. Calificación de la capacidad de las competencias para incidir en la gestión de los factores claves de éxito por parte de los Directivos de Pymes. (Competencias 1 a 10)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA LA SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Adaptabilidad a los cambios del entorno	Compromiso	Compromiso con la calidad de trabajo	Compromiso con la rentabilidad	Conciencia Organizacional	Ética	Ética y sencillez	Flexibilidad y adaptación	Fortaleza	Iniciativa
1	CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LOS ENTORNOS AMBIENTALES	10	7	9	9	10	10	8	9	8	9
2	CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	9	8	8	8	6	10	8	9	8	10
3	HABILIDAD PARA LOGRAR LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE EXPERTOS EN LA INDUSTRIA Y EN EL NEGOCIO	9	7	7	10	6	10	8	9	8	9
4	ORIENTACIÓN Y CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR CONSTANTEMENTE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA COMPETENCIA	9	8	7	9	7	9	7	10	9	10
5	CAPACIDAD DIRECTIVA DE ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS LÍDERES EN LA INDUSTRIA O BENCHMARKING	9	8	7	9	7	10	8	10	9	9
6	CAPACIDAD PARA LA DEFINICIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA, SUS ÁREAS Y PERSONAS	8	8	9	10	10	7	7	9	8	9
7	HABILIDAD PARA INCORPORAR EN LA TOMA DE DECISIONES LOS FACTORES TEMPORALES E INTUITIVOS	8	5	5	8	9	9	8	10	7	7
8	CAPACIDAD DE DESARROLLAR Y GESTIONAR ESTRATEGIAS DE MERCADO QUE IMPACTEN LA RENTABILIDAD	8	9	9	10	7	9	8	9	8	8
9	CAPACIDAD PARA MEDIR E IDENTIFICAR LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS	8	8	9	9	8	9	9	9	9	8
10	CAPACIDAD PARA DESDOBLAR, ALINEAR Y ARMONIZAR FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	9	8	8	9	9	9	8	10	9	8
<b>RESULTADO PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>		<b>8,7</b>	<b>7,6</b>	<b>7,8</b>	<b>9,1</b>	<b>7,9</b>	<b>9,2</b>	<b>7,9</b>	<b>9,4</b>	<b>8,3</b>	<b>8,7</b>

Tabla 1. (Continuación calificación competencias 11 a 20)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA LA SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		Innovación y Creatividad	Integridad	Justicia	Perseverancia en la consecución de objetivos	Prudencia	Respeto	Responsabilidad Personal	Responsabilidad social	Sencillez	Temple
1	CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LOS ENTORNOS AMBIENTALES	8	9	8	9	9	7	9	9	7	7
2	CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	9	9	8	9	7	6	9	9	7	7
3	HABILIDAD PARA LOGRAR LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE EXPERTOS EN LA INDUSTRIA Y EN EL NEGOCIO	9	10	9	10	9	8	8	8	8	7
4	ORIENTACIÓN Y CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR CONSTANTEMENTE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA COMPETENCIA	9	10	9	10	9	9	10	7	6	6
5	CAPACIDAD DIRECTIVA DE ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS LÍDERES EN LA INDUSTRIA O BENCHMARKING	8	9	8	9	9	8	9	7	7	6
6	CAPACIDAD PARA LA DEFINICIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA, SUS ÁREAS Y PERSONAS	9	10	9	10	7	7	8	9	6	9
7	HABILIDAD PARA INCORPORAR EN LA TOMA DE DECISIONES LOS FACTORES TEMPORALES E INTUITIVOS	8	10	8	9	8	5	8	9	7	7
8	CAPACIDAD DE DESARROLLAR Y GESTIONAR ESTRATEGIAS DE MERCADO QUE IMPACTEN LA RENTABILIDAD	9	9	7	9	6	7	8	10	6	7
9	CAPACIDAD PARA MEDIR E IDENTIFICAR LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS	9	10	9	9	8	8	9	10	8	8
10	CAPACIDAD PARA DESDOBLAR, ALINEAR Y ARMONIZAR FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	9	9	9	9	8	7	9	9	7	7
<b>RESULTADO PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>		<b>8,7</b>	<b>9,5</b>	<b>8,4</b>	<b>9,3</b>	<b>8</b>	<b>7,2</b>	<b>8,7</b>	<b>8,7</b>	<b>6,9</b>	<b>7,1</b>

Tabla 1. (Continuación calificación competencias 21 a 30)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA LA SUPERVIVENCIA , CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
		Conducción de personas	Dirección de equipos de trabajo	Empowerment	Entrenador	Empreneurial	Liderar con el ejemplo	Liderazgo	Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líderes de líderes)	Liderazgo para el cambio	Visión estratégica
1	CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LOS ENTORNOS AMBIENTALES	7	8	8	7	8	9	9	10	9	9
2	CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	7	8	8	6	7	8	8	9	8	9
3	HABILIDAD PARA LOGRAR LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE EXPERTOS EN LA INDUSTRIA Y EN EL NEGOCIO	8	8	8	7	8	7	8	9	8	10
4	ORIENTACIÓN Y CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR CONSTANTEMENTE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA COMPETENCIA	6	7	8	6	8	8	8	9	8	10
5	CAPACIDAD DIRECTIVA DE ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS LÍDERES EN LA INDUSTRIA O BENCHMARKING	8	8	8	5	8	8	8	9	9	10
6	CAPACIDAD PARA LA DEFINICIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA, SUS ÁREAS Y PERSONAS	8	9	9	7	7	8	8	9	9	10
7	HABILIDAD PARA INCORPORAR EN LA TOMA DE DECISIONES LOS FACTORES TEMPORALES E INTUITIVOS	8	9	8	7	9	9	9	9	9	9
8	CAPACIDAD DE DESARROLLAR Y GESTIONAR ESTRATEGIAS DE MERCADO QUE IMPACTEN LA RENTABILIDAD	8	9	9	6	8	8	9	10	9	10
9	CAPACIDAD PARA MEDIR E IDENTIFICAR LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS	9	10	10	9	8	9	9	10	9	10
10	CAPACIDAD PARA DESDOBLAR, ALINEAR Y ARMONIZAR FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	8	9	9	8	9	8	9	10	8	10
<b>RESULTADO PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>		<b>7,7</b>	<b>8,5</b>	<b>8,5</b>	<b>6,8</b>	<b>8</b>	<b>8,2</b>	<b>8,5</b>	<b>9,4</b>	<b>8,6</b>	<b>9,7</b>

Tabla 1. (Continuación calificación competencias 31 a 40)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA LA SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES		31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
		Adaptabilidad y flexibilidad	Calidad y mejora continua	Capacidad de planificación y organización	Cierre de acuerdos	Colaboración	Competencia "del naufrago"	Comunicación eficaz	Conocimiento de la industria y el mercado	Conocimientos técnicos	Credibilidad técnica
1	CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LOS ENTORNOS AMBIENTALES	9	8	9	8	9	8	9	9	8	7
2	CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	9	9	10	8	8	8	9	9	9	7
3	HABILIDAD PARA LOGRAR LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE EXPERTOS EN LA INDUSTRIA Y EN EL NEGOCIO	8	8	9	9	9	8	10	8	8	7
4	ORIENTACIÓN Y CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR CONSTANTEMENTE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA COMPETENCIA	9	9	9	9	9	8	9	10	7	7
5	CAPACIDAD DIRECTIVA DE ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS LÍDERES EN LA INDUSTRIA O BENCHMARKING	9	10	10	8	9	7	10	9	7	6
6	CAPACIDAD PARA LA DEFINICIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA, SUS ÁREAS Y PERSONAS	9	10	10	9	8	7	10	10	7	9
7	HABILIDAD PARA INCORPORAR EN LA TOMA DE DECISIONES LOS FACTORES TEMPORALES E INTUITIVOS	8	9	10	9	8	8	9	9	8	8
8	CAPACIDAD DE DESARROLLAR Y GESTIONAR ESTRATEGIAS DE MERCADO QUE IMPACTEN LA RENTABILIDAD	9	8	10	8	8	8	9	10	8	9
9	CAPACIDAD PARA MEDIR E IDENTIFICAR LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS	9	10	10	9	8	8	10	9	9	9
10	CAPACIDAD PARA DESDOBLAR, ALINEAR Y ARMONIZAR FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	9	9	9	8	9	8	10	9	9	9
<b>RESULTADO PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>		<b>8,8</b>	<b>9</b>	<b>9,6</b>	<b>8,5</b>	<b>8,5</b>	<b>7,8</b>	<b>9,5</b>	<b>9,2</b>	<b>8</b>	<b>7,8</b>



Tabla 1 (Continuación calificación competencias 41 a 50)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA LA SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES		41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
		Desarrollo y autodesarrollo del talento	Dinamismo – Energía	Gestión y logro de objetivos	Habilidades mediáticas	Influencia y negociación	Iniciativa – autonomía	Manejo de crisis	Orientación a los resultados con calidad	Orientación al cliente interno y externo	Pensamiento analítico
1	CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LOS ENTORNOS AMBIENTALES	8	9	10	7	9	9	6	9	9	9
2	CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	7	9	10	8	9	8	7	8	8	10
3	HABILIDAD PARA LOGRAR LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE EXPERTOS EN LA INDUSTRIA Y EN EL NEGOCIO	7	8	10	7	8	9	8	9	8	9
4	ORIENTACIÓN Y CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR CONSTANTEMENTE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA COMPETENCIA	7	9	8	7	8	8	6	8	8	10
5	CAPACIDAD DIRECTIVA DE ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS LÍDERES EN LA INDUSTRIA O BENCHMARKING	7	8	9	8	8	8	8	9	8	10
6	CAPACIDAD PARA LA DEFINICIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA, SUS ÁREAS Y PERSONAS	8	9	10	9	9	8	8	8	9	10
7	HABILIDAD PARA INCORPORAR EN LA TOMA DE DECISIONES LOS FACTORES TEMPORALES E INTUITIVOS	8	8	9	8	8	9	9	8	8	9
8	CAPACIDAD DE DESARROLLAR Y GESTIONAR ESTRATEGIAS DE MERCADO QUE IMPACTEN LA RENTABILIDAD	8	9	10	8	9	9	8	8	8	10
9	CAPACIDAD PARA MEDIR E IDENTIFICAR LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS	8	9	10	8	9	9	8	9	8	10
10	CAPACIDAD PARA DESDOBLAR, ALINEAR Y ARMONIZAR FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	8	9	10	10	9	10	9	9	9	10
<b>RESULTADO PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>		<b>7,6</b>	<b>8,7</b>	<b>9,6</b>	<b>8</b>	<b>8,6</b>	<b>8,7</b>	<b>7,7</b>	<b>8,5</b>	<b>8,3</b>	<b>9,7</b>

Tabla 1. (Continuación calificación competencias 51 a 60)

F+A66:L70FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA LA SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES		51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
		Pensamiento conceptual	Pensamiento estratégico	Productividad	Profundidad en el conocimiento de los productos	Relaciones públicas	Responsabilidad	Temple y dinamismo	Tolerancia a la presión de trabajo	Toma de decisiones	Trabajo en equipo.
1	CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LOS ENTORNOS AMBIENTALES	8	9	7	6	9	9	8	8	9	9
2	CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	9	9	8	8	9	9	8	8	9	9
3	HABILIDAD PARA LOGRAR LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE EXPERTOS EN LA INDUSTRIA Y EN EL NEGOCIO	8	9	8	8	9	8	8	7	10	9
4	ORIENTACIÓN Y CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS PARA REALIZAR CONSTANTEMENTE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA COMPETENCIA	9	9	8	9	10	9	8	7	9	9
5	CAPACIDAD DIRECTIVA DE ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS LÍDERES EN LA INDUSTRIA O BENCHMARKING	9	10	9	8	10	8	8	8	10	9
6	CAPACIDAD PARA LA DEFINICIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA, SUS ÁREAS Y PERSONAS	9	10	8	8	9	9	9	8	10	8
7	HABILIDAD PARA INCORPORAR EN LA TOMA DE DECISIONES LOS FACTORES TEMPORALES E INTUITIVOS	9	10	8	8	7	8	8	7	10	9
8	CAPACIDAD DE DESARROLLAR Y GESTIONAR ESTRATEGIAS DE MERCADO QUE IMPACTEN LA RENTABILIDAD	9	10	9	9	9	9	9	9	10	9
9	CAPACIDAD PARA MEDIR E IDENTIFICAR LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS	10	10	8	8	9	9	9	8	9	10
10	CAPACIDAD PARA DESDOBLAR, ALINEAR Y ARMONIZAR FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	10	10	8	8	9	9	9	8	9	10
<b>RESULTADO PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>		<b>9</b>	<b>9,6</b>	<b>8,1</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8,7</b>	<b>8,4</b>	<b>7,8</b>	<b>9,5</b>	<b>9,1</b>

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo tiene un enfoque descriptivo, basado en la descripción de las competencias requeridas para el óptimo desempeño de directivos de pequeñas y medianas empresas, el registro de las mismas, el análisis de cada una y la interpretación de las mismas en contexto, es decir, como medirlas, identificarlas y categorizarlas.

El trabajo entonces es descriptivo a partir de la bibliografía de autores disponibles en relación con el tema de competencias, previa la realización de un análisis y lectura de documentos que las analizan y describen. El autor más importante que se consultó y se tuvo en cuenta para este trabajo, es el de Martha Alles, en su trabajo "Gestión por competencias: el Diccionario".

Se ha seleccionado a las PYME como el universo o campo de estudio, dentro de las cuales se pretende analizar las competencias laborales que requieren sus dirigentes, para orientarlas con éxito en relación con su supervivencia, crecimiento y desarrollo.

La técnica consiste en la revisión bibliográfica de textos que describen competencias y la selección de las competencias más relevantes para que un directivo de PYME desempeñe sus actividades con éxito. Al final, el aporte del trabajo consiste en definir los atributos conductuales, escalas de valoración y estrategias de desarrollo como guía para quien desee gestionarlas.

El procedimiento para seleccionar las competencias estará definido por una puntuación o calificación del impacto de la competencia en los factores claves de éxito definidos en el marco teórico de este trabajo, que favorecen la supervivencia, crecimiento y desarrollo de las organizaciones, pero donde prevalecen aquellas competencias cuyo impacto tenga un enfoque más estratégico que relacionado con actividades, funciones o quehaceres muy específicos.

Una vez evaluada la puntuación de las diversas competencias seleccionadas en la bibliografía, se determinó seleccionar de ellas las más relevantes (las de mayor puntuación e impacto) para incluirlas en la guía de competencias que se propone en el presente trabajo, un total de catorce (14), las diez de mayor puntuación, y otras cuatro que no teniendo la puntuación más elevada son significativas y pueden tenerse en cuenta por parte de los interesados en el tema.

Una vez seleccionadas las competencias e incorporadas a la guía, se procedió con estas a documentar los demás objetivos señalados al inicio del presente estudio a saber:

- Definir la competencia de manera global para facilitar su comprensión.

- Establecer los indicadores conductuales de las competencias directivas, para validar la existencia de cada una de las competencias básicas identificadas.
- Diseñar una escala de valoración para las competencias básicas identificadas que permitan calificar un nivel de desempeño.
- Establecer estrategias para el mejoramiento de las competencias básicas de los directivos de PYMES.

Esta actividad se realiza en el capítulo 8 del presente trabajo.

Finalmente, el autor del presente estudio formulará conclusiones y recomendaciones con la finalidad de aportar elementos de utilidad para quienes deseen emplear el análisis para la gestión de sus competencias o las de los directivos de sus organizaciones.

## **8. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Al inicio del presente trabajo de grado, se establecieron unos objetivos, orientados a proporcionar una herramienta a los empresarios, líderes y directivos de PYMES, para identificar sus competencias laborales, y las que deben entrenar y fortalecer, para alcanzar un desempeño eficiente. Esos objetivos fueron:

- 8.1. Identificar las competencias básicas requeridas por los directivos de PYMES, a partir de la documentación existente de instituciones y autores representativos. (Definición de la competencia)**
- 8.2. Establecer los indicadores conductuales de las competencias directivas, para validar la existencia de cada una de las competencias básicas identificadas. (Indicadores de conducta)**
- 8.3. Diseñar una escala de valoración para las competencias básicas identificadas que permitan calificar un nivel de desempeño. (Escala de valoración)**
- 8.4. Establecer estrategias para el mejoramiento de las competencias básicas de los directivos de PYMES. (Estrategias de mejoramiento)**

El presente capítulo tiene por finalidad presentar una solución útil a las personas interesadas en gestionar dichas competencias, presentando de manera estructurada la información sobre las competencias que inciden de manera más determinada en la gestión de factores críticos de éxito.

### **8.1.1. COMPROMISO CON LA RENTABILIDAD**

Según Alles, “es la capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento de una organización. Es la capacidad para orientar las propias acciones y las de los colaboradores a cargo o sobre los cuales se tiene influencia, racionalizar las actividades (darles estructura y eficiencia) y fomentar el uso adecuado de los recursos a fin de generar un resultado satisfactorio”.<sup>31</sup>

#### **8.2.1. Indicadores de conducta**

- Define en objetivos claros la visión de la organización en relación con los aspectos financieros y de rentabilidad, identificándose y asumiéndolos como propios, a partir de lo cual los asume como su principal defensor.
- Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con los compromisos relacionados con la generación de rentabilidad y utilidad en los negocios.
- Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones

---

<sup>31</sup> ALLES, Martha. Diccionario de Competencias: La trilogía, Tomo 1. 1ª. Ed. Buenos Aires: Editorial Gránica, 2009, p. 130. ISBN 978-950-641-555-6

planificadas, a fin de controlar el comportamiento de sus procesos en relación con el cumplimiento de los objetivos de responsabilidad

- Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales en relación con su compromiso con el logro de los objetivos de rentabilidad del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia con que se utilizan los recursos
- Transmite a sus compañeros y subordinados los objetivos, e identifica oportunidades de motivación para lograr su participación, compromiso e identificación con las metas de rentabilidad.

### **8.3.1. Escala de Valoración**

- No tiene la competencia: La persona no tiene habilidad e interés alguno para sincronizar sus esfuerzos y actividades con las necesidades de rentabilidad de la organización.
- Intención: El individuo entiende la importancia de desarrollar acciones que generen sostenibilidad para la empresa, pero estas no permiten evidenciar su alineación con la necesidad de rentabilidad del negocio.
- Cumple con el estándar: El directivo maneja adecuadamente las variables que intervienen en la generación de rentabilidad para el negocio y en condiciones normales genera acciones tendientes a defender el uso óptimo de los recursos.
- Supera el estándar: El directivo desarrolla permanentemente acciones que direccionan la generación de rentabilidad para la empresa, incluso en aspectos administrativos y que no son del Core de la organización.
- Rendimiento óptimo en la competencia: El directivo genera oportunidades de rentabilidad para la organización a través de su propia gestión y sus resultados evidencian una capacidad sostenida de optimizar los recursos y con ellos alcanzar la máxima rentabilidad posible.
- Excelencia en el compromiso con la rentabilidad: El directivo lidera y motiva a todos los miembros de la organización en la identificación y gestión de acciones orientadas al logro de la rentabilidad de la organización.

### **8.4.1. Estrategias de mejoramiento**

Cuando el candidato a ocupar el rol directivo o cuando el directivo al ser evaluado en esta competencia presenta brecha con respecto al nivel esperado se pueden aplicar las siguientes estrategias:

- Brindarle capacitación en materia financiera que le permitan identificar los factores que inciden en el logro de la rentabilidad en su organización.
- Elaborar listas de chequeo de los factores incidentes en la rentabilidad de sus procesos a cargo, para aplicar en ellos estrategias que optimicen los recursos en función de los resultados financieros.
- Diseñar indicadores de gestión que le ayuden a controlar los factores y variables

que inciden en el logro de la rentabilidad de sus procesos.

- Abrir canales de comunicación entre el directivo y sus equipos de trabajo que le permitan identificar e instrumentalizar oportunidades de generar rentabilidad en las acciones de trabajo diario y en los resultados de los procesos a cargo.

### **8.1.2. FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN**

La persona que posee esta competencia trabaja eficazmente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Entiende, acepta y valora cuestionamientos y puntos de vista diferentes, adaptando su propio enfoque a medida que la situación lo requiere. Apropia los cambios rápidamente en su propia actividad y en los procesos que tiene a cargo.

#### **8.2.2. Indicadores de conducta**

- Se adapta a diferentes situaciones y estilos personales
- Respeta y valora el punto de vista de los demás y acepta las diferencias
- Está abierto al cuestionamiento de otros y a negociar sus puntos de vista
- Hace cambios en su trabajo que responden a las necesidades de la situación

#### **8.3.2. Escala de Valoración**

- No existe. La persona es inflexible ante el cambio. No muestra ningún interés en implementar cambios en su trabajo o conducta debido a que esto le genera un alto nivel de incertidumbre.
- Intención. La persona es consciente de la importancia de ser flexible en el trabajo, pero se toma mucho tiempo y no se adapta fácilmente a los cambios.
- Cumple con el estándar. La persona puede cambiar su forma de pensar o adaptarse a otra siempre y cuando tenga suficiente información que demuestre la conveniencia del cambio.
- Supera el estándar. La persona se adapta fácilmente a situaciones cambiantes, obteniendo siempre los resultados esperados en su trabajo.
- Supera por mucho el estándar. La persona se siente cómoda con los ambientes ambiguos, aprovechando al máximo las oportunidades que le dan este tipo de ambientes, siendo capaz de influirlos en relación con las necesidades de la organización.
- Estrategia Flexible. La persona tiene la capacidad de adaptar los planes estratégicos, de acuerdo a nuevas situaciones para cumplir los objetivos trazados por y para la organización.

#### **8.4.2. Estrategias de mejoramiento**

- Implementar con el líder que requiere la competencia, metodologías de entrenamiento que le ayuden a entender los cambios, la necesidad del cambio

- y vencer su resistencia al cambio.
- Acelerar el ritmo de renovación de las estrategias de los procesos que el directivo lidera, obligándolo a pensar sus procesos de modo distinto.
  - Implementar dentro de los estándares de medición y seguimiento de los procesos a cargo, indicadores de innovación para que la flexibilidad y la adaptación al cambio se conviertan en trabajo y reto habitual.
  - Entregar herramientas para la información constante sobre nuevas metodologías, procesos, productos y quehaceres relacionados con los procesos a cargo del directivo.
  - Efectuar ejercicios de diseño de escenarios futuros de los procesos a cargo y abrir espacio para su participación en dichos ejercicios en otros procesos relacionados.
  - Listar oportunidades de cambio en cultura, aprendizaje y cambio, y estructura y establecer tareas de ajuste para flexibilizar los procesos y actividades.
  - Vincular talentos como coequiperos, que tengan un alto nivel de competencia en flexibilidad y adaptabilidad.

### **8.1.3. INTEGRIDAD**

Como lo indica Alles, “es la capacidad para tener un comportamiento que esté de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas en el ámbito profesional y personal, así como para actuar con seguridad y congruencia entre saber, decir y hacer. Es la capacidad para construir relaciones duraderas entre individuos y organizaciones, basadas en un comportamiento veraz y honesto”<sup>32</sup>.

### **8.2.3. Indicadores de conducta**

- Utiliza principios y valores como guía para dirigir ambientes de trabajo
- Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores y estos son sólidos y acordes con el ámbito cultural.
- Genera y promueve valores para dirigir y orientar equipos de trabajo
- Acepta los riesgos y los costos de la honestidad con que trabaja e interactúa, en la relación con sus colaboradores, con los clientes y con el mercado.
- Establece relaciones laborales, comerciales y de colaboración, sobre la base del respeto y haciendo uso de sus principios.
- Suele ser un referente en materia de integridad, tanto para su propia gente como para sus pares, competidores y clientes.
- Su forma de pensar y sus dichos (hablar), son congruentes con sus acciones.

### **8.3.3. Escala de valoración**

- No cuenta con la competencia: La persona suele priorizar los beneficios a

---

<sup>32</sup> ALLES, Martha. Op. Cit., p. 138.



- obtener sobre los valores éticos. No suele admitir sus errores. Acomoda sus acciones a las situaciones, aunque eso signifique inequidad y deshonestidad.
- Intención de integridad: Sus acciones muestran intención de integridad, y la entiende, pero en ocasiones priman más sus intereses y deriva la decisión sobre aspectos que requieren integridad a otras personas para evitar el conflicto con sus intereses.
  - Cumple con el estándar: Es abierto y honesto en sus relaciones laborales y es capaz de reconocer sus errores y sentimientos negativos. Expresa su pensamiento sin ser ofensivo ni mostrar actitudes de oposición
  - Supera el estándar: Establece relaciones en el trabajo, basadas en el respeto y la equidad tanto para la distribución de las cargas como para la evaluación y retribución. Demuestra honradez y confiabilidad. Expresa lo que siente y cumple lo que dice. No genera falsas expectativas.
  - Rendimiento óptimo en la competencia: Supervisa y asigna el trabajo de acuerdo con los objetivos, expectativas y metas previamente expuestas. Expresa de manera positiva, sin ser ofensivo, evitando el rechazo, pero fiel a sus principios. Obedece criterios éticos. Mejora el ambiente laboral.
  - Excelencia en integridad: Se comporta como un referente en materia de integridad y es una inspiración para otros. Es respetuoso en todas las circunstancias. Todas sus actuaciones están regidas por valores claros y distintos.

#### **8.4.3. Estrategias de mejoramiento**

- Ofrecer al directivo herramientas para reconocer su responsabilidad y asumir compromisos en la medida de sus posibilidades en relación con actitudes éticas e íntegras.
- Ayudar al directivo a reconocer las situaciones y amenazas para el desarrollo de su competencia de integridad, en relación con sus metas y objetivos, así como las partes interesadas o stakeholders.
- Fomentar, crear y divulgar elementos de cultura en el entorno inmediato que fortalezcan las conductas íntegras del directivo.
- Indicar al directivo la tarea y el reto de asumir la responsabilidad de adoptar medidas para la generación de un entorno basado en la competencia de integridad.
- Retroalimentar oportunamente los actos y comportamientos que reflejen distancia de comportamientos relacionados con la competencia de la integridad.

#### **8.1.4. PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS**

La PERSEVERANCIA en la consecución de objetivos, “es la capacidad para actuar con firmeza y constancia en la realización de proyectos y en la consecución de objetivos. La capacidad de actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante hasta lograr lo

planeado”.<sup>33</sup>

#### **8.2.4. Indicadores de conducta.**

- Se orienta a los resultados definidos en la planeación estratégica de la organización.
- Finaliza generalmente con éxito las tareas encomendadas, superando las dificultades y las circunstancias adversas.
- Cumple con los objetivos planificados al acometer las tareas de índole estratégica y también de índole operativa.
- Es capaz de cumplir con los objetivos aun cuando aumenta la exigencia en cuanto al plazo señalado para culminar.
- Cumple con los objetivos anteponiendo su capacidad para superar y atravesar exitosamente a través de obstáculos de los procesos, de las personas y de las circunstancias.
- Canaliza adecuadamente la oposición, superándola normalmente con éxito, y alcanzando logros cuando dicha oposición se presenta.
- Insiste, repite acciones y mantiene conductas justificadas tendientes a lograr los objetivos propuestos.

#### **8.3.4. Escala de valoración**

- No existe: El directivo de la organización no refleja una capacidad evidente de actuar con firmeza y constancia en la búsqueda de los objetivos y desiste fácilmente cuando encuentra obstáculos y dificultades.
- Intención de ser perseverante: El individuo entiende la necesidad de perseverar, pero presenta dificultad para insistir, repetir o mantener comportamientos firmes y constantes en relación con la búsqueda de los objetivos
- Cumple con el estándar: El directivo es capaz de repetir acciones, ser firme y constante en sus actuaciones y perseguir con ello los objetivos, logrando normalmente éxito en los logros acometidos.
- Supera el estándar: El directivo es capaz de evidenciar su perseverancia en la consecución de objetivos y además de alcanzar el éxito de manera habitual, es evidencia en ello su firmeza y constancia.
- Perseverancia óptima: Aún en objetivos de alta dificultad, con probabilidades muy bajas de éxito, el individuo sabe aprovechar todos los recursos disponibles para alcanzar los objetivos planificados.
- Excelencia en perseverancia: El directivo motiva e inspira entre sus pares y subordinados conductas constantes, disciplinadas y firmes, que a la larga hacen que la organización vaya más allá de los objetivos planificados o de los resultados esperados.

---

<sup>33</sup> Ibid., p. 140

#### **8.4.4. Estrategias de mejoramiento**

- Implementar mecanismos de conceptualización, mapeo y visualización de las metas y objetivos estratégicos de la organización que puedan ser consultados fácil y constantemente por los directivos.
- Garantizar que el directivo y todos los colaboradores de los procesos adyacentes, conozcan, identifiquen y entiendan cada uno de los objetivos organizacionales y la capacidad de las tareas y procesos que realizan para contribuir al logro de los objetivos.
- Desarrollar actividades de coaching de personas y/o de grupos que contribuyan al fortalecimiento del carácter, la disciplina y la constancia, tanto en las actividades individuales como en las actividades compartidas.
- Promover los liderazgos orientados a la acción y las personas que desempeñan actividades que contribuyen al logro de los objetivos de los procesos y de los equipos de trabajo.

#### **8.1.5. LIDERAZGO EJECUTIVO (CAPACIDAD PARA SER LÍDERES DE LÍDERES)**

El liderazgo es la capacidad de lograr resultados a partir del aporte de los demás. Es la competencia que permite empoderar y apoyar a los miembros del equipo para que se orienten hacia un objetivo común. El liderazgo ejecutivo además es aquel que planea, organiza, direcciona y asume el control de un proyecto, el logro de una meta o la ejecución de una estrategia.

#### **8.2.5. Indicadores de conducta.**

- Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
- Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea.
- Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
- Establece de forma clara y precisa los resultados esperados y la forma como se va a medir el cumplimiento.
- Asigna tareas basándose en las fortalezas de cada miembro del equipo.

#### **8.3.5. Escala de valoración**

- No Existe. La persona no muestra ninguna acción para conducir o dirigir a otras personas o grupos.
- Intención. La persona dirige un grupo de personas utilizando sólo su autoridad formal o posición de poder.
- Cumple con el estándar. La persona la persona estimula con entusiasmo para que se logren los objetivos planificados, haciendo que cada uno asuma roles y

responsabilidades.

- Supera el estándar. La persona se pone a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su responsabilidad.
- Supera por mucho el estándar. La persona la persona es consistente y visiblemente guía mediante el ejemplo y se constituye en modelo para equipos y colegas. Líder carismático, además planea, organiza y dirige eficientemente proyectos y tareas.
- Dirección estratégica de personas. La persona es ejemplo e inspira a otros miembros de la organización para el cumplimiento de la visión de la organización.

#### **8.4.5. Estrategias de mejoramiento**

- Fomentar el equilibrio emocional: Lograr que el líder entienda que el liderazgo no se potencia con decisiones férreas que buscan intimidar o generar temor. Trabajar con el líder en el logro de un equilibrio en las emociones que respaldan las decisiones.
- Incentivar al directivo a que se convierta en fuente de motivación: En situaciones de crisis interna o de baja productividad, los equipos necesitan más motivación. Se debe influir en los colaboradores para generar cambios.
- Retroalimentar al directivo las actitudes que favorecen y afectan la justicia y ponderación: El liderazgo justo y equilibrado genera admiración en su entorno. Esto es necesario más cuando el equipo requiere permanente evaluación y monitorización. Es el criterio y no la posición lo que debe primar en el momento de ponderar los resultados.
- Trabajar en minimizar jerarquías: Entablar un trato más directo con las personas que conforman los equipos de trabajo. Entre más lejano se presente el líder, menos entidad tendrá su figura y menos identidad tendrá con él su equipo.
- Desarrollar actividades que evidencien la capacidad del directivo para dar ejemplo: Por ejemplo, si habla de la planificación y sus ventajas, no puede acudir tarde a las reuniones. Interiorizar en el directivo la idea de que, liderazgo es una cualidad que se demuestra en día a día y en primera persona.
- Revisar la planeación para equilibrar optimismo y realidad: Dicho de otro modo, trazarse metas, pero sin quedarse sin brújula. Entrenar en el directivo la convicción de que el liderazgo sólo se afianza si las decisiones que se tomen poseen un fuerte anclaje en la realidad y son viables.

#### **8.1.6. VISIÓN ESTRATÉGICA**

Es la capacidad de entender rápidamente las tendencias del entorno, las oportunidades y las amenazas del mercado, así como las fortalezas y debilidades de la organización, para actuar con una respuesta estratégica que permita alcanzar los objetivos de la organización.

### **8.2.6. Indicadores de conducta**

- Considera las principales fortalezas y debilidades de la organización conectándolas con su estrategia.
- Visualiza y describe futuros escenarios probables, con sus respectivas consecuencias.
- Participa activamente con el equipo gerencial en la definición de metas de alta prioridad que apoyan la estrategia de negocios.

### **8.3.6. Escala de valoración**

- No Existe. La persona no se preocupa por conocer las debilidades y fortalezas de la empresa. Se muestra apático ante el futuro de la organización.
- Intención. La persona conoce los objetivos estratégicos de organización, pero no emprende acciones para alcanzarlos.
- Cumple con el estándar. La persona conoce las fortalezas y debilidades de las áreas de su interés y realiza acciones para cumplir con las estrategias organizacionales.
- Supera el estándar. La persona visualiza y describe futuros, genera estrategias y sus posibles consecuencias.
- Supera por mucho el estándar. La persona participa activamente en el equipo directivo, en la definición de metas de alta prioridad que apoyan la estrategia de negocios.
- Visión Estratégica. La persona genera diferentes estrategias complejas que responden a la situación de la empresa con respecto a su entorno y prevé las consecuencias de implementarlas. Genera estrategias de negocios dentro del equipo directivo.

### **8.4.6. Estrategias de mejoramiento**

- Ayudar al directivo, mediante diferentes modalidades de apoyo, a entender la propia empresa, sus estrategias, objetivos, competencia diferencial, evolución de su entorno, partes interesadas, más allá de su conocimiento e interés habitual.
- Trabajar con el equipo directivo en obtener amplia información sobre las tendencias y evolución de la economía y las finanzas, la industria y el sector.
- Realizar estudios sobre estrategia, gestión estratégica y temas relacionados, facilitando al directivo seminarios y conferencias, incentivando la lectura y realizando discusión sobre textos y buscando asesoramiento y consejo de expertos en gestión estratégica.
- Desarrollar actividades que estimulen comportamientos centrados en el cliente y los consumidores. ¿Quiénes son los clientes? ¿Quiénes son los consumidores? ¿Están satisfechos? ¿Cuáles son sus preocupaciones? ¿Qué

les haría dejar de ser clientes? ¿Qué haría que los clientes y consumidores siguieran estando o no satisfechos?

- Fomentar acciones que obliguen al directivo a innovar. Esto es pensar los problemas de manera diferente, abordarlos de manera diferente e incursionar en soluciones diferentes que generen percepciones distintas a las habituales.
- Analizar y resolver problemas. Trabajar y entrenar la habilidad para resolver problemas con criterio de efectividad, eficiencia y oportunidad.

### **8.1.7. CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

“Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias”.<sup>34</sup>

### **8.2.7. Indicadores de conducta**

- El directivo puede diseñar métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.
- La persona puede determinar formas de operar en los procesos y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos que se requieren para el logro de los objetivos fijados tanto en las tareas macro como en el nivel de detalle.
- La persona diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas de un proyecto, un proceso, o una actividad para mantener el control y aplicar las correcciones necesarias.
- La persona es un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.

### **8.3.7. Escala de Valoración**

- No existe: La persona presenta dificultades tangibles para determinar metas y establecer prioridades.
- Organización incipiente: Se evidencia capacidad para determinar metas y prioridades en relación con las tareas a cargo, así como definir las etapas, acciones, plazos y recursos para el logro de los objetivos. No aplica mecanismos de seguimiento y control, solo en ocasiones plantea y ejecuta medidas correctivas necesarias.
- Cumple con el estándar: El individuo muestra capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su organización o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzar los objetivos fijados. Utiliza mecanismos de seguimiento y control del avance de las etapas y

---

<sup>34</sup> Ibid., p. 168

aplica acciones correctivas cuando es necesario.

- **Supera el estándar:** La persona tiene capacidad para diseñar métodos de trabajo que permiten determinar metas y prioridades para los colaboradores y define las etapas, acciones, plazos y recursos para alcanzar los objetivos en toda tarea y proyecto. Puede diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación del avance de las distintas etapas y mantener el control de los proyectos o procesos y así aplicar acciones correctivas.
- **Supera por mucho el estándar:** La persona tiene amplia capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y procesos y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para lograr los objetivos fijados. Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los procesos, tareas, proyectos y sus grados de avance en las distintas etapas, de modo que mantiene el control y puede aplicar las acciones correctivas necesarias. Es un referente en materia de planificación y organización en aspectos personales y organizacionales.
- **Excelencia en Planificación y Organización:** La experiencia y conocimiento formal le facilitan, además de superar el estándar, ser modelo, inspiración y motivación para la planificación y organización de su organización e incluso de otras organizaciones similares.

#### **8.4.7. Estrategias de mejoramiento**

- Incentivar la construcción y diseño de planes para las tareas y actividades (descripciones organizadas y estructuradas, jerárquicamente o no, de acciones que orienten la conducta a seguir, mediante la programación de objetivos y la asignación de recursos para la consecución de los objetivos)
- Hacer ejercicios en el equipo de trabajo de descripción de la situación inicial y de la final que se desea alcanzar
- Identificar y listar las acciones eficaces que han de seguirse, para pasar de la situación inicial a la final o deseada
- Obligar al directivo a establecer fases, con las acciones organizadas y cuantificar económicamente el costo de cada una, así como los puntos de riesgo y oportunidades de ahorro.
- Determinar para cada tarea, proyecto y actividad los plazos, actividades y entregables, así como hacer explícita la secuencia de tiempo para ejecutar las acciones.

#### **8.1.8. COMUNICACIÓN EFICAZ**

Es la capacidad para expresarse de forma abierta, clara y con convicción. Tener una capacidad de expresión que impacte y produzca una buena impresión.

Capacidad para entender, apropiarse y compartir información oportuna en todos los niveles de la organización y con las partes relacionadas.

#### **8.2.8. Indicadores de conducta**

- La expresión verbal del individuo es lógica, organizada y asertiva.
- La persona se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
- Se comunica eficazmente con personas en todos los niveles de la organización.
- Se muestra seguro y convincente al expresar sus ideas.
- Alinea el formato, vocabulario y lenguaje oficial para comunicar a la audiencia y acomoda el lenguaje verbal y no verbal para transmitir correctamente lo que se requiere.
- Escucha para entender y aprender.
- Hace presentaciones y sinopsis con materiales apropiados y acordes a la complejidad o simpleza de su auditorio.
- Comparte la información en forma clara y concisa.
- Entiende la necesidad de confidencialidad y discreción.
- Crea estrategias comunicativas complejas para mantenerse informado.

#### **8.3.8. Escala de valoración**

- No Existe. La persona es confusa al expresar su pensamiento y no escucha a los demás.
- Intención. La persona transmite la información en forma poco organizada. Escucha atentamente pero no toma en cuenta las opiniones de los demás.
- Cumple con el estándar. La persona tiene una expresión lógica y organizada, transmite la información de manera oportuna en los niveles de dirección apropiados. Tiene un nivel de escucha aceptable.
- Supera el estándar. La persona se comunica eficazmente en todos los niveles de la organización. Adapta su lenguaje de acuerdo a su interlocutor. Tiene buen nivel de escucha.
- Supera por mucho el estándar. La persona se muestra segura y convincente al expresar sus ideas. La persona busca permanentemente iniciativas para informar y solicitar aportaciones de los otros. Le gusta permanecer en constante comunicación con otros.
- Estrategias comunicativas. La persona crea estrategias complejas para comunicarse de acuerdo a su interlocutor. La comunicación muestra un elevado nivel de creatividad.

#### **8.4.8. Estrategias de mejoramiento**

- Practicar con la persona ejercicios de escucha activa: Escuchar sin interferencias, sin interrumpir, extraer el mensaje, asegurar que se entendió el



mensaje y verificar si fue el mensaje entregado por el interlocutor.

- Retroalimentar activamente a la persona cuando tiene actitud tajante y solicitarle que argumente sus puntos de vista.
- Efectuar ejercicios como listas de eventualidades donde la persona haya realizado juicios y colocado etiquetas. Entrenar mediante seguimiento la actitud de hablar en primera persona.
- Invertir en actividades que desarrollen la práctica del autoconocimiento.
- Obligar al individuo a estar atento a su lenguaje no verbal y mantener a raya sus emociones. Practicar la empatía (ponerse en los zapatos del otro) y la adecuación de las actitudes a las circunstancias particulares.
- Invertir en capacitación experiencial que fortalezca esta competencia en el individuo.

### **8.1.9. CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y DEL MERCADO**

Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.<sup>35</sup>

### **8.2.9. Indicadores de conducta**

- La persona evidencia notable capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como de los actores de la industria.
- La persona es hábil para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas de su mercado, en función del análisis de las fortalezas y debilidades de su organización.
- La persona domina la normatividad legal y la intrínseca del gremio o sector de la economía al cual pertenece.
- La persona tiene un profundo conocimiento de los productos y/o servicios ofrecidos por la organización.
- Evalúa la posibilidad y viabilidad de la congruencia de los productos con los requerimientos, gustos y necesidades de los clientes y consumidores.
- Su conocimiento del direccionamiento de su organización y del mercado, le identifica como un referente en el entorno empresarial en que se desempeña.

### **8.3.9. Escala de valoración**

- No existe: La persona evidencia desinterés o por su reciente incursión en el

---

<sup>35</sup> Ibid., p. 173

negocio, no muestra conocimiento de la industria y el mercado en el cual se desenvuelve.

- **Intención:** Este directivo no identifica las necesidades de sus clientes ni evidencia conocimiento de su industria o mercado, aunque puede identificar las fortalezas y debilidades de su organización. Busca ponerse en contacto para conocer las tendencias y oportunidades del mercado.
- **Cumple con el estándar:** La persona muestra capacidad para comprender las necesidades del cliente, teniendo en cuenta su conocimiento del mercado. Puede identificar oportunidades y amenazas, y muestra disposición a consultar a sus pares o expertos sobre aspectos que desconoce en relación con el cliente o la normatividad. Conoce los productos ofrecidos y las necesidades y preferencias de los clientes y consumidores.
- **Supera el estándar:** La persona detecta y comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes y el mercado. Identifica las tendencias, oportunidades y amenazas del mercado, e identifica las fortalezas y debilidades de la organización. Cuenta con amplio conocimiento del marco regulatorio y de los productos y servicios de la organización. Evalúa la viabilidad de adaptar los productos a las necesidades de clientes y consumidores.
- **Supera ampliamente el estándar:** Además de superar el estándar, este individuo cuenta con la capacidad para constituirse en un referente en el mercado, a nivel interno, y en el regional si se lo propone en lo que referente al conocimiento de su industria y mercado.
- **Excelencia en el conocimiento de su industria o mercado.** Es reconocido por ponerse a la vanguardia en el liderazgo de las iniciativas, nuevas prácticas, innovación e implementación de nuevas metodologías o tecnología de su mercado e industria, y normalmente obtiene éxito en su implementación. Es consultado por sus clientes e incluso por sus competidores del mercado.

#### **8.4.9. Estrategias de mejoramiento**

- Realizar actividades de Benchmarking en materia de gestión del mercado, las ventas, el desarrollo de productos y servicios de la competencia, y los sistemas o mecanismos para la gestión de calidad.
- Establecer una red de expertos en la industria, que puedan ser consultados con confianza cuando se requiera, por ejemplo, en materia jurídica, en materia de competencia y de lanzamiento y promoción de nuevos productos.
- Invertir en actividades de capacitación con las entidades que agremian empresas del sector.
- Invertir en capacitación informal dirigida a aspectos estratégicos para la empresa (diplomados), y educación formal para favorecer la estructura de pensamiento del directivo (pregrado, especializaciones y maestrías)
- Entregarle al directivo la responsabilidad de liderar iniciativas en conjunto con líderes de otras organizaciones del mercado y la industria.
- Retroalimentar con toda claridad aquellos aspectos y temas en los cuales la

persona manifiesta debilidad y falta de conocimiento.

### **8.1.10. GESTIÓN Y LOGRO DE LOS OBJETIVOS**

“Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.”<sup>36</sup>

Dicho de otra manera: Capacidad de acción y motivación permanente por alcanzar y superar estándares de excelencia. Establecimiento de metas retadoras y consecución de logros únicos.

### **8.2.10. Indicadores de conducta**

- Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas
- Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos de alta calidad.
- Alcanza resultados medibles y cuantificables, va más allá de lo esperado
- Actúa con un alto sentido de urgencia y pro actividad
- Planea, organiza y controla identificando a tiempo los imprevistos
- Busca información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor

### **8.3.10. Escala de valoración**

- No Existe. La persona no muestra interés por obtener resultados en la gestión de su organización o negocio.
- Intención. La persona muestra la intención de cumplir con los objetivos propuestos en su organización o área de trabajo, pero no siempre lo logra, lo cual le origina sensación o sentimientos de frustración.
- Cumple con el estándar. La persona alcanza (90 - 100%) los objetivos propuestos por la dirección o la planeación estratégica de la organización.
- Supera el estándar. La persona alcanza siempre todos los objetivos propuestos y si puede, va más allá de lo esperado (Como mínimo 100%)
- Supera por mucho el estándar. La persona establece y alcanza metas retadoras y realistas, supera las expectativas de sus pares, socios y superiores (por encima del 100% de las metas propuestas, de manera sistemática)
- Excelencia en logro de su equipo. La persona genera acciones numerosas que llevan a su equipo de trabajo a alcanzar objetivos más allá de lo presupuestado de manera constante (120% como referencia, o se propone nuevas metas retadoras una vez alcanza la meta inicial). Muestra excelencia en el resultado

---

<sup>36</sup> Ibid., p. 179

propio y el de su área. Promueve la excelencia empresarial.

#### **8.4.10. Estrategias de mejoramiento**

- Estimular al líder para que establezca y determine metas retadoras y desafiantes, pero alcanzables, orientadas al logro de los objetivos.
- Analizar e incentivar en el directivo la habilidad para realizar adecuada selección y formación de personas, la delegación de tareas y la generación de directrices.
- Apoyar el diseño de estrategias y procesos basados en la planificación por parte de este directivo, y si no tiene un interés determinado en hacerlo, exigirselo mediante acuerdos de servicio de cliente interno.
- Efectuar “focus group” o grupos de enfoque que se centren en el análisis de información detallada y cuidadosa de problemas específicos, así como la movilización y destinación de los recursos organizacionales.
- Identificar mecanismos para el seguimiento, medición y control de la gestión.
- Incluir en las responsabilidades del líder, algunas relacionadas con el análisis y gestión del riesgo.
- Entregar y hacer seguimiento a directrices que obliguen a acometer las decisiones y acciones con fundamento en criterios definidos de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

#### **8.1.11. PENSAMIENTO ANALÍTICO**

“Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar”<sup>37</sup>

#### **8.2.11. Indicadores de conducta**

- La persona evidencia capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y analizarlos, desagregándolos en sus distintos componentes.
- Es capaz de interrelacionar los componentes de problemas complejos, establecer sus vínculos causales y reconocer las eventuales causas de un hecho, así como las consecuencias de una acción o cadena de acontecimientos.
- Identifica las relaciones existentes entre los diferentes elementos de un problema o situación para, de ese modo, anticipar los obstáculos y planificar la secuencia de actividades a seguir.
- Inventa y desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibles variantes y derivaciones de una situación.

---

<sup>37</sup> Ibid., p. 185

### **8.3.11. Escala de valoración**

- No existe. La persona no realiza esfuerzos ni abstracciones que persigan el análisis de situaciones complejas, y suele guiarse especialmente por su intuición o conocimiento empírico.
- Intención. El individuo busca la causa de los problemas y en ocasiones la encuentra, pero tiene problemas para analizar y sintetizar la información en el proceso de análisis de los mismos.
- Cumple con el estándar. La persona puede establecer normalmente la causa de los problemas e incluso listar algunos aspectos que los ocasionan, pero suele tener dificultades para anticiparse a los obstáculos al realizar análisis de sus problemas.
- Supera el estándar. La persona comprende situaciones y problemas complejos y establece los vínculos con las situaciones que los ocasionan. Puede prever las consecuencias de una cadena de acontecimientos.
- Supera por mucho el estándar. Además de superar el estándar, la persona puede planear la secuencia de actividades de un curso de acción para contrarrestar un problema, previo un análisis generalmente bien realizado de la situación y sus componentes.
- Excelencia en pensamiento analítico. Además de superar por mucho el estándar, la persona tiene capacidad para analizar diferentes escenarios de diversas situaciones, incluso en entornos cambiantes, y lo realiza de manera sistemática y organizada. Gracias a su pensamiento analítico puede predecir o generar escenarios convenientes.

### **8.4.11. Estrategias de mejoramiento**

- Sistematizar metodologías para la resolución de problemas (por ejemplo, las metodologías para el análisis de causa raíz de los problemas)
- Realizar ejercicios de assessment center enfocados, con dificultad y complejidad progresiva, que entrenen al individuo en el análisis de la información disponible para la solución de los problemas.
- Entrenar la capacidad para distinguir que es lo principal, y que es lo secundario, en relación con aquello que es prioritario, urgente, importante y estratégico.
- Efectuar análisis de fortalezas y debilidades en los diferentes sucesos presentados.
- Aprovechar las oportunidades para analizar las oportunidades y amenazas en relación con el mercado, los clientes y la competencia. Documentar estos análisis sistemáticamente.
- Enseñar a dividir los procesos en etapas y al tiempo diseñar las actividades de los procesos en relación con los objetivos.

### **8.1.12. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

Capacidad de entender rápidamente las tendencias del entorno, las oportunidades y las amenazas del mercado, las fortalezas y debilidades de la organización, para actuar con una respuesta estratégica que permita alcanzar los objetivos.

“Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional” .<sup>38</sup>

### **8.2.12. Indicadores de conducta**

- Considera las principales fortalezas y debilidades de la organización conectándolas con su estrategia.
- Visualiza y describe futuros escenarios probables, con sus respectivas consecuencias.
- Participa activamente con el equipo gerencial o directivo en la definición de metas de alta prioridad que apoyan la estrategia de negocios.

### **8.3.12. Escala de valoración**

- No Existe. La persona no se preocupa por conocer las debilidades y fortalezas de la empresa. Se muestra apático ante el futuro de la organización.
- Intención. La persona conoce los objetivos estratégicos de organización, pero no emprende acciones para alcanzarlos.
- Cumple con el estándar. La persona conoce las fortalezas y debilidades del área en la que ejerce la mayor influencia, y realiza acciones para cumplir con las estrategias organizacionales.
- Supera el estándar. La persona visualiza y describe futuros, genera estrategias y sus posibles consecuencias, para su área de influencia inmediata y para las demás áreas de la organización.
- Supera por mucho el estándar. La persona participa activamente en el equipo directivo en la definición de metas de alta prioridad que apoyan la estrategia de negocios.
- Visión Estratégica. La persona genera estrategias complejas que responden a la situación de la empresa con respecto a su entorno y prevé las consecuencias de implementarlas. Genera estrategias de negocios dentro del equipo gerencial.

---

<sup>38</sup> Ibid., p. 187

#### **8.4.12. Estrategias de mejoramiento**

- Utilizar herramientas de simulación en ambientes alternos de competencia, ejercitar el diseño de estrategias de supervivencia, crecimiento, desarrollo y competitividad para situaciones en ambientes simulados.
- Incentivar el análisis situacional en ambientes de alta competitividad.
- Fortalecer e implementar en la organización las metas de innovación tecnológica (concebir e implantar cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados)
- Desarrollar herramientas tales como “radares de estrategia” y “radares de innovación”, que ayuden a canalizar las iniciativas estratégicas interesantes por parte de los equipos de trabajo, así como las iniciativas de innovación que pueden resultar estratégicas para la organización.
- Efectuar de manera generalizada el ejercicio de revisar la alineación de las metas de los procesos con las metas organizacionales (estratégicas), y efectuar los ajustes pertinentes bajo la responsabilidad del directivo que requiere mejorar dicha competencia.

#### **8.1.13. TOMA DE DECISIONES**

Capacidad de utilizar técnicas efectivas de toma de decisiones que brindan soluciones apropiadas y éticas.

“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 más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada”.<sup>39</sup>

#### **8.2.13. Indicadores de conducta**

- Considera los elementos éticos de la decisión final.
- Establece bases y explica el razonamiento de las decisiones.
- Incluye a la gente apropiada, así como la información pertinente y relevante en la toma de decisiones
- Muestra voluntad de tomar decisiones y de recolectar los elementos necesarios y pertinentes para hacerlo.
- Toma decisiones a tiempo.
- Se apoya en información adaptada a la dimensión de los problemas.
- Asume la responsabilidad de sus decisiones pese a los resultados que éstas signifiquen

---

<sup>39</sup> Ibid., p. 194

### **8.3.13. Escala de valoración**

- No Existe. La persona no toma ninguna decisión, se limita a seguir instrucciones, desarrollar consensos o repetir actuaciones de otras personas.
- Intención. La persona muestra la intención de tomar decisiones sobre sus labores cotidianas, pero consulta como conducta habitual antes de implementar acciones.
- Cumple con el estándar. La persona toma decisiones acerca de su trabajo o su entorno inmediato, apoyándose en el conocimiento que tiene del mismo.
- Supera el estándar. La persona toma decisiones, aún en situaciones cambiantes, apoyándose en sus conocimientos y experiencia previa.
- Supera por mucho el estándar. Toma decisiones satisfactorias y con rapidez, ante problemas complejos, teniendo en cuenta el entorno y los objetivos de la organización.
- Estrategia. La persona tiene la capacidad de tomar decisiones efectivas y eficientes, analizando diferentes componentes de una situación, para maximizar los recursos y las utilidades de la organización.

### **8.4.13. Estrategias de mejoramiento**

- Vincular el análisis de probabilidades en la toma de decisiones para la definición de cursos de acción. Las herramientas matemáticas y estadísticas deben ponerse al servicio de la toma de decisiones.
- Realizar sistemáticamente análisis de los resultados obtenidos con decisiones sobre temas similares, adoptadas en oportunidades anteriores.
- Efectuar revisiones y análisis de la pertinencia, relevancia e importancia de la información disponible para la toma de las decisiones. Quien requiere mejorar esta competencia requiere adquirir la disciplina para realizar de manera habitual este ejercicio antes de la toma de las decisiones.
- Proporcionar capacitación relacionada con el desarrollo de la inteligencia emocional, dado que toda decisión tiene un componente racional y otro emocional. Si el líder toma la decisión impulsivamente, desde emociones como el miedo o la frustración, posiblemente se equivoque. Un líder que desarrolla su autoconsciencia es capaz de ver la situación en perspectiva, gestionar sus emociones y por lo tanto tomar mejores decisiones.
- Interiorizar la posibilidad de incertidumbre en la toma de decisiones. Esto es, reconocer que la perfección no siempre se da en la decisión pues al buscar dicha perfección puede tardar demasiado la toma de decisión, no ser oportuno y afectar al equipo. Se debe entrenar la determinación y cumplimiento de los plazos; aceptar las emociones incómodas que surgen de la incertidumbre; tener disposición a aceptar la responsabilidad de equivocarse, y confiar en la toma de decisiones adecuada con los recursos disponibles.
- Entrenar e incentivar la decisión del no: Proscribir el miedo a decir no y creer que, al hacerlo, se afectarán las relaciones o la imagen. Si la decisión va en



contra de los objetivos, prioridades y valores, decir no es la mejor opción. Aprender a decir no con amabilidad y cortesía es una de las habilidades que los líderes deben desarrollar para tomar buenas decisiones.

#### **8.1.14. TRABAJO EN EQUIPO**

Es el aprovechamiento de las habilidades de un equipo, creando confianza y generando metas comunes. Es una orientación hacia trabajar con otros de forma interdependiente, compartiendo funciones y responsabilidades.

“Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo”.<sup>40</sup>

#### **8.2.14. Indicadores de conducta**

- Escucha y negocia para lograr acuerdos.
- Interactúa efectivamente con estilos diferentes al propio.
- Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
- Valora y reconoce los aportes y experiencias de otros.
- Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización que generan sinergia.
- Cooperamente activamente como miembro de equipo.

#### **8.3.14. Escala de valoración**

- No Existe. La persona trabaja siempre de manera individual, y no muestra la intención de trabajar en equipo, es poco cooperativa. No le gusta compartir funciones y responsabilidades.
- Intención. La persona reconoce la importancia de trabajar en equipo, pero no realiza acciones para pertenecer a grupos o equipos de trabajo.
- Cumple con el estándar. La persona muestra disposición para la realización de trabajos en equipo, guardando principios de respeto, colaboración en el desarrollo del trabajo.
- Supera el estándar. La persona identifica y aprovecha las oportunidades para trabajar en grupo o equipos de trabajo, genera un clima de buena comunicación.
- Supera por mucho el estándar. La persona contribuye activamente en el trabajo, generando un clima de respeto, buena comunicación y participación activa de todos los miembros del equipo.
- Excelencia en el desempeño en equipo. La persona genera efectividad y eficiencia en el equipo de trabajo, promoviendo la excelencia del mismo.

---

<sup>40</sup> Ibid., p. 195

Construye sentido de pertenencia en los miembros del grupo y reconocimiento del mismo dentro de la organización.

#### **8.4.14. Estrategias de mejoramiento**

- Desarrollar acciones que contribuyan a la construcción de confianza por parte de las personas hacia el directivo que no cuenta con esta competencia.
- Ejercitar en los equipos de trabajo liderados por este directivo el establecimiento de objetivos comunes y de preferencia que sean construidos por el equipo. Entrenar a los miembros del equipo para identificar como a través pueden contribuir a la misión de la empresa
- Fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la cultura organizacional. La identidad común es quizá el factor más poderoso en la creación de equipos. Es necesario definir qué identifica a los equipos, fijar valores y hacer que cada miembro esté consciente de su impacto en los resultados.
- Generar estrategias para involucrar a la gente en la toma de decisiones, impulsar la generación de ideas, motivar a cada coequipero a compartir su opinión.
- Generar ambientes de entendimiento entre las partes cuando hay posiciones opuestas. Desarrollar la cultura de nunca subestimar el trabajo de los demás. Crear empatía entre los trabajadores, realizar ejercicios de rotación entre áreas. Así este directivo sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor.
- Motivar e incentivar la responsabilidad y el compromiso mutuo. Limitar la mentalidad de “éste no es mi problema”; y reemplazarla por el lenguaje que indica que los problemas y los aciertos sean compartidos. Así mismo incentivar e impulsar las buenas prácticas de comunicación organizacional y la inclusión de la diversidad.
- Dotar al directivo de herramientas y recursos para celebrar los éxitos grupales, de una manera corporativa, y promover sus acciones de identificación con modelos deseables de liderazgo.

## **9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo efectuaremos un análisis sobre, si el diseño metodológico fue cumplido satisfactoriamente, y si el mismo dio oportunidad al cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **9.1. SOBRE LA DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Es importante tener en cuenta que los factores críticos de éxito para una PYME, pueden llegar a ser distintos de otros tipos de empresa, y esto sucede gracias a que son relativos a su tamaño, cantidad de colaboradores, accesibilidad a mecanismos de apalancamiento financiero, tamaño de su mercado, estructura de su gobierno (Empresas familiares, gobierno corporativo, organigrama), entre otras características típicas. Hemos determinado factores críticos de éxito de acuerdo a la capacidad formal que tienen aquellos que fueron seleccionados, para apuntar al logro de los objetivos fundamentales de supervivencia, crecimiento y desarrollo (o consolidación) de las pequeñas y medianas empresas.

Hemos considerado, a través de diversas discusiones con colegas, directores de gestión humana y directivos de organizaciones, quienes sostienen que deberían tenerse en cuenta los mismos factores críticos de éxito que se habrían de considerar para empresas e industrias grandes y consolidadas. No obstante, para el autor, es necesario distinguir y hacer prevalecer el criterio de “fragilidad” que es común en las economías mundiales, donde en las empresas pequeñas y medianas, no existen las mismas condiciones y ambientes favorables para su existencia. Algunos factores a los cuales hacemos referencia son: 1). Normatividad que proteja y promueva la generación de iniciativas empresariales para nuevas organizaciones. 2) Accesibilidad a los mercados financieros de capital. 3). Disponibilidad de tecnologías a bajo costo que favorezcan la competitividad. 4). Formación académica de alto nivel entre los nuevos empresarios y emprendedores. 5) Aspectos culturales relacionadas con el gobierno de las empresas de iniciativa familiar o comunitarias. 6) La capacidad de influir en la identificación de normas y políticas de las organizaciones pequeñas que no cuentan con gremios que las agrupen o iniciativas de interés común cuya defensa ejerzan de manera organizada.

Por esta razón, el presente trabajo da alcance al diseño metodológico inicial, consistente en identificar un grupo de factores críticos o claves de éxito, para analizar a partir de cada uno, las competencias más relevantes y seleccionar algunas que son más importantes para la gestión de los gerentes y directivos de pequeñas y medianas empresas.

### **9.2. SOBRE LAS COMPETENCIAS SELECCIONADAS PARA EL ESTUDIO**

Una vez seleccionados los factores críticos o claves de éxito, hemos tomado las 60 competencias relevantes documentadas por Martha Alles, en su obra “Gestión por

Competencias: El Diccionario” y a cada una, les hemos realizado una calificación, a partir de un análisis empírico, sobre su capacidad para incidir en el logro, en un nivel de excelencia, de cada uno de los 10 factores críticos de éxito.

Privilegiar la experiencia empírica para este estudio es de alta utilidad, pues permite al autor efectuar un análisis a partir de su propio aprendizaje experiencial, a través, en este caso, de 18 años de trabajo en la dirección, jefatura y gerencia de recursos humanos en múltiples organizaciones de menos de 200 empleados, y catalogadas como PYME. Al concluir se obtuvo un total de 14 competencias de mayor relevancia, las cuales, al ser revisadas, son aplicables al quehacer especial que tiene que adelantar el directivo de una PYME, y que fácilmente no son de alta preponderancia en otros niveles organizacionales. Utilizando esta misma metodología, en contextos sociopolíticos específicos, condiciones especiales de ciertas economías, o bajo criterios sectoriales, un responsable de área de gestión humana, o un equipo multidisciplinario de consultores, pueden llegar a definir o seleccionar un grupo distinto de competencias para gestionar y desarrollar en sus organizaciones. Consideramos entonces que esta metodología de evaluación de las competencias obtuvo un resultado satisfactorio, y que la misma puede emplearse empíricamente por cualquier profesional en gestión humana para evaluar incluso un grupo más extenso de competencias, para niveles directivos, o para otros tipos de cargos en las organizaciones.

### **9.3. SOBRE LA DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS QUE DA ALCANCE A LOS OBJETIVOS**

En el capítulo 8 de este trabajo, presentamos para las competencias seleccionadas como las más relevantes para el quehacer de un gerente o directivo de PYME, y a cada una de ellas les asignamos una definición, unos indicadores de conducta, una escala de valoración y unos criterios de mejora o estrategias para el mejoramiento.

Las definiciones permiten a toda persona identificar, en un lenguaje de fácil “digestión”, las características de cada competencia, con precisión y disminuyendo la posibilidad de que la competencia sea confundida con otra, que tenga aspectos relacionados.

Los indicadores de conducta documentados permiten a cualquier persona interesada en autoevaluarse o evaluar una persona, proyectar el análisis de algunos elementos de la conducta habitual de los individuos en su entorno empresarial, para establecer a través de la observación de dichas conductas, si el colaborador cuenta o no con algunos elementos de esa competencia. Son muy útiles para definir calificaciones y para fundamentar planes de mejora de los niveles de una competencia.

La escala de valoración favorece los procesos de cuantificación del nivel de competencia, lo que favorece los criterios de mejoramiento y mérito, para la toma

de decisiones. Ayuda notablemente a identificar objetivos de mejoramiento y desarrollo de las competencias y funciona como un parámetro de comparación, útil tanto para evaluadores como para evaluados.

Finalmente, las estrategias de mejoramiento documentadas en el presente trabajo, son un “abanico de posibilidades” de enfoques que pueden adoptarse, independientemente o de manera complementaria, con la finalidad de ejercitar, desarrollar, mejorar o perfeccionar una competencia que se encuentre deficitaria, es decir, que presente brecha entre el nivel requerido y el nivel identificado.

De manera deliberada se ha simplificado el lenguaje mediante el cual se han presentado cada una de las catorce competencias, ya que es necesario favorecer la lectura de este trabajo por parte de personas que no necesariamente son expertas en gestión humana. De este modo el lector puede apropiarse información con mayor facilidad, intentar la aplicación de varios conceptos ofrecidos en el presente trabajo. Este aspecto apunta al cumplimiento del diseño metodológico y el logro de los objetivos del trabajo.

#### **9.4. SOBRE LA POSIBILIDAD FORMAL DE DAR APLICACIÓN A LOS RESULTADOS**

Este trabajo está titulado como una “Guía de competencias básicas para directivos de PYME”. En toda su extensión efectivamente se comporta como una guía.

La identificación de los factores claves de éxito puede ser ampliada, ajustada y desarrollada por un profesional interesado en vincular algunos factores distintos a los considerados en el presente trabajo.

Del mismo modo, la manera como se adelantó la calificación de las competencias partió de una selección de competencias adelantada por un autor internacional de alto reconocimiento en materia de competencias, pero esta selección inicial bien puede ampliarse o modificarse a necesidad de un análisis específico o de un criterio diferencial establecido por un profesional interesado. Así mismo, la prevalencia de la experiencia empírica en el ejercicio de calificación de las competencias puede dar lugar a que un profesional interesado realice un estudio sectorial, con ajustes particulares al énfasis en sus criterios de calificación, y dar como resultado la selección de un número diferente de competencias o de competencias diferentes o de distinta naturaleza.

Finalmente, la contribución más satisfactoria para el autor, consiste en el análisis de las herramientas ofrecidas como estrategias de mejoramiento, que pueden ser aplicadas de manera inmediata si se requiere, a un proceso de evaluación o valoración de las competencias. Estas estrategias van desde el ajuste a comportamientos cotidianos, la aplicación de rutinas individuales o en relación con los equipos de trabajo y partes interesadas, la educación formal y no formal en aspectos relacionados con el rol, y el entrenamiento experiencial y guiado por

expertos de la organización, de modo que la metodología empleada da alcance a los resultados planificados y fue adecuada para el logro de los objetivos del trabajo.

## 10. CONCLUSIONES

La revisión y calificación de las competencias que se tendrán en cuenta en el presente trabajo tienen cierto nivel de subjetividad, derivado de la experiencia del autor del presente trabajo en la dirección y gestión del talento humano en Pymes.

En efecto, el presente trabajo ha empleado entonces un método empírico-analítico, donde se hace énfasis en la observación de las partes. Sólo el método inductivo posibilita estudiar y comprender las partes de la naturaleza para finalmente dominarla. El todo se divide y se enfatiza el análisis. La observación, hecho o hipótesis comprobada repetidas veces, por el autor en forma experimental, determina su valor para alcanzar la verdad. Este método tiene más peso cuando múltiples personas analizan un tema con enfoque similar. La verificación repetida hace posible la generalización. Este fundamento fue tomado como norma y procedimiento de investigación en las ciencias humanas. No hay verdad a priori independiente de la observación. Este trabajo desarrolla investigación cualitativa y se orienta hacia la construcción de conocimientos acerca de la realidad social y cultural de los directivos de PYME, a partir de la descripción e interpretación de las perspectivas de los sujetos involucrados (las empresas). Metodológicamente, tal postura implica asumir un carácter dialógico en las creencias, las mentalidades, los mitos, los prejuicios y los sentimientos, todos los cuales son aceptados como elementos de análisis para producir conocimiento sobre la realidad humana, en este caso, cuáles son las competencias más adecuadas, que requieren los directivos de PYME.

Como se trata de competencias, un análisis puramente cuantitativo no sería conveniente, pues “permite resolver problemas, plantear nuevos avances tecnológicos, establecer nuevas leyes, pero bajo una mirada hipotético–deductiva, particularista, reduccionista, orientada a los resultados”<sup>41</sup>

El enfoque fenomenológico, también relacionado con la experiencia, y que es empleado en este trabajo, es “el método guiado por la inquietud y la búsqueda de un mayor rigor metodológico y el deseo de una mayor validez al “mundo de vida”, al “mundo vivido” de los seres humanos, que es la única realidad empírica existente, ya que todas las elaboraciones científicas posteriores, no pueden ser sino, interpretaciones teóricas y abstractas del investigador. Las representaciones sociales, como una forma del conocimiento social específico, natural, de sentido común, y práctico, se construyen a partir de nuestras experiencias, saberes, modelos de pensamiento e información, que recibimos y transmitimos por la tradición, la educación y la comunicación social. Las representaciones sociales son modalidades de pensamiento práctico orientadas hacia la comunicación, la

---

<sup>41</sup> LORETO, Francis Adriana y PINILLA, Isbelia. Enfoques metodológicos en la investigación educativa: Método empírico, cualitativo y fenomenológico. En: Revista Guayana Virtual. (Google Académico). Ciudad Guayana. Enero 2017. Vol. 1, Núm. 1. 2017, P. 34. ISSN 2542-3126 (Consultado 25-06-2020). Archivo en PDF disponible en <http://www.guayanavirtual.web.ve/journaldata/journals/1/articles/7/public/7-103-2-PB.pdf>

comprensión y el dominio del ambiente social, material e ideal”<sup>42</sup>

Por esta razón se puede emplear la metodología propuesta para calificar cada una de las 60 competencias y hacer con ellas la determinación de la guía de competencias para una empresa en situación particular.

Así mismo, se han considerado los factores críticos para la identificación y gestión de factores de éxito para las organizaciones como aquellos factores fundamentales para determinar los criterios para la selección de las competencias de la guía. Se recomienda tener en cuenta que se pueden incluir otros factores, como por ejemplo los experienciales, para determinar aquellos aspectos claves en competencias con los cuales debería contar un directivo para gestionar los aspectos de éxito en una organización. Esto para tener en cuenta empresas y organizaciones que no se guían y se regulan por el mercado, sino que por ejemplo tienen un componente social o de gestión estatal y aún tienen el tamaño de una Pyme.

La totalidad del presente trabajo de grado, debe interrelacionarse e interconectarse con los resultados de evaluaciones de desempeño de colaboradores en las industrias, que pretendan encontrar –de manera objetiva- aspectos de mejoramiento en sus directivos. Para esto hay que revisar y ser conservador en el nivel de indulgencia con el cual se realizan los procesos evaluativos que generalmente no son especialmente ácidos y orientados al logro en los procesos de evaluación y calificación de sus directivos.

Se sugiere dar alcance a los ejecutivos de las organizaciones que dirigen y orientan las organizaciones en las siguientes áreas de trabajo, para desarrollar en ellos las competencias identificadas con esta metodología en la presente guía: (cargos de gerente, líder, director o jefe)

Presidencia  
Gerencia General  
Gerencias Administrativas  
Gerencias de procesos productivos  
Gerencias de procesos comerciales  
Gerencias de procesos de mercadeo  
Gerencias o líderes de procesos de calidad y mejoramiento continuo  
Gerencias de procesos logísticos  
Gerencias de procesos financieros y contables  
Gerencias de procesos de desarrollo de tecnologías y nuevas metodologías  
Gerencias de Talento Humano  
Gerencias de procesos de comercio exterior  
Líderes de procesos de seguridad y salud en el trabajo  
Gerentes o líderes de procesos de CRM y servicio al cliente

---

<sup>42</sup> Ibid., p. 33



Gerentes o líderes de procesos de planeación corporativa  
Gerentes de procesos jurídicos y de gestión de intermediación corporativa  
Gerencias de administración de tecnología informática y comunicaciones

## **11. RECOMENDACIONES**

### **11.1. RECOMENDACIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA METODOLÓGICO**

La presente investigación puede replicarse, adelantando el estudio desde un abordaje igualmente empírico, pero sometiendo la calificación de las competencias a pares académicos o a colegas dedicados a la gestión del talento humano, o al desarrollo de programas o modelos de gestión de competencias. Igualmente puede considerarse una selección distinta de factores claves de éxito para evaluar las competencias en función de los mismos. Igualmente, al final, es posible que un investigador interesado decida profundizar en estrategias de mejoramiento de competencias, y apoyarse en la psicología, a través de cualquiera de sus escuelas, o en expertos en formación y educación no formal, para identificar estrategias de mejoramiento de dichas competencias.

### **11.2. RECOMENDACIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA ACADÉMICO**

Como un aporte de importancia relevante para quienes desarrollamos actividades administrativas en la selección del talento humano, vale la pena que la Fundación Universidad de América, en su facultad de Posgrados, en sus programas de especialización y maestría en Gerencia del Talento Humano, promueva investigaciones que identifiquen competencias claves para otros roles en las PYME, tales como los responsables de la gestión de tecnología informática y de comunicaciones, o los responsables de la gestión financiera y contable, cuyas responsabilidades frecuentemente están ejercidas por el mismo colaborador en este tipo de organizaciones, los responsables de los sistemas de gestión de calidad o los responsables de procesos relacionados con los clientes tales como la gestión comercial o la gestión de servicio al cliente o atención a usuarios. Identificar las competencias claves para directivos de estos perfiles en PYMES, podría favorecer el trabajo y resultados de los responsables de selección en dichas empresas. Lo anterior si se tiene en cuenta que frecuentemente los responsables de selección desarrollan su actividad con base en criterios limitados como lo son el análisis exclusivo de la experiencia y las funciones realizadas en empleos anteriores. Así mismo pueden promover investigaciones de carácter cuantitativo que privilegien el comportamiento numérico de los resultados de evaluaciones de desempeño.

### **11.3. RECOMENDACIONES PRÁCTICAS**

En la práctica, al utilizar las competencias seleccionadas en el presente trabajo, tanto para evaluar candidatos al ingreso a las organizaciones, como para adelantar procesos de evaluación de desempeño, es indispensable identificar el nivel deseado o requerido de dicha competencia, utilizando la escala de valoración propuesta. El nivel requerido, dado el rol directivo, habrá de ubicarse en uno de los dos niveles más altos de la escala de valoración propuesta. Una adecuada gestión de

competencias, halla la brecha entre el nivel requerido y el nivel detectado, y establece acciones (utilizando las estrategias de mejoramiento), para gestionar el desarrollo de dichas competencias.

## BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha Alicia. Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos. 1 edición. Buenos Aires: Granica, 2008.

ALLES, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. -2° ed. Buenos Aires. Gránica, 2005.

ARRIETA, D.; Figueroa, E.; Luna, J.; Rivera, M.; Meléndez, M. & Sotelo, J. La Importancia de la Planeación Estratégica en la Innovación y Permanencia de las Pymes. En: Global Conference on Business and Finance Proceedings. [Google Académico], San José Costa Rica. 2014. Vol. 9. NRO. 2. 2014, P. 378-386. ISSN 1941-9589 [Consultado 20-05-2020] Archivo en PDF disponible en <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/ISSN1941-9589-V9-N2-2014.pdf>

BENAVIDES ESPÍNDOLA, Olga. Competencias y Competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. 1° edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 2002.

LÉVI-LEBOYER, Claude. Gestión de competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. 2° ed. Barcelona: Gestión, 2000

LORETO, Francis Adriana y PINILLA, Isbelia. Enfoques metodológicos en la investigación educativa: Método empírico, cualitativo y fenomenológico. En: Revista Guayana Virtual. [Google Académico]. Ciudad Guayana. Enero 2017. Vol. 1, Núm. 1. P. 33-45. ISSN 2542-3126 (Consultado 25-06-2020). Archivo en PDF disponible en <http://www.guayanavirtual.web.ve/journaldata/journals/1/articles/7/public/7-103-2-PB.pdf>

MERTENS, Leonard. Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. 1° edición. Montevideo: OIT/Cinterfor, 1996

ORTIZ CANCINO, Jaime Eduardo; Rendón Morales, Martha Cecilia; Atehortúa Ramírez, Jorge Hernán. Score de competencias: Como transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "scores" asociado a los procesos claves de su negocio. 1° ed. Bogotá: Palibrio, 2012.

SANTAMARÍA Peraza, Roselin. Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES Ingeniería Industrial. En: Actualidad y Nuevas Tendencias, [Google Académico]. Carabobo. Junio 2017. Vol. V, núm. 19, 2017, p 105-118. ISSN: 1856-8327 (Consultado 13, Mayo, 2020)

VILLEGAS, G. Gestión por factores críticos de éxito. En Revista Universidad EAFIT, [Google Académico]. Medellín. 2012. Vol. 9. Nro. 105, p 9-33. [Consultado 10, May, 2020] <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1157>.