

# Determinación y análisis de las competencias por fortalecer para la gestión en Colombia

## DETERMINATION AND ANALYSIS OF MANAGEMENT SKILLS TO BE STRENGTHENED IN COLOMBIA

**ABSTRACT:** Skills have been widely studied in models, but their empirical assessment has been quite limited. Based on the TUNING-Europa Project, which was replicated in Latin America and applied in Colombia, this research proposes to empirically determine the management skills that must be strengthened in this country. Supported by a survey that assesses the perceptions of stakeholder groups (involving academics who teach the theory as well as employers who apply it), the importance and development of skills by professionals is measured. Of the skills assessed, those associated with management are identified and classified as inherent and contributing factors. Those that must be developed are then determined and the differences in perceptions between employers and academics are identified.

It was found that those inherently associated with technology, information and communications must be developed. Additionally, those that involve critical and self-critical capacity (inherent) and which aid in the capacity for abstraction, analysis and synthesis (contributory) are under development. It was determined that inherent factors associated with risk and time management, and contributory factors such as the legal framework, dealing with new situations, commitment to the environment and international contexts, must be strengthened. Employers and academics generally agree on the skills to be developed, which could help to facilitate consensus regarding strategies and policies.

**KEYWORDS:** Skills, Management, Administration, TUNING project

## DÉTERMINATION ET ANALYSE DES COMPÉTENCES À CONSOLIDER DANS LA GESTION EN COLOMBIE

**RÉSUMÉ :** L'étude des compétences a donné lieu à de nombreux modèles mais son évaluation empirique est assez limitée. Cette recherche basée sur le projet TUNING-Europa, copié en Amérique Latine et appliqué en Colombie, propose de déterminer empiriquement les compétences de gestion qui doivent être consolidées dans le pays. Sur base d'une enquête valorisant les perceptions de groupes d'intérêts (choisissant des académiciens qui enseignent la théorie et des employés qui l'appliquent), l'importance et le développement des compétences des professionnels est mesurée. Parmi les compétences évaluées, celles qui sont en rapport avec la gestion sont identifiées et sont classées comme inhérentes et participatives, on détermine celles qui doivent être développées et on distingue les perceptions des employeurs et des académiciens. Comme résultat, il est nécessaire de développer les compétences inhérentes en rapport avec la technologie, l'information et la communication. De plus, il existe un développement peu élevé de la capacité critique et autocritique (inhérente) qui s'associe à la capacité d'abstraction d'analyse et de synthèse (participative). Les compétences inhérentes en rapport avec la gestion du temps et les compétences participatives comme le cadre juridique, la confrontation à de nouvelles situations et l'engagement face à l'environnement et aux contextes internationaux doivent être consolidées. Les employeurs et les académiciens se mettent, pour la plupart, d'accord pour les compétences à développer, ce qui pourrait aider à faciliter un consensus de stratégies et de politiques.

**MOTS-CLEFS:** Compétences, Gestion, Administration, Projet TUNING

## DETERMINAÇÃO E ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS A FORTALECER PARA A GESTÃO NA COLÔMBIA

**RESUMO:** O estudo das competências tem sido pródigo em modelos, mas sua valorização empírica, bastante limitada. Esta pesquisa propõe, com base no projeto Tuning-Europa, replicado na América Latina e aplicado na Colômbia, determinar empiricamente as competências para a gestão que devem ser fortalecidas no país. Suportado em uma pesquisa que avalia percepções de grupos de interesse (escolhendo acadêmicos que distribuem teoria e empregadores que a aplicam) se medem importância e desenvolvimento das competências dos profissionais. Das competências avaliadas, identificam-se as relacionadas com a gestão, classificam em inerentes e coadjuvantes, determinam-se as que devem ser desenvolvidas e diferencia as percepções entre empregadores e acadêmicos.

Como resultado, devem-se desenvolver as inerentes relacionadas com a tecnologia, informação e comunicações. Além disso, têm baixo desenvolvimento a capacidade crítica e autocrítica (inerente), que se ajuda da capacidade de abstração, análise e síntese (coadjuvante). Tem-se que inerentes relacionadas com risco e gestão do tempo, e coadjuvantes com marco jurídico, confronto de novas situações, compromisso com o ambiente e os contextos internacionais, devem ser fortalecidas. Empregadores e acadêmicos concordam maioritariamente nas competências a desenvolver, o que poderia ajudar a facilitar consensos para estratégias e políticas.

**PALAVRAS-CHAVE:** competências, gestão, administração, projeto Tuning.

CLASIFICACIÓN JEL: I21, M10.

RECIBIDO: julio de 2011 ACEPTADO: septiembre de 2012

CORRESPONDENCIA: Jahir Lombana. Universidad del Norte Km 5 vía Puerto Colombia. Barranquilla, Colombia.

CITACIÓN: Cabeza, L., Castrillón, J. & Lombana, J. (2012). Determinación y análisis de las competencias por fortalecer para la gestión en Colombia. *Innovar*, 22(46), 5-20.

*Leonor Cabeza, MBA*

Matemático, Universidad de Antioquia. Especialista en Administración Financiera, Universidad del Norte. Magíster en Administración de Empresas, Universidad de Norte. Profesora Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Colombia.  
Correo-electrónico: lcabeza@uninorte.edu.co

*Jaime Castrillón, MBA*

Licenciado en educación, Universidad de San Buenaventura, Medellín. Maestría en Administración, EAFIT Medellín. Profesor Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Colombia.  
Correo-electrónico: jcastril@uninorte.edu.co

*Jahir Lombana, Ph. D*

Economista, Universidad del Rosario. Especialista en Relaciones Internacionales. Maestría en Estudios Internacionales, Universidad de Chile. Doctor en Economía, Universidad de Goettingen, Alemania. Profesor Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Colombia.  
Correo-electrónico: lombanaj@uninorte.edu.co

**RESUMEN:** El estudio de las competencias ha sido pródigo en modelos, pero su valuación empírica, bastante limitada. Esta investigación propone, con base en el proyecto Tuning-Europa, replicado en América Latina y aplicado en Colombia, determinar empíricamente las competencias para la gestión que deben ser fortalecidas en el país. Soportado en una encuesta que valora percepciones de grupos de interés (escogiendo a académicos que imparten teoría y empleadores que la aplican), se miden importancia y desarrollo de las competencias de los profesionales. De las competencias valoradas, se identifican las relacionadas con la gestión, se clasifican en inherentes y coadyuvantes, se determinan las que deben ser desarrolladas y se diferencian las percepciones entre empleadores y académicos.

Como resultado, se deben desarrollar las inherentes relacionadas con la tecnología, información y comunicaciones. Además, tienen bajo desarrollo la capacidad crítica y autocrítica (inherente), que se ayuda de la capacidad de abstracción, análisis y síntesis (coadyuvante). Se tiene que inherentes relacionadas con riesgo y manejo de tiempo, y coadyuvantes, como marco jurídico, confrontación de nuevas situaciones, compromiso con el ambiente y los contextos internacionales, deben ser fortalecidas. Empleadores y académicos concuerdan mayoritariamente en las competencias por desarrollar, lo que podría ayudar a facilitar consensos para estrategias y políticas.

**PALABRAS CLAVE:** competencias, gestión, administración, Proyecto Tuning.

## Introducción

El Proyecto Tuning Educational Structures in Europe (Afinar las estructuras educativas en Europa), que surge con 175 universidades europeas en 2001, ha sido replicado y ajustado para las necesidades de América Latina desde 2004, y para Colombia desde 2008. Su propósito fundamental es el de "crear puntos de referencia, convergencia y entendimiento común" (Tuning, 2011) en las estructuras educativas. Tuning se ha convertido en una metodología internacionalmente reconocida, una herramienta construida por y

para las instituciones de educación superior, IES. Entre las líneas de acción de Tuning<sup>1</sup>, el estudio de las competencias genéricas y específicas ha sido de particular interés para Latinoamérica. De hecho, producto del análisis de competencias generadas del Proyecto Tuning Latinoamérica (2004-2007) y continuado con la versión dos (2011-2013) (Beneitone *et al.*, 2007), Colombia ha incitado un debate respecto a las competencias genéricas y específicas del administrador<sup>2</sup> (Ascolfa-Griica, 2010). Para continuar con este debate, el presente documento tiene como propósito determinar las competencias que deben ser fortalecidas en Colombia. Esta investigación inicia con un marco conceptual que propone el debate sobre competencias en general y aquellas relacionadas con la gestión para soportar el estudio. La segunda parte explica la metodología, donde se clasifican las competencias en aquellas sin las cuales no es posible realizar la gestión (inherentes)<sup>3</sup> y aquellas que ayudan a fortalecer la gestión (coadyuvantes)<sup>4</sup>. La tercera parte presenta análisis y resultados, identificando los parámetros de importancia y desarrollo para las competencias inherentes y coadyuvantes, soportados en una base de datos fusionada para empleadores y académicos; luego se prueba estadísticamente su escaso desarrollo, se establecen las diferentes percepciones entre empleadores y

académicos para importancia y desarrollo, y se comparan con las poco desarrolladas. En la cuarta parte se propone una discusión y se plantean algunas implicaciones, para, en la quinta parte, presentar conclusiones.

## Marco conceptual

### Aproximación conceptual a las competencias

En el marco conceptual de la competencia se presenta una primera dificultad, por las acepciones que el concepto ha tenido desde su origen. Mulder (2007) atribuye al código Hammurabi (1792-1750 a.C.) un primer uso conocido del concepto, que luego pasa por sus raíces griegas *ικανότης* (ikanotis) del siglo III a.C. y solamente llega a Occidente en el siglo XV para la raíz latina "compétere"<sup>5</sup> que traduce competir (Quillet, 1976, p. 633). La primera acepción de la palabra competencia tenía relación con la lucha, donde se competía, y para poder confrontar estos encuentros se requería ser apto, idóneo, capaz, competente. Así el término se traslada al mundo laboral/profesional cuando quien es apto, idóneo, capaz para realizar un determinado trabajo, se dice que tiene la competencia para la tarea.

El debate conceptual de competencia es particularmente amplio a finales del siglo XX, y más aún siguiendo el análisis de autores como Tejada (1999), y Hoffmann (1999), quienes llevan el concepto de competencia al ambiente socio laboral-profesional<sup>6</sup>, identificando acepciones en torno a: incumbencia, atributos, capacitación, cualificación, rendimiento, estandarización y suficiencia. La gran cantidad de definiciones que se desprenden del término competencia llevan, según Hoffmann (1999), a un debate sobre la determinación del punto de entrada y hacia dónde se quiere llegar con la definición. Si competencia se entiende como resultado, la definición puede referirse a una aproximación de rendimiento donde el resultado es el mejoramiento; si se refiere a estándares o calidad de rendimiento, la aproximación para ser competente es introducir, unificar o mejorar estándares; pero si la competencia se entiende como insumo, son conocimientos, técnicas y habilidades básicas que se construyen a través de formación (por ejemplo, los requisitos de un programa de formación). Teniendo

<sup>1</sup> Tuning presenta como líneas de acción: 1) competencias genéricas y específicas; 2) enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación; 3) créditos académicos; 4) calidad y transparencia: comparabilidad internacional de titulaciones.

<sup>2</sup> A menudo se hace uso indiscriminado de los términos *gerencia*, *gestión*, *administración* y *dirección*. En el documento se hace énfasis en la *gerencia* y en la *gestión*; cuando se hable de la disciplina se hará uso de la *administración*, y cuando se haga explícito se usará *dirigir*. En este orden de ideas:

*Gerencia*, gestión que le incumbe, cargo de gerente, viene del latín *gerens* – *gerentis*, que está enlazado con el verbo *gêrere* que significa llevar sobre sí, realizar, hacer.

El término *gestión*, del latín *gestio-onis*, efecto de gestionar, significa hacer diligencias conducentes al logro de un negocio. *Gestión* está relacionado con *gestar*, del latín *gestare*: llevar consigo, germinar una idea, que se liga con el verbo *gêrere*.

El término *administración*, el acto de administrar, viene del latín *administrare*, que descomponiéndolo es *ad-ministrare*: servir a algo, a alguien.

El término *dirección*: acción o efecto de dirigir viene del latín *dirigere*, conformado por *de-regere*: enderezar, llevar rectamente una cosa a un lugar señalado (Quillet, 1976).

<sup>3</sup> Inherente proviene del latín *inhaerens*, -*entis*, part. act. de *inhaerere*, que significa estar unido; además, la Real Academia de la Lengua admite en su primera acepción: algo que por su naturaleza está de tal manera unido y que no se puede separar de ello. Así las competencias inherentes se refieren a aquellas *sine qua non* es imposible la gestión.

<sup>4</sup> Coadyuvante proviene de *co-* y el latín *adiuvare*, ayudar; esto es, que contribuye, asistir o ayudar a la consecución de algo. Las coadyuvantes contribuyen, asisten o ayudan a las competencias inherentes para fortalecer la gestión.

<sup>5</sup> El verbo latino se descompone en *cum-pêtere* que traduce ir al encuentro de.

<sup>6</sup> Para la competencia laboral se asume la capacidad del individuo para desempeñar su labor en el sitio de trabajo de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y destrezas (Ducci, 1997), mientras que la competencia profesional remite a la aptitud individual para desempeñar sus funciones en un contexto productivo que no solo se logra con conocimientos, habilidades y destrezas, sino con la expresión del saber, el hacer y el saber hacer (Cidec, 2000).



en cuenta el extenso recorrido de las definiciones, más que crear un nuevo concepto, resulta más funcional caracterizar las definiciones de competencia en torno a que:

1. La competencia comporta el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados entre el saber ser y el saber hacer, que finalmente crea las capacidades, que son base de la competencia. Sin embargo, tener la capacidad de ser o hacer no da la competencia para ser o hacer. En el sentido de Ferrández (1997), el conjunto de capacidades que se aprenden conforma la competencia de un(os) individuo(s). A su vez, unas competencias consolidadas incrementan las capacidades de aprendizaje, lo que resulta finalmente en un círculo virtuoso.
2. Las competencias solamente se definen en la acción. Lo que se adquiere únicamente con la formación no implica la competencia del individuo, si este no la pone en práctica. Su competencia no está solamente en los saberes (saber crear, saber estar, saber hacer o saber ser), sino cómo efectivamente esos saberes se configuran en acciones. Acciones que no son imitaciones sino producto del actuar, como lo define Le Boterf (1994), es cuando las acciones coordinadas y estructuradas vuelven al (los) individuo(s) competente(s).
3. Las competencias no se crean únicamente a partir de la capacitación; también lo hacen desde la experiencia.

Esto complementa el carácter dinámico del proceso que es definido por la acción. De esta característica se deriva que la competencia, en sí, forma parte del concepto de desarrollo (Levi-Leboyer, 1997). Las competencias son adquiridas como parte del proceso vital, y son adaptables y flexibles a las transformaciones que implican desarrollo.

4. Finalmente está el contexto por locación (por ejemplo, región, país), cultura (por ejemplo, anglófonos, latinos) unidad de análisis (individuo, empresa) o como se desprende del análisis por disciplina (administración, ingeniería, etc.) en el que se desarrolla la competencia. Esto es, que para situaciones disímiles se requieren formas diferentes de usar las competencias, finitas en tanto el contexto mismo es limitado. Lo que sí resulta pertinente del análisis del contexto es la separación entre las competencias genéricas, que son aplicables a varios contextos, y las competencias específicas, que son útiles únicamente en situaciones concretas (Levi-Leboyer, 1997).

Las competencias genéricas que incumben a diferentes profesionales pueden propiciar un debate respecto a: 1) cuáles son los conocimientos, procedimientos y actitudes que comparten los administradores con otros profesionales; 2) cuáles son las acciones que comparten los administradores con otros profesionales, y 3) cuáles son las

experiencias que comparte el administrador con otros profesionales. Es entonces en la cuarta característica, el contexto, en donde se puede diferenciar al administrador de otros profesionales, remitiéndonos a las competencias específicas. Hay que tener en cuenta la corriente de pensamiento que específicamente para el sector productivo (Yoguel, 2000; Lall, 1992) justifica la transformación de competencias genéricas en específicas, mediante el desarrollo de una capacidad innovadora donde se requieren unas competencias *genéricas* y adaptables –a través de tecnologías– a las condiciones *específicas* de cada contexto –en este caso, la empresa.

De la anterior caracterización se han desprendido varios enfoques de carácter general sobre las competencias profesionales que dan prevalencia a una u otra característica. Hoffmann (1999) clasifica aproximaciones de: atribución al individuo, particularmente de la Escuela Norteamericana; conductista basada en rendimientos y estándares, de la Escuela Británica; y una ecléctica, que combina las atribuciones individuales para demostrar la competencia para alcanzar rendimientos y estándares. Por su parte, la Escuela Alemana lo ubica directamente en el ámbito de las organizaciones, y lo divide entre las competencias formales con atribución conferida y las atribuciones reales como capacidad adquirida, esta última a la que se adhiere la competencia profesional (Bunk, 1994).

El debate de conceptos y aproximaciones no se ha agotado (Mertens, 1996; Cidec, 2000; Winterton *et al.*, 2005; Mulder, 2007). Para este documento se usa la aproximación de Tuning que sigue la línea argumental de David McClelland (1973), que hace distinción entre los resultados de aprendizaje por la inteligencia tradicional *versus* las competencias por aptitudes o habilidades. “Los resultados del aprendizaje son manifestaciones de lo que se espera que un estudiante sepa, entienda y sea capaz de demostrar una vez concluido el aprendizaje. Según Tuning, los resultados del aprendizaje se expresan en niveles de competencia que debe conseguir el estudiante. Las competencias representan una combinación dinámica de las capacidades cognitivas y metacognitivas, de conocimiento y entendimiento, interpersonales, intelectuales y prácticas, así como de los valores éticos” (González y Wagenaar, 2008, p. 4).

### Revisión de competencias gerenciales

Dado que es hacia las competencias gerenciales aplicadas a la disciplina de la administración que se centra este documento, a continuación se hace referencia a algunas aproximaciones que se tienen sobre este tema, teniendo presente la proyección del administrador desde los

diferentes grupos de interés que lo puedan definir: académicos, estudiantes, egresados o empleadores.

Un primer esfuerzo de estandarización de conceptos en cuanto a las competencias del administrador lo hace Boyatzis (1982) (tabla 1), quien, a partir de un amplio trabajo empírico, referencia las competencias que debería tener un gerente.

Un tema que se ha considerado para la tipología de las competencias gerenciales ha sido la estructura organizacional de las empresas. En Allred *et al.* (1996) se cuestiona la transformación de las estructuras organizacionales jerárquicas tradicionales (funcionales, divisionales y matriciales) con competencias exclusivamente técnicas y comerciales hacia las estructuras modernas en redes, que incluyen competencias colaborativas y celulares<sup>7</sup>, y que además incluye competencias de autogobierno (tabla 1). Mole *et al.* (1993) clasifican el estudio de las competencias administrativas en: 1) de entradas (atributos personales), 2) de proceso (qué hacen los gerentes, orientado a tareas) y 3) de salidas (lo que los gerentes alcanzan o deberían alcanzar, orientado a tareas). De los dos primeros puntos se critica su incapacidad de vincular las competencias con lo realmente alcanzado por el gerente, mientras al tercero se critica su generalización.

De los dos últimos autores surgen cuestiones como: el balance apropiado de análisis entre estas orientaciones (Heffernan y Flood, 2000), y la diferencia de las competencias gerenciales de acuerdo con la escala de las empresas (Martin y Staines, 1994; Thean *et al.*, 2010), tema este que resulta relevante en países en vías de desarrollo donde buena parte de la base productiva está en las PYME<sup>8</sup>.

A principios de los años 1990, con el auge de los emprendimientos y la creación de las PYME, los esfuerzos de investigación se han volcado en las competencias gerenciales, explicando los fracasos empresariales por la carencia de ellas<sup>9</sup>. Esto se confirma, por ejemplo, con los estudios sobre

<sup>7</sup> Según Allred *et al.* (1996), las competencias colaborativas de las redes necesitan nutrirse con la posibilidad de que los individuos sean capaces de autogobernarse –además de ser parte de una estructura como un todo–, puedan vivir y autogobernarse solos, tal y como lo hace una célula.

<sup>8</sup> Martin y Staines (1994) concluyen respecto a PYME: 1. Hay diferencias importantes entre las competencias de gerentes/propietarios para pequeñas y grandes empresas. 2. Identifica competencias comunes dentro del sector donde estén las empresas (independiente de su escala), pero el contexto las puede cambiar según: madurez de la empresa, naturaleza industrial del sector y patrón de propiedad y control. 3. Orientación a competencias personales en subsectores.

<sup>9</sup> Estas investigaciones fueron motivadas por bancos que para otorgar créditos requerían análisis detallados incluyendo competencias

**TABLA 1. Competencias gerenciales: algunas aproximaciones de la literatura.**

Boyatzis (1982)	Cockerill <i>et al.</i> (1995)	Allred <i>et al.</i> (1996)	Abraham <i>et al.</i> (2001)	MinComercio (2003)
Orientación a la eficiencia Preocupación por el impacto Proactividad Confianza en sí mismo Habilidad para la presentación oral Conceptualización (usar modelos para explicar conceptos) Uso diagnóstico de los conceptos (convertir conceptos en ideas prácticas) Uso del poder socializado (redes y jerarquías de personas) Gestión de procesos en grupo (identidad de grupos e individuos en él)	Búsqueda de información Formación de conceptos Flexibilidad conceptual Comprensión de otros ( <i>interpersonal search</i> ) Interacción en la gestión Orientación al desarrollo Impacto (para soportar ideas, estrategias y valores) Confianza en sí mismo Presentación de ideas Orientación a la proactividad Orientación a metas	Especialidad técnica basada en el conocimiento Experiencia multifuncional e internacional Liderazgo en colaboración Habilidades de autocontrol Rasgos personales (flexibilidad, integridad y credibilidad)	Buenas habilidades de comunicación oral y escrita Solucionador de problemas Orientado a los resultados Habilidades interpersonales Habilidades de liderazgo Enfocado al cliente Flexible/adaptativo Trabajador en equipo Confiable Enfocado en la calidad Experticia técnica Experticia en negocios Trabajador Desarrollo de personal asistente Consciente de la seguridad Imaginativo Tomador de riesgos Buen manejo del tiempo Propositivo Actitud profesional Sin compromisos Competencia en lenguas extranjeras Experiencia previa viviendo y trabajando en el extranjero	Entendimiento estratégico Proyección social Habilidad personal Negociación y relaciones Capacidad de exploración Pensamiento gerencial Proactividad Liderazgo Integridad personal Orientación a objetivos Trabajo en equipo

Notas:

Boyatzis (1982). Primer trabajo empírico de identificación de competencias gerenciales.

Cockerill *et al.* (1995). Competencias gerenciales para empresas de alto rendimiento (High Performance *Managerial* Competencies, HPMC).

Allred *et al.* (1996) Competencias gerenciales de acuerdo con una estructura gerencial en redes o celular.

Abraham *et al.* (2001, p. 846) organizadas por orden de frecuencia de respuesta.

MinComercio (2003) Primera aproximación en Colombia a la identificación de prácticas gerenciales.

Fuente: elaboración propia con base en los autores citados.

la relación de competencias gerenciales que se incluyen en los programas de gestión de rendimiento (*performance management programs*) en las organizaciones como temas inseparables<sup>10</sup>; sin embargo, no existe claridad sobre si las competencias gerenciales son usadas y tenidas en cuenta como parámetros de evaluación.

Por otra parte, Abraham *et al.* (2001), además de hacer un listado de competencias gerenciales (tabla 1), trabajan empíricamente la percepción de su realización a través de

las evaluaciones de programas de gestión de rendimiento, muy similar al trabajo que hace Tuning entre importancia y desarrollo. Esta es una preocupación metodológica que exponen Cockerill *et al.* (1995) al cuestionar el respaldo empírico de conclusiones sobre competencias gerenciales y, sobre todo, la relación entre su importancia como percepción de individuos (por ejemplo, de académicos o empleadores) y su desarrollo efectivo para el alcance de metas empresariales<sup>11</sup>. Por ello, para subsanar este vacío, dichos autores realizaron una investigación basada en índices

gerenciales. MacRae (1991) encontró que la falta de educación, entrenamiento y experiencia de los gerentes eran causas principales de falla temprana en las PYME.

<sup>10</sup> Abraham *et al.* (2001) citan los trabajos de Greengard (1999) con el concepto de "gestión basada en competencias", y Banks y May (1999) hacen lo propio con el concepto de "factores críticos de éxito", donde se combinan competencias gerenciales y programas de gestión de rendimiento.

<sup>11</sup> En investigaciones más recientes esta percepción no ha cambiado mucho. Guillen y Sarris (2009) hacen una revisión exhaustiva de la literatura sobre competencia, y encuentran una gran cantidad de autores que realizan modelos de competencias (técnicas, interpersonales y conceptuales), pero en cuanto al respaldo empírico la literatura es limitada. Para países en desarrollo, el Programa Tuning es una de las primeras aproximaciones empíricas al tema; sobresale por su cobertura y aplicación en Latinoamérica.

dinámicos de rendimiento, definiendo las llamadas competencias de alto rendimiento gerencial (*High Performance Managerial Competencies*, HPMC) (tabla 1).

En Colombia, el trabajo empírico se ha limitado a una preocupación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2003a y 2003b) por identificar las competencias gerenciales de los empresarios que dirigen las empresas con *mejor rendimiento económico* en el país (tabla 1).

Para este trabajo se utiliza el consenso de competencias resultante del Proyecto Tuning en Colombia, que será expuesto de manera más detallada en la siguiente sección.

### Metodología

La base de datos de este documento hace parte de la investigación *Las competencias de los administradores en Colombia a la luz del Proyecto Tuning América Latina* (Ascolfa-Griica, 2010) en el cual respondieron 101 Instituciones de Educación Superior, IES, miembros de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración, Ascolfa, que definieron como población cuatro grupos de interés: académicos, estudiantes de los dos últimos años, egresados en los últimos 5 años y de las bases de datos de empleadores en las IES<sup>12</sup>. Con base en las competencias definidas en Tuning-Europa, Colombia seleccionó un grupo de 27 competencias genéricas y 20 competencias específicas para el administrador de empresas.

Los objetivos del proyecto en relación con las competencias estaban direccionados a consultar dos variables, definidas así:

*Grado de importancia:* refiriéndose a la relevancia de la competencia, en su opinión, para el trabajo de su profesión.

*Grado de desarrollo:* refiriéndose al logro o alcance de dicha competencia como resultado del proceso de formación.

El grado de importancia o desarrollo de las competencias se calificó en la siguiente escala:

1 = nada; 2 = poco; 3 = bastante; 4 = mucho

En este estudio se tomaron solamente dos grupos de consulta para concentrar el análisis en académicos y empleadores. Los académicos que están inmersos en la investigación y la reflexión científica son los que están mirando las necesidades y proyecciones teóricas de la administración como disciplina, mientras que los empleadores/empresarios son

los que efectivamente observan el entorno concreto de los negocios.

Del conjunto de las veintisiete (27) competencias genéricas y de las veinte (20) competencias específicas, se eligieron aquellas que tienen que ver con la gestión, y a su vez se dividieron en dos grupos (tablas 2 y 3): el primero tiene que ver con aquellas competencias que son inherentes al acto de gestionar, definidas como esenciales para los administradores.

TABLA 2. Grupo 1 - Competencias inherentes.

Código	Competencia
1	Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo
2	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones
3	Identificar y optimizar los procesos de negocios de las organizaciones
4	Administrar un sistema logístico integral
5	Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo
6	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones
7	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa
8	Ejercer el liderazgo para el logro y la consecución de metas en la organización
9	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización
10	Mejorar e innovar los procesos administrativos
11	Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa
12	Formular y optimizar sistemas de información para la gestión
13	Formular planes de <i>marketing</i>
14	Capacidad para organizar y planificar el tiempo
15	Capacidad de comunicación oral y escrita
16	Desarrollo de habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
17	Capacidad crítica y autocrítica
18	Capacidad para identificar, planear y resolver problemas
19	Capacidad para tomar decisiones
20	Capacidad de trabajo en equipo
21	Habilidades interpersonales

Fuente: elaboración propia.

El grupo 2 (ver tabla 3) está conformado por las competencias que coadyuvan al desarrollo y fortalecimiento de la gestión, y soportan las competencias del grupo 1.

Para la selección de las competencias se cuenta con una muestra de 1.146 académicos y 239 empleadores en las específicas, y 1.234 académicos y 219 empleadores de la base de competencias genéricas. Para el manejo de los datos relacionados con la investigación se procede a seleccionar las competencias inherentes y coadyuvantes de cada base fusionada de académicos y empleadores, esto para

<sup>12</sup> Cada universidad miembro de Ascolfa tenía un coordinador, que se encargó de recolectar la información de dos encuestas: una para competencias genéricas y otra para competencias específicas en los cuatro grupos de interés. Toda la información se centralizó en el director de la investigación, para ser procesada con el soporte del SPSS.

**TABLA 3. Grupo 2 - Competencias coadyuvantes.**

Código	Competencia
1	Identificar las interrelaciones funcionales de la organización
2	Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales
3	Usar la información de costos para el planteamiento, el control y la toma de decisiones
4	Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios o desarrollar nuevos productos
5	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
6	Responsabilidad social y compromiso ciudadano
7	Capacidad para actuar en nuevas situaciones
8	Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíprocos entre la organización y el entorno social
9	Compromiso con la prevención del medio ambiente
10	Habilidad para trabajar en contextos internacionales
11	Compromiso con la calidad
12	Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial

Fuente: elaboración propia.

competencias específicas y genéricas. De la fusión se genera una base de 1.385 encuestados nacionales entre empleadores y académicos en las competencias específicas y 1.450 en las competencias genéricas.

Posteriormente, mediante un análisis exploratorio con el apoyo del SPSS se verifica el comportamiento de las poblaciones para cada competencia seleccionada como inherentes y coadyuvantes, tanto para importancia como para desarrollo. Para esto se utiliza una prueba de hipótesis bilateral donde se asume que:

$H_0$ : La distribución de la población de la competencia es normal

$H_a$ : La distribución de la población de la competencia no es normal.

En un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula, lo cual indica que es significativa la afirmación que plantea que estas distribuciones no son normales. Esto se verifica utilizando una prueba de Kolmogorov-Smirnov. Como el estudio se soporta en muestras bastantes grandes y en distribuciones muestrales de medias, se puede afirmar que a pesar de que la población de procedencia de la muestra no es normal:  $N(\mu; \sigma^2)$ , donde  $\mu$  = media poblacional y  $\sigma^2$  = varianza poblacional, la distribución muestral de medias se comporta como una normal, esto por el teorema del límite central, pudiendo afirmarse que:  $\bar{X}N(\mu; \sigma^2/n)$  (Harmett y Murphy, 1987).

Lo anterior permite construir intervalos de confianza para estimar la media de la importancia y desarrollo de cada competencia en cada grupo de análisis. Se trabaja con una confianza del 95% y un nivel de confianza del 5% para las pruebas de hipótesis. Con esta sustentación se trabaja con

el supuesto de normalidad de las distribuciones muestrales de medias de las competencias seleccionadas siguiendo los siguientes pasos:

1. La construcción de intervalos de confianza del 95% para estimar el parámetro población de cada competencia.
2. Para aquellas competencias que presentaron intervalos de confianza que no incluían el cero, es decir, que mostraron evidencia de que la media poblacional está por debajo de 3, esto es, que manifiestan un desarrollo poco o nada, se procede a probar esta hipótesis mediante una prueba unilateral con un nivel de significancia del 5%, para:  $H_0: \mu = 3$  y  $H_a: \mu < 3$ . Esto permite identificar las competencias que requieren fortalecer su desarrollo.
3. Se compara la media poblacional para empleadores y académicos, y se realiza una prueba de hipótesis del 5% de significancia para la igualdad de medias poblacionales,  $H_0: \mu_E = \mu_A$  y  $H_a: \mu_E \neq \mu_A$ .
4. Para aquellas competencias que presentaron una diferencia de medias en importancia o desarrollo, se procede a definir quién ponderaba con mayor valor. Es importante resaltar que para poder realizar esta prueba de hipótesis lo primero es definir si las varianzas poblacionales que son desconocidas son iguales o diferentes, lo cual se realiza con una prueba de hipótesis de diferencia de varianza poblacional con un nivel de significancia del 5%:  $H_0: \sigma_E^2 = \sigma_A^2$  y  $H_a: \sigma_E^2 \neq \sigma_A^2$ .
5. Se comparan las competencias con medias diferentes con los resultados del paso 2, para poder direccionar los esfuerzos en el fortalecimiento de su desarrollo.

## Análisis y resultados

### Grupo 1. Inherentes

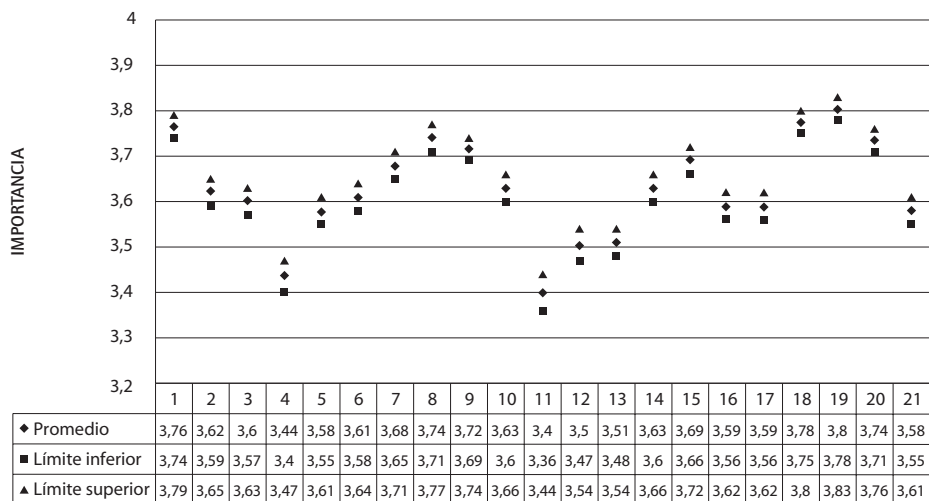
#### Paso 1

Las medias y los intervalos de confianza para cada variable de las competencias inherentes se observan para importancia/desarrollo en los gráficos siguientes.

Las variables que presentan medias inferiores a 3 indican que el desarrollo de estas competencias es poca o nula (tabla 4).

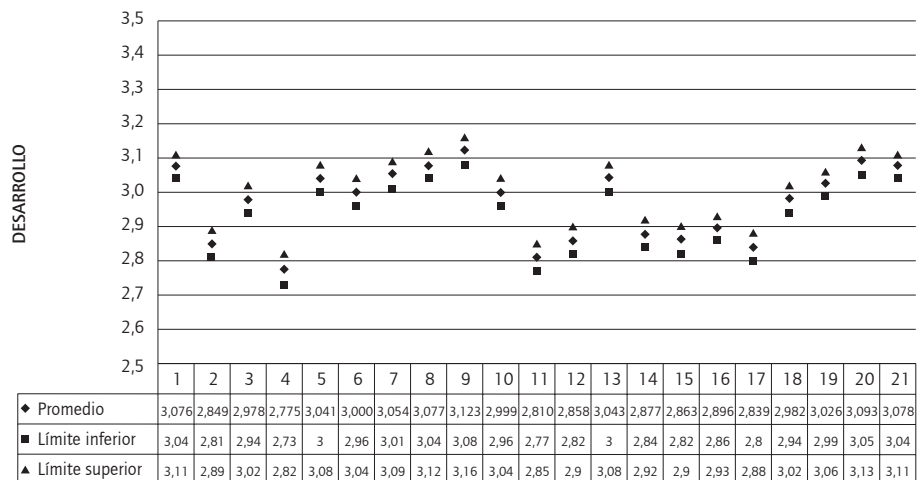
Las demás competencias inherentes en importancia y desarrollo presentan una media y un intervalo de confianza del 95% de 3 o superior; es decir, las competencias están bastante o muy desarrolladas, como se puede observar en los gráficos 1 y 2.

GRÁFICO 1. Intervalo de confianza: importancia de la competencia grupo 1 (inherentes).



Fuente: elaboración propia.

GRÁFICO 2. Intervalo de confianza: desarrollo de la competencia grupo 1 (inherentes).



Fuente: elaboración propia.

TABLA 4. Prueba de hipótesis para competencias con desarrollo menor/igual a 3 (inherentes).

Código	Desarrollo en	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
				Inferior	Superior
2	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones	0	-0,151	-0,19	-0,11
3	Identificar y optimizar los procesos de negocios de las organizaciones	0,254	-0,022	-0,06	0,02
4	Administrar un sistema logístico integral	0	-0,225	-0,27	-0,18
6	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones	1	0	-0,04	0,04
10	Mejorar e innovar los procesos administrativos	0,971	-0,001	-0,04	0,04
11	Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa	0	-0,19	-0,23	-0,15
12	Formular y optimizar sistemas de información para la gestión	0	-0,142	-0,18	-0,1
14	Capacidad para organizar y planificar el tiempo	0	-0,123	-0,16	-0,08
15	Capacidad de comunicación oral y escrita	0	-0,137	-0,18	-0,1
16	Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas	0	-0,104	-0,14	-0,07
17	Capacidad crítica y autocrítica	0	-0,161	-0,2	-0,12
18	Capacidad para identificar, planear y resolver problemas	0,336	-0,018	-0,06	0,02
19	Capacidad para tomar decisiones	0,176	0,026	-0,01	0,06

Fuente: elaboración propia.



**Paso 2.**

Para las competencias con desarrollo inferior a 3, es decir poco o nada, se prueba la hipótesis para cada una con un nivel de significancia del 5%:

$$H_0: \mu=3; H_a: \mu < 3$$

Como se puede observar (tabla 4), la mayoría de las competencias tienen nivel de significancia 0, lo cual lleva a concluir que es significativa la afirmación que expresa que las competencias respectivas inferiores a 3 se desarrollan poco o nada, exceptuando las competencias 3, 6, 10, 18 y 19.

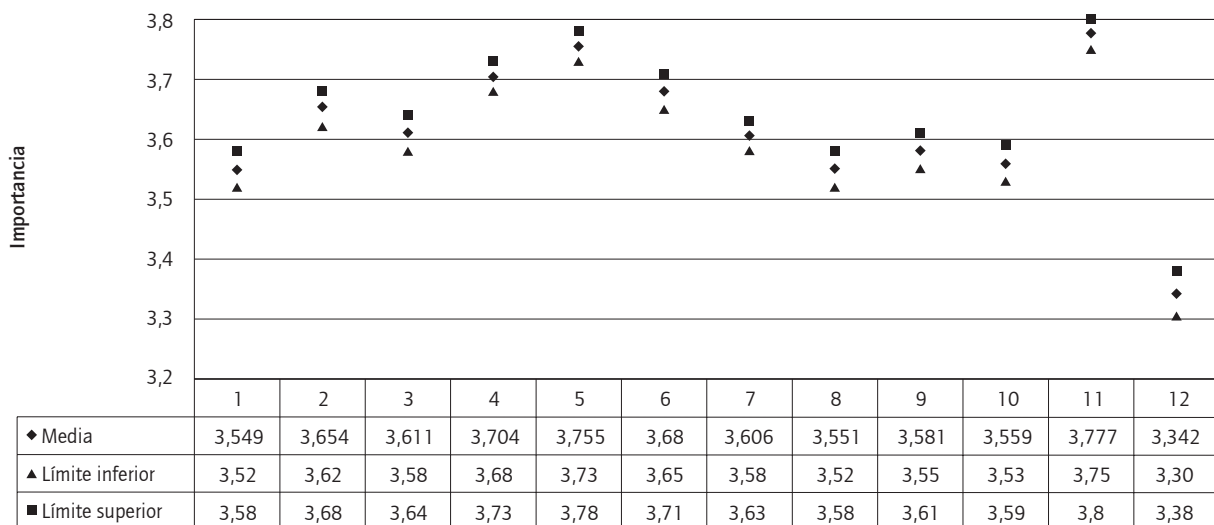
**Grupo 2. Coadyuvantes**

**Paso 1.**

Las medias y los intervalos de confianza para cada competencia coadyuvante para importancia y desarrollo se observan en los gráficos siguientes.

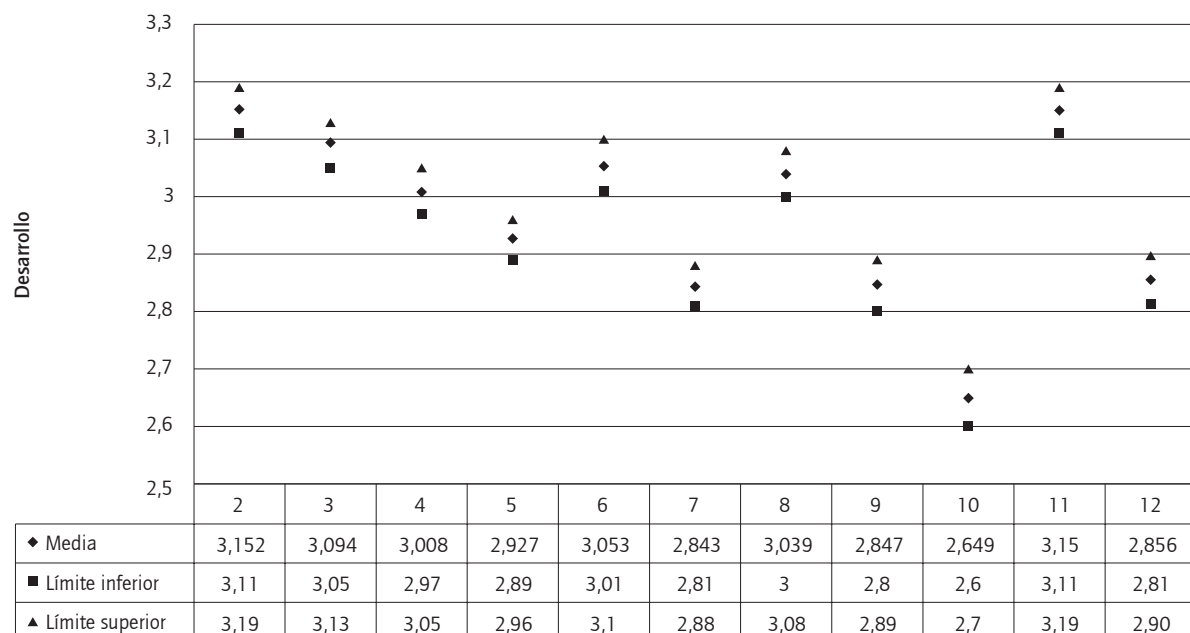
Con el intervalo de confianza del 95%, las competencias coadyuvantes presentan promedios mayores o iguales a 3 (bastante o mucho) en importancia, pero las competencias listadas en la tabla 5 están poco o nada desarrolladas (por debajo de 3).

**GRÁFICO 3. Intervalo de confianza: importancia de las competencias grupo 2 (coadyuvantes).**



Fuente: elaboración propia.

**GRÁFICO 4. Intervalo de confianza: desarrollo de las competencias grupo 2 (coadyuvantes).**



Fuente: elaboración propia.

**TABLA 5. Prueba de hipótesis para competencias con desarrollo menor/igual a 3 (coadyuvantes).**

Código	Desarrollo en	Sig. (bilateral)	Diferencia de media	95% intervalo de confianza para la diferencia de media	
				Inferior	Superior
5	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	0	-0,073	-0,11	-0,04
7	Capacidad para actuar en nuevas situaciones	0	-0,157	-0,19	-0,12
9	Habilidad para trabajar en contextos internacionales	0	-0,351	-0,40	-0,30
10	Compromiso con la prevención del medio ambiente	0	-0,153	-0,20	-0,11
12	Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	0	-0,144	-0,19	-0,10

Fuente: elaboración propia.

**Paso 2.**

Asumiendo que el desarrollo de estas competencias es poco o nada, se pasa a probar mediante una prueba de hipótesis:

$$H_0: \mu = 3; H_a: \mu < 3$$

De acuerdo con el nivel de significancia que está arrojando la prueba para cada variable menor a 5%, es significativa la afirmación que señala que su desarrollo es poco o nulo.

**Pasos 3 y 4.**

En los grupos de inherentes y coadyuvantes se comparan las medias de importancia y desarrollo de los empleadores

frente a las de los académicos con una prueba de hipótesis de igualdad de medias:

$$H_0: \mu_E = \mu_A \text{ ó } H_0: \mu_E - \mu_A = 0$$

$$H_a: \mu_E \neq \mu_A \text{ ó } H_0: \mu_E - \mu_A \neq 0$$

Se trabaja con una prueba bilateral y un nivel de significancia del 5%.

En este tipo de prueba, lo primero por probar es si las varianzas poblacionales son iguales o diferentes; para esto se usó una prueba de cociente de varianzas poblacionales y un estadístico de prueba F de Fisher con  $(n_1-1)$  y  $(n_2-1)$  grado de libertad, con un nivel de significancia del 5%:

$$H_0: \sigma^2_E = \sigma^2_{EA} \text{ ó } H_0: \sigma^2_E / \sigma^2_A = 1$$

$$H_a: \sigma^2_E \neq \sigma^2_{EA} \text{ ó } H_0: \sigma^2_E / \sigma^2_A \neq 1$$

**TABLA 6. Análisis de competencias inherentes para empleadores y académicos.**

Código	Competencia Desarrollo/Importancia	Competencias con diferencias de varianza poblacional (1)	Competencias con diferencias de medias entre empleadores y académicos (2)	Media de los empleadores superior a la de los académicos (3)
3	Importancia en identificar y optimizar los procesos de negocios de las organizaciones			
4	Desarrollo para administrar un sistema logístico integral			
6	Importancia en elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones			
7	Desarrollo en tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa			
11	Desarrollo en administrar la infraestructura tecnológica de una empresa			
12	Desarrollo en formular y optimizar sistemas de información para la gestión			
14	Importancia en la capacidad para organizar y planificar el tiempo			
15	Importancia en la capacidad de comunicación oral y escrita			
15	Desarrollo de la capacidad de comunicación oral y escrita			
16	Desarrollo de habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas			
17	Desarrollo de la capacidad crítica y autocrítica			
20	Desarrollo de la capacidad de trabajo en equipo			
21	Importancia en habilidades interpersonales.			
21	Desarrollo de habilidades interpersonales			

Nota: las competencias sombreadas en la columna (1) corresponden a las que tienen diferente varianza poblacional entre empleadores y académicos; las sombreadas en la columna (2) corresponden a las que tienen diferente media poblacional entre empleadores y académicos; y las sombreadas en la columna (3) son donde los empleadores presentan un promedio superior al de los académicos.  
Fuente: elaboración propia.

## Grupo 1. Inherentes

Las competencias inherentes que presentan diferencia de varianza poblacional están sombreadas en la tabla 6, columna 1, e indican que la percepción de empleadores y académicos no es homogénea, y que hay opiniones dispersas entre los dos grupos de interés; con esto se define el error de estimación para probar la hipótesis: la percepción de importancia/desarrollo es igual. Por ejemplo, en *la importancia en identificar y optimizar los procesos de negocios de las organizaciones* (código 3), los empleadores y académicos son heterogéneos en sus percepciones.

Seguidamente se identifican las competencias que presentan diferencia de medias entre académicos y empleadores (tabla 6, columna 2). Por ejemplo, en la competencia con código 3, el promedio de percepción de *importancia* es igual para los dos grupos (columna 2). En cambio, para el *desarrollo para administrar un sistema logístico integral* (código 4), empleadores y académicos tienen opiniones homogéneas (columna 1), pero sus percepciones son diferentes (columna 2).

Desarrollo e importancia son diferentes entre empleadores y académicos, en once competencias de la tabla 6 (columna 2) puesto que la diferencia entre las medias poblacionales es significativa, bajo un nivel del 5%.

De estas once competencias, de acuerdo con intervalo de confianza del 95% en la diferencia de medias se puede afirmar que en las competencias sombreadas en la tabla 6, columna 3, la media de los empleadores es superior a la de los académicos.

Solo en las competencias *Importancia en elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones* (código 6) y *Desarrollo en toma de decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros de la empresa* (código 7), los académicos las evaluaron con mayor importancia/desarrollo (gráficos 5 y 6).

## Grupo 2. Coadyuvantes

Al igual que en las competencias inherentes (tabla 6), las competencias coadyuvantes se presentan resaltadas en la tabla 7: la columna 1 muestra la percepción de las competencias donde empleadores y académicos tienen opiniones dispersas entre ellos; en la columna 2 se indican las competencias que presentan diferente percepción promedio para académicos y empleadores, y en la columna 3 se identifican las competencias donde los empleadores dieron mayor ponderación.

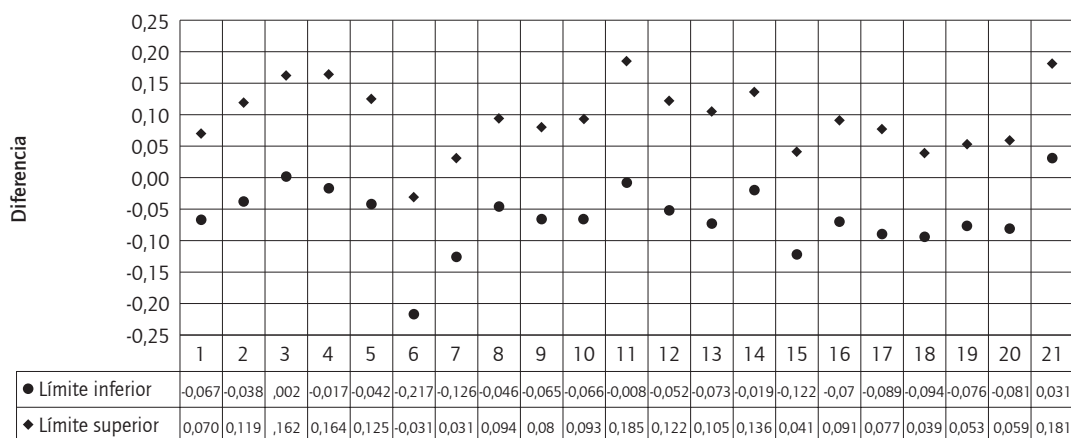
TABLA 7. Análisis de competencias coadyuvantes para empleadores y académicos.

Código	Competencia Desarrollo/Importancia	Competencias con diferencias de varianza poblacional (1)	Competencias con diferencias de medias entre empleadores y académicos (2)	Media de los empleadores superior a la de los académicos (3)
1	Desarrollo en identificar las interrelaciones funcionales de la organización			
2	Desarrollo en interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.			
4	Importancia en detectar oportunidades para emprender nuevos negocios o desarrollar nuevos productos.			
5	Importancia en la capacidad de abstracción, análisis y síntesis			
5	Desarrollar la capacidad de abstracción, análisis y síntesis			
6	Desarrollo de la responsabilidad social y compromiso ciudadano			
7	Desarrollo de la capacidad para actuar en nuevas situaciones			
8	Importancia en identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíprocos entre la organización y el entorno social.			
9	Desarrollo del compromiso con la prevención del medio ambiente			
10	Importancia en la habilidad para trabajar en contextos internacionales			
10	Desarrollo de la habilidad para trabajar en contextos internacionales			
11	Desarrollo del compromiso con la calidad.			
12	Desarrollo en evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial			

Nota: las competencias sombreadas en la columna (1) corresponden a las que tienen diferente varianza poblacional entre empleadores y académicos; las sombreadas en la columna (2) corresponden a las que tienen diferente media poblacional entre empleadores y académicos; y las sombreadas en la columna (3) son donde los empleadores presentan un promedio superior al de los académicos.

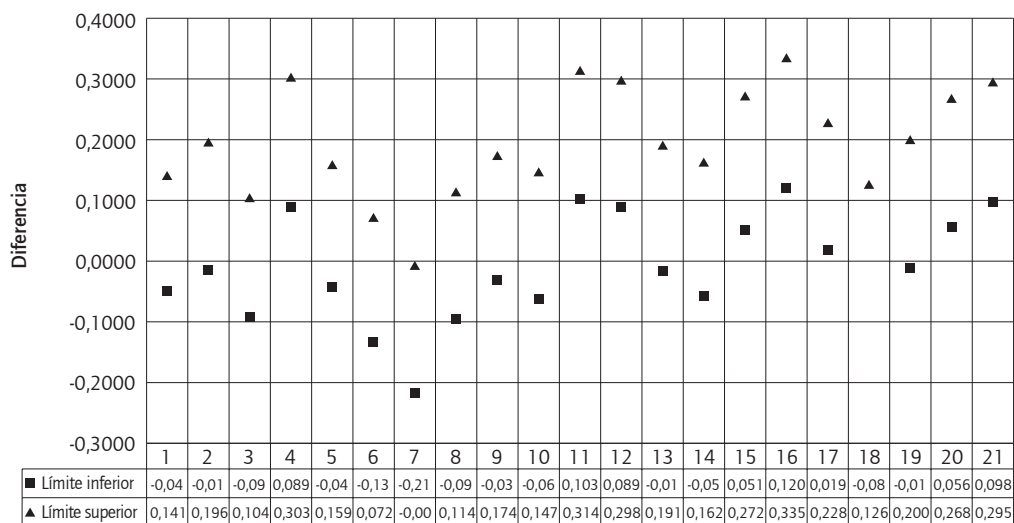
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 5. Intervalo de confianza para diferencia de medias entre empleadores y académicos. Importancia de competencias - inherentes.



Fuente: elaboración propia.

GRÁFICO 6. Intervalo de confianza para diferencia de medias entre empleadores y académicos. Desarrollo de competencias - inherentes.



Fuente: elaboración propia.

En las competencias con diferencia de medias, las 5, 7, 9, 10 y 11 presentan una mayor ponderación para empleadores frente a académicos, solamente en desarrollo. Por su parte, los académicos calificaron con mayor valor: la 2 en desarrollo, y las 4, 5, 8 y 10, en importancia (gráficos 7 y 8).

### Discusión e implicaciones

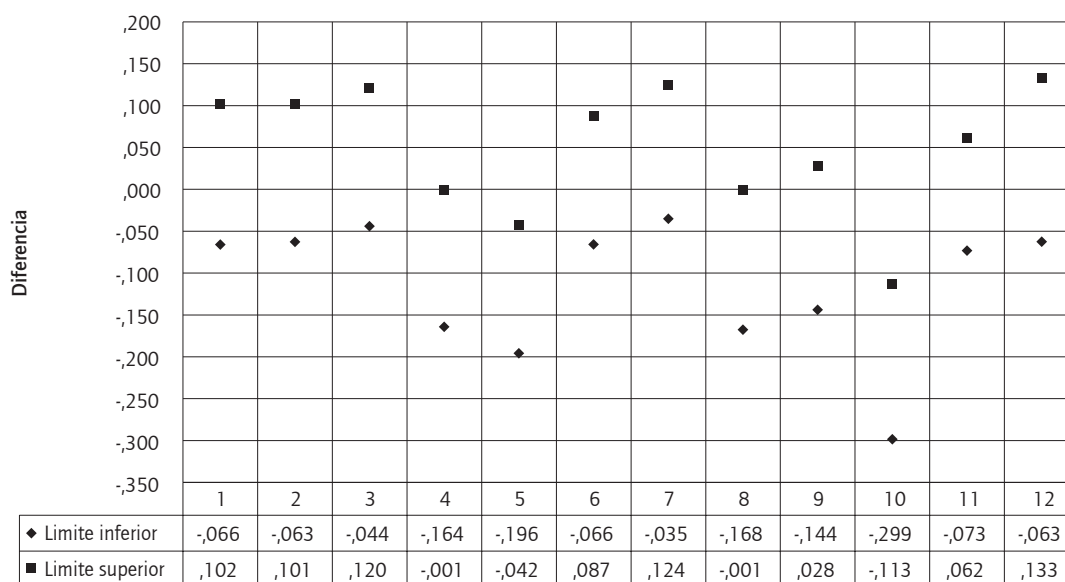
De las 33 competencias seleccionadas para este estudio, todas fueron calificadas como importantes o muy importantes. Pero cuando se analiza el desarrollo, se está ante un escenario en donde la percepción de poco o nulo aparece en el 39% del total de competencias (inherentes y coadyuvantes), que es donde se concentrará este análisis.

Además hay un grupo en donde las percepciones para empleadores y académicos son diferentes (señaladas por el área sombreada en el gráfico 9).

Al analizar el gráfico 9, se tiene que 8 competencias inherentes y 5 coadyuvantes requieren una mejoría ostensible. Así, cuando la gerencia presenta fallas al *evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial*, tiene poca *capacidad para actuar en nuevas situaciones*, no se *compromete con la prevención del medio ambiente* y le cuesta *trabajar en contextos internacionales*, será muy difícil *identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones*.

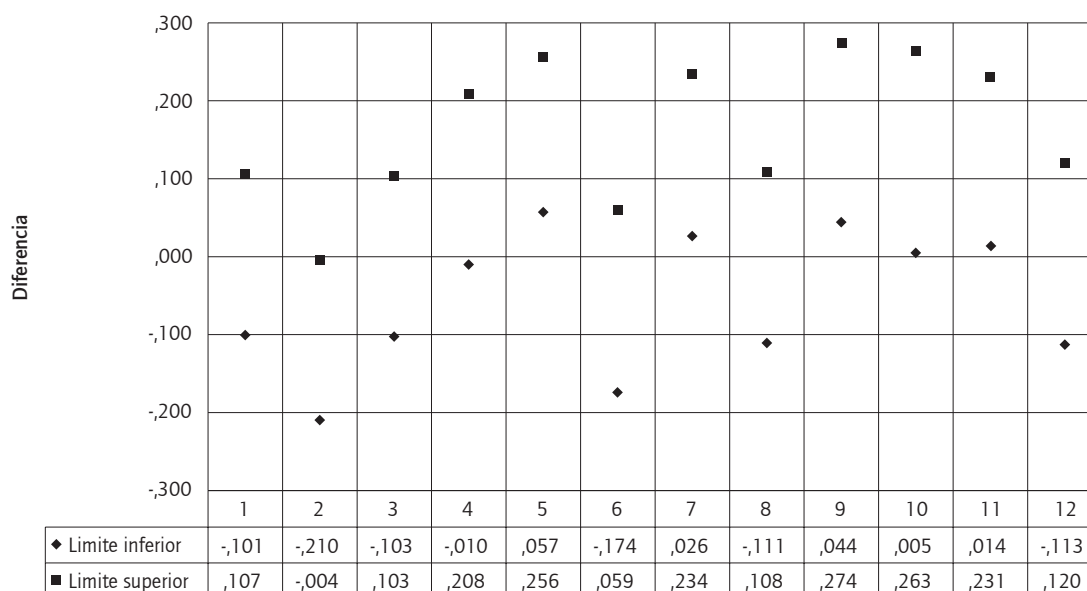
Si la gerencia posee la *capacidad para actuar en nuevas situaciones* y *habilidad para trabajar en contextos internacionales*, eso quiere decir que ha logrado la *capacidad*

GRÁFICO 7. Intervalo de confianza para diferencia de medias entre empleadores y académicos. Importancia de competencias - coadyuvantes.



Fuente: elaboración propia.

GRÁFICO 8. Intervalo de confianza para diferencia de medias entre empleadores y académicos. Desarrollo de competencias - coadyuvantes.



Fuente: elaboración propia.

para organizar y planificar el tiempo. Sin embargo, de acuerdo con los resultados, este no es el caso en Colombia.

La capacidad de abstracción, análisis y síntesis, aunque es transversal a todas las competencias inherentes, el hecho de no tenerla desarrollada priva de un soporte a la administración de un sistema logístico integral, a la administración de la infraestructura tecnológica de una empresa y a la formulación y optimización de los sistemas de información para la gestión. Las fallas en estas competencias

colocan a la organización en escenarios obsoletos de tecnología y no le permiten un desarrollo acorde con los avances del entorno.

Si la gerencia no tiene las habilidades para buscar, procesar y analizar información de fuentes diversas, ni tampoco la capacidad de comunicación oral y escrita, estas falencias generan –en la transmisión de informaciones, ideas, conceptos, procesos etc.– distorsiones y aplicaciones erróneas de los receptores. La falta de capacidad de

abstracción, análisis y síntesis débil priva de una ayuda a la competencia inherente *capacidad crítica y autocrítica*, y la carencia de estas competencias afecta directamente a los sistemas de retroalimentación, de auditoría, de control, en cualquiera de las áreas organizacionales.

El área sombreada del gráfico 9 muestra las percepciones diferentes entre empleadores y académicos. Los empleadores dieron más ponderación al desarrollo de las competencias. La ponderación de los académicos fue mayor solamente en dos: *Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa*, y en *Interpretar la información contable y la información*

*financiera para la toma de decisiones gerenciales*. Sin embargo, en estos casos, ambas competencias se encuentran fortalecidas. En el grueso de competencias en el que los grupos de interés no están de acuerdo, se podría decir que el empleador está viendo el desarrollo actual, mientras que el académico lo estaría proyectando. En estos casos, aunque las opiniones difieren en ponderación, existe consenso en que son competencias que deben ser desarrolladas.

En las competencias por desarrollar en donde la percepción de los grupos de interés es equivalente: *Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones*, *Capacidad para organizar y planificar el tiempo*, y *Evaluar*

GRÁFICO 9. Desarrollo de competencias para la gestión por fortalecer y fortalecidas en Colombia.

	INHERENTES	COADYUVANTES
POR FORTALECER	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones</li> <li>14. Capacidad para organizar y planificar el tiempo</li> <li>4. Administrar un sistema logístico integral</li> <li>11. Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa</li> <li>12. Formular y optimizar sistemas de información para la gestión</li> <li>15. Capacidad de comunicación oral y escrita</li> <li>16. Desarrollo de habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas</li> <li>17. Capacidad crítica y autocrítica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12. Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial</li> <li>5. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis</li> <li>7. Capacidad para actuar en nuevas situaciones</li> <li>9. Compromiso con la prevención del medio ambiente</li> <li>10. Habilidad para trabajar en contextos internacionales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa</li> <li>20. Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>21. Habilidades interpersonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales</li> <li>11. Compromiso con la calidad</li> </ul>
<b>DIFERENCIAS DE PERCEPCIÓN ENTRE EMPLEADORES Y ACADÉMICOS</b>		
FORTALECIDAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo</li> <li>3. Identificar y optimizar los procesos de negocios de las organizaciones</li> <li>5. Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo</li> <li>6. Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones</li> <li>8. Ejercer el liderazgo para el logro y la consecución de metas en la organización</li> <li>9. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización</li> <li>10. Mejorar e innovar los procesos administrativos</li> <li>13. Formular planes de <i>marketing</i></li> <li>18. Capacidad para identificar, planear y resolver problemas</li> <li>19. Capacidad para tomar decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las interrelaciones funcionales de la organización</li> <li>3. Usar la información de costos para el planteamiento, el control y la toma de decisiones</li> <li>4. Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios o desarrollar nuevos productos</li> <li>6. Responsabilidad social y compromiso ciudadano</li> <li>8. Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíprocos entre la organización y el entorno social</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial, se podrían lograr consensos entre la academia y la empresa para realizar actividades de mejoramiento.

## Conclusiones

De las 33 competencias seleccionadas para fortalecer la gestión en Colombia, se clasificaron 21 inherentes (64%) y 12 coadyuvantes (36%). Teniendo en cuenta que el objetivo principal de la investigación es determinar las competencias por fortalecer en Colombia, se encontró que del total de competencias inherentes, se requiere desarrollar 8 de 21 (38%), y en coadyuvantes, 5 de 12 (42%). Entre las inherentes por desarrollar están aquellas que tienen que ver con la tecnología, la información y las comunicaciones. Adicionalmente, la capacidad crítica y autocrítica, que es inherente y se ayuda de la capacidad de abstracción análisis y síntesis, que es coadyuvante, tienen bajo desarrollo.

Las competencias inherentes relacionadas con el riesgo y el manejo del tiempo, al igual que las competencias coadyuvantes asociadas con el marco jurídico, la confrontación de nuevas situaciones, el compromiso con el medio ambiente y los contextos internacionales deben ser fortalecidas.

Aunque hay ponderaciones diferentes en la percepción entre empleadores y académicos, existe consenso en cuáles son las competencias por desarrollar en Colombia, lo que facilitaría un trabajo conjunto, por ejemplo mediante acompañamiento en la elaboración de currículos o en programas de capacitación en las empresas.

Las competencias enunciadas en esta investigación son coherentes con las incluidas en la literatura académica. De hecho, el conjunto de competencias seleccionadas es más comprensivo y presenta una posición ecléctica de los diferentes enfoques. De este trabajo se podrán desprender nuevas investigaciones, que ahonden en las competencias por fortalecer; que presenten prácticas pedagógicas para desarrollarlas; que propongan enfoques alternativos de clasificación y análisis; que busquen una mayor interrelación entre la academia y el sector productivo.

Es cierto que varias competencias valoradas como importantes muestran un desarrollo bastante alto, pero es crítico que muchas ponderadas como muy importantes para la gestión han sido calificadas con poco o ningún desarrollo, lo cual es un indicador de debilidad en un país que tiene tantos retos en el desarrollo empresarial. Llenar estos vacíos es una tarea del aparato productivo, que habrá de presentar soluciones concretas al mundo laboral y comprometerse con el sistema educativo encargado de la formación de la dirigencia empresarial colombiana.

## Referencias bibliográficas

- Abraham S. E., Karns, L. A., Shaw, K. & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *The Journal of Management Development*, 20(10), 842-852.
- Allred, B. B., Snow, E. & Raymond, E. (1996). Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 17-27.
- Ascolfa–Griica. (2010). Castrillón, J. & Cabeza, L. (Eds.). *Las competencias de los administradores en Colombia a la luz del proyecto Tuning América Latina 2008-2010*. Bogotá: Asociación Colombiana de Facultades de Administración-ASCOLFA.
- Banks, C. G., & May, K. E. (1999). Performance management: The real glue in organizations. En Kraut, A. I., & Korman, A. K. (Eds.). *Evolving Practices in Human Resource Management: Responses to a Changing World of Work*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Beneitone, P., Esqueti, C., González, J., Marty, M., Siufi, G., & Wagenaar, R. (2007). *Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina*. Informe Final. Proyecto Tuning–América Latina 2004-2007. Universidad de Deusto – Universidad de Groningen.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea Formación Profesional*, 1, 8-14.
- Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales, Cidec. (2000). Competencias Profesionales. Enfoques y Modelos a Debate. *Colección: Cuadernos de Trabajo*, Número 27. Donostia-San Sebastián.
- Cockerill, T., Hunt, J., & Schroder, H. (1995, September). Managerial Competencies: Fact or Fiction? *Business Strategy Review*, 6(3), 1-12.
- Ducci, M. A. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. *Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas*, 1, Guanajuato, México, Documentos presentados. Montevideo: Cinterfor, p. 262.
- Ferrández, A. (1997). *El perfil profesional de los formadores*. Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultat de Ciències de l'Educació. Universitat Autònoma de Barcelona. Documento policopiado.
- González, J. & Wagenaar, R. (Eds.) (2008). *Una introducción a Tuning Educational Structures in Europe. La contribución de las universidades al proceso de Bolonia*. Disponible en: <http://www.unideusto.org/tuningeu/publications.html>
- Greengard, S. (1999). Competency management delivers spectacular corporate gains. *Workforce*, 78(3).
- Guillén, L., & Saris, W. (2009). Making sense of managerial competencies: a Motive-based approach. *Faculty and Research Working Paper*. INSEAD Working Paper Series.
- Harmett, D., & Murphy, J. (1987). *Introducción al Análisis Estadístico*. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana S.A.
- Heffernan, M. M., & Flood, P. C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24, 2-4.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-286.
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, 20(2). Oxford: Pergamon Press.
- Le Boterf, G. (1994). *De la competence*. Paris: Les Éditions d'Organisations.

- Levi-Leboyer, C. (1997). *La gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- MacRae, D. (1991, September). *Characteristics of High and Low Growth Small and Medium-sized Businessess*. Paper presented to 21st European Small Business Seminar, Barcelona, 1991.
- Martin, G. & Staines, H. (1994). Managerial Competences in Small Firms. *Journal of Management Development*, 13(7), 23-34.
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*. Cinterfor, p. 119. Montevideo. ISBN 92-9088-060-8
- McClelland, D. (1973, January). Testing for competence rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor, p. 119.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Mincomercio. (2003a). *Identificación y análisis de las competencias gerenciales en Colombia*. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/competitividad/encuentros/IX/data/libro1/capitulo3/13.htm>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Mincomercio. (2003b). *Identificación de las prácticas y competencias gerenciales desarrolladas por los Programas de MBA en las Escuelas de Negocios*. Disponible en: <http://www.ascolfa.edu.co/documentos/Escuelas-de-Negocios.pdf>
- Mole, V., Dawson, S., Winstanley, D., & Sherval, J. (1993, September). *Researching Managerial Competences*. Paper presented to the British Academy of Management Annual Conference, Milton Keynes.
- Mulder, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Profesional*, 40(1), 5-24.
- Quillet (Ed.). (1976). *Diccionario Enciclopédico*. Buenos Aires, Argentina. Real Academia de la Lengua Española. *Diccionario de la Lengua Española*. Disponible en <http://www.rae.es>
- Tejada, J. (1999a). Acerca de las competencias profesionales, versión I. *Revista Herramientas*, 56, 20-30.
- Tejada, J. (1999b). Acerca de las competencias profesionales, versión II. *Revista Herramientas*, 57, 8-14.
- Thean, L., Hon, H., Mohd, O. & Md Rasli, A. (2010). Are Managerial Competencies a Blessing to the Performance of Innovative SMEs in Malaysia? *Int. Journal of Economics and Management*, 4(1), 120-136.
- Tuning. (2011). *What is Tuning*. Disponible en: <http://www.unideusto.org/tuningeu/>
- Winterton, J., Delamare - Le Deist, F., & Stringfellow, E. (2005). *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype*. Centre for European Research on Employment and Human Resources Groupe ESC Toulouse. Final draft. (CEDEFOP Project No RP/B/BS/Credit Transfer/005/04).
- Yoguel, G. (2000). Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas. *Revista de la CEPAL*, 71. Publicación de las Naciones Unidas.