



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Propuesta de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo en jefes y líderes potenciales para mejorar el desempeño organizacional. Caso de estudio: cadena de supermercados del sector retail

Valentina Contreras Mora

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Bogotá, Colombia

2024

Propuesta de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo en jefes y líderes potenciales para mejorar el desempeño organizacional. Caso de estudio: cadena de supermercados del sector retail

Valentina Contreras Mora

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título
de:

Magister en Administración

Director (a):

PhD. Diana Elvira Forero Rodríguez

Línea de Investigación:

Gestión Funcional

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Bogotá, Colombia

2024

Dedicatoria

“- ¿Es posible padre? ¿Cambiar las estrellas?

- Si William. Si de verdad lo desea, un hombre puede hacer lo que sea”.

Corazón de caballero.

A mis amados papás y hermano, son la razón de todos mis sueños y logros; su amor y ejemplo me ha impulsado a cambiar mis estrellas.

A mi Ban Ban, quien ha sido mi mentor, mi tierra firme y mi motor.

Declaración de obra original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.

Nombre: Valentina Contreras Mora

Fecha: 30/01/2024

Agradecimientos

A Dios, por permitirme llegar hasta este punto. A mi mamá, por su dedicación y entrega incansable. A mi papá, por sus constantes consejos y argumentos. A mi hermano, por ser mi fuente de alegría y ejemplo a seguir; su guía, sacrificios y amor incondicional han forjado la persona y profesional que soy hoy. A Ban Ban, por su admirable disciplina y pasión por el aprendizaje. A mi familia, por ser un constante apoyo en cada etapa de mi vida. A los trabajadores de esta cadena de supermercados, quienes con su gratitud, acentuaron mi deseo de un mejor liderazgo. A la organización y sus líderes, quienes me inspiraron a comprender el desarrollo de competencias, en especial, agradezco a aquellos que dedicaron su tiempo para colaborar en este trabajo. A todos aquellos que durante estos dos años escucharon las reflexiones sobre mi trabajo de grado y me brindaron su buena energía para finalizarlo. Mi más sincero agradecimiento a mi directora de trabajo por su guía, exigencia y paciencia durante todo el proceso.

Resumen

Propuesta de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo en jefes y líderes potenciales para mejorar el desempeño organizacional. Caso de estudio: cadena de supermercados del sector retail

El liderazgo es un fenómeno complejo que ha sido estudiado desde diversas teorías y aproximaciones, influenciadas por los cambios históricos y culturales en las organizaciones, sin embargo, en los diferentes enfoques, ha sido estudiado para aumentar el desempeño, la competitividad y sostenibilidad.

El enfoque de competencias de liderazgo se diferencia de los enfoques tradicionales de liderazgo al centrarse en lo que los líderes saben, saben hacer y quieren hacer para lograr sus objetivos, este enfoque se basa en el concepto de competencias propuesto por David McClelland en 1969, que se refiere a las características observables que subyacen a un rendimiento superior y eficaz en un contexto particular (Contreras, 2008). Estas competencias pueden ser desarrolladas incluso en la adultez (Boyatzis, 2011), no obstante, requieren un alto grado de motivación y experiencias no lineales para lograr un cambio sostenible.

En este trabajo de maestría, se busca identificar y diagnosticar las competencias de liderazgo para la organización bajo estudio, considerando sus desafíos, con el objetivo de proponer un plan de desarrollo que pueda ser implementado posteriormente. El tipo de investigación es descriptivo y transversal, la población seleccionada está conformada por jefes de punto de venta de una cadena de supermercados de Colombia. Se utilizaron dos instrumentos para recolectar información: Una prueba psicotécnica utilizada en la organización y una evaluación 360° que incluyó una autoevaluación, evaluación por parte de pares, de jefes y del equipo a partir de un modelo de competencias diseñado con expertos. Para comparar ambas pruebas, se aplicó la distribución normal Z, que permitió ponderar los resultados tanto de las competencias como de las medidas de los jefes de punto de venta tomadas del sistema de información de Gestión del desempeño de la organización. De acuerdo con estos resultados, se construyó una matriz 9 box, en la que se ubicó a todos los jefes en el cuadrante correspondiente según el nivel alcanzado: Bajo,

Medio y Alto. Se encontró que la competencia con mayor porcentaje de jefes en el nivel alto es Visión de negocio seguido de Orientación al servicio. Por otro lado, se identificó que la competencia Delegación, es la que tiene mayor porcentaje de jefes en nivel bajo. Con toda esta información, se realizó la propuesta de un plan de desarrollo de personal bajo el marco de aprendizaje 70:20:10 con acciones sugeridas de acuerdo con los comportamientos esperados por la organización en cada competencia.

Los resultados encontrados en la investigación contribuyen a la comprensión de las competencias de liderazgo en términos de identificación, evaluación y desarrollo, generando una propuesta de desarrollo que pueda ser aplicada en la organización.

Palabras clave: competencias de liderazgo, modelo de competencias, nivel de desempeño, plan de desarrollo de personal.

Abstract

Proposal of a leadership competency development model for managers and potential leaders to improve organizational performance. Case study: retail supermarket chain

Leadership is a complex phenomenon that has been studied from different theories and approaches, influenced by historical and cultural changes in organizations, however, in the different approaches, it has been studied to increase performance, competitiveness and sustainability. The leadership competencies approach differs from traditional leadership approaches by focusing on what leaders know, know how to do and want to do to achieve their objectives, this approach is based on the concept of competencies proposed by David McClelland in 1969, which refers to the observable characteristics that underlie superior and effective performance in a particular context (Contreras, 2008). These competencies can be developed even in adulthood (Boyatzis, 2011), however, they require a high degree of motivation and non-linear experiences to achieve a sustainable change.

In this master's work, we seek to identify and diagnose leadership competencies for the organization under study, considering its challenges, with the objective of proposing a development plan that can be subsequently implemented. The type of research is mixed, descriptive-explanatory and cross-sectional, the selected population is made up of point of sale managers of a supermarket chain in Colombia. Two instruments were used to collect information: A psychotechnical test used in the organization and a 360° evaluation that included self-evaluation, evaluation by peers, managers and team. To compare both tests, Z normalization was applied, which made it possible to weight the results of both the competencies and the measures of the point of sale managers taken from the Performance Management information system. According to these results, a 9-box matrix was built, in which all bosses were placed in the corresponding quadrant according to the level achieved: Low, Medium and High. It was found that the competence with the highest percentage of bosses at the high level is Business Vision followed by Service Orientation. On the other hand, the Delegation competency was identified; it is the one with the highest

percentage of bosses at a low level. With all this information, a proposal for a personnel development plan was made under the 70:20:10 learning framework with suggested actions according to the behaviors expected by the organization in each competence.

The results found in the research contribute to the understanding of leadership competencies in terms of identification, evaluation, and development, generating a development proposal that can be applied in the organization.

Keywords: leadership competencies, competency model, performance level, personnel development plan.

Contenido

	Pág.
Resumen	6
Lista de tablas	13
Lista de figuras.....	14
1. Introducción	15
2. Objetivos.....	19
2.1 Objetivo general.....	19
2.2 Objetivos específicos	19
3. Marco Teórico	20
3.1 Teorías y enfoques de liderazgo	20
3.2 Definición de competencia.....	22
3.3 Competencias de liderazgo	28
3.3.1 Modelo de competencias de liderazgo Potter (2001).....	29
3.3.2 Modelo de competencias de liderazgo Cardona y García Lombardía (2005). 29	29
3.3.3 Modelo de competencias de liderazgo Warren Bennis (2000)	32
3.3.4 Modelo de competencias de liderazgo Kouzes y Posner 2017	32
3.3.5 Las 5 disciplinas de un líder Peter Senge (2010)	33
3.3.6 Modelo de competencias de liderazgo (Compendio) Iliana (Paéz, 2008).....	34
3.4 Modelos de competencias	35
3.4.1 Métodos para la identificación de competencias	37
3.4.1.1 Revisión de literatura.....	37
3.4.1.2 Técnica del incidente critico (TIC)	37
3.4.1.3 Entrevista de eventos comportamentales (BEI)	38
3.4.1.4 Paneles de expertos.....	38
3.4.1.5 Encuestas.....	38
3.4.1.6 Descripciones de puesto	39
3.5 Desarrollo de competencias de liderazgo.....	40
3.5.1 Técnicas y métodos para la evaluación de competencias	41
3.5.1.1 Pruebas o instrumentos estandarizados	41
3.5.1.2 Simulación y ejercicios de carácter práctico	42
3.5.1.3 Entrevistas.....	42
3.5.1.4 Sistemas de escalas	42
3.5.1.5 Feedback de 360°	43
3.5.1.6 Matriz de 9 cajas	43
3.5.2 Herramientas para la construcción de planes de desarrollo de competencias	45
3.5.2.1 Coaching	45
3.5.2.2 Mentoring	45
3.5.2.3 Networks	46
3.5.2.4 Asignaciones de trabajo	46

3.5.2.5	Action Learning	47
3.5.2.6	Experiential Learning.....	47
3.5.2.7	Marco 70:20:10	49
3.5.3	Problemática de la educación ejecutiva tradicional	50
3.5.4	La Teoría del cambio intencional	50
4.	Metodología.....	53
4.1	Tipo de estudio y diseño.....	53
4.2	Muestra.....	53
4.2.1.1	Muestra Panel Expertos	53
4.2.1.2	Muestra jefes evaluados	54
4.3	Técnicas e instrumentos.....	55
4.4	Procedimiento.....	66
4.4.1	Fases de la investigación.....	66
4.5	Aspectos éticos.....	75
5.	Resultados.....	76
5.1	Revisión de literatura	76
5.1.1	Competencias de liderazgo identificadas en la literatura	76
5.1.2	Metodologías para identificar competencias identificadas en la literatura	78
5.1.3	Técnicas para evaluar competencias identificadas en la literatura.....	80
5.1.4	Herramientas para desarrollar competencias de liderazgo identificadas en la literatura.....	81
5.2	Modelo de competencias de liderazgo para la organización.....	82
5.2.1	Priorización de competencias en el panel de expertos.....	82
5.2.2	Características sociodemográficas de la muestra evaluada.....	84
5.3	Nivel de competencias de liderazgo en jefes de punto de venta.....	87
5.4	Nivel de desempeño en jefes de punto de venta.....	89
5.5	Matriz 9 Box.....	90
6.	Conclusiones y recomendaciones.....	92
6.1	Conclusiones	92
6.2	Recomendaciones	95
A.	Anexo: Cuestionario complemento datos personales	103
B.	Anexo: Revisión documentación existente.....	104
C.	Anexo: Listado preliminar de competencias de liderazgo	105
D.	Anexo: Cuestionario panel de expertos	107
E.	Anexo: Matriz comparativa de competencias de liderazgo según expertos del panel.	115
F.	Anexo: Operacionalización de las competencias de liderazgo.....	118
G.	Anexo: Cuestionario evaluación modelo de competencias de liderazgo	119
H.	Anexo: Sabana Excel con análisis de información	120
I.	Anexo: Resultados por competencia de liderazgo.....	121

12	Propuesta de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo en jefes y líderes potenciales para mejorar el desempeño organizacional. Caso de estudio: cadena de supermercados del sector retail
----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

J.	Anexo: Resultados por medida de desempeño	125
K.	Anexo: Plan de desarrollo individual	127
7.	Bibliografía	128

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Evolución cronológica de las definiciones de competencias	22
Tabla 2. Clasificación básica de competencias según Boyatzis 1982.....	27
Tabla 3. Metodologías para identificar competencias	39
Tabla 4. Resumen de prácticas utilizadas para el desarrollo del liderazgo.....	47
Tabla 5. Muestra de expertos	54
Tabla 6. Característica de la muestra final de jefes evaluados por competencias.	54
Tabla 7. Batería Pruebas PSW.....	56
Tabla 8. Relación entre variables de psicometría y competencias pruebas PSW	58
Tabla 9. Modelo de competencias de liderazgo para jefes nivel 1 y 2.	60
Tabla 10. Escala de valoración modelo de competencias de liderazgo jefes de punto de venta	63
Tabla 11. Ecuaciones de búsqueda revisión de literatura	68
Tabla 12. Ponderación calificación de competencias de liderazgo	73
Tabla 13. Ponderado medidas de desempeño.....	74
Tabla 14. Artículos analizados de competencias de liderazgo	76
Tabla 15. Artículos analizados para identificar competencias de liderazgo	79
Tabla 16. Artículos analizados para evaluar competencias de liderazgo.....	80
Tabla 17. Artículos analizados para identificar herramientas de desarrollo de competencias de liderazgo.....	81
Tabla 18. Resultados metodología AHP con expertos	83
Tabla 19. Caracterización muestra por género	84
Tabla 20. Caracterización de la muestra por último grado académico.....	84
Tabla 21. Caracterización de la muestra por rango de edad.....	85
Tabla 22. Caracterización de la muestra por rango de experiencia como jefe.....	85
Tabla 23. Caracterización de la muestra por zona del punto de venta	86
Tabla 24. Acciones generales de desarrollo recomendadas.....	95
Tabla 25. Acciones específicas por nivel competencia de liderazgo Visión de negocio. .	97
Tabla 26. Acciones específicas por nivel competencia de liderazgo Orientación al cliente.	98
Tabla 27. Acciones específicas por nivel competencia de liderazgo Desarrollo de personas	99
Tabla 28. Acciones específicas por nivel competencia de liderazgo Enfoque en Resultados	100
Tabla 29. Acciones específicas por nivel competencia de liderazgo Delegación.....	101
Tabla 30. Acciones específicas por nivel competencia de liderazgo Toma de decisiones	102

Lista de figuras

Figura 1. Ejemplos de escalas de evaluación de competencias	43
Figura 2. Matriz 9 cajas	44
Figura 3. Teoría del cambio intencional	51
Figura 4. Matriz 9 box instrumento	66
Figura 5. Frecuencia competencias de liderazgo identificadas en la literatura	78
Figura 6. Resultado ponderado nivel de competencias de liderazgo.....	87
Figura 7. Resultado ponderado nivel de medidas de desempeño en jefes	89
Figura 8. Resultado Matriz 9 Box	90

1. Introducción

El sector retail en Colombia durante 2021 obtuvo unas ventas al por menor de \$288 billones (Passport, 2022), según el DANE, en abril de 2021 el canal minorista evidenciaba su recuperación con un crecimiento del 75% respecto al mes de marzo (Portafolio.co, 2021). La pandemia del COVID 19 aceleró la necesidad de adaptación de los competidores a las nuevas tendencias de consumo, para las cuales el mercado exige que los actores involucrados se centren en dos focos principalmente: la tecnología y la experiencia del cliente (Passport, 2022).

Los actores que alcanzarán una mayor participación de mercado lo lograrán a través de propuestas disruptivas y diferenciadoras, alineadas a las preferencias de los nuevos tipos de consumidores que son más exigentes y empoderados debido a la información disponible (Passport, 2022).

Las organizaciones se adaptan al entorno, son cambiantes y así mismo, lo deben ser sus líderes. Cada vez existe una mayor preocupación sobre cuáles son aquellas personas que influyen en los demás, quiénes son los líderes que componen las organizaciones como agentes de cambio y así mismo, a qué personas se deben dirigir los esfuerzos para que puedan convertirse en líderes posteriormente (Medina, 2017).

El liderazgo ha sido estudiado desde diferentes perspectivas y contextos. Algunos expertos consideran que las cualidades personales, como rasgos, carisma, inteligencia y vocación, son fundamentales para el éxito de un directivo, otros se enfocan en los diferentes estilos de liderazgo (González, 2014). Sin embargo, en los últimos años ha cobrado relevancia una visión del liderazgo que se basa en comportamientos específicos y medibles de los directivos, que se llaman competencias, las cuales se pueden aprender y desarrollar con formación y esfuerzo personal (Cardona y García, 2004).

Las competencias de liderazgo se diferencian de los enfoques tradicionales de liderazgo porque se centran en lo que los líderes son capaces de hacer para lograr sus objetivos (Ríos, 2008). Boyatzis en 1982 definió la competencia como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento eficaz o superior en el trabajo” (Boyatzis, 1982, p.21).

Al estar relacionadas con un trabajo, para poder aprender y desarrollar las competencias de liderazgo, es necesario identificarlas y definir las acorde con las acciones que realiza una persona en el contexto en el que se desenvuelve, incluyendo los comportamientos que conducen a esas acciones teniendo en cuenta la intención y el significado detrás de ellas (Boyatzis, 1982).

Así mismo, antes de definir las competencias de liderazgo, también se debe considerar el nivel del directivo. Se espera que los gerentes realicen diferentes tareas, aumentando la complejidad y objetivos a resolver de acuerdo con su nivel en la organización. Los gerentes ejecutivos, son los responsables de la planificación de los sistemas a largo plazo, por lo tanto, requieren una visión estratégica. Los gerentes medios son los responsables de integrar los objetivos de los sistemas con la operación. Mientras que los gerentes de primera línea son los responsables de la interacción cara a cara con los trabajadores de la operación a nivel de producción y servicios (Harris, 2010).

Una vez identificadas y definidas, el desarrollo de estas competencias no solo se genera a través de capacitación, requiere un proceso continuo a través de diferentes herramientas que conduzcan a un cambio en el comportamiento. Es un desafío que requiere alto grado de motivación ya que se enfoca en adultos que deben desarrollar competencias que no aprendieron antes, es decir, deben reemplazar sus hábitos por unos nuevos teniendo que trabajar más duro que la primera vez (Yacoub, 2004).

Para esto, la literatura demuestra que es necesaria la adquisición de experiencia, la cual puede lograrse con actividades como la movilidad de cargos, el mentoring, el coaching ejecutivo, las redes de trabajo, la retroalimentación 360°, el aprendizaje activo, desafíos al aire libre, entre otros (Soler et al., 2011).

Usualmente los gerentes de primera línea reciben capacitaciones genéricas que no están acordes a su rol y contexto. Teniendo en cuenta que estos son responsables directos de la satisfacción del cliente es fundamental desarrollar su liderazgo de una manera distinta para impulsar la experiencia del cliente y garantizar la supervivencia a largo plazo (Harris, 2010).

Para fomentar el avance profesional de los empleados, el desarrollo del liderazgo no se limita únicamente a los líderes actuales de una organización, sino que también se enfoca

en los líderes potenciales, los cuales suelen ser aquellos que han sido identificados como poseedores del potencial para ascender eventualmente a una posición de liderazgo superior (Day, 2011). Los empleados buscan conocer sus avances y desempeño para confirmar su potencial, comprender los mensajes de sus superiores y estar listos para ascensos internos (Rodríguez, 2006)

Como se ha expuesto anteriormente, el desarrollo del liderazgo es un aspecto fundamental para las organizaciones en su búsqueda por mejorar el desempeño y competitividad. Este desafío no es ajeno a las organizaciones del sector retail, las cuales requieren líderes influyentes en las dinámicas de interacción de los equipos, especialmente en los gerentes de primera línea que se vinculan directamente con la satisfacción de los clientes.

La literatura existente sobre competencias de liderazgo tiende a abordar este tema desde un nivel directivo, dejando un vacío en cuanto a la comprensión de las competencias necesarias para mejorar el desempeño organizacional desde un nivel operativo, especialmente en el contexto del sector retail. Por lo tanto, realizar una investigación que analice y defina los comportamientos y competencias de liderazgo pertinentes para este nivel de gestión resulta crucial para el desarrollo efectivo del liderazgo dentro de estas organizaciones.

Surge la pregunta ¿Cómo desarrollar las competencias de liderazgo en jefes y líderes potenciales para mejorar el desempeño de una organización del sector retail?

Para responder a esta pregunta de investigación, fue necesario seguir varias fases. En primer lugar, se identificaron cuáles eran las competencias de liderazgo que debían desarrollarse. Para ello, se inició con una breve revisión bibliográfica que buscaba dilucidar el espectro de competencias a abordar. En segundo lugar, se seleccionaron y definieron las competencias relevantes para el desarrollo del liderazgo con expertos de la organización, creando un modelo de competencias de liderazgo que sirvió como instrumento de evaluación. En tercer lugar, se caracterizaron y seleccionaron a los jefes que se esperaba que fueran líderes. Posteriormente, se realizó un diagnóstico del nivel de desarrollo de las competencias en los jefes de la muestra a través de una evaluación 360° y una prueba psicotécnica. Luego, se analizó y procesó la información recolectada para identificar los líderes potenciales y definir las formas de desarrollo de las competencias que mejor se ajustaban a la organización. Finalmente, en la última etapa se propuso un

18 Propuesta de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo en jefes y líderes potenciales para mejorar el desempeño organizacional. Caso de estudio: cadena de supermercados del sector retail

plan de desarrollo que iba más allá de simples actividades de capacitación, con el fin de que pueda ser implementado por la organización más adelante.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Proponer un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para jefes y líderes potenciales con el fin de mejorar el desempeño de una organización del sector retail.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar, con base en la literatura, las competencias de liderazgo que pueden ser desarrolladas por los jefes y líderes potenciales de la organización, así como los mecanismos exitosos para el desarrollo de dichas competencias.
- Diseñar un modelo de competencias de liderazgo específico para los jefes objeto de estudio, teniendo en cuenta las características y necesidades particulares de la organización.
- Realizar un diagnóstico de las competencias de liderazgo de los jefes utilizando instrumentos apropiados para identificar el nivel de competencia de cada jefe y de los líderes potenciales.
- Proponer un plan de desarrollo específico para el caso de estudio, basado en los resultados del diagnóstico realizado, con el objetivo de fortalecer las competencias de liderazgo identificadas.

3. Marco Teórico

3.1 Teorías y enfoques de liderazgo

El liderazgo es un fenómeno complejo que ha sido abordado desde distintas teorías y aproximaciones, se ha estudiado como rasgo, característica, habilidad, condición, proceso, entre otras concepciones que han generado diversas definiciones, convirtiéndolo en un campo de alto espectro, pero a su vez en un concepto difuso y transitorio (Contreras, 2008).

Dichas teorías se han visto influenciadas por los cambios históricos y culturales en los que se desarrollan las organizaciones; sin embargo, en un análisis retrospectivo de este concepto, se puede afirmar que, en los diferentes enfoques, el liderazgo ha sido estudiado buscando aumentar la competitividad, impulsar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones (Contreras, 2008).

Los antecedentes históricos sobre el liderazgo se remontan a las acciones de los líderes de las antiguas civilizaciones, como los sumerios, egipcios, babilonios, chinos y hebreos, que dirigieron esfuerzos, administraron países, planificaron y organizaron exploraciones, y controlaron guerras en momentos clave de la historia (Estrada, 2007).

La primera teoría que se destaca es la de los grandes hombres, la cual está centrada en que algunas personas son líderes naturales por ciertas características o atributos. El interés de aquel entonces se encontraba en identificar estos rasgos para distinguir a los líderes de quienes no lo son. Según esta teoría, aquellos que nacen con ciertos rasgos pueden ser líderes en cualquier situación y ejercen influencia de manera unidireccional sobre sus seguidores (Gorrochotegui, 2007).

Luego, surgen las teorías del comportamiento o conductuales, donde la clasificación de los líderes se basa en sus cualidades personales, estilos y patrones de comportamiento (Castaño, 2013). La Ohio State University estudió este enfoque, descubriendo que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes: (1) Iniciación de estructura: conductas orientadas a la consecución de tareas y resultados y (2) Consideración: conductas orientadas a la mejora de las relaciones entre el líder y los seguidores (Lupano y Castro, 2006).

Posteriormente, se desarrollaron las teorías situacionales o contingentes, las cuales plantean que los factores contextuales afectan la forma en que un líder se comporta y los resultados que obtiene en relación con la satisfacción y el desempeño de un grupo, se asume que el patrón óptimo de comportamiento dependerá de los aspectos de la situación (Yukl y Gardner, 2019). La teoría más destacada es la de Hersey Blanchard, donde distintos estilos de dirección son más efectivos para distintos tipos de subordinados (Cardona y García, 2004).

Seguidamente se proponen las teorías consideradas como nuevo liderazgo, dentro de las que se destacan, el liderazgo transformacional, el carismático y el auténtico que se sustentan en elementos afectivos e inspiracionales que estimulan intereses en los seguidores (Saavedra-Mayorga, 2019). En estas teorías se evidencia un enfoque de tipo relacional, en el que hay una mutua influencia entre líder y colaboradores, el líder se pone en el lugar del colaborador siendo influenciado por este, en consecuencia, aprende, así mismo, los colaboradores, que antes eran llamados seguidores, también aprenden del ejemplo del líder (Gorrochotegui, 2007).

Surge un enfoque centrado en las habilidades que deja de lado las características de la personalidad para orientarse en las capacidades, conocimientos y habilidades que se pueden aprender y desarrollar para un liderazgo efectivo (Northouse, 2013). En 1974, Katz fue el primero en enfocarse en lo que los individuos hacen en lugar de en lo que son, proponiendo 3 habilidades básicas que se pueden desarrollar: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. Además, considera que la relevancia de cada habilidad varía según los niveles de responsabilidad y son graduales de acuerdo con el nivel jerárquico (Katz, 1974).

En los años noventa, un equipo de investigadores liderado por Mumford utiliza como base el modelo de Katz para desarrollar un modelo de liderazgo basado en competencias y no habilidades. Este modelo sienta las bases para la aplicación de modelos de competencias en el análisis del liderazgo, consta de 5 componentes: competencias, atributos individuales, resultados del liderazgo, experiencia profesional e influencias del entorno (Cardona y García, 2004).

En general, en cada aproximación se han dado definiciones del concepto, para este estudio, se tomará la definición de Yukl y Gardner (2019), donde el liderazgo “es el proceso de influenciar a otros para que comprendan y acepten lo que hay que hacer y

cómo debe hacerse, facilitando los esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos compartidos” (Yukl y Gardner, 2019, p. 51).

Ninguna persona puede ser líder, a menos que logre coordinar y motivar a otros para que ejecuten lo que deben hacer, así mismo, el liderazgo no solo depende de las características personales de un individuo, sino también de la situación en la que se encuentra (Chiaveneto, 2001). Por esta razón, se estudiará desde el último enfoque presentado, en el que el liderazgo se concibe como un conjunto de características llamadas competencias que se pueden desarrollar.

3.2 Definición de competencia

Para entender el liderazgo como competencia, es importante comprender que se entiende por este concepto. Fue introducido en el contexto laboral por primera vez por David McClelland en 1969 quien lo describió como las características que subyacen a un rendimiento superior y señaló además que el éxito profesional no se puede predecir únicamente con test de inteligencia (Contreras, 2008). Diferentes autores han contribuido al desarrollo del concepto de competencias, aportando sus propias definiciones que han ampliado y diversificado su entendimiento. Estas definiciones se detallan en la siguiente Tabla 1.

Tabla 1. Evolución cronológica de las definiciones de competencias

Autor	Definición
McClelland (1973)	“Conocimientos y habilidades, rol social, autoimagen, rasgos y motivos”. Los conocimientos y las habilidades son "competencias umbral" que todos los empleados necesitan para poder realizar su trabajo. El rol social, la autoimagen, los rasgos y los motivos son “competencias diferenciales” que tienen los de desempeño superior pero no los de desempeño promedio.

Boyatzis (1982, p. 20)	"Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un desempeño superior en un trabajo".
Mirabile (1985, p. 31)	"Conocimientos, habilidades, y comportamientos necesarios para el desempeño exitoso de las funciones laborales".
Spencer y Spencer (1993, p.11)	"Una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con criterios efectivos y/o superiores de desempeño en un trabajo o situación".
Dubois (1993, p. 9)	"Aquellas características (conocimientos, habilidades, mentalidades, patrones de pensamiento y similares) que, cuando se usan de forma singular o en varias combinaciones, dan como resultado un desempeño exitoso".
Hartle (1995, p. 107)	"Una característica de un individuo que se ha demostrado que impulsa un desempeño laboral superior. Incluye tantas competencias visibles de conocimientos y habilidades como elementos subyacentes de las competencias, como rasgos y motivos".
Blancero, Boroski y Dyer (1996, p. 387)	"Conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos necesarios para realizar el comportamiento futuro deseado".
Mansfield (1996, p. 718)	"Habilidades y rasgos que necesitan los empleados para ser eficaces en un trabajo".

McLagan (1996, p.61)	"Conocimientos y habilidades que subyacen al desempeño eficaz".
Marrelli (1998, p. 8)	"Capacidades humanas mensurables que se requieren para las demandas de desempeño laboral efectivo".
Weinert (2001, p. 51).	"Aquellas habilidades intelectuales, conocimientos específicos de contenidos, habilidades cognitivas, estrategias de dominio específico, rutinas y subrutinas, tendencias motivacionales, control volitivo de sistemas, orientaciones de valores personales y comportamientos sociales. [combinado] en un sistema complejo.
Kurz y Bartram (2002, p. 230)	"Repertorios de capacidades, procesos de actividades y respuestas disponibles que permiten que unas personas satisfagan más eficazmente una serie de demandas laborales que otras, y no como el comportamiento o el desempeño en sí".
Jackson y Schuler (2003, p. 161)	"Un patrón mensurable de habilidades, conocimientos, capacidades, comportamientos y otras características que un individuo necesita para desempeñar roles laborales o funciones ocupacionales con éxito".
Shermón (2004, p. 11)	"Una característica subyacente de una persona, que le permite ofrecer un desempeño superior en un trabajo, rol o situación determinada".

Draganidis y Mentzas (2006, p. 53)	"Una combinación de conocimiento, comportamiento y habilidades tácitos y explícitos que le da a alguien el potencial de efectividad en el desempeño de la tarea".
Boyatzis (2008, p. 6)	"Una capacidad o habilidad. Es un conjunto de comportamientos relacionados pero diferentes organizados en torno a un constructo subyacente, al que llamamos "intención". Los comportamientos son manifestaciones alternas de la intención, según corresponda en diversas situaciones o momentos".
Koeppen, Hartig, Klieme y Leutner (2008, p. 61).	"Las competencias se conceptualizan como construcciones de habilidades complejas que son específicas del contexto, entrenables y estrechamente relacionadas con la vida real".
Tripathi y Ranjan (2009, p. 121)	"Las competencias no son simplemente acciones concretas que se puedan imitar fácilmente. En cambio, las competencias pueden ser manifestaciones de alguna intención subyacente impulsada por la personalidad, la capacidad, el conocimiento y las habilidades básicas de una persona".
Małachowski (en Xiong y Lee, 2011, p. 282)	"Capacidad demostrada para aplicar conocimientos y habilidades que pueden utilizarse como medida del rendimiento intelectual de una persona".
Blömeke, Gustafsson y Shavelson (2015)	"Un continuo horizontal desde diferentes aspectos de la competencia

	están vinculados entre sí, actúan entre sí en situaciones específicas y, por lo tanto, conducen a un comportamiento observable”:
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Elaboración propia con base en Megahed (2018, pp. 112- 113).

Al detallar las definiciones anteriores, es claro que no existe una sola idea al respecto de las competencias, sin embargo, existen tres componentes comunes en estas definiciones: En primer lugar, la mayoría sugieren que las competencias son características que subyacen al desempeño laboral eficaz o exitoso, en segundo lugar, determinan que estas características deben ser observables o mensurables y, por último, estas características permiten distinguir entre aquellos que tienen un desempeño superior de otros (Megahed, 2018).

El marco de competencias KSA (Knowledge, Skills, Attributes) es muy conocido en la definición del concepto como un conjunto de conocimientos, habilidades y atributos que permiten a un individuo realizar con éxito una tarea o una actividad dentro de una función o trabajo específico (Tripathi et al., 2014), Los conocimientos, se relacionan con la información y el dominio cognitivo, las habilidades con el hacer y los atributos se relacionan con características o rasgos personales (UNIDO, 2002).

Cardona y García (2004) existen dos tipos de competencias en el ámbito organizacional: las competencias técnicas y las competencias directivas. Las técnicas corresponden a los atributos que exige un puesto determinado, y pueden alcanzar un carácter altamente específico, mientras que las directivas corresponden a los comportamientos observables que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Dentro de los autores que han trabajado en la identificación de las principales competencias directivas, se encuentra Boyatzis, quién realizó un estudio para determinar las características de los gerentes que estaban relacionadas con un desempeño efectivo, la muestra fue de 2000 gerentes, en 41 trabajos gerenciales de 12 organizaciones (Boyatzis, 1982).

Boyatzis elaboró un modelo genérico de competencias directivas a partir de los resultados de su investigación en los que, encontró 21 características asociadas al

desempeño efectivo, 12 de estas son consideradas competencias y 7 son consideradas competencias umbral, estas últimas son esenciales para realizar un trabajo, pero no están causalmente relacionadas con un desempeño laboral superior (Boyatzis, 1982).

Tabla 2. Clasificación básica de competencias según Boyatzis 1982

Grupo	Competencia diferenciadora de desempeño superior	Competencia de desempeño mínimo (Umbral)
Gestión de objetivos y acciones	Consideración del impacto	
	Utilización de conceptos como objetivos y herramienta de diagnóstico	
	Orientación hacia la eficiencia	
	Proactividad	
Liderazgo	Conceptualización	Pensamiento lógico
	Autoconfianza	
	Uso de presentaciones orales	
Gestión de recursos humanos	Gestión de procesos de grupo	Exactitud de las autoevaluaciones.
	Uso del poder socializador	Consideración positiva de los otros
Dirección de subordinados		Desarrollo de otros
		Espontaneidad
		Uso del poder unilateral
Enfoque en terceros	Objetividad en las percepciones	

	Autocontrol	
	Resistencia y adaptabilidad	
Conocimiento especializado		Conocimiento especializado

Nota. Elaboración propia con base en (Boyatzis, 1982, p. 230).

En este sentido, el liderazgo se incluye entre las mismas competencias directivas que generan desempeños superiores, Boyatzis incluye al liderazgo como uno de competencia directiva específica (Soler et al., 2011).

3.3 Competencias de liderazgo

“Las competencias de liderazgo se han definido como la combinación de conocimientos, habilidades, rasgos y atributos que colectivamente permiten a un líder realizar un trabajo determinado, ocupar una posición o desarrollar una función” (Zenger y Folkman, 2002, p. 83), dependen en gran medida de las tareas y los objetivos de un rol de liderazgo en particular.

Las competencias se pueden ordenar jerárquicamente, es decir, se pueden dividir en categorías y subcategorías, esto permite simplificar su uso, y se conoce como granularidad de las competencias, dos niveles parecen ser el máximo preferido (Por ejemplo, competencias y subcompetencias) (Campion et al., 2011). Los autores que han estudiado las competencias de liderazgo utilizan una granularidad de subcompetencias ya que no conciben al liderazgo como algo único y simple, cada uno ha identificado varias características necesarias para un liderazgo eficaz que varía según el contexto, tipo de industria y el nivel jerárquico.

A continuación, se describen algunos modelos de competencias identificados en la literatura:

3.3.1 Modelo de competencias de liderazgo Potter (2001)

Según Potter (2001), un líder trascendente debe poseer siete competencias esenciales de liderazgo. Estas competencias permiten que, incluso en situaciones de incertidumbre, el líder pueda brindar orientación hacia los objetivos (Potter, 2001, pp. 54 - 58):

- Establecer una dirección clara
- Dar buenos ejemplos
- Comunicación efectiva
- Creación de alineación emocional
- Obtener lo mejor de las personas
- Actuar como agente de cambio
- Tomar decisiones y acciones en momentos de incertidumbre

3.3.2 Modelo de competencias de liderazgo Cardona y García Lombardía (2005)

Cardona y García (2005) realizan una elaboración de competencias de liderazgo en dónde identifican tres tipos de talento: el estratégico, que se orienta al logro de resultados; el ejecutivo, cuyo foco reside en el desarrollo de los colaboradores, y el de liderazgo personal, que centra su atención en la generación de confianza y la alineación de los objetivos de las personas con los propósitos de la organización (Serrano, 2017).

A continuación, se describe el directorio completo de competencias de liderazgo, del modelo de los profesores Cardona y García planteado 2005, (citado por Gorrochotegui, 2007, pp. 9 - 10):

1. **Dimensión de negocio:** Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa.
 - **Visión de negocio:** Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.
 - **Visión de la organización:** Es la capacidad de conocer la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.

- **Orientación al cliente:** Es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación, y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.
 - **Gestión de recursos:** Es la capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
 - **Negociación:** Es la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación.
 - **Networking;** Es la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.
2. **Dimensión interpersonal:** Competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo.
- **Comunicación:** Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
 - **Gestión de conflictos:** Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos personales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.
 - **Carisma:** Es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.
 - **Delegación:** Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.
 - **Coaching:** Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.
 - **Trabajo en equipo:** Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

- 3. Dimensión personal:** Competencias que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa.

Externa

- **Iniciativa:** Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.
- **Optimismo:** Es la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.
- **Ambición:** Es la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación.
- **Gestión del tiempo:** Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.
- **Gestión de la información:** Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo.
- **Gestión del estrés:** Es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

Interna

- **Autocrítica:** Es la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.
- **Autoconocimiento:** Es la capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional
- **Aprendizaje:** Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.
- **Toma de decisiones:** Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.
- **Autocontrol:** Es la capacidad de acometer acciones costosas
- **Equilibrio emocional:** Es la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.
- **Integridad:** Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

3.3.3 Modelo de competencias de liderazgo Warren Bennis (2000)

Warren Bennis (2000) realizó un estudio por cinco años con 90 líderes exitosos para determinar las habilidades comunes que estos tenían en momentos de confusión, en su libro “Managing the Dream” (2000) define 4 competencias básicas (Bennis, 2000, p. 13):

- **Manejo de la atención:** Son atractivos porque tienen una visión, una serie de propósitos y una clara noción de resultado, objetivo y dirección.
- **Manejo de los significados:** Comunican su visión de tal forma que alinearse resulta sencillo.
- **Manejo de la confianza:** La integridad de los líderes es lo que los hace respetables.
- **Manejo de sí mismo:** Los líderes conocen sus habilidades y sus límites.

3.3.4 Modelo de competencias de liderazgo Kouzes y Posner 2017

Tras una larga investigación que comenzó en 1982, Kouzes y Posner, en la sexta edición de su libro “The Leadership Challenge” (2017) desarrollaron el marco de las cinco prácticas del liderazgo ejemplar, haciendo alusión que, el liderazgo no se trata de quién eres, se trata de lo que haces (Kouzes y Posner, 2017):

- **Modelar camino:** “Dan ejemplo, el comportamiento es el que genera respeto por encima de los títulos. Afirman los valores compartidos” (Kouzes y Posner, 2017, p.63).
- **Inspira una visión compartida:** “Visualizan el futuro imaginando posibilidades estimulantes y victoriosas. Atraen a los otros hacia una visión común apelando a aspiraciones compartidas” (Kouzes y Posner, 2017, p.115).
- **Desafiar el proceso:** “Buscan oportunidades, toman la iniciativa y miran hacia afuera en busca de formas innovadoras de mejorar, saben que no se logra algo diferente haciendo lo mismo. Toman riesgos y generan constantemente pequeñas victorias a partir de sus experiencias” (Kouzes y Posner, 2017, p.169).
- **Permitir que otros actúen:** “Fomentan la colaboración generando confianza y facilitando las relaciones. Aumentan la autodeterminación, colaboración grupal y responsabilidad individual” (Kouzes y Posner, 2017, p.224).

- **Alientan el corazón:** “Reconocen genuinamente las contribuciones mostrando aprecio por la excelencia individual. Muestran agradecimiento por las contribuciones de las personas y crean una cultura de celebración de los valores y las victorias creando un espíritu de comunidad” (Kouzes y Posner, 2017, p.280).

3.3.5 Las 5 disciplinas de un líder Peter Senge (2010)

Peter Senge, en su libro “La quinta disciplina” de 2010 realiza una reflexión sobre el líder que se requiere para construir organizaciones inteligentes, en la que los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros (Senge, 2010, p. 423):

- Diseñadores de procesos para que el equipo pueda abordar productivamente situaciones críticas.
- Mayordomo o administrador que contribuye a articular las metas y las visiones como un todo.
- Maestros que guían y actúan como estimulador de conversaciones profundas que permiten una comprensión de la estrategia y los negocios.

Así mismo, describe que, para conseguir organizaciones abiertas al aprendizaje, se debe tener el dominio de cinco disciplinas (Senge, 2010, pp. 19 – 26):

- **Dominio personal:** Permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.
- **Mejorar los modelos mentales:** Aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. Incluye la aptitud de entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.
- **Construir visiones compartidas:** Aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento
- **Aprendizaje en equipo:** Comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto.

- **Pensamiento sistémico:** Capacidad de comprender continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

El pensamiento sistémico se considera la quinta disciplina, ya que es la capacidad que tiene un líder de ver la totalidad en vez las partes. Permite aprender sobre las consecuencias sistemáticas y no en las consecuencias locales para poder aprender a cambiar (Senge, 2010, p. 25).

3.3.6 Modelo de competencias de liderazgo (Compendio) Iliana (Paéz, 2008)

Iliana Páez (2008), identificó y definió un modelo de competencias gerenciales asociadas al liderazgo a través de la revisión de diferentes fuentes utilizando el instrumento The Leadership Architect. Competency Sort Cards, de Lominger Ltd. para homologar, comparar y clasificar las competencias de cada estudio, seleccionando las diez más relevantes.

A continuación, se describe el compendio de competencias para el liderazgo gerencial de su estudio (Páez, 2008, p. 89):

- **Integridad y confianza:** Se considera una persona honesta, dice la verdad de manera constructiva, admite sus propios errores sin culpar a otros, es una persona discreta.
- **Hábil estratega y perspectiva / rango de intereses:** Tiene visión de futuro, puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras. Es capaz de idear estrategias y planes innovadores y examina todas las posibilidades de un asunto o desafío.
- **Comunicación - Con énfasis en capacidad para escuchar:** Escucha activamente y con paciencia a las personas hasta el final incluso cuando no está de acuerdo con ellas.
- **Obtención de resultados:** Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar y es exigente consigo mismo y con los demás para conseguir buenos resultados.

- **Toma de decisiones - Con énfasis en calidad y oportunidad:** Toma decisiones analizando las situaciones con su sentido común, buen juicio y experiencia, es oportuno a pesar de estar bajo presión.
- **Creación y desarrollo de equipos:** Desarrolla a su equipo fruto de la convicción del valor estratégico que estos aportan, comprende el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
- **Perseverancia:** Rara vez deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas, lleva a cabo sus acciones con energía y empuje.
- **Importancia en la acción:** Trabaja intensamente, tomar acción es importante para sí mismo por lo que enfrenta los desafíos con energía, aprovecha las oportunidades.
- **Negociación Con énfasis en manejo de situaciones ambiguas (incertidumbre, flexibilidad):** Habilidad para llegar a acuerdos. Obtener y conceder. Conceder y obtener. Permitir el justo equilibrio. Ganar – ganar, es capaz de enfrentarse a los cambios de manera eficaz.
- **Administración del tiempo:** Organizar efectivamente las actividades a nivel de formulación y ejecución.

En la literatura, se encuentran varios modelos de competencias que delinear los comportamientos genéricos indispensables para un líder. Sin embargo, estos modelos no abarcan específicamente los comportamientos requeridos para puestos particulares.

Estos modelos, pueden servir como punto de partida para que las organizaciones analicen estas competencias según sus propias necesidades y niveles de liderazgo, con el fin de contar con una guía para identificar conocimientos y planificar herramientas que preparen a los individuos para mejorar el desempeño organizacional.

3.4 Modelos de competencias

Un modelo de competencias es una estructura que organiza las competencias identificadas en un marco conceptual, lo que permite a los miembros de una organización comprender, comunicar, evaluar y poner en práctica esas competencias. Este modelo se presenta comúnmente como un cuadro, diagrama u otra representación visual que ayuda a ilustrar la estructura y facilitar la comprensión de las competencias (Marrelli, 1998).

El contenido de un modelo de competencias completamente desarrollado incluye las categorías de competencias (como liderazgo) las competencias que componen cada categoría, una definición de cada competencia y varios ejemplos de comportamiento para cada competencia (Marrelli, 1998).

Los 3 componentes de la anatomía de una competencia son: **(1) Nombre de la competencia:** Una etiqueta o un breve título descriptivo, **(2) Definición de la competencia:** Describe cómo aparece la competencia en el trabajo en términos conductuales detallados y **(3) Niveles de competencia:** Descripciones de comportamiento que representan el nivel demostrado de dominio, son aditivos, progresivos y aumentan la complejidad a través de los niveles de competencia (Campion et al., 2011).

Estos últimos, describen niveles progresivos de desarrollo de competencias en el trabajo (por ejemplo, principiante, maestro y experto), niveles de desempeño de competencias (por ejemplo, nivel básico o bajo, nivel funcional o medio y nivel experto o alto) u otros niveles dependiendo del propósito. Las descripciones de los niveles se pueden convertir fácilmente en escalas de calificación para entrevistas estructuradas, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de puestos, medidas de preparación para ascensos, capacitación y desarrollo profesional, entre otros (Campion et al., 2011).

Los modelos de competencias tienen éxito gracias a su capacidad para identificar los conocimientos, habilidades, comportamientos y capacidades necesarios para satisfacer las necesidades actuales y futuras de selección de personal, alineados con las prioridades organizacionales. Asimismo, estos modelos permiten enfocar los planes de desarrollo individual y grupal para cerrar las brechas requeridas en un puesto de trabajo (Megahed, 2018). En otras palabras, estos modelos alinean los sistemas de recursos humanos de manera que la organización contrate, forme, evalúe, compense, retenga y promueva a los empleados basándose en los mismos atributos.

Los modelos de competencia exitosos siguen una serie de pasos que se deben tener en cuenta (Marrelli, 1998):

1. Establecer los objetivos del modelado de competencias, incluyendo la unidad de análisis (un cargo, un negocio, una organización).
2. Obtener el apoyo de los directivos de la organización.

3. Planificar el marco y la metodología del análisis de competencias, incluyendo la selección del periodo de análisis y los métodos para recolectar y analizar los datos, incluido entrevistas, grupos focales, encuestas, entre otros.
4. Identificar las competencias del modelo a través de diferentes métodos.
5. Usar la data recolectada para crear el modelo de competencias
6. Aplicar el modelo de competencias para el sistema requerido, selección, desarrollo de personal, planes de sucesión, entre otros.
7. Evaluar la efectividad del modelo creado.

Teniendo en cuenta los pasos necesarios para crear un modelo de competencias. A continuación, se describen algunos de los métodos más utilizados para recolectar información con el fin de identificar competencias que puedan ser evaluadas.

3.4.1 Métodos para la identificación de competencias

3.4.1.1 Revisión de literatura

Es un enfoque preliminar para definir el contenido del puesto y las competencias requeridas. “Consiste en buscar estudios previos para obtener información y crear una lista preliminar de competencias. Aunque no reemplaza otros métodos de recopilación de datos, la revisión de la literatura proporciona una introducción al trabajo y una preparación previa. Es un complemento importante para obtener una descripción general rápida del puesto a través de libros, revistas, tesis y disertaciones, entre otras fuentes” (Marrelli et al., 2005, p. 545).

3.4.1.2 Técnica del incidente crítico (TIC)

Su inventor, John C. Flanagan, la define como “un conjunto de procedimientos para recolectar observaciones directas del comportamiento humano de tal manera que facilite su utilidad potencial para resolver problemas prácticos y desarrollar principios psicológicos amplios” (Flanagan, 1954, p. 327).

La recolección de observaciones puede hacerse a través de entrevista personal, entrevista de grupo, o cuestionarios. El propósito no es preguntar al entrevistado las causas que contribuyeron a su experiencia como satisfactoria o no satisfactoria, sino solicitarle que

describa aquellos incidentes en los que tuvo lugar una interacción de servicio ya sea buena o mala (Balboa, et al, 2008).

Un incidente “es cualquier actividad humana observable que es completa en sí misma y permite hacer predicciones o inferencias sobre el comportamiento de la persona. Para ser considerado crítico, el incidente debe ocurrir con una intención clara para el observador y con consecuencias bien definidas” (Flanagan, 1954, p. 327).

3.4.1.3 Entrevista de eventos comportamentales (BEI)

El BEI (Behavioral Event Interview) es un método flexible desarrollado por David McClelland que fue adaptado de la Entrevista de Incidentes Críticos desarrollada por Flanagan (1954). Su propósito es identificar diferencias entre dos tipos de titulares de puestos de trabajo: los nominados como sobresalientes y los nominados con menos frecuencia o no nominados en absoluto por jueces expertos (McClelland, 1998).

Se usa este enfoque porque es más fácil que las personas se pongan de acuerdo en quién es sobresaliente que en qué los hace sobresalientes. En entrevistas diseñadas específicamente, los grupos sobresalientes y típicos describen con sus propias palabras lo que dijeron, pensaron, sintieron e hicieron en seis situaciones, tres positivas y tres negativas, de este proceso surge la definición de las competencias utilizadas (McClelland, 1998, p. 332).

3.4.1.4 Paneles de expertos

Los paneles de expertos son un tipo especial de grupo focal dónde personas que son altamente conocedoras de un trabajo y sus requisitos se reúnen para desarrollar una lista de las competencias necesarias para el éxito, el experto ideal en la materia es alguien con un desempeño superior que anteriormente trabajó en el puesto, pero que ha sido ascendido a un nivel superior (Marrelli et al., 2005, p. 546).

3.4.1.5 Encuestas

Se distribuye un cuestionario a personas familiarizadas con el puesto de trabajo, como titulares del puesto, gerentes, subordinados directos y clientes. “El cuestionario enumera las posibles competencias necesarias para el puesto y pide a los encuestados que indiquen

la importancia de cada una para el éxito en el puesto objetivo. También se les pide que agreguen competencias que no estén enumeradas” (Marrelli, 1998, p. 15).

3.4.1.6 Descripciones de puesto

Las organizaciones documentan los requisitos y estándares laborales en orden de cumplir con lo legamente necesario, es por esto, que “las posibles competencias se pueden determinar fácilmente a través de las descripciones de los puestos ya que contienen información básica como los conocimientos, procesos, alcances, responsabilidades financieras y de supervisión, flujos de comunicación, mecanismos de control, tipo de información, funciones y acciones que se ejecutan en un trabajo que están asociadas a competencias específicas” (Sanghi, 2007, pp. 85 - 86).

Tabla 3. Metodologías para identificar competencias

Método	Ventajas	Desventajas
Revisión de literatura	- Puede ser útil como primer paso para introducir un modelo de competencias organizacionales	- Pueden no ajustarse debido a las diferencias del entorno laboral, la cultura y las responsabilidades específicas.
Técnica del incidente crítico	- Identificación de comportamientos particulares que permiten derivar competencias que son difícilmente determinables en la rutina normal de un trabajo y que a su vez recaen en un desempeño superior.	- La recolección de datos toma bastante tiempo y requiere un buen conocimiento de las actividades del trabajo por los individuos entrevistados - No revela descripciones generales de los trabajos, debido a su enfoque en situaciones inusuales.
Entrevista de eventos comportamentales (BEI)	- Arroja una descripción precisa de la forma en la que las competencias se expresan.	- Los entrevistadores deben estar debidamente entrenados, es un método costoso y requiere bastante tiempo para su desarrollo.

Paneles de expertos	<ul style="list-style-type: none"> - Los datos se recopilan rápida y eficientemente. - Los miembros del panel se convierten en un apoyo del modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las competencias identificadas por los expertos pueden no tener relación con un desempeño superior. - Pueden omitirse competencias por falta de un lenguaje técnico de los miembros del panel.
Estudio – Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita la recolección de datos a un bajo costo. Contribuye al consenso de competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se limita a las competencias que los diseñadores de la encuesta han señalado, competencias relevantes pueden quedar por fuera.
Análisis del trabajo y de las funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Descripciones completas de los trabajos. - Genera datos que permiten elaborar informes de procesos de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Especifica características relativas al trabajo y no a los trabajadores. - Las listas suelen ser excesivamente detalladas, por lo que su aplicación puede ser poco práctica.

Nota. Elaboración propia con base en (Marrelli et al., 2005).

Existen diferentes prácticas de desarrollo de modelos de competencias cuyo resultado final es el mismo; identificar los comportamientos necesarios para desempeñar con éxito un rol determinado, sin embargo, la manera en la que se llega el resultado define el enfoque que puede contener (Megahed, 2018).

3.5 Desarrollo de competencias de liderazgo

El desarrollo de las competencias, especialmente aquellas que se consideran necesarias para mejorar el liderazgo en un determinado perfil, comienza con un diagnóstico. Este diagnóstico debe ser profundo, profesional y objetivo para lograr credibilidad de los participantes. Principalmente, se estructura en forma de cuestionarios de competencias como evaluaciones 360° (Cardona y García, 2004), sin embargo, existen diferentes

técnicas que se utilizan para verificar los conocimientos, habilidades o valores de una competencia de un puesto de trabajo.

Cualquiera que sea el método utilizado, partir de un diagnóstico les permite a las personas conocer las áreas en las que deben mejorar. Al comprender los comportamientos esperados para su posición y recibir retroalimentación sobre si cumplen o no con esas expectativas, se facilita el desarrollo de competencias de manera natural, ya que las personas son capaces de analizar tanto los éxitos como los fracasos, identificar sus causas y aprender de ellos para así tomar medidas concretas y modificar sus comportamientos (Alles, 2007).

El resultado de este diagnóstico debe ir de la mano de la elaboración de un plan de mejora adecuado: con metas alcanzables, acciones específicas a seguir y un periodo de tiempo realista para su realización. El diseño de este plan no es sencillo, requiere la guía de un coach, que normalmente es el superior jerárquico (Cardona y García, 2004).

Dicho de otra manera, el diseño de un plan de desarrollo en las organizaciones se refiere a la combinación de una amplia gama de actividades para mejorar los niveles de competencia entre los empleados, ya sea a través de actividades formales, como cursos planificados con certificación, o actividades informales que ocurren naturalmente en el trabajo, como observar a colegas o probar nuevos métodos (Salas et al., 2012).

3.5.1 Técnicas y métodos para la evaluación de competencias

A continuación, se describen algunas de las técnicas más reconocidas para evaluar competencias.

3.5.1.1 Pruebas o instrumentos estandarizados

“Pruebas psicométricas, pruebas de inteligencia, pruebas de aptitudes, pruebas de resolución de problemas o capacidad intelectual que permitan informar sobre las capacidades y aptitudes de un individuo” (Rodríguez, 2006, p.39). Es importante que la organización elija una prueba adecuada a la organización para las competencias a evaluar.

3.5.1.2 Simulación y ejercicios de carácter práctico

Consiste en someter a los individuos evaluados a situaciones similares a las del puesto de trabajo, permitiéndoles demostrar su nivel de competencia. “Este método es útil cuando la observación en contextos reales no es posible, ya que se realiza antes de la incorporación o porque no es posible la participación de evaluaciones, estos procesos integran los denominados centros de valoración o assesment centers” (Flores, 2007, p. 96).

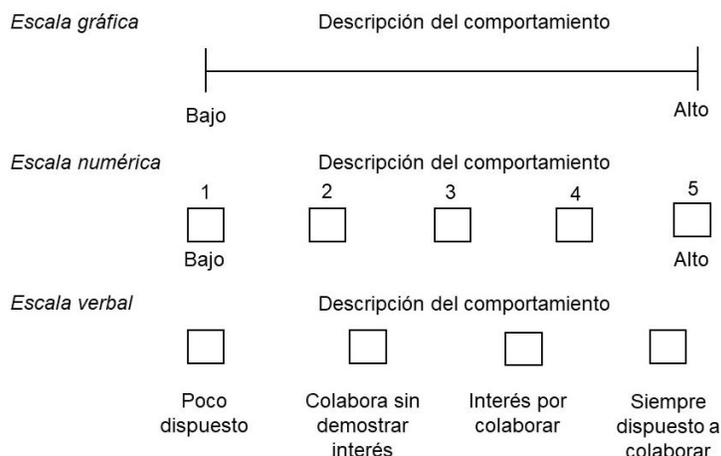
3.5.1.3 Entrevistas

Para evaluar ciertas competencias, es posible que los ejercicios o pruebas no sean suficientes, por esta razón, “las competencias se pueden evaluar a través de entrevistas en las que se realicen preguntas situacionales para investigar dimensiones particulares de la competencia” (Sanghi, 2007, p. 89).

3.5.1.4 Sistemas de escalas

Los sistemas de escalas permiten valorar en que grado se posee cierta característica o se muestra un comportamiento específico. “A través de la escala pueden reflejarse los diferentes niveles de desarrollo alcanzados en cada una de las competencias evaluadas, desde aquellos que muestran un bajo nivel de competencia hasta niveles más altos” (Flores, 2007, p. 94).

“Estas escalas pueden ser utilizadas para registrar los resultados de la observación y evaluación del desempeño realizadas por supervisores, compañeros o subordinados. Dependiendo del modo en que están construidas, las escalas pueden ser gráficas, numéricas o verbales” (Flores, 2007, p. 94).

Figura 1. Ejemplos de escalas de evaluación de competencias

Nota. Elaboración propia con base en (Flores, 2007, p. 95)

3.5.1.5 Feedback de 360°

Este procedimiento de evaluación valora las competencias de un individuo desde diferentes perspectivas relevantes con el fin de mostrar a los participantes tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora (Sanghi, 2007). Las fuentes de evaluación suelen incluir compañeros, subordinados directos, supervisores y, ocasionalmente, partes interesadas externas como clientes y proveedores.

El objetivo principal es que el individuo evaluado mejore su autoconciencia obteniendo una imagen más completa y precisa del desempeño (Yeow, 2011), es importante que la persona esté abierta al cambio y dispuesta a aceptar la retroalimentación como relevante y útil. Además, la información transmitida debe ser clara y consistente para que el receptor pueda traducirla en un comportamiento diferente (Day, 2001).

3.5.1.6 Matriz de 9 cajas

La evaluación de las 9 cajas, también conocida como Matriz 9 Box, es una herramienta práctica y visual que permite mapear el talento actual de una empresa. Esta matriz ubica a cada trabajador en relación con su nivel de desarrollo en los ejes de potencial y desempeño, lo que a su vez permite identificar brechas para el crecimiento, tomar decisiones para el desarrollo del talento e identificar futuros líderes potenciales (Ladrón de Guevara, 2023).

Cada eje de la matriz está dividido en categorías, (Bajo, Medio, Alto), cuyos parámetros pueden variar conforme las necesidades de la organización.

Figura 2. Matriz 9 cajas

	ALTO	ENIGMA Investigar motivos de su bajo desempeño. Necesita orientación del profesional	ESTRELLA EMERGENTE Talento valioso. Desarrollarle en el puesto	FUTURO LÍDER Listo para promocionar y afrontar nuevos desafíos
POTENCIAL	MEDIO	DILEMA Ofrecerle entrenamiento para mejorar en el rol actual	FUTURO PROMETEDOR Con potencial para seguir creciendo en el rol actual	ESTRELLA EMERGENTE Contribuidor valioso. Motivarle para que apunte más alto
	BAJO	BAJO PERFIL Reconsiderar su futuro	DILEMA Motivarle y ayudarlo a centrarse	PROFESIONAL EXPERIMENTADO Muy valioso pero no promocionable. Puede ayudar al desarrollo de otros
		BAJO	MEDIO	ALTO
		DESEMPEÑO		

Nota. Elaboración propia con base en (Ladrón de Guevara, 2023).

Al considerar la ubicación de cada empleado, es posible analizar tanto su nivel actual como su potencial, lo que permite definir acciones de desarrollo personalizadas que los impulsen hacia el siguiente nivel.

En la literatura, se presentan una variedad de técnicas y métodos para evaluar las competencias. No obstante, es deseable el uso de múltiples métodos que permitan comprender a fondo el comportamiento observable y medible de los empleados. En este sentido, para este trabajo, resulta valioso considerar la implementación de pruebas psicométricas estandarizadas y feedback 360° a través de un sistema de escalas, lo que contribuiría a una evaluación más integral y precisa del desempeño y las habilidades de los trabajadores.

3.5.2 Herramientas para la construcción de planes de desarrollo de competencias

Luego de realizar el diagnóstico, para realizar el diseño de un plan de desarrollo, se deben tener en cuenta los pilares del desarrollo de las competencias: información, formación y entrenamiento.

La información implica la adquisición de conocimientos y datos que contribuyen a mejorar la competencia; esta información puede obtenerse a través de lecturas, conferencias, entre otras fuentes. La formación se refiere a la adquisición de la sensibilidad necesaria para aprender; se trata de comprender a fondo la necesidad de cambiar ciertos comportamientos. La formación se centra en valores y se adquiere a través del ejemplo de personas que sirven como modelo para el aprendizaje, utiliza el coaching, mentoring o cursos que implican una transformación personal. Por último, el entrenamiento permite mejorar las habilidades necesarias en la competencia a desarrollar; esto requiere una planificación cuidadosa y establecer un camino de desarrollo para cada persona (Cardona y García, 2004).

A continuación, se describen algunas de las principales herramientas utilizadas para el desarrollo del liderazgo.

3.5.2.1 Coaching

Es una herramienta demandada en las organizaciones para enfrentar problemas de habilidad y actitudes en los ejecutivos (Mejía y Jáuregui, 2020). Los objetivos más comunes de las intervenciones de coaching se centran en mejorar el desempeño individual, las habilidades interpersonales y la satisfacción personal mediante cambios profundos en la forma de pensar que conlleven cambios de comportamiento (Arqueros, 2003, p. 273).

Para lograr esto, el coach guía al participante en un proceso gradual de toma de conciencia, utilizando preguntas que le ayuden a explorar y descubrir sus propias creencias. El objetivo es liberar el potencial del participante para que alcance su máximo nivel de resultados (Mejía y Jáuregui, 2020).

3.5.2.2 Mentoring

Existen muchas visiones y descripciones de lo que hace un mentor, sin embargo, todas están asociadas a acciones de apoyo, orientación, facilitación y empoderamiento donde

los mentores, transmiten sus habilidades personales y profesionales, su experiencia de vida y sus conocimientos para diferentes fines (Al Hilali et. al, 2020).

Un mentor puede ayudar a un empleado a crecer en su trabajo actual y prepararse para nuevas oportunidades profesionales, “se considera especialmente eficaz para el desarrollo en contexto pues permite la oportunidad de observar e interactuar con miembros de mayor experiencia. También puede servir para ayudar a los empleados a aprender rápidamente lo que necesitan saber para tener éxito en su trabajo y pueden servir como apoyo cuando los empleados nuevos se integran en la organización” (Al Hilali et. al, 2020, p 49).

3.5.2.3 Networks

Orientada a fomentar redes individuales más amplias, “el objetivo de las iniciativas de networking es desarrollar líderes más allá del mero conocimiento del saber qué y cómo hasta saber quién en términos de recursos para la resolución de problemas. De igual manera, amplía la definición del qué y el cómo a través de la exposición al pensamiento de los demás, ya que permite cuestionar los supuestos básicos sobre lo que se cree saber, desarrollando principalmente la generación de apoyo mediante la creación de redes” (Day, 2001, p. 596).

En ocasiones, el networking implica la interacción periódica de grupos de ejecutivos que tienen formación o experiencias laborales comunes para compartir sus desafíos y oportunidades, estas redes se consideran una forma eficaz de aumentar la capacidad de innovación y resolución de problemas de los directivos.

3.5.2.4 Asignaciones de trabajo

Se refiere a “métodos mediante los cuales se expone a los líderes a nuevas tareas relacionadas con el trabajo, buscan entregar una variedad de experiencias laborales desafiantes para crear futuros líderes competentes” (McCauley y Van Velsor, 2004, citado en Yeow, 2011, p. 43), se componen de rotación de puestos o equipos, asignación de proyectos, cierres de negocios, entre otras.

Son particularmente útiles para que se aprenda a formar equipos, cómo ser mejores pensadores estratégicos y cómo adquirir valiosas habilidades de persuasión e influencia, proporciona desafío y ocasionalmente apoyo (Day, 2001).

Algunos tipos de trabajos generan más desarrollo que otros, aquellos que requieren alta responsabilidad incluyen asignaciones más extensas en las que los líderes se enfrentan a situaciones nuevas con responsabilidades desconocidas, implica que se generen cambios y se construyan relaciones que se asocian a un aprendizaje más significativo (Day, 2001).

3.5.2.5 Action Learning

Las competencias de liderazgo son menos susceptibles de capacitación que el conocimiento y las habilidades, las mismas sugieren un desarrollo a largo plazo basado en la experiencia y sus lecciones (Kragt y Day, 2020), por esta razón, las organizaciones adoptan un proceso de aprendizaje que implica un intercambio social en el que los gerentes aprenden de otros durante el diagnóstico y tratamiento de problemas reales a través de procesos de reflexión y discusión (Revans, 2011). El aprendizaje activo se basa en el supuesto de que las personas aprenden cuando plantean soluciones a desafíos o problemas organizacionales en tiempo.

3.5.2.6 Experiential Learning

Kolb definió el aprendizaje como “El proceso mediante el cual se crea conocimiento a través de la experiencia” (Kolb, 1984, p. 38), esta visión sentó las bases los programas centrados en competencias, en los que, las prácticas, simulaciones, juegos de roles y la experiencia tienen un papel importante (Soler et al., 2011), el alumno participa en una actividad, observa los resultados y saca conclusiones, su escenario suele ser hipotético o simplificado.

Tabla 4. Resumen de prácticas utilizadas para el desarrollo del liderazgo

Práctica	Descripción	Fortalezas	Debilidades
Retroalimentación 360°	Calificación del desempeño de múltiples fuentes, organizada y presentada a un individuo	Amplia participación y comprensión. (E)	Cantidad abrumadora de datos; no hay orientación sobre cómo

			cambiar; tiempo y esfuerzo individual (D, A)
Coaching	Forma práctica y centrada en objetivos de aprendizaje individualizado.	Personalizado, intensivo (D,A)	Estigma percibido, costoso.
Mentoring	Relación de asesoramiento/desarrollo, normalmente con un directivo de mayor rango.	Fuerte vínculo personal (A)	Dependencia (E,D)
Networks	Conectarse con otros en diferentes funciones y áreas.	Construye organización (A)	No estructurado (E)
Asignaciones de trabajo	Proporcionar asignaciones extensivas en términos de rol, función o geografía.	Aprendizaje acelerado (D)	Conflicto entre rendimiento y desarrollo (E,A)
Action Learning	Aprendizaje basado en proyectos dirigido a importantes problemas organizacionales.	Atado a imperativos empresariales, acción orientada (D,A)	Énfasis excesivo en los resultados, tiempo intensivo, las lecciones no siempre son claras. (E)
Experiential Learning	Aprendizaje basado en experiencias con actividades hipotéticas o simuladas.	Vivencia de experiencias (D,A)	Problemas simulados. (E)

E= Evaluación, D= Desafío, A= Apoyo.

Nota. Elaboración propia con base en (Day, 2000, p. 588).

La literatura ofrece una amplia gama de herramientas para la elaboración de planes de desarrollo, sin embargo, es crucial que las organizaciones opten por aquellas que puedan sostener a largo plazo de acuerdo con sus recursos disponibles. El desarrollo es un proceso que demanda tiempo y compromiso, en este sentido, el papel del líder es esencial en la implementación de estas herramientas.

El mentoring se destaca como una herramienta valiosa que las organizaciones pueden emplear para aprovechar el potencial de sus líderes. Así mismo, el feedback emerge como una herramienta integradora que también se utiliza, ya que resalta y promueve los comportamientos deseables de un líder.

Es vital que las herramientas seleccionadas por una organización se integren teniendo en cuenta el proceso de aprendizaje; por esta razón, a continuación, se menciona el marco de aprendizaje 70:20:10 como una propuesta efectiva para este fin.

3.5.2.7 Marco 70:20:10

Este marco, es ampliamente utilizado en las organizaciones para el diseño de los planes de desarrollo, en el que se propone que, para desarrollar una competencia, se deben incluir acciones desde los 3 tipos integrales de aprendizaje: experiencial, social y formal. “El aprendizaje experiencial representa el 70% del desarrollo y se obtiene a través asignaciones de experiencias y relaciones desafiantes en el trabajo, el aprendizaje social representa el 20% del desarrollo y se produce a través de relaciones con pares, gerentes y expertos mediante mentorías y retroalimentación, finalmente el 10% restante se lleva a cabo mediante programas de capacitación formal” (Johnson et al., 2018, p. 3).

Así mismo, este marco determina que el aprendizaje debe estar estrechamente ligado a un ambiente de trabajo de apoyo que permita aplicar las nuevas habilidades y conocimientos para garantizar la transferencia efectiva de aprendizaje, quienes utilizan este marco, defienden su fortaleza al combinar diferentes formas para obtener un desarrollo (Johnson et al., 2018).

En síntesis, el desarrollo del liderazgo implica integrar estrategias para ayudar a las personas a mejorar la manera de relacionarse, coordinar esfuerzos, construir compromisos y desarrollar redes, aplicando la autocomprensión a los contextos sociales y organizacionales (Day, 2001).

3.5.3 Problemática de la educación ejecutiva tradicional

Los encargados del aprendizaje en las organizaciones han descubierto que los programas convencionales ya no preparan de manera adecuada a los ejecutivos para enfrentar los desafíos actuales y futuros. La educación ejecutiva tradicional es simplemente demasiado esporádica, exclusiva y costosa para lograr ese objetivo.

Según Moldoveanu, existen 3 problemas principales para el estado desarticulado del desarrollo del liderazgo tradicional. El primero, es una brecha en las motivaciones, los líderes que mejoran sus habilidades y capacidades avanzan en sus carreras y no necesariamente se quedan en la empresa que pago la capacitación. El segundo, es la brecha entre las habilidades que desarrollan los programas de liderazgo y las que requieren las empresas, particularmente las habilidades interpersonales esenciales, los proveedores se enfocan en las habilidades cognitivas y la medición de su desarrollo, pero tienen menos experiencia en la enseñanza de la comunicación, el trabajo en equipo, entre otras. Por último, existe una brecha de transferencia de habilidades, lo que se aprende en las aulas, no se aplica en el lugar de trabajo debido a la distancia del lugar de aprendizaje. Para desarrollar el liderazgo es necesario cerrar cada vez más esas brechas (Moldoveanu et al., 2019).

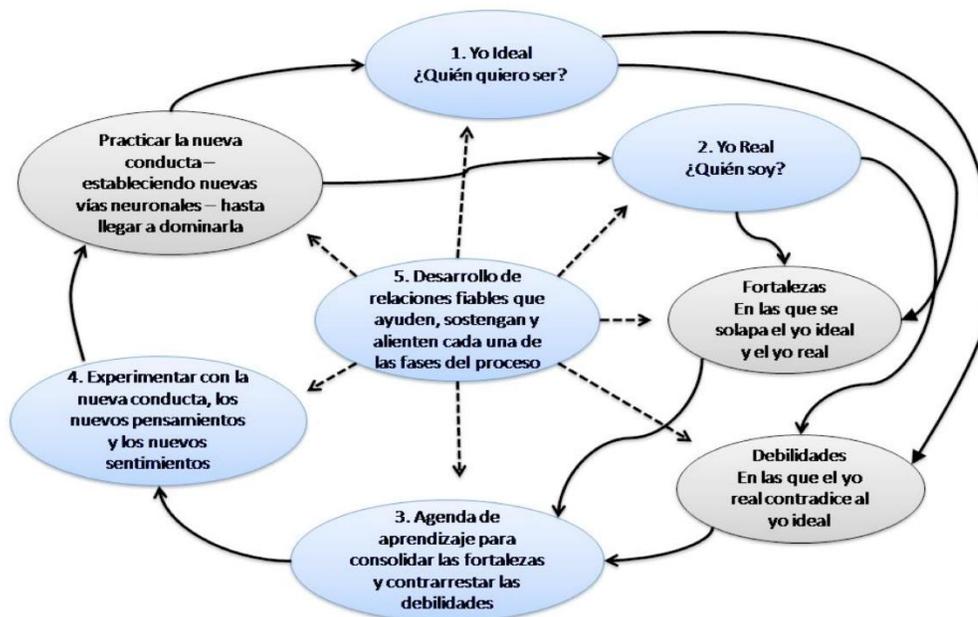
3.5.4 La Teoría del cambio intencional

Para cualquier intento de desarrollo de competencias, es importante que las organizaciones creen el ambiente y la cultura necesarias para ello. Las habilidades adquiridas tienden a olvidarse rápidamente; el efecto luna de miel de los programas de capacitación típicos muestra una mejora inmediata, pero con el tiempo disminuye abruptamente (Campbell et al., 1970). El comportamiento posterior se verá afectado por la voluntad, los valores y las motivaciones de la persona, lo que requiere un cambio sostenible e intencional que es influenciado por el entorno y la red de orientación y apoyo que ofrezca la empresa.

El desarrollo del liderazgo implica experiencias no lineales y a menudo discontinuas en un ciclo iterativo. Por esta razón, el uso de la Teoría del cambio intencional plantea 5 momentos de surgimiento, puede ayudar a los líderes a comprometerse en una

transformación individual exitosa. Esta teoría también se aplica a nivel grupal y organizacional (Goleman et al, 2004).

Figura 3. Teoría del cambio intencional



Nota. Tomado de (Goleman et al., 2004, p. 150).

El desarrollo de las características de líderes efectivos solo ocurrirá en aquellos que deseen ser líderes. El primer paso para este desarrollo implica descubrir la imagen de un futuro deseado y cultivar un sentido de esperanza alcanzable, lo que se refiere al Yo ideal. Posteriormente, se aborda el Yo real. Un desafío importante para una autoimagen precisa es que la persona se perciba a sí misma de la misma manera en que la perciben los demás. Antes de que una persona pueda cambiar, es necesario que identifique qué aspectos desea conservar (Goleman et al, 2004).

Posteriormente, esta teoría propone una agenda de aprendizaje centrada en las fortalezas más que en las debilidades. Se sugiere practicar el comportamiento deseado en entornos seguros antes de aplicarlo en el trabajo. Se requiere flexibilidad para experimentar, cometer errores y finalmente tener éxito. Para lograr un cambio sostenido, se necesita orientación, motivación y apoyo de otras personas (Boyatzis, 2006).

Proporcionar cursos, talleres y programas de capacitación no es suficiente para el desarrollo del liderazgo. Este proceso representa un desafío significativo que demanda un

alto grado de motivación, especialmente porque se dirige a adultos que necesitan adquirir competencias que no habían desarrollado previamente. En otras palabras, deben reemplazar sus hábitos por otros nuevos, lo que implica trabajar más arduamente que la primera vez (Yacoub, 2004).

Para esto, amerita estudiar un caso en el que se pueda identificar qué elementos habría que tener en cuenta para proponer un plan de desarrollo de competencias de liderazgo teniendo en cuenta el contexto de la organización como fuente de aprendizaje. Lo anterior se explica por una corriente según la cual, en el desarrollo de competencias directivas, es crucial focalizarse en el contexto particular, se considera más útil la implementación de programas en la empresa que la formación académica externa (Soler et al., 2011).

4. Metodología

4.1 Tipo de estudio y diseño

El presente estudio es de tipo mixto, ya que “integra el uso de técnicas de recopilación de datos cuantitativas y cualitativas, así como procedimientos analíticos en el mismo proyecto de investigación” (Saunders et al., 2019, p. 181). El diseño de la investigación es transversal, dado que implica el estudio del fenómeno particular del liderazgo como competencia en un momento específico (Saunders et al., 2019), que corresponde al segundo semestre de 2023. Su alcance es descriptivo, debido a que propone un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los jefes de una empresa del sector retail con base en la identificación, selección y evaluación de estas.

El estudio de caso se llevó a cabo en una cadena de supermercados colombiana, donde se eligieron dos muestras: la primera, compuesta por los 5 expertos que seleccionaron y definieron las competencias de liderazgo relevantes para la empresa, y la segunda, compuesta por 139 trabajadores de los puntos de venta que ocupaban cargos de jefatura y a quienes se les aplicaron los instrumentos de evaluación.

Ambas muestras fueron seleccionados mediante una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia utilizando criterios de selección de muestra intencionales que son relevantes para el objeto de la investigación (Saunders et., 2019).

4.2 Muestra

4.2.1.1 Muestra Panel Expertos

La población objeto de estudio son los 6 jefes de las zonas que agrupan los 104 puntos de venta a nivel nacional, los criterios de inclusión fueron (1) jefes de punto que fueron promovidos a jefes de zona durante su experiencia laboral y (2) jefes de zona que estuvieran en la ciudad de Bogotá al momento del estudio.

De acuerdo con estos criterios, se establece una muestra final de 5 expertos que se observa en la **Tabla 12**.

Tabla 5. Muestra de expertos

Jefe Zona	Población	Muestra
Jefe Zona Norte	1	1
Jefe Zona Sur	1	1
Jefe Zona Centro	1	1
Jefe Zona Eje Cafetero	1	0
Jefe Zona Periferia Norte	1	1
Jefe Zona Periferia Sur	1	1
Total	6	5

Nota. Elaboración propia.

4.2.1.2 Muestra jefes evaluados

La población objeto de estudio son los jefes activos de los 104 puntos de venta de la cadena de supermercados que están agrupados por 3 niveles, los criterios de inclusión en la primera etapa fueron: (1) jefes de punto de venta con responsabilidades financieras por resultados directos e indirectos, (2) jefes de punto de venta con personas a cargo de manera directa o indirecta y (3) jefes de punto de venta cuya responsabilidad administrativa incluye más de un área del punto de venta. En la segunda etapa, el último criterio de inclusión fue: (4) jefes de punto de venta que completaron las evaluaciones de competencias con más de 1 mes de antigüedad, se excluyeron aquellos jefes que no cumplían alguno de ellos.

De acuerdo con estos criterios, se establece que solo los niveles 1 y 2 son de interés para el estudio, con una muestral final de 139 jefes, en la Tabla 6, se caracteriza la muestra por nivel.

Tabla 6. Característica de la muestra final de jefes evaluados por competencias.

Cantidad de jefes que cumplen los criterios de inclusión	90	49
Responsabilidad	Jefes nivel 1	Jefes nivel 2
Responsabilidad por resultados directos	Presupuesto de ventas.	No aplica

	Presupuesto de gastos	
Responsabilidad por resultados indirectos	No aplica	Presupuesto de ventas. Presupuesto de gastos
Responsabilidad de Supervisión	De 11 a 100 personas a cargo de manera directa.	De 11 a 100 personas a cargo de manera indirecta.
Responsabilidad Administrativa	1 punto de venta.	Varias áreas del punto de venta.

Nota. Elaboración propia con base en información suministrada por la empresa.

4.3 Técnicas e instrumentos

Instrumento 1. Cuestionario para complementar los datos personales de los jefes evaluados

Se diseñó un cuestionario en Microsoft Forms con 2 preguntas abiertas y 6 preguntas cerradas con el fin de complementar la información de la caracterización de los jefes de punto de venta. Este cuestionario incluyó preguntas sobre datos personales (correo electrónico personal, estado civil, número de hijos), información académica (último grado académico) y experiencia laboral tanto interna como externa (años desempeñando el cargo de jefe y experiencia laboral total). Este cuestionario puede verse en el Anexo A

Medidas de competencias

Se realizó el cálculo de un puntaje de competencias de liderazgo a través de dos instrumentos, el primero, corresponde a las pruebas psicométricas PSW – Coordinación que se utilizan en la empresa para los procesos de incorporación, promoción y desarrollo y el segundo, corresponde a una evaluación 360° de un modelo de competencias de liderazgo adaptado a la organización durante el presente trabajo.

Instrumento 2. Pruebas PSW

Para el cálculo del puntaje de competencias de liderazgo de las pruebas PSW – Coordinación, se utilizó la batería de pruebas psicométricas presentada en la Tabla 7, en la que, mediante la medición de habilidades, valores y estilos de comportamiento se determinan las fortalezas o debilidades las competencias a evaluar.

La prueba tiene una duración aproximada de una hora y se realiza a través de un software de recursos humanos de un proveedor de la empresa que calcula el puntaje.

Tabla 7. Batería Pruebas PSW

Prueba	Subescala	Confiabilidad
Cleaver - DISC	Dominancia Influencia Estabilidad Cumplimiento	Calculada con el coeficiente alfa (α). Dominancia $\alpha = 0.84$ Influencia $\alpha = 0.70$ Estabilidad $\alpha = 0.73$ Cumplimiento $\alpha = 0.84$ Total 0.87
Personalidad Gordon PPG	Ascendencia Perseverancia Estabilidad emocional Sociabilidad	Calculada con el coeficiente alfa (α). Ascendencia $\alpha = 0.69$ Perseverancia $\alpha = 0.72$ Estabilidad $\alpha = 0.68$ Sociabilidad $\alpha = 0.63$
Personalidad Gordon IPG	Cautela Originalidad Relaciones personales Vigor	Calculada con el coeficiente alfa (α). Cautela $\alpha = 0.64$ Originalidad $\alpha = 0.60$ Relaciones personales $\alpha = 0.68$ Vigor $\alpha = 0.64$
Habilidades Cognitivas Terman	Abstracción Análisis Atención CI Concentración Información	Calculada correlacionando los CI en las formas Lewis y Merriell aplicadas al grupo normativo, se calculó en función de la edad y la magnitud del CI.

	Juicio Organización Planeación Síntesis Vocabulario	En las edades de 14 a 18 años, desde 0.95 (para CI 140-149) a 0.98 para (para CI 60-69).
Habilidades Cognitivas Barsit –	Conocimientos Generales Comprensión de Vocabulario Habilidad intelectual Razonamiento Verbal Razonamiento Lógico Razonamiento Numérico	Calculada con el coeficiente de confiabilidad (KR20) = 0.98
Habilidades Cognitivas Abstracta –	Capacidad intelectual Cultura general Razonamiento Clasificación Juicio Abstracción Vocabulario Deducción Dinámica numérica Lógica Síntesis	Calculada con Retest 0.95

Nota. Elaboración propia con base en información del proveedor de la prueba.

El ajuste de perfiles de la evaluación por competencias de la prueba PSW, se realiza con baremos Colombia, el cual recopila más de 300.000 aplicaciones desde 2016 y realiza revisiones anuales sobre estas, esto se justifica mediante la realización del estudio del Coeficiente de Correlación de Pearson.

En la Tabla 8, se listan las relaciones entre las competencias de la prueba psicométrica y las principales variables medidas.

Tabla 8. Relación entre variables de psicometría y competencias pruebas PSW

Competencia Prueba	Variable medición
Coordinación	
Orientación al Servicio	Orientación al Servicio Cleaver-Cumplimiento Gordon-Perseverancia Gordon-Est Emocional Gordon-Cautela Gordon-Rel. Personales LIFO-Da/Apoya
Desarrollo de las Personas	Desarrollo de las Personas Cleaver-Cumplimiento Gordon-Rel. Personales Abstracta-Deducción Terman-CI Terman-Juicio Terman-Planeación LIFO-Mantiene/Conserva CI-Terman
Enfoque en Resultados	Cleaver-Dominio Cleaver-Estabilidad Cleaver-Cumplimiento Barsit-Habilidad Intelectual Barsit-Razonamiento Verbal Abstracta-Capacidad Intelectual Abstracta-Deducción

Delegación	Cleaver-Estabilidad Cleaver-Cumplimiento Abstracta-Capacidad Intelectual Abstracta-Clasificación Terman-CI Terman-Juicio Terman-Organización CI-Terman
Toma de Decisiones	Cleaver-Cumplimiento Barsit-Comprensión de Vocabulario Barsit-Conocimientos Generales Barsit-Habilidad Intelectual Barsit-Razonamiento Lógico Barsit-Razonamiento Verbal Gordon-Cautela Abstracta-Capacidad Intelectual Abstracta-Razonamiento Abstracta-Juicio Terman-Juicio

Nota. Elaboración propia con base en información del proveedor de la prueba.

Instrumento 3. Modelo de competencias de liderazgo para la empresa

A partir de una lluvia de ideas con expertos de la empresa, se construyó el instrumento correspondiente al modelo de competencias para evaluar el liderazgo en los jefes nivel 1 y 2 de los puntos de venta.

En Tabla 9, se muestra cada una de las 6 competencias seleccionadas operacionalizadas con su respectiva definición, niveles de competencia y escala.

Tabla 9. Modelo de competencias de liderazgo para jefes nivel 1 y 2.

Visión de negocio: Conectar la visión del negocio con los trabajadores orientando y dando sentido a los esfuerzos.		
ALTO (8-10)	MEDIO (5-7)	BAJO (1-4)
Genera inspiración y compromiso para el esfuerzo de los integrantes de su equipo a largo plazo.	Garantiza que cada integrante de su equipo entienda la estrategia otorgando contexto constante de los aspectos relevantes del negocio.	Le cuesta cohesionar el equipo ya que no reconoce la contribución de cada uno.
Conoce y comunica a su equipo las implicaciones financieras y laborales de las decisiones, incluyendo el gasto y ambiente laboral.	Toma medidas para garantizar el uso eficiente y adecuado de los recursos en función del presupuesto.	Tiene dificultad para garantizar el uso eficiente y adecuado de los recursos en función del presupuesto.
Utiliza datos financieros, económicos y técnicos para hacer frente a las fortalezas y oportunidades.	Brinda dirección y sentido a los recursos y esfuerzos de su cada uno de los integrantes de su equipo para que entiendan el valor e impacto de su contribución en el día a día.	Demuestra escaso interés en actualizarse respecto a la estrategia y áreas del negocio, información comercial y de mercado.
Orientación al servicio: Poseer sensibilidad de ayudar, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes proporcionando soluciones oportunas.		
ALTO (8-10)	MEDIO (5-7)	BAJO (1-4)
Se anticipa a las necesidades cambiantes del mercado, dirigiendo iniciativas para mejorar la experiencia del cliente con procesos y actitudes que garantizan un servicio excepcional.	Tiene sensibilidad para detectar las necesidades del cliente, orientándose a cubrirlas oportunamente con amabilidad.	La comunicación con sus clientes no es fluida ni habitual por lo que no planifica acciones en pro de su satisfacción.
Promueve en sus equipos el interés de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes internos, externos y proveedores.	Dedica tiempo a estar y conocer a las necesidades de los clientes del punto de venta para planificar sus acciones y las de equipo.	Su actitud no fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión sobre las necesidades de los clientes.
Es referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes	Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atiendan al cliente con una experiencia memorable positiva.	Tiene baja sensibilidad para detectar las necesidades del cliente, por lo que, se le dificulta

especialmente en situaciones complejas.		anticiparse a los requerimientos.
Desarrollo de personas: Identificar las necesidades de aprendizaje y crecimiento del equipo ofreciendo una retroalimentación constructiva.		
ALTO (8-10)	MEDIO (5-7)	BAJO (1-4)
Incentiva a su equipo hacia la mejora continua, permitiéndoles la participación en nuevos retos.	Ofrece retroalimentación y reconocimiento positivo a los miembros de su equipo y monitorea las mejoras en sus resultados.	Ofrece poca retroalimentación a su equipo sobre cómo realizar las tareas y no potencializa sus capacidades.
Arma redes de comunicación fluida entre todos los miembros del equipo, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento.	Brinda la información, el conocimiento y promueve el aprendizaje, a fin de mantener actualizados a los miembros de su equipo.	Le cuesta ofrecer información o explicaciones a las personas a su cargo, no es accesible en el día a día.
Conoce las capacidades actuales y potenciales (propias y de su equipo) y las utiliza en pro de los objetivos del negocio.	Da oportunidades para que las personas pongan a prueba nuevas capacidades.	Impide la participación de los miembros de su equipo en actividades orientadas al aprendizaje y desarrollo de sus competencias.
Enfoque en resultados: Centrar su atención en los objetivos y metas estableciendo procesos que aseguren su cumplimiento.		
ALTO (8-10)	MEDIO (5-7)	BAJO (1-4)
Es un referente en la organización por la excelencia en sus resultados, tiene gran capacidad para prevenir cualquier barrera que obstaculice sus metas.	Brinda apoyo a su equipo en el punto de venta, haciendo seguimiento de sus funciones y elimina las barreras que impiden el logro de los resultados	Le cuesta identificar las barreras y recursos para el logro de resultados.
Acompaña y evalúa a su equipo en el punto de venta buscando el cumplimiento de objetivos en todas las áreas y procesos del negocio.	Ejecuta planes de acción de manera proactiva frente a las áreas de bajo rendimiento, utiliza indicadores de gestión para medir y comparar sus resultados.	Le hace falta realizar seguimiento a sus indicadores, le cuesta proponer planes de mejora a menos que se le solicite.

Logra resultados a través de equipos humanos comprometidos y orgullosos, liderados en entornos y ambientes de trabajo sanos, seguros y positivos	Orienta a su equipo hacia el logro de resultados sobresalientes asignando responsabilidades y plazos específicos.	Se limita a realizar sus funciones y no explora nuevas maneras de hacer las cosas para cumplir los objetivos junto a su equipo.
Delegación: Aprovechar el talento de los miembros del equipo asignando la responsabilidad adecuadamente.		
ALTO (8-10)	MEDIO (5-7)	BAJO (1-4)
El equipo que orienta se destaca por actuar de manera independiente y autónoma.	Define, comunica y clarifica las líneas de responsabilidad de acuerdo con las capacidades, hace seguimiento y da retroalimentación positiva.	Le cuesta definir y comunicar con claridad las líneas de responsabilidad, no es accesible en el día a día para escuchar aportes y opiniones.
Potencia las capacidades de su equipo asignándoles retos e iniciativas de mayor responsabilidad.	Confía en sí mismo y en los demás para que accionen y tomen decisiones dentro de los límites establecidos.	Controla estrictamente las tareas asignadas sin permitir el desarrollo autónomo de los trabajadores.
Proporciona apoyo y orientación cuando es necesario para que su equipo tome decisiones y supere las expectativas.	Acuerda con su equipo nuevas formas de hacer las tareas según los aportes y opiniones sobre sus áreas.	Se resiste a creer que el trabajo se realizará de manera efectiva si no es ejecutado por él/ella.
Toma de decisiones: Actuar en consecuencia a las prioridades y elegir la mejor opción para lograr los resultados.		
ALTO (8-10)	MEDIO (5-7)	BAJO (1-4)
Define perspectivas de modo, tiempo, lugar y recursos siendo asertivo en cada decisión.	Evalúa y analiza racionalmente los hechos, descubre información relevante antes de decidir y tomar acción.	Desconoce el impacto de no tomar decisiones asertivas con oportunidad.
Es capaz de anticiparse a las necesidades y consecuencias de las decisiones estableciendo planes de trabajo.	Decide y establece prioridades que facilitan y agilizan el trabajo del equipo.	Consulta reiteradamente las prioridades y decisiones encomendadas con sus superiores.

Analiza las posibles alternativas y toma decisiones basadas en criterio de decisión medibles, reales y relevantes.	Tiene un entendimiento claro sobre los temas a su cargo, lo que le permite adoptar una postura favorable en las situaciones en las que interviene su rol.	Toma decisiones improvisadas sin reunir toda la información necesaria para emitir juicios acertados.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Elaboración propia con base en panel de expertos.

Este modelo de competencias de liderazgo utilizó una escala de calificación de 1 a 10, en el que los jefes objeto de estudio realizaron una evaluación 360° (autoevaluación, evaluación de jefe, evaluación de par y evaluación de equipo) con las siguientes opciones:

Tabla 10. Escala de valoración modelo de competencias de liderazgo jefes de punto de venta

Escala de valoración	Puntuación
Muy bajo	1
Muy débil	2
Débil	3
Por debajo del promedio	4
Promedio	5
Por encima del promedio	6
Bueno	7
Muy bueno	8
Excelente	9
Excepcional	10

Nota. Elaboración propia.

El cálculo del puntaje de las competencias de liderazgo de cada evaluado se realizó promediando la calificación de todos los evaluadores.

Instrumento 4. Encuesta para seleccionar las competencias de liderazgo con expertos

Para seleccionar las competencias de liderazgo a evaluar en los jefes de la cadena de supermercados, los expertos del panel respondieron el cuestionario del Anexo D que empleo el Proceso Analítico Jerárquico o AHP por sus siglas en inglés (Analytic hierarchy process) propuesto por Thomas Saaty en 1980.

El AHP, es un método ampliamente utilizado para la toma de decisiones multicriterio a través de una descomposición jerárquica de un problema en múltiples criterios, utiliza una evaluación de preferencias por pares y una agregación de estas preferencias para una evaluación de las alternativas (Durbarch, et al., 2014).

Para el cuestionario del presente trabajo, se llevó a cabo el proceso de comparación de la importancia relativa entre 12 competencias de liderazgo a través de la siguiente pregunta: Califique de cada par de competencias ¿Cuál considera más relevante para evaluar y desarrollar el liderazgo en los jefes de punto de venta?

El cuestionario tiene un total de 66 preguntas, que se calificaron a través de la escala de Satty (Satty y Vargas, 2012):

1 - Igual de Importante.

3 – Importancia moderada.

5 - Importancia grande.

7 - Importancia muy grande.

9 – Importancia extrema.

Instrumento 5. Medidas de desempeño

Para evaluar el desempeño de los jefes de punto de venta, se tomaron las siguientes medidas de desempeño: Cumplimiento Venta, Cumplimiento Gasto, Cumplimiento Filtración y Cumplimiento de Ambiente Laboral del sistema de información interno de la empresa, el cual se encarga de medir y evaluar la gestión del desempeño.

Cumplimiento Presupuesto de Ventas: Este indicador relaciona la ejecución en venta de cada jefe frente a su presupuesto de ventas el cual es determinado de la siguiente manera:

$$\% \text{ Cumplimiento Venta} = \frac{\text{Venta Real}}{\text{Ppto Venta}} \times 100\%$$

Cumplimiento Presupuesto de Gasto: Este indicador relaciona el gasto administrativo y operativo de cada establecimiento asignado al jefe frente al presupuesto asignado; este es determinado de la siguiente manera:

$$\% \text{ Cumplimiento Gasto} = \frac{\text{Ppto Gasto}}{\text{Gasto Real}} \times 100\%$$

Cumplimiento Filtración: Este indicador relaciona las pérdidas de inventario por diferentes conceptos, frente al presupuesto máximo asignado; este es determinado de la siguiente manera:

$$\% \text{ Cumplimiento Filtración} = \frac{\text{Ppto Filtración}}{\text{Filtración Real}} \times 100\%$$

Índice de Cultura y Ambiente laboral: Este indicador mide el nivel de compromiso de los trabajadores que se traduce en equipos de alto desempeño con resultados excepcionales, la medición de este indicador incluye la dimensión de liderazgo.

$$\% \text{ Cumplimiento ICAL} = \frac{\text{ICAL Real}}{\text{Meta ICAL}} \times 100\%$$

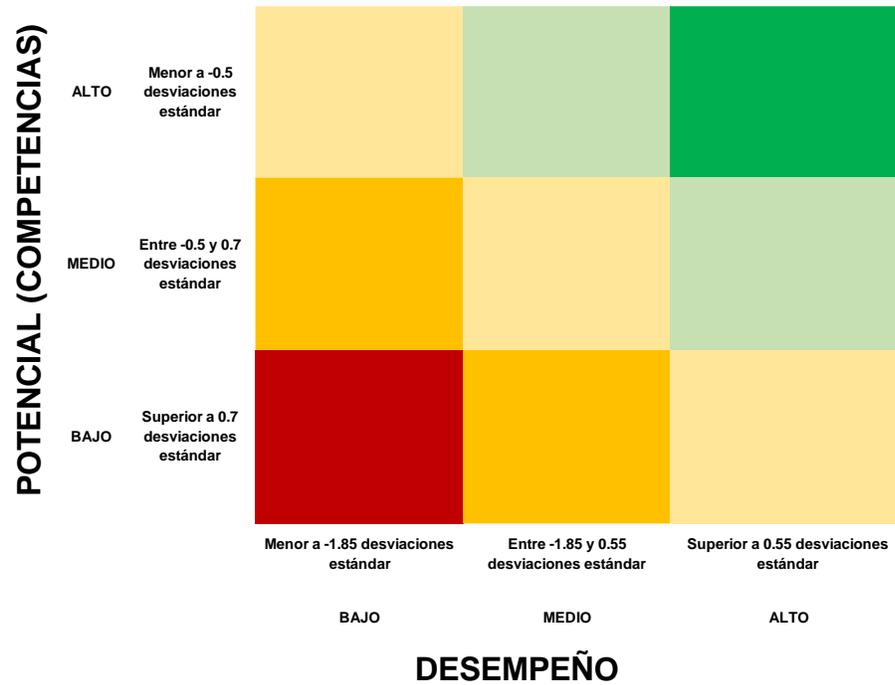
A partir de estas medidas, se realizó un cálculo ponderado que permitió clasificar a cada jefe según la escala de gestión del desempeño establecida por la empresa.

En esta escala, se considera un desempeño BAJO si se encuentra entre el 0% a 79,9%, MEDIO si está entre el 80% y el 94.9%, y ALTO si supera el 95%.

Instrumento 6. Matriz 9 Box

Con el fin de clasificar y analizar el potencial y el desempeño de los líderes, se utilizó la herramienta 9 Box, para definir acciones generales de desarrollo. Los rangos fueron delimitados con desviaciones estándar, en el caso del eje de desempeño, se utilizaron los rangos de la organización y en el eje de competencias, los límites se determinaron a partir del análisis de las competencias.

Figura 4. Matriz 9 box instrumento



Nota. Elaboración propia.

4.4 Procedimiento

4.4.1 Fases de la investigación

A continuación, se describe la secuencia de actividades que se llevaron a cabo para alcanzar los objetivos específicos, los cuales contribuyeron al logro del objetivo general de este estudio.

Fase 1. Revisión en la literatura sobre las competencias de liderazgo.

Fase 2. Selección de competencias de liderazgo con expertos.

Fase 3. Caracterización y selección de la muestra final.

Fase 4. Evaluación de las competencias de liderazgo con los instrumentos.

Fase 5. Análisis de la información.

Fase 6. Diseño del Plan de Desarrollo.

Fase 1. Revisión en la literatura sobre las competencias de liderazgo

1. Para realizar la revisión de literatura, se comenzó con bases de datos como Redalyc, ScienceDirect, SciELO, Dianlet, Research Gate y Sage a través de estos pasos:
2. Con el fin de identificar cuáles son las teorías o definiciones relacionadas a los conceptos de: Liderazgo y competencias, se usó la ecuación: "Liderazgo" OR "Líder" OR "Leadership".
3. Posteriormente se usaron los constructos "Leadership competenc*" OR "leadership skills" para identificar el concepto de competencias enmarcado por la evolución y desarrollo del liderazgo.
4. En la revisión de las competencias de liderazgo, se encontró que la competencia de liderazgo pertenece al conjunto de competencias directivas, por lo cual, se procedió con la búsqueda "Competencias de liderazgo" OR "Competencias directivas". Esta revisión arrojó listas de competencias de liderazgo definidas por autor, las cuales se consolidaron posteriormente en la Figura 5 para facilitar su visualización y frecuencia.
5. Se identificaron autores seminales en liderazgo y competencias como David McClelland, Richard Boyatzis y Spencer y Spencer, por lo cual se procedió a revisar artículos relacionados que aportaran a la investigación a través de la ecuación "Boyatzis Leadership" OR "McClelland Leadership" OR "Spencer y Spencer Leadership".
6. Más adelante, se usaron las ecuaciones "Competency-based *" OR "Modelo de competencias" OR "Competency models" OR "Modelamiento de competencias" con el fin de comprender las metodologías de modelado de competencias,
7. Se comenzó la búsqueda para encontrar cómo se desarrollan las competencias de liderazgo mediante la ecuación "Formación del liderazgo" OR "Enseñanza del liderazgo" OR "Developing Competency" OR "leadership development" OR "leader development", en esta búsqueda, se encontró también cómo se miden las competencias.

La selección de los documentos a revisar se realizó con base en título y resumen, en su mayoría, la literatura de desarrollo de competencias de liderazgo se enfoca en la educación

de docentes. No se utilizó en la ecuación de búsqueda la palabra Retail, debido a que arrojaba “No se encontraron documentos para su búsqueda”.

8. Se realizó la búsqueda de las ecuaciones anteriores en Google Académico y Repositorios de Universidades para complementar información y verificar metodologías de trabajos relacionados.

Tabla 11. Ecuaciones de búsqueda revisión de literatura

Ecuación de búsqueda	Selección
"Liderazgo" OR "Líder" OR "Leadership".	7
"Leadership competenc*" OR "leadership skills".	8
"Competencias de liderazgo" OR "Competencias directivas".	1
"Boyatzis Leadership" OR "McClelland Leadership " OR "Spencer y Spencer Leadership ".	2
"Competency-based *" OR "Modelo de competencias" OR "Competency models" OR "Modelamiento de competencias".	12
"Formación del liderazgo" OR "Enseñanza del liderazgo" OR "Developing Competency" OR "leadership development" OR "leader development".	30

Nota. Elaboración propia.

Fase 2. Selección de competencias de liderazgo con expertos

Paso 1. Revisión de documentación existente: Teniendo en cuenta que las competencias necesarias para el éxito en un puesto no pueden identificarse hasta que se haya delimitado el contenido del puesto, se revisó la documentación existente de la organización donde se utilizó la Descripción del Cargo de los jefes de la muestra para contrastarla con el listado preliminar de competencias de la revisión de literatura. Se selecciono una lista inicial de 12 competencias de liderazgo para los jefes de la cadena de supermercados que se relaciona en el Anexo C.

Paso 2. Desarrollo panel de expertos

El panel de expertos se programó en dos sesiones, la primera de (3) horas y la segunda de (5) horas.

Paso 2.1. Conferencia introductoria: La primera sesión, fue realizada en el auditorio de uno de los puntos de venta, asistió la totalidad de los convocados en la hora programada, el espacio comenzó con la explicación del alcance del presente trabajo y el objetivo de la sesión, el cual era seleccionar las competencias de liderazgo a evaluar en los jefes de punto de venta.

Paso 2.2. Aplicación Proceso Análisis Jerárquico: Para esto, a cada uno de los expertos se les compartió a través de correo electrónico un documento de Excel con el listado de competencias del Anexo C y el Cuestionario del Anexo D que utiliza la escala de Satty (Satty & Vargas, 2012, p. 6) para priorizar las competencias de liderazgo más relevantes en los jefes de acuerdo con su experiencia.

Este cuestionario, se consolidó mediante matrices cuadradas 12x12, las cuales representaban el número de competencias evaluadas por los expertos que se puede ver en el Anexo E. En estas matrices, se calculó el vector propio para cada competencia, lo que permitió determinar su importancia relativa en comparación con las demás. Luego, se obtuvo el promedio de los vectores de cada experto por competencia y se ordenaron de mayor a menor, reflejando la importancia asignada por el panel de expertos.

Paso 2.3. Socialización y adaptación competencias de liderazgo: La segunda sesión inicio con los objetivos de la sesión, los cuales eran: (a) Validar los resultados del Proceso de Análisis Jerárquico para constatar que fuera coherente con lo señalado por los participantes (b) determinar el nombre y definición de las competencias de liderazgo seleccionadas (c) determinar los comportamientos de las competencias de liderazgo seleccionadas (d) determinar los niveles de comportamiento de cada competencia de liderazgo seleccionada y (e) realizar la asignación de una escala de medición para el modelo de competencias de liderazgo.

(a) Validar los resultados del Proceso de Análisis Jerárquico El orden de las competencias de liderazgo obtenido en el proceso de análisis jerárquico fue aprobado por panel de expertos, se seleccionaron las 6 primeras competencias (Visión de negocio, Creación y Desarrollo de Personas, Obtención de Resultados,

Orientación al cliente, Toma de decisiones con énfasis en calidad y oportunidad y Delegación) que se observa en la Tabla 18.

(b) Determinar el nombre y definición de las competencias de liderazgo

seleccionadas: Teniendo en cuenta que los modelos de la literatura deben ser validados por la empresa para adaptarlos a sus necesidades, una vez identificadas y socializadas las competencias, en colaboración con los expertos se procedió a asignar un nombre a cada competencia y a definir las de acuerdo con lenguaje organizacional y contexto que tienen los jefes de punto de venta, el cual se observa en el Anexo F.

(c) Determinar los comportamientos de las competencias de liderazgo

seleccionadas: Posterior a esto, se solicitó a los expertos dar una lluvia de ideas que se iban anotando en un tablero sobre los comportamientos que reflejan cada competencia, se realizó una discusión sobre aquellos comportamientos que pudieran ser medibles y observables al momento de la evaluación, eligiendo tres por competencia, en la Tabla 9 se encuentra el detalle.

(d) Determinar los niveles de comportamiento de cada competencia de

liderazgo seleccionada: Considerando que las competencias pueden agruparse en niveles progresivos de comportamiento que representan su nivel de dominio, se establecieron 3 niveles de competencia: BAJO, MEDIO, ALTO. Para la definición de cada uno de los indicadores de comportamiento por nivel, nuevamente se solicitó al panel una lluvia de ideas que se anotaron y sintetizaron en el tablero, para este proceso, a fin de tener ideas respecto a la redacción, se consultaron en internet 3 diccionarios de competencias que se relacionan a continuación:

- Diccionario de competencias y perfiles comportamentales - DNP
- Diccionario de competencias laborales – Universidad La Salle
- Diccionario de competencias – CALIPER

- (e) **Realizar la asignación de una escala de medición para el modelo de competencias de liderazgo:** Teniendo en cuenta que las competencias están categorizadas en niveles de competencia que incluyen indicadores de comportamiento, se asignó una escala de calificación de 10 puntos que se relaciona en la Tabla 10.

Fase 3. Caracterización y selección de la muestra final

Paso 1. Caracterización jefes: La empresa suministro una base de datos que relacionaba 9 campos básicos para cada uno de los jefes de punto de venta de la cadena de supermercados que se puede ver en el Anexo H.

Paso 2. Complemento datos personales: En vista de que esta información no contenía datos como correo electrónico personal para el envío de las evaluaciones, se diseñó el cuestionario del Anexo A en Microsoft Forms con preguntas abiertas y cerradas para complementar datos personales, información académica y experiencia laboral interna y externa como jefe, este formulario fue enviado con una ventana de tiempo de dos semanas para su diligenciamiento, al cabo de este tiempo se alcanzó el 100% de diligenciamiento esperado.

Paso 3. Selección de la muestra final: Teniendo en cuenta los criterios de inclusión, se eligieron los jefes para realizar la aplicación de los instrumentos de evaluación de competencias de liderazgo.

Fase 4. Evaluación de las competencias de liderazgo con los instrumentos

Considerando las 6 competencias de liderazgo que los expertos de la empresa priorizaron para evaluar y desarrollar, se seleccionaron dos instrumentos que miden estas competencias.

El primero, correspondiente a las pruebas psicométricas que usa la empresa para evaluar a los jefes que son promovidos a este cargo, en las que se miden 5 de las 6 competencias de liderazgo seleccionadas (Toma de decisiones, Orientación al Servicio, Enfoque en resultados, Desarrollo de las personas y Delegación). El segundo, una evaluación de 360° del modelo de competencias de liderazgo construido en el panel de expertos en la

que cada jefe realizó una autoevaluación, recibió la calificación de su jefe, un par y subordinado cuando aplicase.

Paso 1. Socialización ruta de evaluación: En compañía de la jefe de departamento que tiene a cargo los 104 puntos de venta de la cadena de supermercados, se convocó una sesión virtual de (1) hora por Microsoft Teams con todos los jefes de zona y jefes de punto de venta para: (a) Explicar el proceso para la aplicación de la prueba psicométrica PSW (b) Explicar el modelo de competencias de liderazgo para la evaluación 360° con su respectiva escala de calificación.

Paso 2. Aplicación pruebas PSW: Para la aplicación de este instrumento, se envió a los correos electrónicos personales suministrados en el cuestionario del Anexo A, el PDF con las recomendaciones e instrucciones para realizar la batería de pruebas, se acordó con la empresa un mes para la realización de estas.

La sabana de resultados de las pruebas psicométricas en donde se encontraba el cálculo de las competencias de liderazgo fue suministrada por el proveedor de la empresa.

Paso 3. Aplicación Evaluación 360° del modelo de competencias de liderazgo: Para la aplicación de este instrumento, se envió a los correos electrónicos personales, la asignación de evaluados para cada uno de los evaluadores y se compartió el cuestionario del Anexo G en Microsoft Forms construido a partir del modelo de competencias de liderazgo, se acordó con la empresa un plazo de dos semanas para su realización.

La sabana de resultados de la evaluación 360° fue descargada en Excel desde Microsoft Forms para su posterior análisis.

Fase 5. Análisis de la información

Paso 1. Limpieza de datos: Se realizó la identificación y eliminación de valores duplicados, resultados incompletos o inconsistentes que pudieran afectar la precisión del análisis para cada una de las fuentes de información, en el caso de las PSW se tomaron únicamente las columnas, que correspondían al cálculo de las competencias de liderazgo.

Paso 2. Estandarización de la información: Se realizó la identificación y corrección de errores de estructura de todas las fuentes de información garantizando que cada uno de los campos tuviera unidades de medición homólogas, así mismo, se realizó la normalización de datos en donde se combinaron de manera coherente las diferentes fuentes de información.

Paso 3. Normalización de datos: Teniendo en cuenta que se realizó la evaluación de competencias a través de dos instrumentos que tienen escalas diferentes, se procedió a utilizar la distribución Z normal con el fin de hacer comparables los datos bajo una misma escala de medición. Para dicho proceso se utilizó la fórmula:

$$z = \frac{n - \mu}{\sigma}$$

Donde n es el valor de la medición de la competencia o medida de desempeño, μ es la media de la muestra para cada variable de medición y σ es la desviación estándar; obteniendo como resultado que tan lejos está cada medición de la media en función de desviaciones estándar.

Paso 4. Ponderación de competencias: Con el fin de tener un único dato de evaluación de competencias, se realizó un ponderado de las competencias con los datos normalizados con un peso definido por la organización. La única competencia que no se pondero fue Visión de negocio, la cual fue medida totalmente en la Evaluación 360°

Tabla 12. Ponderación calificación de competencias de liderazgo

Competencia	Peso Prueba PSW	Prueba Evaluación 360°
Visión de negocio	No aplica	100%
Orientación al servicio	60%	40%
Desarrollo de personas	60%	40%
Enfoque en resultados	60%	40%
Delegación	60%	40%
Toma de decisiones	60%	40%

Nota. Elaboración propia.

Paso 5. Mapeo del Talento: Para realizar el mapeo de talento a través del instrumento de clasificación 9 Box, para el eje Y de Potencial, se utilizó la clasificación en los niveles de

competencia ponderado de ambos instrumentos y en el eje X de Desempeño, se incluyó la clasificación en los niveles de las medidas de desempeño tomadas del sistema de información de la organización.

Para el eje de competencias se estableció que:

- **Nivel Bajo:** jefes con resultados por debajo de la media menos 0.5 desviación estándar $\mu - \sigma$
- **Nivel Medio:** jefes con resultados entre media menos 0.5 desviación estándar $\mu - \sigma$ y media más 0.7 desviación estándar $\mu + \sigma$
- **Nivel Alto:** jefes con resultados superiores a la media más 0.7 desviación estándar $\mu + \sigma$.

Para el eje de desempeño se utilizó la escala de negocio utilizada por la empresa objeto del caso de estudio.

- **Nivel Bajo:** Por debajo del 80% del ponderado de los indicadores claves de negocio.
- **Nivel Medio:** Entre el 80% y el 95% del ponderado de los indicadores claves de negocio.
- **Nivel Alto:** Por encima del 95% del ponderado de los indicadores claves de negocio.

Para contar un único de dato de desempeño, se ponderaron las medidas de desempeño con base en los pesos asignados por la organización:

Tabla 13. Ponderado medidas de desempeño

Medida de desempeño	Peso ponderado
Cumplimiento Venta	35%
Cumplimiento Gasto	25%
Cumplimiento Filtración	15%
Cumplimiento ICAL	25%
Ponderado medidas desempeño	100%

Nota. Elaboración propia

Fase 6. Diseño Plan de Desarrollo

Paso 1. Selección de herramienta: Se escogió el marco 70:20:10 y la herramienta de plan de desarrollo individual con el objetivo de que cada jefe pueda establecer las acciones conforme a sus resultados.

Paso 2. Definición de acciones de desarrollo por competencia: Luego de analizar la situación actual de las competencias de cada uno de los jefes, se identifican las posibles acciones a implementar con base en los comportamientos del nivel superior del modelo de competencias, se tienen en cuenta acciones de la Guía de competencias (Union Consulting, s.f.) y del libro FYI: For Your Improvement: a Guide for Development and Coaching (Lombardo y Eichinger, 1996).

Paso 3. Propuesta plan de desarrollo: Se realiza el diseño de un sistema de información de desarrollo de personas, que contiene los resultados de las pruebas, los campos para diligenciar las acciones a realizar, la fecha de inicio, fecha fin y el posible mentor que acompañara cada acción.

4.5 Aspectos éticos

Durante la elaboración de este trabajo final de Maestría, se siguieron los estándares de integridad científica y buenas prácticas de investigación recomendados por la Universidad Nacional de Colombia.

La empresa otorgo su autorización para llevar a cabo la investigación académica, la cual incluyó la aplicación de dos encuestas, unas pruebas psicométricas y una evaluación 360°. Estos instrumentos no representan riesgos para los participantes, quienes respondieron voluntariamente. Así mismo, la empresa tiene derecho sobre las pruebas psicométricas aplicadas a los participantes y las evaluaciones de desempeño. Por lo tanto, se obtuvo la autorización escrita por parte de los directivos para utilizar la información de los trabajadores, la cual incluye los resultados de estas encuestas y de desempeño, con fines académicos dentro del estudio de investigación.

Tanto los datos proporcionados por la empresa como por los participantes fueron anonimizados para garantizar la confidencialidad y protección de su privacidad.

5. Resultados

5.1 Revisión de literatura

5.1.1 Competencias de liderazgo identificadas en la literatura

Se encontró que existen diferentes términos en inglés, para referirse a competencias de liderazgo como “competence”, “competency”, “competencies”, “skills”. “Competence” se utiliza para referirse a la capacidad general de hacer algo, mientras que “competency”, se refiere a la capacidad de hacer algo en específico y tiene que ver con el desempeño de una persona (Holmes et al., 2021). “Competencies” es el término más utilizado en la literatura para referirse al conjunto de habilidades o conocimientos que conducen un desempeño superior.

Así mismo, se encontró que las competencias de liderazgo hacen parte de las competencias directivas, en la Tabla 14 se relaciona la literatura encontrada que fue considerada de manera preliminar para la construcción del modelo de competencias de los jefes de punto de venta, la mayoría de las fuentes son libros ya que la construcción de liderazgo como competencia es un proceso que ha sido estudiado a profundidad a lo largo de muchos años.

Tabla 14. Artículos analizados de competencias de liderazgo

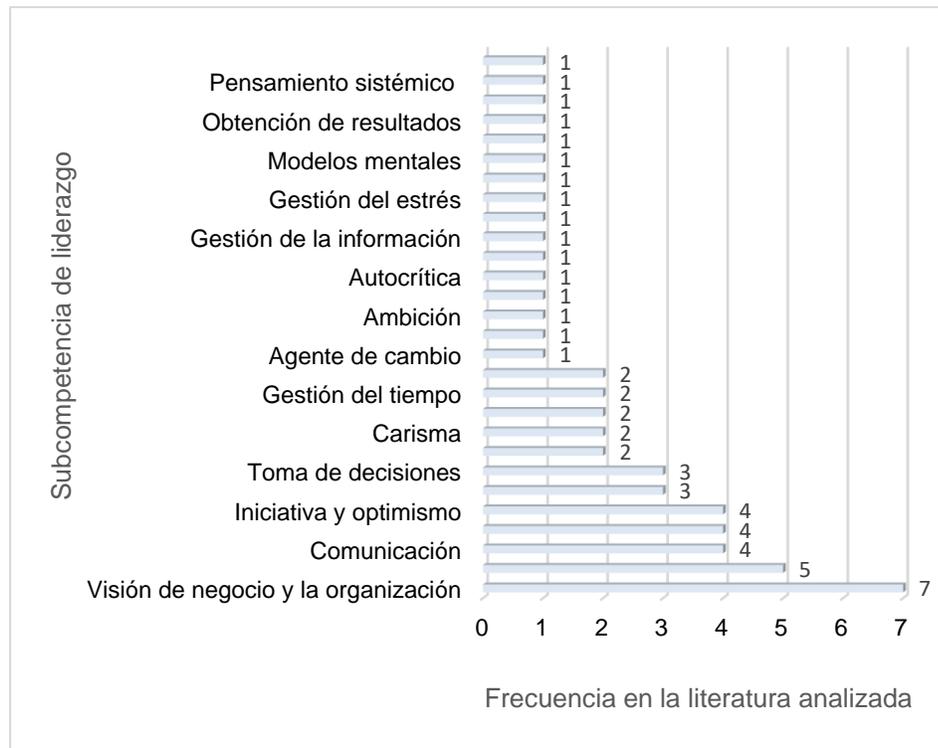
Autor(es)	Título	Año publicación	Fuente
Bennis, Warren	Managing the Dream. Reflections of leadership and change.	2000	Libro
Potter, John	Creating a passion for change: The art of intelligent leadership. Industrial and Commercial Training.	2001	Articulo
Páez, Iliana	Competencias para el liderazgo gerencial.	2008	Articulo

Senge, Peter	La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.	2010	Libro
Kouzes, James Posner, Barry	The leadership challenge. How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations.	2017	Libro
Cardona, Pablo García, Pilar citado por Gorrochotegui, 2007	Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo.	2007	Artículo

Nota. Elaboración propia

En esta literatura, se encontraron 56 subcompetencias de liderazgo, en donde las más recurrentes están relacionadas con Visión de negocio y de la organización, Integridad, Comunicación, Creación y desarrollo de equipos e Iniciativa y optimismo. Cabe resaltar que cada autor asigna un nombre específico a cada competencia, sin embargo, de acuerdo con la definición de esta se pueden agrupar para una mejor comprensión. El 42% de las competencias encontradas se distribuyen en las 5 mencionadas con anterioridad, las otras no se repiten de manera significativa, sin embargo, esto no las hace menos relevantes ya que dependen del contexto de la organización, ninguna de ellas fue descartada para el análisis preliminar.

Figura 5. Frecuencia competencias de liderazgo identificadas en la literatura



Nota. Elaboración propia

5.1.2 Metodologías para identificar competencias identificadas en la literatura

En la literatura, se encontró el término Modelado de competencias, el cual se refiere al proceso de definir, describir y clasificar las competencias requeridas para un puesto de trabajo. Se identificaron dos metodologías clásicas para identificar competencias: la técnica del incidente crítico propuesta por Flanagan (1954) y entrevista de incidente crítico de McClelland (1998), se encontró que varios artículos se basan en estas metodologías para abordar este proceso. En otros libros y artículos se resaltan métodos como entrevistas, cuestionarios y grupos focales con expertos, donde la operacionalización de las competencias varía según el nivel jerárquico. Por ejemplo, para la competencia de Enfoque en resultados se esperan diferentes comportamientos para un ejecutivo que, para un jefe de primera línea, y estos comportamientos pueden variar no solo entre roles, sino también entre sectores. Por tanto, es crucial establecer modelos de competencias que se adapten al contexto organizacional, de manera que las personas conozcan las

competencias que deben desarrollar y alcanzar. Se encontraron metodologías asociadas a validación de modelos de competencias, sin embargo, presentaban el riesgo de no adaptarse al contexto y cultura de la organización.

Tabla 15. Artículos analizados para identificar competencias de liderazgo

Autor(es)	Título	Año publicación	Fuente
Flanagan, John	The critical incident technique.	1954	Libro
McClelland, David	Identifying competencies with behavioral – event interviews.	1998	Artículo
Marrelli, Anne	An introduction to competency analysis and modeling.	1998	Artículo
Marrelli, Anne Tondora, Janis Hoge, Michael	Strategies for developing competency models.	2005	Artículo
Sanghi, Seema	The Handbook of Competency Mapping.	2007	Libro
Balboa, Ana Cortés, Carlos Montes, Ricardo Solís, Blanca	Métodos cualitativos para estudiar a los usuarios de la información.	2008	Libro
Raisová, Teresa	The comparison between the effectiveness of the competency-based interview and the behavioral event interview.	2012	Artículo
Campion, Michael Fink, Alexis Ruggberg, Brian Carr, Linda Phillips, Genova Odman, Ronald	Doing competencies well: Best practices in competency modeling.	2011	Artículo

Nota. Elaboración propia.

5.1.3 Técnicas para evaluar competencias identificadas en la literatura

La evaluación de competencias es un proceso relevante que se utiliza para obtener información sobre las competencias actuales de un individuo y compararlas con los requisitos del puesto. Se llevan a cabo en distintos procesos de recursos humanos, siendo la selección de personal, la gestión del desempeño y el desarrollo del personal los más comunes. Existen diversas técnicas y métodos para realizar este proceso, desde pruebas psicométricas hasta centros de valoración. Dentro de las técnicas más destacadas para evaluar el liderazgo, se encuentran aquellas asociadas a calificación de valores, una de las más mencionadas es la evaluación 360°, la cual facilita la valoración de comportamientos por diferentes individuos relevantes. La evaluación a través de la herramienta 9 Box, es utilizada para contrastar el potencial de un individuo con su desempeño, es útil para tomar decisiones de desarrollo a nivel general.

Tabla 16. Artículos analizados para evaluar competencias de liderazgo

Autor(es)	Título	Año publicación	Fuente
Day, David	Leadership Development: A review in context.	2001	Articulo
Flores, Javier	La evaluación de competencias laborales.	2007	Articulo
Sanghi, Seema	The Handbook of Competency Mapping.	2007	Libro
Rodríguez, María	De la evaluación a la formación de competencias genéricas: aproximación a un modelo.	2006	Articulo
Ladrón de Guevara	Apoyo Administrativo a la Gestión de Recursos Humanos.	2023	Libro

Nota. Elaboración propia

5.1.4 Herramientas para desarrollar competencias de liderazgo identificadas en la literatura

Teniendo en cuenta que la evaluación de competencias se realiza como diagnóstico para desarrollar un plan de mejora, la literatura menciona diferentes herramientas que permiten combinarse para la construcción de estos planes a la medida de las necesidades de cada individuo. Una de las principales herramientas utilizadas es el coaching, sin embargo, su utilización depende en gran medida del presupuesto disponible de la organización ya que por lo general es realizado por proveedores externos. Una de las herramientas más convenientes para utilizar en una organización, es la mentoría, ya que al interior de las organizaciones se pueden encontrar trabajadores destacados que puedan compartir sus conocimientos a otros. Las asignaciones de trabajo se sitúan como el método estrella en el desarrollo de competencias ya que fortalecen el hacer en un contexto determinado. Para integrar diversas herramientas y promover un desarrollo efectivo de competencias, se eligió el marco de aprendizaje 70:20:10. Este enfoque postula la importancia de combinar acciones experienciales para un 70% del aprendizaje, interacciones sociales u observacionales para un 20% del aprendizaje y acciones de aprendizaje formales a través de cursos o capacitaciones para un 10% del aprendizaje.

Tabla 17. Artículos analizados para identificar herramientas de desarrollo de competencias de liderazgo

Autor(es)	Título	Año publicación	Fuente
Arqueros, María	El coaching en las organizaciones	2003	Articulo
Day, David	Leadership Development: A review in context	2001	Articulo
Johnson, Samantha Blackman, Deborah Buick, Fiona	The 70:20:10 framework and the transfer of learning	2018	Articulo
Mejía, César Jáuregu, Kety	Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud	2020	Articulo

Al Hilali, Al Mughairi, Kian, Karim	Coaching and Mentoring. Concepts and Practices in Development of Competencies: A theoretical Perspective	2020	Articulo
Kragt, Darja Day, David	Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives: The role of leader identity	2020	Articulo
Revans,	ABC of Action Learning.	2011	Libro
Soler, Beatriz Trujillo, Carlos Durana, Verónica	Competencias directivas: Corrientes y controversias	2011	Libro
Yeow, Joobee	The role of self-regulation as a meta-competency in developing leaders: A longitudinal field experimental study	2011	Tesis Doctorado

Nota. Elaboración propia

5.2 Modelo de competencias de liderazgo para la organización

5.2.1 Priorización de competencias en el panel de expertos

En acuerdo con el panel de expertos, se definió que el modelo de competencias de liderazgo estaría integrado por las 6 competencias más relevante para evaluar y desarrollar en los jefes de punto de venta. De la priorización de competencias realizada con los 5 expertos mediante la metodología AHP donde se compararon los pares de las 12 competencias definidas de manera preliminar en la literatura, se encontró que la competencia de Visión de negocio es la que consideran más relevante respecto a las otras, en segundo lugar, Creación y desarrollo de equipos, en tercer lugar Obtención de resultados, en cuarto lugar Orientación al cliente, en quinto lugar Toma de decisiones con énfasis en calidad y oportunidad y sexto lugar Delegación.

La operacionalización de estas competencias de acuerdo con el contexto organizacional y funciones de los jefes de punto de venta se puede ver en la Tabla 9.

Tabla 18. Resultados metodología AHP con expertos

COMPETENCIAS	VECTOR PROPIO EXPERTO 1	VECTOR PROPIO EXPERTO 2	VECTOR PROPIO EXPERTO 3	VECTOR PROPIO EXPERTO 4	VECTOR PROPIO EXPERTO 5	VECTOR PROPIO PONDERADO	ORDEN
VISIÓN DE NEGOCIO	0,16	0,19	0,19	0,19	0,18	0,18	1
CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS	0,10	0,15	0,13	0,17	0,10	0,13	2
OBTENCIÓN DE RESULTADOS	0,15	0,14	0,10	0,08	0,13	0,12	3
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	0,12	0,10	0,10	0,13	0,10	0,11	4
TOMA DE DECISIONES CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y OPORTUNIDAD	0,10	0,10	0,10	0,12	0,10	0,10	5
DELEGACIÓN	0,11	0,07	0,11	0,09	0,08	0,09	6
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	0,07	0,01	0,10	0,02	0,13	0,07	7
GESTIÓN DE RECURSOS	0,07	0,04	0,07	0,05	0,10	0,07	8
MODELAR CAMINO	0,04	0,08	0,03	0,04	0,04	0,05	9
DESAFIAR EN EL PROCESO	0,04	0,02	0,04	0,03	0,03	0,03	10
MANEJO DE LOS SIGNIFICADOS	0,01	0,06	0,02	0,03	0,02	0,03	11
ALIENTAN EL CORAZÓN	0,02	0,04	0,02	0,05	0,02	0,03	12

Nota. Elaboración propia

5.2.2 Características sociodemográficas de la muestra evaluada

El 61% de la muestra es de género masculino y el 30% es de género femenino, en los jefes nivel 2, el porcentaje de género femenino incrementa a 49%.

Tabla 19. Caracterización muestra por género

Género	Nivel 1 P. Objetivo	Nivel 1 % Part.	Nivel 2 P. Objetivo	Nivel 2 % Part.	T. Población	T. % Part.
Masculino	60	67%	25	51%	85	61%
Femenino	30	33%	24	49%	54	39%
Total general	90	100%	49	100%	139	100%

Nota. Elaboración propia

El 45% de la muestra son Profesionales Universitarios, el 72% de los jefes nivel 2 son Técnicos o Tecnólogos mientras que en los jefes nivel 1 el porcentaje es del 32%, un 10% de la muestra tiene un estudio de posgrado como Especialización o Maestría.

Tabla 20. Caracterización de la muestra por último grado académico

Último grado académico	Nivel 1 P. Objetivo	Nivel 1 % Part.	Nivel 2 P. Objetivo	Nivel 2 % Part.	T. Población	T. % Part.
Profesional Universitario	50	56%	12	24%	62	45%
Tecnólogo	18	20%	16	33%	34	24%
Técnico	11	12%	19	39%	30	22%
Especialización	10	11%	2	4%	12	9%
Maestría	1	1%		0%	1	1%
Total general	90	100%	49	100%	139	100%

Nota. Elaboración propia

El 77% de la muestra tiene un rango de edad entre los 31 a 50 años, el 14% es menor de 30 años alcanzando un 22% en los jefes nivel 2, del total de la muestra, solo un 9% es mayor de 50 años.

Tabla 21. Caracterización de la muestra por rango de edad

Rango edad	Nivel 1 P. Objetivo	Nivel 1 % Part.	Nivel 2 P. Objetivo	Nivel 2 % Part.	T. Población	T. % Part.
23 a 30 Años	8	9%	11	22%	19	14%
31 a 40 Años	41	46%	20	41%	61	44%
41 a 50 Años	33	37%	13	27%	46	33%
Mayor de 50 Años	8	9%	5	10%	13	9%
Total general	90	100%	49	100%	139	100%

Nota. Elaboración propia

El 82% la muestra informo tener más de 10 años de experiencia como jefe sumando la experiencia interna de la empresa y la externa, solo un 4% tiene una experiencia inferior a 5 años como jefe.

Tabla 22. Caracterización de la muestra por rango de experiencia como jefe

Rango experiencia como jefe	Nivel 1 P. Objetivo	Nivel 1 % Part.	Nivel 2 P. Objetivo	Nivel 2 % Part.	T. Población	T. % Part.
Mayor a 10 Años	77	86%	37	76%	114	82%
Entre 5 - 10 Años	9	10%	11	22%	20	14%
Menor de 5 Años	4	4%	1	2%	5	4%
Total general	90	100%	49	100%	139	100%

Nota. Elaboración propia

Los puntos de venta se agrupan por zonas a nivel nacional, el 58% de la muestra se ubica entre el norte, centro y sur de la ciudad de Bogotá, el 42% se ubica en municipios fuera de la ciudad capital.

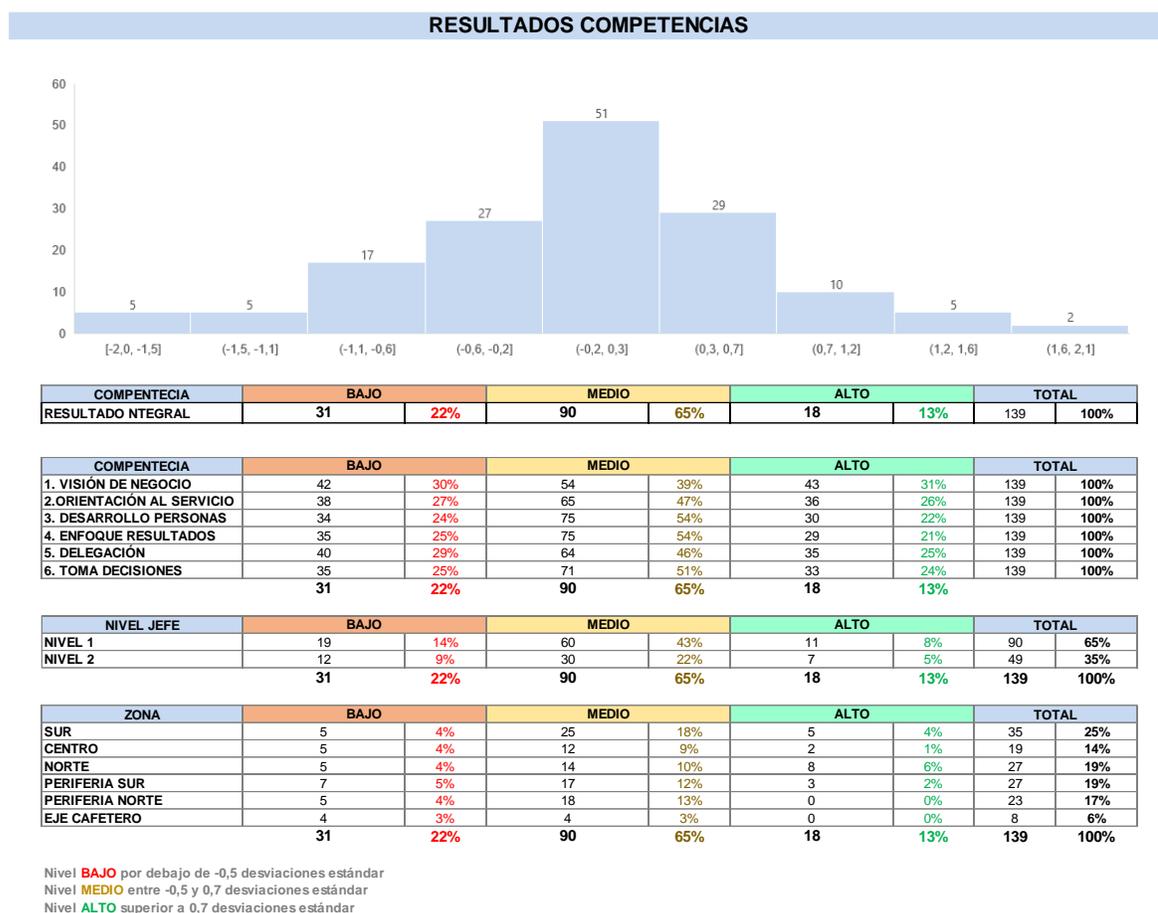
Tabla 23. Caracterización de la muestra por zona del punto de venta

Zona	Nivel 1 P. Objetivo	Nivel 1 % Part.	Nivel 2 P. Objetivo	Nivel 2 % Part.	T. Población	T. % Part.
Sur	20	22%	15	31%	35	25%
Norte	19	21%	8	16%	27	19%
Periferia Sur	18	20%	9	18%	27	19%
Periferia Norte	16	18%	7	14%	23	17%
Centro	12	13%	7	14%	19	14%
Eje Cafetero	5	6%	3	6%	8	6%
Total general	90	100%	49	100%	139	100%

Nota. Elaboración propia

5.3 Nivel de competencias de liderazgo en jefes de punto de venta

Figura 6. Resultado ponderado nivel de competencias de liderazgo



Nota. Elaboración propia

De las 6 competencias de liderazgo evaluadas, la que tuvo el mayor porcentaje de jefes en nivel alto fue Visión de negocio con un 31%. Es importante destacar que fue la única competencia que no se ponderó y que dependió únicamente de la evaluación 360° del modelo de competencias. Así mismo, fue la competencia que tuvo el mayor porcentaje de jefes en nivel bajo, con un 30%, el detalle de cada una de las competencias se puede ver en el Anexo I.

Después de Visión de negocio, la competencia con el mayor porcentaje de jefes en nivel alto fue Orientación al servicio, con un 26%. Esto posiblemente se deba a que los jefes evaluados, al ser de primera línea, tienen contacto directo con los clientes, lo que les permite fortalecer esta competencia.

La competencia Desarrollo de personas es la competencia con el menor porcentaje de jefes en nivel bajo, un 24% está por debajo de lo esperado. Esta competencia debe ser desarrollada en quienes tienen la brecha, en un negocio como una cadena de supermercados se requiere personal comprometido y competente para lograr la satisfacción del cliente, es fundamental desarrollar las habilidades de su equipo para alcanzar resultados.

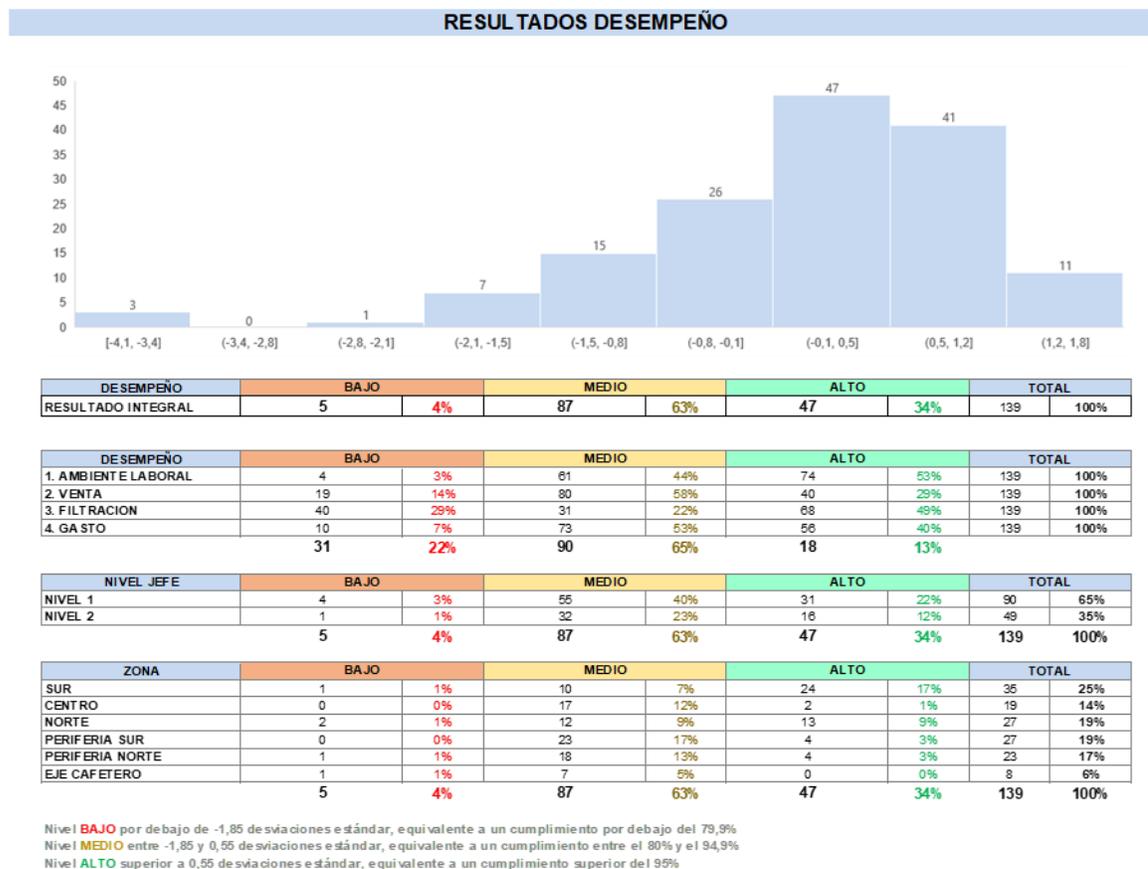
Después de Visión de negocio, la competencia con el mayor porcentaje de jefes en nivel bajo fue Delegación, con un 29%. Es esencial desarrollar esta competencia, ya que las responsabilidades tácticas de los jefes de punto no les permiten realizar todas las tareas operativas, requieren potenciar las capacidades de su equipo asignando responsabilidades adecuadamente.

El 21% de los jefes nivel 1 se encuentra en nivel bajo, mientras que en los jefes nivel 2 este número asciende a 24%. Existe un 14% de jefes nivel 2 que se encuentran en nivel alto en sus competencias, lo cual, una vez cruzado con desempeño, podría determinar si son líderes potenciales para asumir una posición de jefe nivel 1, así mismo hay 12% de jefes nivel 1 que podrían ser jefes de zona potencialmente.

La zona con más jefes en nivel alto en la evaluación de las 6 competencias es la zona norte, la cual tiene un 29% de sus jefes en este rango. Seguida de esta zona, se encuentra la zona sur con un 14% de sus jefes en nivel alto. La zona periferia sur es la que mayor porcentaje tiene de jefes en nivel bajo, con un 5% en este rango.

5.4 Nivel de desempeño en jefes de punto de venta

Figura 7. Resultado ponderado nivel de medidas de desempeño en jefes



Nota. Elaboración propia

Respecto a las medidas que utiliza la organización en su sistema de Gestión de desempeño, el 34% de los jefes se encuentra en un nivel alto, el 63% en un nivel medio y el 4% en nivel bajo. Esto es esperado, ya que la organización debe contar con jefes que tengan un desempeño adecuado y alcancen las metas propuestas, el detalle de cada medida puede verse en el Anexo J.

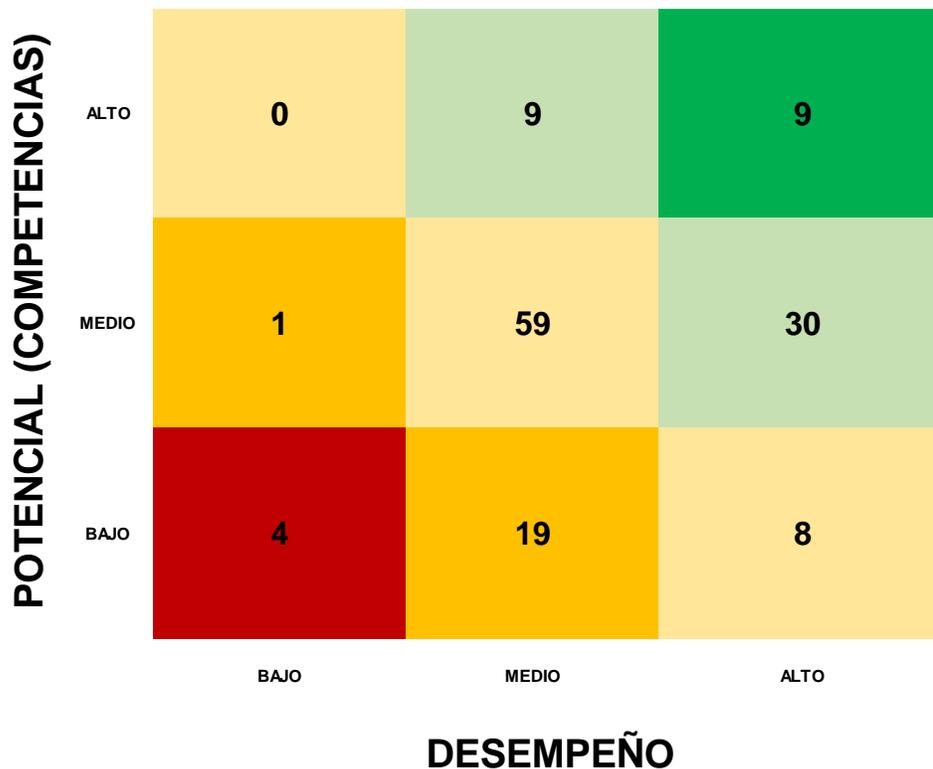
El 68% de la zona sur se encuentra en nivel alto. De igual manera, el 48% de la zona norte se ubica en este rango. Estas dos zonas tienen mayor porcentaje de jefes con un nivel de competencias alto, por lo que se puede esperar que se identifiquen líderes potenciales en ambas zonas.

Las únicas zonas que no tienen jefes en nivel bajo de desempeño son la zona centro y la zona periferia sur. Asimismo, la zona eje cafetero no tiene ningún jefe en nivel alto. La mayoría de los jefes se ubican en el nivel medio debido a la normalización de datos.

La medida de desempeño con mayor cantidad de jefes en alto es Ambiente Laboral. Esto puede estar relacionado con el hecho de que la competencia con el menor porcentaje de jefes en nivel bajo es Desarrollo de personas. La medida de desempeño con mayor cantidad de jefes en bajo es Filtración, lo que puede indicar que es necesario reforzar las actividades relacionadas con este proceso, estableciendo tramos de control y seguimientos con el fin de identificar las principales causas que deterioran el indicador.

5.5 Matriz 9 Box

Figura 8. Resultado Matriz 9 Box



Nota. Elaboración propia

Utilizando la metodología de evaluación 9 box, se encontró que el 6% de los jefes de punto de venta quedaron clasificados en el cuadrante **FUTURO LÍDER**, de los cuales, el 66%

son nivel 1 y el 34% son nivel 2. El 28% se ubica en los cuadrantes de **ESTRELLA EMERGENTE** y el 42% en **FUTURO PROMETEDOR** debido a que cuentan con el potencial para seguir creciendo en su rol actual, tanto en competencias como en desempeño. Por otra parte, el 5% se ubican en el cuadrante **PROFESIONAL EXPERIMENTADO**, estos jefes pueden contribuir como mentores para quienes tienen bajo desempeño. Un 15% de los jefes se encuentran en los cuadrantes **DILEMA** ya que tienen un nivel medio en un eje, pero bajo en el otro. Por último, existe un 4% de jefes considerados como **BAJO PERFIL** ya que se ubican en el cuadrante más bajo en ambos ejes, el 75% de estos jefes son jefes nivel 1. Se espera que exista una mayor proporción de jefes nivel 1 en cada uno de los cuadrantes debido a que la población evaluada era el doble de la de jefes nivel 2. Ningún jefe se clasifica en el cuadrante **ENIGMA**, con potencial alto y desempeño bajo.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Como conclusión del trabajo desarrollado se puede determinar que las competencias son fundamentales para el desempeño laboral eficaz, siendo más relevantes cuando se aplican integralmente a todos los procesos de gestión humana como contratación, promociones, compensación y desarrollo.

Existen diferentes métodos de modelado de competencias, cada uno con ventajas y desventajas, siendo necesario seleccionar el más adecuado para los objetivos de la investigación y el contexto organizacional.

Para el modelado de competencias, es importante comprender la estrategia y retos de la organización, se debe involucrar desde el comienzo al equipo directivo y expertos de negocio para alcanzar un nivel de compromiso y mayor participación de los evaluados, la sensibilización y explicación de objetivos a los trabajadores es indispensable para obtener su disposición a ser evaluados, es esencial que los trabajadores perciban la evaluación como un proceso constructivo que les permite identificar sus fortalezas y áreas de mejora, brindándoles la oportunidad de crecer tanto a nivel individual como colectivo.

El reto del modelado de competencias radica en lograr que los evaluados puedan identificar fácilmente si poseen o no dichas competencias, para esto se deben describir a través de comportamientos observables que además puedan evaluarse bajo una escala de calificación comprensible y niveles de desempeño adecuados al contexto de la organización. Los enfoques por competencias adquieren mayor relevancia al implementarse en toda la organización, cuando se definen para un solo cargo, se limita el análisis general de la contribución.

La metodología AHP es útil para comparar pares de competencias con expertos, sin embargo, es una metodología extensa que requiere que quienes participan tengan claro la definición de cada competencia para evitar equivocaciones.

En el análisis de la información, es fundamental utilizar procedimientos estadísticos que permitan transformar los datos en una misma unidad de medida, esto permite comparar

las unidades de medidas que se encuentran en diferentes escalas. Así mismo, las organizaciones deben evaluar con periodicidad las medidas que miden, cada vez, es más difícil distinguir los desempeños altos de los medios ya que hay una tendencia concentrada hacia la mitad.

Se destaca la importancia de promover una cultura organizacional que respalde la evaluación de competencias, donde los resultados no sean percibidos como algo negativo o punitivo, sino como una valiosa oportunidad para que la empresa alcance sus objetivos y desarrolle un equipo de jefes más competentes. Esta cultura permite a los empleados identificar áreas de mejora y trabajar en su desarrollo. Al enfocarse en el desarrollo de competencias, la organización puede contar con profesionales altamente capacitados que alcancen tanto a sus propios objetivos como las metas del negocio, generando un impacto positivo en los resultados finales.

El jefe inmediato juega un papel fundamental en el desarrollo de liderazgo, por esto, cada vez más se encuentra la competencia de Coaching o desarrollo de personas como una de las competencias más importantes que posee un líder. Sin el acompañamiento, retroalimentación y apoyo de un jefe, el desarrollo de competencias puede presentar dificultad.

Implementar planes de desarrollo en una organización es una tarea extensa ya que requiere realizar la retroalimentación de todos los evaluados e invertir recursos importantes, es por esto por lo que utilizar la herramienta 9 Box, permite focalizar los esfuerzos a corto, mediano y largo plazo.

Hace falta más literatura que profundice en cómo de desarrollar las competencias de liderazgo en jefes de primera línea, la mayoría de los artículos está orientado a jefes de mandos medios o educación ejecutiva, no obstante, la relevancia que tienen los jefes de primera línea es elevada ya que son la mayoría en una organización y son quienes articulan los equipos que se relacionan directo con los clientes.

En el caso específico del estudio realizado en una cadena de supermercados en Colombia, se identificó que la competencia de liderazgo Visión de negocio es la más relevante para los expertos, a su vez, es la que mayor porcentaje de jefes tiene en nivel alto. La competencia de Delegación es la que mayor porcentaje de jefes tiene en nivel bajo, podría

ser aquella a la que se le dé foco ya que esta competencia podría afectar la competencia de Enfoque en resultados.

Es importante clasificar a los líderes potenciales, ya que estos pueden ser mentores de otros jefes para desarrollar sus competencias, en la zona sur y zona norte se ubican los jefes con mayor porcentaje de clasificación en nivel alto.

La importancia de abordar el liderazgo en el contexto de una cadena de supermercados radica en su impacto directo en la cultura organizacional. Los líderes dentro de esta industria desempeñan un papel fundamental en la orientación y motivación de los equipos, así como en la creación de un ambiente de trabajo positivo y productivo. Su influencia se extiende a la forma en que se gestionan las operaciones diarias, se interactúa con los clientes y se fomenta el desarrollo profesional del personal. Por lo tanto, comprender y mejorar la competencia de liderazgo en este entorno es crucial para fortalecer la cultura organizacional, promover la cohesión del equipo y elevar el desempeño general de la cadena de supermercados.

Los aportes de este trabajo de grado al campo de la administración son los siguientes: en términos académicos, una amplia revisión de la literatura sobre los modelos de competencias de liderazgo, así como de los métodos y herramientas para desarrollar e identificar dichas competencias. En términos metodológicos, el desarrolló un modelo de medición que integra dos instrumentos distintos: las pruebas psicométricas PSW y una evaluación 360°.

El aporte a la organización consiste en la propuesta de un modelo específico para el desarrollo de competencias de liderazgo, diseñado para la cadena de supermercados estudiada, teniendo en cuenta sus roles, indicadores de desempeño y estrategia de negocio. Así mismo, los resultados obtenidos pueden ayudar a la empresa a identificar las principales brechas en las competencias de liderazgo, para cerrarlas mediante las recomendaciones otorgadas. Este modelo puede sentar las bases para su aplicación en procesos de selección, promoción y formación, complementando el proceso de desarrollo.

De esta investigación, se pueden desprender futuras investigaciones para evaluar cuál herramienta es más efectiva para el desarrollo del liderazgo en gerentes de primera línea,

o identificar la relación que existe entre el desempeño y las competencias de liderazgo seleccionadas.

6.2 Recomendaciones

Se sugiere realizar una reunión de retroalimentación con todo el equipo de jefes para cerrar la evaluación de competencias. Durante esta reunión se deben presentar los resultados generales, las metodologías de desarrollo de competencias y el formato de plan de desarrollo.

Además, con base en los resultados de la matriz 9 box, se propone que los jefes de punto, en compañía de los jefes de zona y el equipo de recursos humanos, implementen acciones generales e individuales. Cada jefe de punto recibirá el formato de plan de desarrollo con los resultados de ambas pruebas y acciones sugeridas basadas en el marco de aprendizaje 70:20:10. Por otro lado, los jefes de zona recibirán un resumen de los resultados de sus jefes para identificar quiénes necesitan mayor atención. El acompañamiento cercano por parte de los jefes inmediatos es fundamental para el éxito del desarrollo.

Tabla 24. Acciones generales de desarrollo recomendadas

COMPETENCIAS	DESEMPEÑO	ACCIONES GENERALES
ALTO	ALTO	Encargar a estos jefes de punto como jefes de zona o jefes nivel 1 en ausencia de los titulares (vacaciones, incapacidades, entre otros). Conformar una banca de mentores con estos líderes para acompañar a otros. Desarrollar estrategias de retención con este personal, promover cuando exista vacante.
ALTO	MEDIO	Construir planes de acción acorde a las medidas de desempeño que se encuentren en nivel medio para alcanzar el siguiente nivel.
ALTO	BAJO	No aplica.

MEDIO	ALTO	Asignar nuevos retos o proyectos que les permitan potenciar sus competencias.
MEDIO	MEDIO	Construir un plan de desarrollo y plan de acción para fortalecer sus competencias y desempeño.
MEDIO	BAJO	Realizar sesiones individuales de retroalimentación con el jefe inmediato y establecer actas de compromiso con seguimiento a mediano plazo.
BAJO	ALTO	Asignar como encargado de plan sombra de otros para desarrollar sus competencias. Evaluar cargas en el equipo de trabajo.
BAJO	MEDIO	Realizar sesiones individuales de retroalimentación con el jefe inmediato para ofrecerle motivación y foco. Construir un plan de desarrollo orientado a competencias de mayor brecha. Asignar un par para ejercer plan sombra.
BAJO	BAJO	Realizar sesiones individuales de retroalimentación con el jefe inmediato y establecer actas de compromiso con seguimiento a corto plazo. Asignar un mentor

Nota. Elaboración propia

ACCIONES DE DESARROLLO - VISIÓN DE NEGOCIO

Tabla 25. Acciones específicas por nivel competencia de liderazgo Visión de negocio.

NIVEL BAJO		
70%	20%	10%
<p>Reconoce la contribución Durante sus seguimientos de equipo, pregunte a los trabajadores cómo creen que puede cada uno contribuir al cumplimiento de dichos objetivos.</p>	<p>Conoce diferentes fuentes de información Consulte a sus pares o jefe inmediato los sistemas que le permitirán obtener información sobre lo que ocurre en su organización, el negocio y el punto de venta.</p>	<p>Conoce las políticas y procedimientos de la organización. Lea con atención las normas, valores, procedimientos y de la organización.</p>
NIVEL MEDIO		
70%	20%	10%
<p>Socialice la estrategia de la cadena a su equipo Contextualice a su equipo en el por qué y para qué de todas las acciones que se ejecutan en el día a día en el marco de la estrategia, refuerce la promesa de valor y valores corporativos.</p>	<p>Conoce el impacto de los indicadores Cree tableros de control que le ayuden a visualizar la información y tomar decisiones respecto a su presupuesto.</p>	<p>Comunica lo que sucede en la organización frecuentemente Asegúrese de que la información, logros, reconocimientos, novedades de la empresa sean conocidos por el personal.</p>
NIVEL ALTO		
70%	20%	10%
<p>Coordine una convención estratégica Convoque una sesión con sus pares y jefes con el fin de analizar el plan estratégico del año actual, presentando tendencias, indicadores, metas, entre otras.</p>	<p>Trabaje en su comunicación con mayor empeño. Hable con entusiasmo, los líderes excelentes trabajan con sus emociones y logran contagiar al grupo de emociones positivas.</p>	<p>Desarrolle objetivos a mediano plazo Semanalmente reserve una hora de su tiempo para propiciar conversaciones que le permitan obtener información y profundizar en temas relacionados a las tendencias futuras del sector de su negocio.</p>

Nota. Elaboración propia con base en (Lombardo y Eichinger, 1996) y (Union Consulting, s.f.).

ACCIONES DE DESARROLLO - ORIENTACIÓN AL SERVICIO

Tabla 26. Acciones específicas por nivel competencia de liderazgo Orientación al cliente.

NIVEL BAJO		
70%	20%	10%
<p>Pida retroalimentación a sus clientes Establezca mecanismos para recolectar información sobre la satisfacción de los clientes, interactúe con ellos al inicio y final de su experiencia.</p>	<p>Sea el anfitrión del punto de venta Dedique tiempo diario en el piso de venta para observar las necesidades de los cliente y trabajadores.</p>	<p>Murillo, (2018). Fundamentos del servicio al cliente. Fundación Universitaria del Área Andina.</p>
NIVEL MEDIO		
70%	20%	10%
<p>Realice juego de roles Reflexione junto a su equipo a través de un juego de roles sobre la importancia del servicio en los puntos de venta.</p>	<p>Mantenga a los clientes informados Asegúrese de que en el punto de venta se encuentre la información requerida por sus clientes, los nuevos productos, dinámicas, entre otras.</p>	<p>Patricia Tintorini. TeDx Talks. La importancia de un buen servicio. https://www.youtube.com/watch?v=ZdskuZHVA9w</p>
NIVEL ALTO		
70%	20%	10%
<p>Realice un programa de reconocimiento al trabajador con mejor servicio Defina junto a su equipo los comportamientos de un servicio superior y reconozca mensualmente la vivencia de estos.</p>	<p>Construya un plan de acción Identifique cuales son los puntos más bajos de la experiencia del cliente y genere alternativas de solución.</p>	<p>Jose Barreiro. TEDx Talks. La vocación de servicio como estrategia. https://www.youtube.com/watch?v=JP0kw85R3IE</p>

Nota. Elaboración propia con base en (Lombardo y Eichinger, 1996) y (Union Consulting, s.f.).

ACCIONES DE DESARROLLO - DESARROLLO DE PERSONAS

Tabla 27. Acciones específicas por nivel competencia de liderazgo Desarrollo de personas

NIVEL BAJO		
70%	20%	10%
<p>Enseñe al equipo Dedique tiempo a enseñar a su equipo sobre cómo hacer tareas importantes.</p>	<p>De retroalimentación positiva Reconozca a un miembro de su equipo que por iniciativa propia haya tomado una buena decisión, mencione las razones por las cuáles usted considera que fue una decisión acertada.</p>	<p>Rubén Duque. TEDx Talks. Tengo un equipo, ¿Y ahora qué? https://www.youtube.com/watch?v=fMRDUmg_3yM</p>
NIVEL MEDIO		
70%	20%	10%
<p>Apoye y acompaña al equipo Dé apoyo a nuevas ideas, puede ser a través de tiempo, espacios, reforzamiento y entrenamiento.</p>	<p>Póngase a disposición Pregúntele a cada persona que puede hacer usted para apoyar su desarrollo. Hágase preguntas como: ¿Qué necesita esa persona de mí para mejorar su desempeño?.</p>	<p>(Uribe, et al., 2013) Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Revista Universidad Empresa</p>
NIVEL ATO		
70%	20%	10%
<p>Permita que otros encuentren la solución Identifique un proceso que tenga oportunidad de mejora y permítale a un grupo de trabajadores dirigir la resolución del problema.</p>	<p>Sea mentor de un miembro de su equipo. Seleccione trimestralmente un trabajador al cual le hará mentoría, establezca objetivos y plazos.</p>	<p>(Villa & Caperán, 2010) Manual de coaching. Cómo mejorar el rendimiento de las personas. Profit editorial</p>

Nota. Elaboración propia con base en (Lombardo y Eichinger, 1996) y (Union Consulting, s.f.).

ACCIONES DE DESARROLLO - ENFOQUE EN RESULTADOS

Tabla 28. Acciones específicas por nivel competencia de liderazgo Enfoque en Resultados

NIVEL BAJO		
70%	20%	10%
<p>Establezca sus propios estándares Identifique que ha sido fácil de cumplir y que no, analice los obstáculos, elimine los esfuerzos innecesarios.</p>	<p>Busque un mentor en la organización Pídale a un par con resultados sobresalientes que le comparta sus buenas prácticas.</p>	<p>Administración para obtener resultados. Coursera. https://www.coursera.org/learn/resultados</p>
NIVEL MEDIO		
70%	20%	10%
<p>Sea fuente de solución Escriba todas las posibles soluciones de un obstáculo que tenga que se le ocurran, luego evalúelas con sus pro y contras.</p>	<p>Realiza retroalimentación positiva por áreas Programa reuniones de acuerdo con las secciones del punto y reconoce las fortalezas y oportunidades.</p>	<p>Covey (2003) Los Siete Hábitos de la Gente altamente efectiva. Paidós</p>
NIVEL ALTO		
70%	20%	10%
<p>Adapte su estrategia Con base en las necesidades identificadas y/o en las soluciones propuestas por su equipo de trabajo, elabore planes de mejora y asigne responsables.</p>	<p>Sea mentor de otros pares Comparta las buenas prácticas que implementa en su punto de venta a otros y observe sus avances.</p>	<p>Glaser (2013) La inteligencia conversacional. Cómo generan confianza los grandes líderes y obtienen resultados extraordinarios. Norma</p>

Nota. Elaboración propia con base en (Lombardo y Eichinger, 1996) y (Union Consulting, s.f.).

ACCIONES DE DESARROLLO - DELEGACIÓN

Tabla 29. Acciones específicas por nivel competencia de liderazgo Delegación

NIVEL BAJO		
70%	20%	10%
<p>Demuestra confianza en los demás reconociendo sus capacidades Analice las capacidades de su equipo para entender qué a quién.</p>	<p>Fije objetivos y plazos Establezca cronogramas de trabajo y mida periódicamente su cumplimiento.</p>	<p>Daniel Habif. Aprender a Delegar https://www.youtube.com/watch?v=NEz05BoKC2k</p>
NIVEL MEDIO		
70%	20%	10%
<p>Delegue responsabilidades para dar oportunidades de desarrollo Seleccione una persona de su equipo para tomar su rol cuando usted no se encuentre en el punto de venta, asegure un grado de autonomía en la toma de decisiones.</p>	<p>Seguimiento del progreso Diseñe métodos junto a su equipo para que por sí mismos puedan administrar el progreso de lo delegado.</p>	<p>Explore y aplique metodologías como: Matriz Eisenhower, RACI y Delegation 9Poker Management 3.0</p>
NIVEL ALTO		
70%	20%	10%
<p>Promueva la autonomía Forme un grupo de trabajo multifuncional para solucionar un problema del punto de venta, participe activamente.</p>	<p>Cree un programa de mentorías Designe un mentor a cada integrante nuevo que ingrese al punto de venta, observe.</p>	<p>Tomescu-Dumitrescu, C. (2020) Delegation as a management method. Annals of the Constantin Brâncuși. University of Târgu Jiu, Economy Series</p>

Nota. Elaboración propia con base en (Lombardo y Eichinger, 1996) y (Union Consulting, s.f.).

ACCIONES DE DESARROLLO - TOMA DE DECISIONES

Tabla 30. Acciones específicas por nivel competencia de liderazgo Toma de decisiones

NIVEL		
70%	20%	10%
<p>Desagrega su trabajo en actividades o tareas a realizar</p> <p>Organice la información disponible de manera tal que usted pueda visualizar todas las partes y cómo se relacionan entre ellas.</p>	<p>Retroalimentación con su jefe inmediato</p> <p>Solicite a su jefe inmediato una sesión de retroalimentación para que pueda comprender que decisiones han sido acertadas y cuales no, fortalezca su confianza.</p>	<p>Busque información</p> <p>Identifique que información requiere para alcanzar sus resultados y reúnala para su análisis, utilice métodos de pros y contras, causas y efectos.</p>
70%	20%	10%
<p>Controle el proceso</p> <p>Realice una retrospectiva periódica, si cree que no va por el buen camino, tome medidas correctivas o ajuste los plazos y los objetivos según sea necesario.</p>	<p>Tome acción</p> <p>A medida que encuentre las soluciones, ya sean pequeñas o grandes, impleméntelas.</p>	<p>Fernández, O (2020) Vivir mola. Aprende a tomar decisiones. Espasa</p>
70%	20%	10%
<p>Comprometa recursos y analice los riesgos</p> <p>Asigne recursos para mejorar un proceso específico, establezca riesgos moderados los riesgos y monitoree el progreso hacia la meta.</p>	<p>Busque alguien para ser su mentor</p> <p>Acompañe a pares a quienes se le dificulta tomar decisiones.</p>	<p>Ruth Chang. TED. How to make hard choices. https://www.youtube.com/watch?v=8GQZuzldeQQ</p>

Nota. Elaboración propia con base en (Lombardo y Eichinger, 1996) y (Union Consulting, s.f.).

A. Anexo: Cuestionario complemento datos personales



The image shows a screenshot of a Google Forms questionnaire. The header bar is green and contains the text "Forms", "¡LLEGÓ LA HORA DE ACTUALIZAR TUS DATOS!", "Guardado", and "VALENTINA CONT...". Below the header, there are tabs for "Preguntas" and "Respuestas" (with a count of 0/2). The main content area has a blue background on the left and a yellow background on the right. The questionnaire text is as follows:

¡LLEGÓ LA HORA DE ACTUALIZAR TUS DATOS!

Estimado Jefe Punto de Punto

El desarrollo de nuestros Jefes es fundamental para el desempeño laboral, con el propósito complementar la información y para dar inicio a la aplicación de la evaluación de competencias, agradecemos su colaboración diligenciando los siguientes datos antes del **17 de octubre**

Sección 1

DATOS PERSONALES

1. Nombres y Apellidos *

Escriba su respuesta

2. Cédula *

El valor debe ser un número.

B. Anexo: Revisión documentación existente

Misión	
Responder por el cumplimiento de las metas comerciales y operativas del punto de venta, con el fin de contribuir en el crecimiento de la cadena a nivel nacional.	
Principales funciones	Competencia de liderazgo tomadas de la revisión de literatura
1. Responder por los indicadores de gestión asignados para cumplir presupuestos de: Venta, Gasto, Filtración, NPS, Servicio al Cliente, Rotación Personal, Inventarios.	Gestión de recursos
	Gestión de la información
	Obtención de resultados
2. Velar por el adecuado ambiente laboral, control disciplinario, procesos de formación y conocimiento de la empresa.	Modelar camino
	Manejo de los significados
3. Movilizar y desarrollar el potencial del Talento Humano que se desempeña en el punto de venta para el cumplimiento de los objetivos del negocio.	Alientan el corazón
	Creación y Desarrollo de equipos
	Delegación
4. Desarrollar e implementar estrategias operativas en el punto de venta asignado mediante el conocimiento del mercado de influencia, seguimiento de ventas, entre otras.	Visión de negocio
	Toma de decisiones - Con énfasis en calidad y oportunidad
	Desafiar en el proceso
5. Verificar y controlar los estándares de las estrategias comerciales diseñados por la cadena para contribuir con el indicador de ventas de la cadena y la satisfacción del cliente.	Orientación al cliente
	Obtención de resultados
Responsabilidades	
Responsabilidad por resultados directos	Presupuesto de ventas.
	Presupuesto de gastos
Responsabilidad de Supervisión	De 11 a 100 personas a cargo de manera directa.
Responsabilidad Administrativa	1 punto de venta.

C. Anexo: Listado preliminar de competencias de liderazgo

C	Competencia de liderazgo	Definición	Autor
C1	GESTIÓN DE RECURSOS	Es la capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.	Cardona y García, 2005
C2	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo.	Cardona y García, 2005
C3	OBTENCIÓN DE RESULTADOS	Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar y es exigente consigo mismo y con los demás para conseguir buenos resultados.	Páez, 2008
C4	MODELAR CAMINO	Dan ejemplo, el comportamiento es el que genera respeto por encima de los títulos y afirman los valores compartidos.	Kouzes & Posner, 2017
C5	MANEJO DE LOS SIGNIFICADOS	Comunican su visión de tal forma que alinearse resulta sencillo.	Bennis, 2000
C6	ALIENTAN EL CORAZÓN	Desarrolla a su equipo fruto de la convicción del valor estratégico que estos aportan, comprende el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.	Kouzes & Posner, 2017
C7	CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS	Reconocen genuinamente las contribuciones mostrando aprecio por la excelencia individual.	Páez, 2008
C8	DELEGACIÓN	Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.	Cardona y García, 2005

C9	VISIÓN DE NEGOCIO	Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.	Cardona y García, 2005
C10	TOMA DE DECISIONES - CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y OPORTUNIDAD	Toma decisiones analizando las situaciones con su sentido común, buen juicio y experiencia, es oportuno a pesar de estar bajo presión.	Páez, 2008
C11	DESAFIAR EN EL PROCESO	Buscan oportunidades, toman la iniciativa y miran hacia afuera en busca de formas innovadoras de mejorar, saben que no se logra algo diferente haciendo lo mismo.	Kouzes & Posner, 2017
C12	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación, y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.	Cardona y García, 2005

D. Anexo: Cuestionario panel de expertos

NOMBRE EXPERTO _____

FECHA (DD/MM/AAAA) _____

Teniendo en cuenta el listado de las 12 competencias de liderazgo presentadas, califique de cada par de competencias ¿Cuál considera más relevante para evaluar y desarrollar el liderazgo en los jefes de punto de venta?

Intensidad de importancia	Definición
1	<i>Igual de Importante.</i>
2	<i>Importancia igual o leve</i>
3	<i>Importancia moderada</i>
4	<i>Importancia un poco más que moderada</i>
5	<i>Importancia grande</i>
6	<i>Importancia un poco más que grande</i>
7	<i>Importancia muy grande</i>
8	<i>Importancia muy, muy grande</i>
9	<i>Importancia extrema</i>

GESTIÓN DE RECURSOS									GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

GESTIÓN DE RECURSOS									OBTENCIÓN DE RESULTADOS							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

GESTIÓN DE RECURSOS									MODELAR CAMINO							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

108 Propuesta de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo en jefes y líderes potenciales para mejorar el desempeño organizacional. Caso de estudio: cadena de supermercados del sector retail

GESTIÓN DE RECURSOS									MANEJO DE LOS SIGNIFICADOS								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

GESTIÓN DE RECURSOS									ALIENTAN EL CORAZÓN								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

GESTIÓN DE RECURSOS									CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

GESTIÓN DE RECURSOS									DELEGACIÓN								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

GESTIÓN DE RECURSOS									VISIÓN DE NEGOCIO								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

GESTIÓN DE RECURSOS									TOMA DE DECISIONES - CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y OPORTUNIDAD								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

GESTIÓN DE RECURSOS									DESAFIAR EN EL PROCESO								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

GESTIÓN DE RECURSOS									ORIENTACIÓN AL CLIENTE								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN									OBTENCIÓN DE RESULTADOS								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN									MODELAR CAMINO							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN									MANEJO DE LOS SIGNIFICADOS							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN									ALIENTAN EL CORAZÓN							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN									CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN									DELEGACIÓN							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN									VISIÓN DE NEGOCIO							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN									TOMA DE DECISIONES - CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y OPORTUNIDAD							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN									DESAFIAR EN EL PROCESO							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

11C Propuesta de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo en jefes y líderes potenciales para mejorar el desempeño organizacional. Caso de estudio: cadena de supermercados del sector retail

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN									ORIENTACIÓN AL CLIENTE								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

OBTENCIÓN DE RESULTADOS									MODELAR CAMINO								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

OBTENCIÓN DE RESULTADOS									MANEJO DE LOS SIGNIFICADOS								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

OBTENCIÓN DE RESULTADOS									ALIENTAN EL CORAZÓN								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

OBTENCIÓN DE RESULTADOS									CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

OBTENCIÓN DE RESULTADOS									DELEGACIÓN								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

OBTENCIÓN DE RESULTADOS									VISIÓN DE NEGOCIO								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

OBTENCIÓN DE RESULTADOS									TOMA DE DECISIONES - CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y OPORTUNIDAD								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

OBTENCIÓN DE RESULTADOS									DESAFIAR EN EL PROCESO								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

OBTENCIÓN DE RESULTADOS									ORIENTACIÓN AL CLIENTE								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

MODELAR CAMINO									MANEJO DE LOS SIGNIFICADOS								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

MODELAR CAMINO									ALIENTAN EL CORAZÓN								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

MODELAR CAMINO									CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

MODELAR CAMINO									DELEGACIÓN								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

MODELAR CAMINO									VISIÓN DE NEGOCIO								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

MODELAR CAMINO									TOMA DE DECISIONES - CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y OPORTUNIDAD								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

MODELAR CAMINO									DESAFIAR EN EL PROCESO								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

112 Propuesta de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo en jefes y líderes potenciales para mejorar el desempeño organizacional. Caso de estudio: cadena de supermercados del sector retail

MODELAR CAMINO									ORIENTACIÓN AL CLIENTE							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

MANEJO DE LOS SIGNIFICADOS									ALIENTAN EL CORAZÓN							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

MANEJO DE LOS SIGNIFICADOS									CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

MANEJO DE LOS SIGNIFICADOS									DELEGACIÓN							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

MANEJO DE LOS SIGNIFICADOS									VISIÓN DE NEGOCIO							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

MANEJO DE LOS SIGNIFICADOS									TOMA DE DECISIONES - CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y OPORTUNIDAD							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

MANEJO DE LOS SIGNIFICADOS									DESAFIAR EN EL PROCESO							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

MANEJO DE LOS SIGNIFICADOS									ORIENTACIÓN AL CLIENTE							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

ALIENTAN EL CORAZÓN									CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ALIENTAN EL CORAZÓN									DELEGACIÓN								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

ALIENTAN EL CORAZÓN									VISIÓN DE NEGOCIO								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

ALIENTAN EL CORAZÓN									TOMA DE DECISIONES - CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y OPORTUNIDAD								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

ALIENTAN EL CORAZÓN									DESAFIAR EN EL PROCESO								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

ALIENTAN EL CORAZÓN									ORIENTACIÓN AL CLIENTE								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS									DELEGACIÓN								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS									VISIÓN DE NEGOCIO								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS									TOMA DE DECISIONES - CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y OPORTUNIDAD								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

114 Propuesta de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo en jefes y líderes potenciales para mejorar el desempeño organizacional. Caso de estudio: cadena de supermercados del sector retail

CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS									DESAFIAR EN EL PROCESO								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS									ORIENTACIÓN AL CLIENTE								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

DELEGACIÓN									VISIÓN DE NEGOCIO								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

DELEGACIÓN									TOMA DE DECISIONES - CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y OPORTUNIDAD								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

DELEGACIÓN									DESAFIAR EN EL PROCESO								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

DELEGACIÓN									ORIENTACIÓN AL CLIENTE								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

VISIÓN DE NEGOCIO									TOMA DE DECISIONES - CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y OPORTUNIDAD								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

VISIÓN DE NEGOCIO									DESAFIAR EN EL PROCESO								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

VISIÓN DE NEGOCIO									ORIENTACIÓN AL CLIENTE								
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

TOMA DE DECISIONES - CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y OPORTUNIDAD										DESAFIAR EN EL PROCESO						
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

TOMA DE DECISIONES - CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y OPORTUNIDAD										ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

DESAFIAR EN EL PROCESO										ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

E. Anexo: Matriz comparativa de competencias de liderazgo según expertos del panel.

EXPERTO

1

C	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	V
C1	1	5	1/5	3	3	5	1/7	1/5	1/7	1/3	5	1/5	0,07
C2	1/5	1	1/7	5	9	5	1/5	1/3	1/6	1/4	3	1/5	0,07
C3	5	7	1	5	7	9	3	1	3	3	3	1	0,15
C4	1/3	1/5	1/5	1	3	1/3	1/5	1/7	1/9	1/5	1/3	7	0,04
C5	1/3	1/9	1/7	1/3	1	1	1/5	1/5	1/8	1/5	1/3	1/7	0,01
C6	1/5	1/5	1/9	3	1	1	1/3	1/5	1/7	1/7	1/5	1/7	0,02
C7	7	5	1/3	5	5	3	1	3	1/3	1	3	1/3	0,10
C8	5	3	1	7	5	5	1/3	1	1	1	5	1/3	0,11
C9	7	6	1/3	9	8	7	3	1	1	3	5	3	0,16
C10	3	4	1/3	5	5	7	1	1	1/3	1	5	1/3	0,10
C11	1/5	1/3	1/3	3	3	5	1/3	1/5	1/5	1/5	1	1/5	0,04
C12	5	5	1	1/7	7	7	3	3	1/3	3	5	1	0,12

EXPERTO

2

C	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	V
C1	1	7	1/7	1/3	1/5	1/3	1/7	1/3	1/9	1/5	1	1/3	0,04
C2	1/7	1	1/9	1/3	1/5	1/3	1/7	1/5	1/4	1/7	1/3	1/5	0,01
C3	7	9	1	5	3	3	1	3	1/3	3	5	2	0,14
C4	3	3	1/5	1	5	1	1/3	1/5	1/7	1/3	5	5	0,08
C5	5	5	1/3	1/5	1	1	1/7	3	1/5	1/3	3	1/5	0,06
C6	3	3	1/3	1	1	1	1/7	1/3	1/7	1/3	3	1/5	0,04
C7	7	7	1	3	7	7	1	5	1/3	1	5	3	0,15
C8	3	5	1/3	5	1/3	3	1/5	1	1/7	1/3	3	1/3	0,07
C9	9	4	3	7	5	7	3	7	1	5	7	3	0,19
C10	5	7	1/3	3	3	3	1	3	1/5	1	3	1	0,10
C11	1	3	1/5	1/5	1/3	1/3	1/5	1/3	1/7	1/3	1	1/7	0,02
C12	3	5	1/2	1/5	5	5	1/3	3	1/3	1	7	1	0,10

EXPERTO

3

C	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	V
C1	1	1/3	1/3	5		5	1	1/3	1/5	3	3	1/3	0,07
C2	3	1	1/3	5	5	7	3	1/3	1/5	1/3	3	1/3	0,10

C3	3	3	1	3	5	5	1/3	1	1/5	3	3	1/3	0,10
C4	1/5	1/5	1/3	1	1	1	1/5	1/5	1/7	1/5	1/3	5	0,03
C5		1/5	1/5	1	1	1	1/5	1/5	1/7	1/5	1	1/5	0,02
C6	1/5	1/7	1/5	1	1	1	1/7	1/7	1/9	1/5	1/3	1/5	0,02
C7	1	1/3	3	5	5	7	1	3	1/3	3	5	3	0,13
C8	3	3	1	5	5	7	1/3	1	1/3	1/3	5	1	0,11
C9	5	5	5	7	7	9	3	3	1	3	3	3	0,19
C10	1/3	3	1/3	5	5	5	1/3	3	1/3	1	3	1	0,10
C11	1/3	1/3	1/3	3	1	3	1/5	1/5	1/3	1/3	1	1/5	0,04
C12	3	3	3	1/5	5	5	1/3	1	1/3	1	5	1	0,10

EXPERTO**4**

C	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	V
C1	1	3	5	3	1/3	1/3	1/7	1/5	1/7	1/5	1	1/5	0,05
C2	1/3	1	1/5	1/3	1/3	1/3	1/7	1/3	1/7	1/5	3	1/5	0,02
C3	1/5	5	1	3	3	3	1/3	3	1/3	1/3	3	1/3	0,08
C4	1/3	3	1/3	1		1	1/5	1/3	1/3	1/5	1	3	0,04
C5	3	3	1/3		1	1	1/5	1/5	1/7	1/5	1/3	1/5	0,03
C6	3	3	1/3	1	1	1	1/5	1/3	1/5	1/3	3	1/5	0,05
C7	7	7	3	5	5	5	1	5	1	3	5	1	0,17
C8	5	3	1/3	3	5	3	1/5	1	1/5	1/3	3	1/3	0,09
C9	7	7	3	3	7	5	1	5	1	3	7	5	0,19
C10	5	5	3	5	5	3	1/3	3	1/3	1	3	1/3	0,12
C11	1	1/3	1/3	1	3	1/3	1/5	1/3	1/7	1/3	1	1/5	0,03
C12	5	5	3	1/3	5	5	1	3	1/5	3	5	1	0,13

EXPERTO**5**

C	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	V
C1	1	1/5	1/5	5	5	5	3	1	1	1	3	3	0,10
C2	5	1	1	5	5	5	3	5	1	3	3	1	0,13
C3	5	1	1	5	5	7	3	1	1	1	3	3	0,13
C4	1/5	1/5	1/5	1	1	1	1/3	1/3	1/9	1/3	1	5	0,04
C5	1/5	1/5	1/5	1	1	1	1/5	1/5	1/7	1/7	1	1/7	0,02
C6	1/5	1/5	1/7	1	1	1	1/7	1/7	1/9	1/7	1/3	1/5	0,02
C7	1/3	1/3	1/3	3	5	7	1	3	1/5	3	3	1	0,10
C8	1	1/5	1	3	5	7	1/3	1	1/5	1/3	3	1/3	0,08
C9	1	1	1	9	7	9	5	5	1	3	5	3	0,18
C10	1	1/3	1	3	7	7	1/3	3	1/3	1	3	1/3	0,10
C11	1/3	1/3	1/3	1	1	3	1/3	1/3	1/5	1/3	1	1/5	0,03

C12	1/3	1	1/3	1/5	7	5	1	3	1/3	3	5	1	0,10
-----	-----	---	-----	-----	---	---	---	---	-----	---	---	---	------

F. Anexo: Operacionalización de las competencias de liderazgo

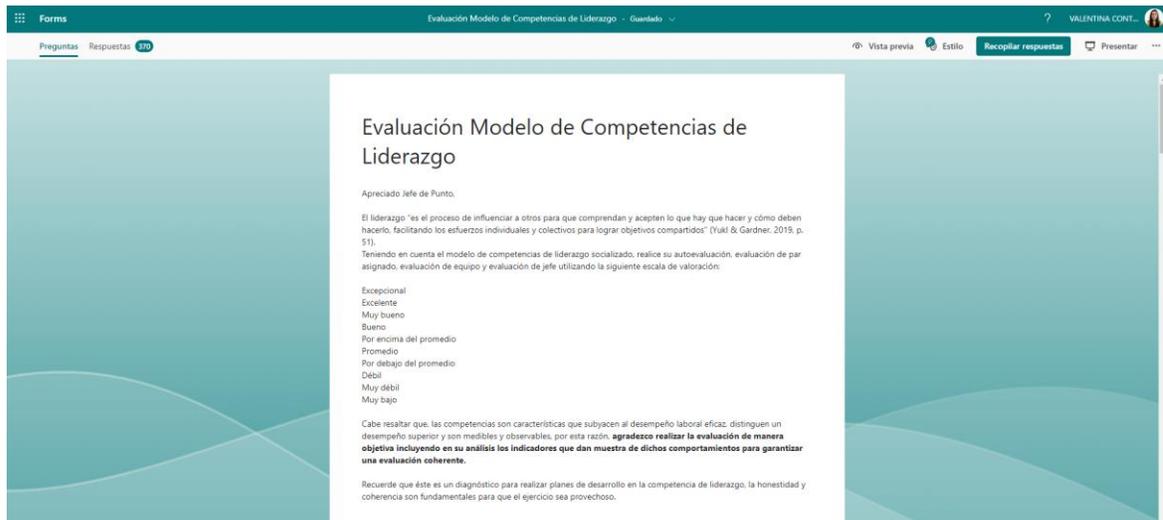
Nombre de la competencia de liderazgo según la literatura	Nombre de la competencia de liderazgo definida en el panel de expertos	Definición de la competencia de liderazgo del panel de expertos
Visión de negocio	Visión de negocio	Conectar la visión del negocio con los trabajadores orientando y dando sentido a los esfuerzos.
Orientación al servicio	Orientación al servicio	Poseer sensibilidad de ayudar, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes proporcionando soluciones oportunas.
Creación y desarrollo de personas	Desarrollo de personas	Identificar las necesidades de aprendizaje y crecimiento del equipo ofreciendo una retroalimentación constructiva.
Obtención de resultados	Enfoque en resultados	Centrar su atención en los objetivos y metas estableciendo procesos que aseguren su cumplimiento.
Delegación	Delegación	Aprovechar el talento de los miembros del equipo asignando la responsabilidad adecuadamente.
Toma de decisiones - Con énfasis en calidad y oportunidad	Toma de decisiones	Actuar en consecuencia a las prioridades y elegir la mejor opción para lograr los resultados.

Competencia de liderazgo	Comportamiento
Visión de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> Toma medidas para asegurar la eficiencia en la gestión de recursos. Brinda dirección y sentido a los esfuerzos de su equipo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza que los integrantes de su equipo conozcan la estrategia de la cadena.
Orientación al servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene sensibilidad para detectar las necesidades del cliente. • Planifica sus acciones y las de su equipo en pro de las necesidades del cliente. • Asegura los procesos que garantizan la experiencia positiva del cliente.
Desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece retroalimentación y reconocimiento positivo. • Promueve el aprendizaje de su equipo. • Ofrece oportunidades para potenciar el talento de su equipo.
Enfoque en resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Elimina las barreras que impiden el logro de resultados. • Ejecuta planes de acción de manera proactiva. • Orienta a su equipo para alcanzar los resultados desde su contribución.
Delegación	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona adecuadamente las líneas de responsabilidad de acuerdo con las capacidades del equipo. • Confía en los demás para la toma de decisiones. • Permite nuevas formas de hacer las cosas.
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa y analiza los hechos racionalmente. • Decide y establece prioridades. • Entiende el impacto de sus decisiones.

G. Anexo: Cuestionario evaluación modelo de competencias de liderazgo

12C Propuesta de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo en jefes y líderes potenciales para mejorar el desempeño organizacional. Caso de estudio: cadena de supermercados del sector retail



H. Anexo: Sabana Excel con análisis de información

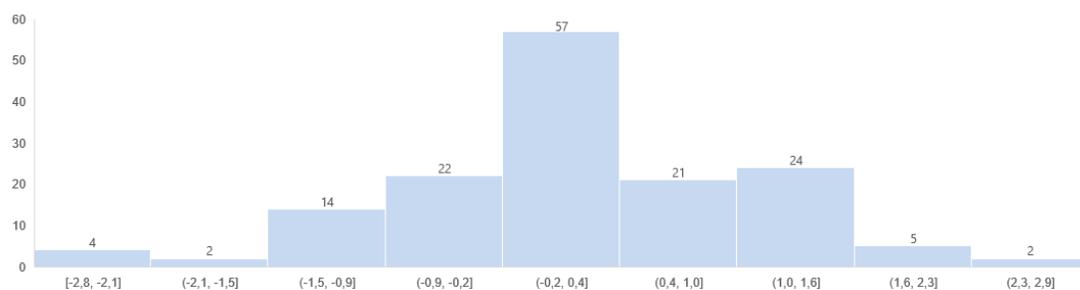
TABLA DE CONTENIDO - ANÁLISIS DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

INDICE	VÍNCULO
1. POBLACION OBJETIVO	1.
2. ACTUALIZACION DE DATOS	2.
3. PREUBAS PSW	3.
4. MODELO EVALUACION DE COMPETENCIAS	
4.1 BASE EVALUACIONES (Lider - Par - Auto - Equipo)	4.1
4.2 EVALUACION	4.2
5. RESULTADOS AMBIENTE LABORAL	5.
6. RESULTADOS FINANCIEROS	
6.1 RESULTADOS VENTA, GASTO, FILTRACION POR PDV	6.1
6.2 PPTO Y EJECUCION DETALLADOS POR LIDER	6.2
6.3 RESULTADOS POR LIDER	6.3
7. ANALISIS DE LIDERAZGO	
7.1 DETALLE POBLACION, MEDICION Y RESULTADOS	7.1

7.2 ANÁLISIS	7.2
7.2.1 ANÁLISIS COMPETENCIAS	7.2.1
7.2.2 ANÁLISIS DESEMPEÑO	7.2.2
7.3 ANALISIS 9 BOX	7.3
8. PLAN DE DESARROLLO	8

I. Anexo: Resultados por competencia de liderazgo

1. VISION DE NEGOCIO



NIVEL JEFE	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
NIVEL 1	25	18%	34	24%	31	22%	90	65%
NIVEL 2	17	12%	20	14%	12	9%	49	35%
	42	30%	54	39%	43	31%	139	100%

ZONA	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
SUR	7	5%	10	7%	18	13%	35	25%
CENTRO	4	3%	11	8%	4	3%	19	14%
NORTE	4	3%	9	6%	14	10%	27	19%
PERIFERIA SUR	10	7%	12	9%	5	4%	27	19%
PERIFERIA NORTE	11	8%	10	7%	2	1%	23	17%
EJE CAFETERO	6	4%	2	1%	0	0%	8	6%
	42	30%	54	39%	43	31%	139	100%

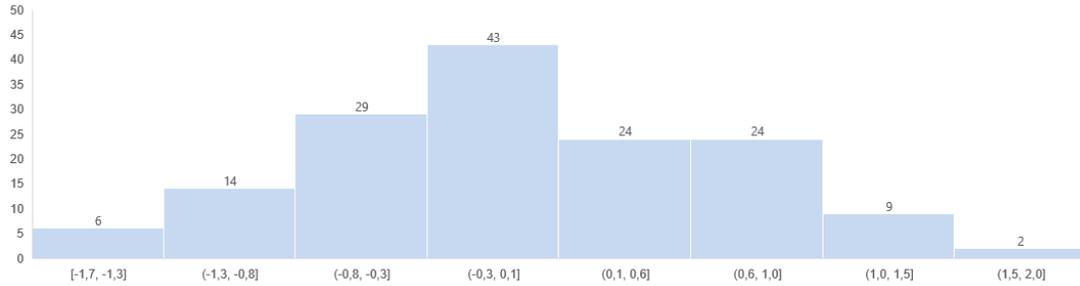
Nivel **BAJO** por debajo de -0,5 desviaciones estándar

Nivel **MEDIO** entre -0,5 y 0,7 desviaciones estándar

Nivel **ALTO** superior a 0,7 desviaciones estándar

122 Propuesta de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo en jefes y líderes potenciales para mejorar el desempeño organizacional. Caso de estudio: cadena de supermercados del sector retail

2. ORIENTACION AL SERVICIO

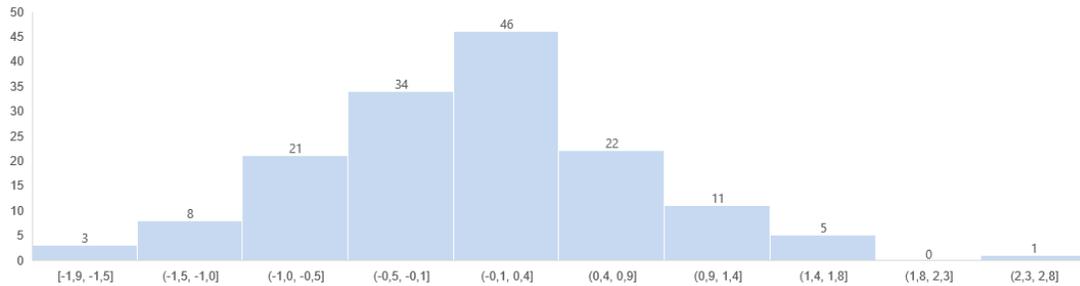


NIVEL JEFE	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
NIVEL 1	22	16%	47	34%	21	15%	90	65%
NIVEL 2	16	12%	18	13%	15	11%	49	35%
	38	27%	65	47%	36	26%	139	100%

ZONA	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
SUR	6	4%	17	12%	12	9%	35	25%
CENTRO	6	4%	7	5%	6	4%	19	14%
NORTE	8	6%	8	6%	11	8%	27	19%
PERIFERIA SUR	8	6%	14	10%	5	4%	27	19%
PERIFERIA NORTE	7	5%	16	12%	0	0%	23	17%
EJE CAFETERO	3	2%	3	2%	2	1%	8	6%
	38	27%	65	47%	36	26%	139	100%

Nivel **BAJO** por debajo de -0,5 desviaciones estándar
 Nivel **MEDIO** entre -0,5 y 0,7 desviaciones estándar
 Nivel **ALTO** superior a 0,7 desviaciones estándar

3. DESARROLLO DE PERSONAS

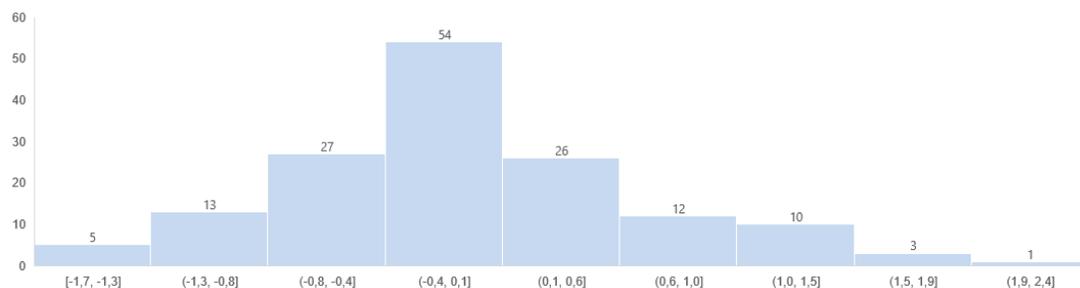


NIVEL JEFE	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
NIVEL 1	18	13%	56	40%	16	12%	90	65%
NIVEL 2	16	12%	19	14%	14	10%	49	35%
	34	24%	75	54%	30	22%	139	100%

ZONA	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
SUR	6	4%	22	16%	7	5%	35	25%
CENTRO	5	4%	11	8%	3	2%	19	14%
NORTE	4	3%	11	8%	12	9%	27	19%
PERIFERIA SUR	7	5%	16	12%	4	3%	27	19%
PERIFERIA NORTE	8	6%	12	9%	3	2%	23	17%
EJE CAFETERO	4	3%	3	2%	1	1%	8	6%
	34	24%	75	54%	30	22%	139	100%

Nivel **BAJO** por debajo de -0,5 desviaciones estándar
 Nivel **MEDIO** entre -0,5 y 0,7 desviaciones estándar
 Nivel **ALTO** superior a 0,7 desviaciones estándar

4. ENFOQUE EN RESULTADOS



NIVEL JEFE	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
NIVEL 1	25	18%	46	33%	19	14%	90	65%
NIVEL 2	10	7%	29	21%	10	7%	49	35%
	35	25%	75	54%	29	21%	139	100%

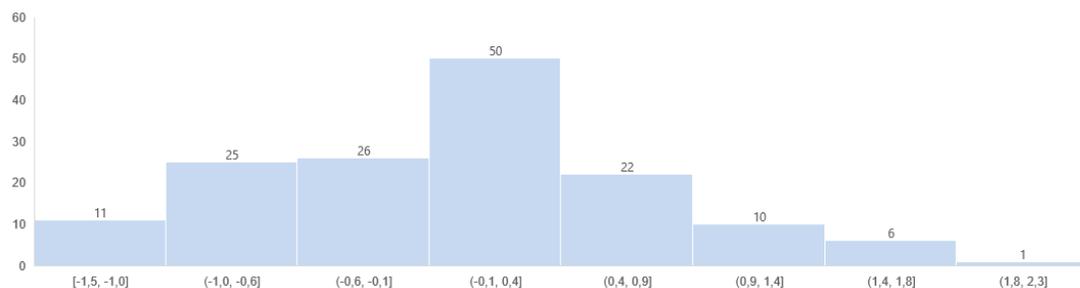
ZONA	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
SUR	8	6%	20	14%	7	5%	35	25%
CENTRO	3	2%	11	8%	5	4%	19	14%
NORTE	6	4%	13	9%	8	6%	27	19%
PERIFERIA SUR	7	5%	12	9%	8	6%	27	19%
PERIFERIA NORTE	6	4%	16	12%	1	1%	23	17%
EJE CAFETERO	5	4%	3	2%	0	0%	8	6%
	35	25%	75	54%	29	21%	139	100%

Nivel **BAJO** por debajo de -0,5 desviaciones estándar

Nivel **MEDIO** entre -0,5 y 0,7 desviaciones estándar

Nivel **ALTO** superior a 0,7 desviaciones estándar

5. DELEGACIÓN



NIVEL JEFE	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
NIVEL 1	21	15%	45	32%	24	17%	90	65%
NIVEL 2	19	14%	19	14%	11	8%	49	35%
	40	29%	64	46%	35	25%	139	100%

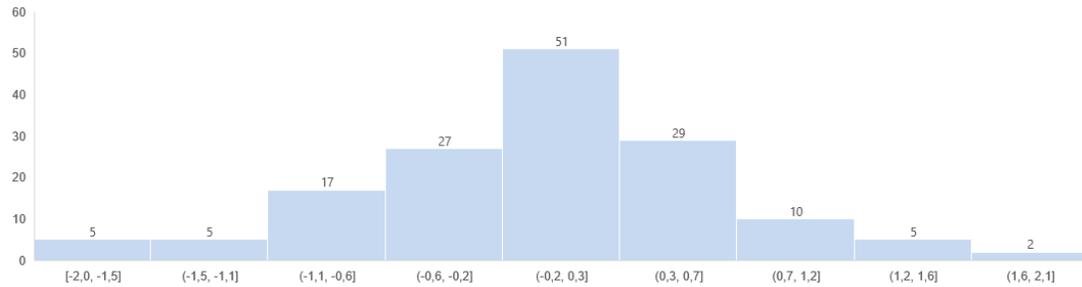
ZONA	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
SUR	8	6%	15	11%	12	9%	35	25%
CENTRO	8	6%	7	5%	4	3%	19	14%
NORTE	5	4%	12	9%	10	7%	27	19%
PERIFERIA SUR	6	4%	16	12%	5	4%	27	19%
PERIFERIA NORTE	9	6%	11	8%	3	2%	23	17%
EJE CAFETERO	4	3%	3	2%	1	1%	8	6%
	40	29%	64	46%	35	25%	139	100%

Nivel **BAJO** por debajo de -0,5 desviaciones estándar

Nivel **MEDIO** entre -0,5 y 0,7 desviaciones estándar

Nivel **ALTO** superior a 0,7 desviaciones estándar

6. TOMA DECISIONES



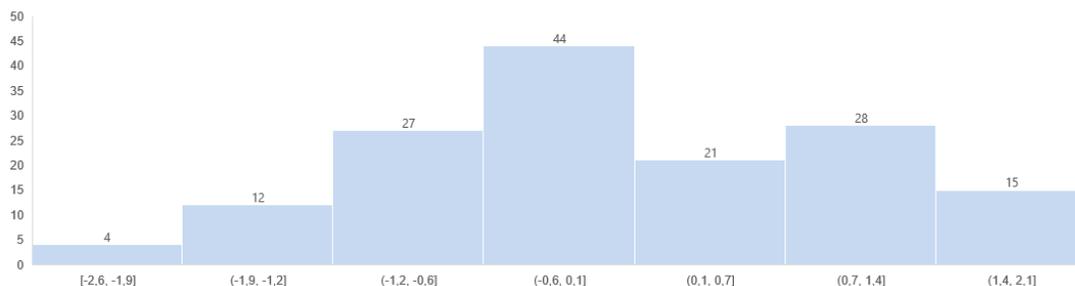
NIVEL JEFE	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
NIVEL 1	24	17%	47	34%	19	14%	90	65%
NIVEL 2	11	8%	24	17%	14	10%	49	35%
	35	25%	71	51%	33	24%	139	100%

ZONA	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
SUR	8	6%	17	12%	10	7%	35	25%
CENTRO	7	5%	9	6%	3	2%	19	14%
NORTE	5	4%	13	9%	9	6%	27	19%
PERIFERIA SUR	7	5%	13	9%	7	5%	27	19%
PERIFERIA NORTE	4	3%	15	11%	4	3%	23	17%
EJE CAFETERO	4	3%	4	3%	0	0%	8	6%
	35	25%	71	51%	33	24%	139	100%

Nivel **BAJO** por debajo de -0,5 desviaciones estándar
 Nivel **MEDIO** entre -0,5 y 0,7 desviaciones estándar
 Nivel **ALTO** superior a 0,7 desviaciones estándar

J. Anexo: Resultados por medida de desempeño

1. AMBIENTE LABORAL



NIVEL JEFE	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
NIVEL 1	2	1%	37	27%	51	37%	90	65%
NIVEL 2	2	1%	24	17%	23	17%	49	35%
	4	3%	61	44%	74	53%	139	100%

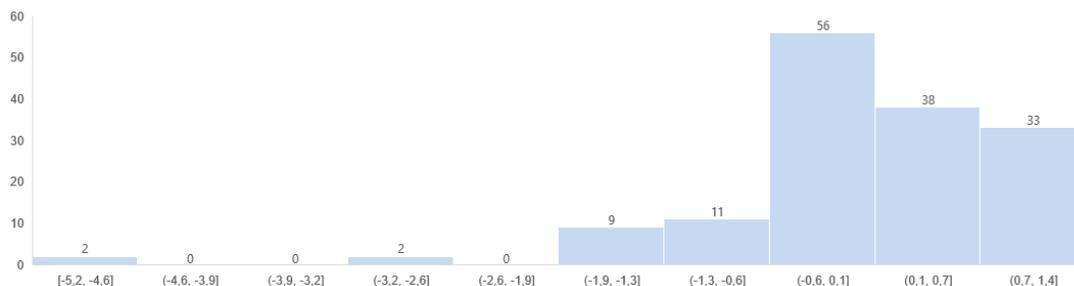
ZONA	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
SUR	0	0%	23	17%	12	9%	35	25%
CENTRO	0	0%	11	8%	8	6%	19	14%
NORTE	2	1%	9	6%	16	12%	27	19%
PERIFERIA SUR	0	0%	7	5%	20	14%	27	19%
PERIFERIA NORTE	2	1%	7	5%	14	10%	23	17%
EJE CAFETERO	0	0%	4	3%	4	3%	8	6%
	4	3%	61	44%	74	53%	139	100%

Nivel **BAJO** por debajo de -1,85 desviaciones estándar, equivalente a un cumplimiento por debajo del 79,9%

Nivel **MEDIO** entre -1,85 y 0,55 desviaciones estándar, equivalente a un cumplimiento entre el 80% y el 94,9%

Nivel **ALTO** superior a 0,55 desviaciones estándar, equivalente a un cumplimiento superior del 95%

2. VENTA



NIVEL JEFE	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
NIVEL 1	13	9%	53	38%	24	17%	90	65%
NIVEL 2	6	4%	27	19%	16	12%	49	35%
	19	14%	80	58%	40	29%	139	100%

ZONA	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
SUR	3	2%	10	7%	22	16%	35	25%
CENTRO	3	2%	15	11%	1	1%	19	14%
NORTE	2	1%	18	13%	7	5%	27	19%
PERIFERIA SUR	4	3%	15	11%	8	6%	27	19%
PERIFERIA NORTE	3	2%	18	13%	2	1%	23	17%
EJE CAFETERO	4	3%	4	3%	0	0%	8	6%
	19	14%	80	58%	40	29%	139	100%

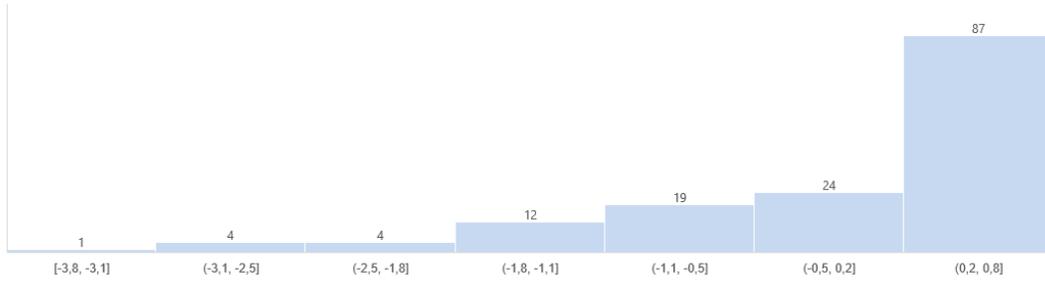
Nivel **BAJO** por debajo de -0,7 desviaciones estándar, equivalente a un cumplimiento por debajo del 79,9%

Nivel **MEDIO** entre -0,7y 0,5 desviaciones estándar, equivalente a un cumplimiento entre el 80% y el 94,9%

Nivel **ALTO** superior a 0,5 desviaciones estándar, equivalente a un cumplimiento superior del 95%

126 Propuesta de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo en jefes y líderes potenciales para mejorar el desempeño organizacional. Caso de estudio: cadena de supermercados del sector retail

3. FILTRACIÓN

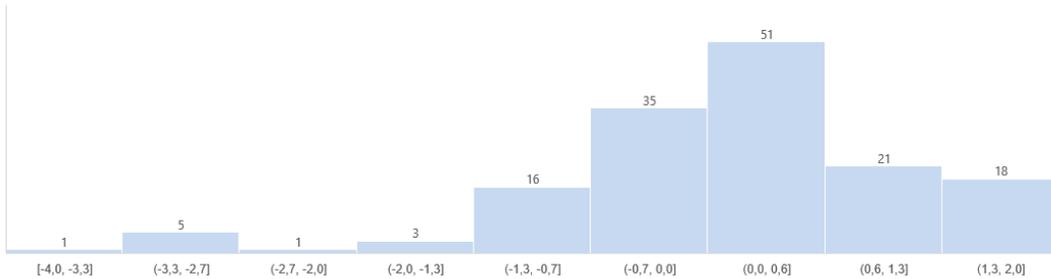


NIVEL JEFE	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
NIVEL 1	30	22%	19	14%	41	29%	90	65%
NIVEL 2	10	7%	12	9%	27	19%	49	35%
	40	29%	31	22%	68	49%	139	100%

ZONA	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
SUR	3	2%	5	4%	27	19%	35	25%
CENTRO	11	8%	5	4%	3	2%	19	14%
NORTE	8	6%	5	4%	14	10%	27	19%
PERIFERIA SUR	3	2%	11	8%	13	9%	27	19%
PERIFERIA NORTE	9	6%	5	4%	9	6%	23	17%
EJE CAFETERO	6	4%	0	0%	2	1%	8	6%
	40	29%	31	22%	68	49%	139	100%

Nivel **BAJO** por debajo de -0,4 desviaciones estándar, equivalente a un cumplimiento por debajo del 79,9%
 Nivel **MEDIO** entre -0,4 y 0,4 desviaciones estándar, equivalente a un cumplimiento entre el 80% y el 94,9%
 Nivel **ALTO** superior a 0,4 desviaciones estándar, equivalente a un cumplimiento superior del 95%

4. GASTO



NIVEL JEFE	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
NIVEL 1	5	4%	47	34%	38	27%	90	65%
NIVEL 2	5	4%	26	19%	18	13%	49	35%
	10	7%	73	53%	56	40%	139	100%

ZONA	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
SUR	4	3%	23	17%	8	6%	35	25%
CENTRO	0	0%	14	10%	5	4%	19	14%
NORTE	1	1%	9	6%	17	12%	27	19%
PERIFERIA SUR	5	4%	11	8%	11	8%	27	19%
PERIFERIA NORTE	0	0%	11	8%	12	9%	23	17%
EJE CAFETERO	0	0%	5	4%	3	2%	8	6%
	10	7%	73	53%	56	40%	139	100%

Nivel **BAJO** por debajo de -1,3 desviaciones estándar, equivalente a un cumplimiento por debajo del 79,9%
 Nivel **MEDIO** entre -1,3 y 0,4 desviaciones estándar, equivalente a un cumplimiento entre el 80% y el 94,9%
 Nivel **ALTO** superior a 0,4 desviaciones estándar, equivalente a un cumplimiento superior del 95%

K. Anexo: Plan de desarrollo individual

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL						
INFORMACION PERSONAL						
Nombre del Trabajador	No. Identificación Trabajador	Cargo del Trabajador	Zona	Punto de Venta		

RESULTADO PSW

Categoría	Meta	Resultado
Toma de decisiones	3.5	2.9
Orientación al Servicio	3.5	3.4
Enfoque en Resultados	4.5	2.9
Desarrollo de las Personas	3.5	2.6
Delegación	4.0	2.7

RESULTADO EVALUACION MODELO DE COMPETENCIAS

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL						
OBJETIVO DE DESARROLLO	ACCIONES A DESARROLLAR			SEGUIMIENTO		
	Aprendizaje a través de las experiencias 70	Aprendizaje a través de otros 20	Aprendizaje a través de entrenamiento formal 10	Fecha Inicio	Fecha Final	Mentor

7. Bibliografía

Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A.

Arqueros, M. (2003) El coaching en las organizaciones. Universidad Complutense de Madrid. 273 – 284.

Balboa, A., Cortés, C., Montés, R., Solís, B. & Hernández, P. (2008). *Métodos cualitativos para estudiar a los usuarios de la información*. Universidad Nacional Autónoma de México. (1a ed).

Bolívar, A. (2000). El liderazgo compartido según Peter Senge. Liderazgo y organizaciones que aprenden (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos). 459-471 https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Bolivar/publication/300170863_El_liderazgo_compartido_segun_Peter_Senge/links/5709da9708aed09e916f9ad3/El-liderazgo-compartido-segun-Peter-Senge.pdf.

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager. A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons. <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b4906221&seq=7>.

Boyatzis, R. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders.

Boyatzis, R. (2006). Sustainable intentional change. *Journal of Management Development*, 25(7), 52–55.

Boyatzis, R. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749–770.

Boyatzis, R. (2011). Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 15(2), 91–100.

Boyatzis, R. (2018). The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its Measurement. *Frontiers in Psychology*.

CALIPER. Diccionario de competencias. [en línea][Consulta:10-09-2023]
<https://es.scribd.com/document/398162543/Diccionario-de-competencias-Caliper>.

Campbell, J., Dunnette, M., Lawler., E. & Weick, K. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Campion, M., Fink, A., Ruggeberg, B., Carr, L., Phillips, G. & Odman, R (2011) Doing Competencies Well: Best Practices in competency modeling. *Personnel Psychology*. 64, 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>.

Cardona, P. & García, P. (2004). Liderazgo basado en competencias. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing. Universidad de Navarra
<https://es.scribd.com/document/389992247/1-Liderazgo-Basado-en-Competencias>.

Cardona, P. & Rey, C. (2008) El liderazgo centrado en la misión: Cómo lograr el liderazgo en toda la organización. IESE Business School. Universidad de Navarra.

Castaño, R (2013). Un nuevo modelo de liderazgo por valores.
<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/20002>.

Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (3ra edición) McGraw Hill.

Contreras, F. (2008). Liderazgo perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64–72.

Day, D. (2001). Leadership Development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984300000618?via%3Dihub>.

Day, D. (2011). Leadership Development. *The sage handbook of leadership*, 37- 50.
https://www.researchgate.net/publication/282651226_Leadership_development.

De Meuse, K., Dai, G., Swisher, V., Eichinger, R. & Lombardo, M. (2012). Leadership Development: Exploring, Clarifying, and Expanding Our Understanding of Learning Agility. *Industrial and Organizational Psychology*. 5, 280–315. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01445.x>.

DNP. Diccionario de competencias y perfiles comportamentales (2018). [en línea][Consulta:10-09-2023].

130 Propuesta de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo en jefes y líderes potenciales para mejorar el desempeño organizacional. Caso de estudio: cadena de supermercados del sector retail

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SUBDIRECCI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS/Diccionario%20de%20Competencias%20y%20perfiles%20comportamentales%20DNP%20V1.pdf?Web>.

Duran, M. (2006). El liderazgo y su papel en la construcción de organizaciones en aprendizaje. *Revista Costarricense de Psicología*. 25(38), 11-21. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476748703006>.

Durbach, I., Lahdelma, R., & Salminen, P. (2014). *The analytic hierarchy process with stochastic judgements*. *European Journal of Operational Research* 288(2), 552-559 https://research-repository.st-andrews.ac.uk/bitstream/handle/10023/20846/smaa_ahp27.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Estrada, S. (2007) Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*.

Fiorillo, I. (2020). Efectividad del Modelo de Cambio Intencional de Boyatzis para el desarrollo de habilidades socioemocionales en emprendedores [Trabajo de grado, Universidad de Los Andes] <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/4b8903b7-36e6-40c9-9eabe3ecb414705b/content>.

Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *American Institute for Research and University of Pillsburgh*. 51(4) 327 – 359 <https://research.cs.vt.edu/ns/cs5724papers/Flanagan-1954.pdf>.

Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. 10. 83-106.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2004). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Plaza & Janés.

González, A. (2014). Estilos y competencias de liderazgo. Percepciones de los futuros profesionales. Universidad de la Laguna.

Gorrochotegui, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *Sistema de Información Científica*. 10(2), 87 – 102. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83410208>.

- Guilera, L. (2016). *Competencias Directivas*. FUNDIT.
- Harris, C. (2010). Characteristics of effective managers. 3 – 22. <https://dokumen.tips/documents/characteristics-of-effective-managers.html?page=1>.
- Holmes, A., Polman, M. & Turner, S. (2021). Competence and competency in higher education, simple terms yet with complex meanings: Theoretical and practical issues for university teachers and assessors implementing Competency-Based Education (CBE) Educational Process International Journal. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1312102.pdf>.
- Jiménez, L., Berthelmy, L., Crespo, M., Santamaría, V., & Outram, S. (2021). Competencias directivas factor de éxito en las IES.
- Johnson, S., Blackman, D. & Buick, F. (2018) The 70:20:10 framework and the transfer of learning. Human Resource Development Quarterly, 1–20. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21330>.
- Katz, R. (1974). Skills of an Effective Administrator. HBR. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2017). *The leadership challenge. How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.) John Wiley & Sons, Inc.
- Kragt ,D & Day, D (2020). Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives: The role of leader identity. Frontiers in psychology. Front. Psychol. 11. 1- 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01816>.
- Ladrón de Guevara, M (2023) *Apoyo Administrativo a la Gestión de Recursos Humanos*. Tutor Formación.
- Lombardo, M. & Eichinger, R. (1996) *FYI: For Your Improvement: A Guide for Development and Coaching*. Lominger Ltd Inc.
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. 107 – 122. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>.
- Marrelli, A. (1998). An introduction to competency analysis and modeling. Performance improvement.

Marrelli, A., Tondora, J. & Hoge, M. (2005) Strategies for developing competency models. Administration and Policy in Mental Health.

Martínez, (2011). Liderazgo y competencias directivas en épocas de crisis.

McClelland, D. (1998). Identifying competencies with behavioral – event interviews. American Psychological Society. 9(5) 331-339.

Medina Cadena, J. A. (2017). Identificación de la capacidad de liderazgo de los colaboradores de una pequeña empresa en México en base a la Ley del tope de John C. Maxweel. International Journal of Good Conscience.

Megahed, N. (2018). A Critical Review of the Literature and Practice of Competency Modelling. KnE Social Sciences, 3(10), 104–126. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.310>.

Mejía, C., & Jáuregui, K. (2020) Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud. Universidad & Empresa, 22(39) 1-26.

Al Hilali, K., Al Mughairi, B., Kian, M. & Karim, A. (2020). Coaching and Mentoring. Concepts and Practices in Development of Competencies: A theoretical Perspective. International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences.

Moldoveanu, M & Narayandas, Das. (2019). The Future of Leadership Development. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development>.

Northouse, P. (2013) *Leadership. Theory and practice*. (6 ed.) SAGE PUBLICATIONS.

Páez, I. (2008). Competencias para el liderazgo gerencial. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/529317bf-b108-4a2e-9f9e-178f888fe0d1/content>.

Passport. (2022). RETAILING IN COLOMBIA. 1–8.

Peter, S. (2010). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (2da ed.) Ediciones Granica S.A.

Potter, J. (2001). Creating a passion for change: The art of intelligent leadership. *Industrial and Commercial Training*. 33 (2), 54 - 58. <http://dx.doi.org/10.1108/00197850110385615>.

Portafolio.co. (2021). La reactivación no afloja: industria y el comercio, con alzas de 15%. <https://www.portafolio.co/economia/dane-en-colombia-la-reactivacion-no-afloja-industria-y-el-comercio-con-alzas-de-15-558438>.

Raisová, T. (2012). The Comparison Between The Effectiveness Of The Competency Based Interview And The Behavioral Event Interview. *Human Resources Management & Ergonomics*. 6, 52-63. https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2012/2012_1_05.pdf.

Ramón Payró, B., Aquino Arias, J., & Suárez Ovando, A. (2020). Liderazgo y resistencia al cambio: reflexiones desde la óptica de sus actores. 30(70). <https://doi.org/10.19136/pd.a%vn%i.3712>.

Revans, R. (2011). *ABC of Action Learning*. Gower Publishing Limited https://books.google.com.co/books?id=Q9dAHf03ysIC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Ríos, V. (2008). ¿Cómo identificar competencias en el mundo profesional?

Rodríguez, M (2006). De la Evaluación a la Formación de Competencias Genéricas: Aproximación a un Modelo. *Revista Brasileira de Orientação Profissional* 7(2). 33 – 48.

Saavedra Mayorga, J. J. (2019). Hacia una perspectiva crítica de la enseñanza del liderazgo en las escuelas de Administración. *Cuadernos de Administración*, Pontificia Universidad Javeriana, 32(59).

Salas, E., Kralger, K. & Smith-Jentsch, K.(2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest* 13(2) 74– 101.

Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping*. (2a ed). Sage Publications.

Satty, T., & Vargas, L., (2012) *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*. (2nd Edition). Springer.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019) *Research methods for business students* (8th ed). Pearson.

Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208–216.

Soler, B., Trujillo, C. A., & Durana, V. (2011). *Competencias directivas: Corrientes y controversias* (Ediciones Uniandes).

Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. In *Global Journal of Finance and Management* (Vol. 6, Issue 4). UNIVERSIDAD LA SALLE. [en línea][Consulta:10-09-2023] <https://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo9/DICCIONARIO.pdf>.

UNIDO (2002). *Strengthening Organizational Core Values and Managerial Capabilities*.

Union Consulting (sin fecha). *Guías de Desarrollo de competencias Telecom*.

Wallo, A., Kock, H., Lundqvist, D. & Coetzer, A. (2020). Understanding Factors That Enable and Inhibit Assessment of Outcomes of Competence Development. *Human Resource Development Review*. 19(4), 384–421. <https://doi.org/10.1177/1534484320943332>.

Warren, B. (2000). *Managing the Dream. Reflections of leadership and change*. Perseus Publishing.

Yeow, J. (2011). *The role of self-regulation as a meta-competency in developing leaders: A longitudinal field experimental study* [Tesis para optar el título de grado Doctor en Filosofía] Universidad Aston. https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/15810/1/Yeow,_Joobee_2011.pdf.

Yukl, G., & Gardner, W., (2019). *Leadership in organization*. (9a ed). New York. Pearson.

Zenger, J., & Folkman, J., (2002) *The extraordinary leader. Turning good managers into great leaders*. McGraw Hill LLC.