

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



**IDENTIFICAR Y DESCRIBIR LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO QUE
REQUIERE UN COMANDANTE DE UNIDAD TÁCTICA A PARTIR DEL
RECONOCIMIENTO DE LAS VOCES DE SUS SUBALTERNOS**

PAOLA EDITH LIZARAZO RUIZ

DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

SANTIAGO GARCIA CARVAJAL

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTA MAYO 2015**

IDENTIFICAR Y DESCRIBIR LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO QUE REQUIERE UN COMANDANTE DE UNIDAD TÁCTICA A PARTIR DEL RECONOCIMIENTO DE LAS VOCES DE SUS SUBALTERNOS

PAOLA EDITH LIZARAZO RUIZ, UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

RESUMEN

El Ejército Nacional hace parte de las instituciones estatales que buscan estar a la vanguardia en cuanto a lo que Organizaciones se refiere, por lo que se ha avanzado y se busca lograr que se tenga en cuenta el factor más importante de una empresa que es el factor humano, esto se hace a través de la implementación de un modelo de gestión por competencias, el cual se va desarrollando a nivel de los Oficiales y Suboficiales de la Institución, por lo cual se puede partir del aporte que como Comandante de Unidad Táctica evidencie las competencias de Liderazgo que debe tener a partir del reconocimiento de las voces de sus subalternos para contribuir a la generación de perfiles de competencias de los oficiales del ejército.

Esta es una investigación de tipo cualitativa, descriptiva que a través de entrevistas semiestructurados y la revisión teórica de competencias, pretende identificar y describir las competencias de Liderazgo que deben tenerse para ser Comandante de Unidad Táctica en el Ejército Nacional, esto a través del cruce de información entre lo aportado por las voces de los subalternos de un Comandante Exitoso, reconocido por su excelente labor, los excelentes resultados y la información escrita sobre competencias. Logrando evidenciar estas competencias en un Cargo neurálgico como es Comandante de Unidad Táctica del Ejército Nacional.

PALABRAS CLAVE: Talento Humano, Gestión por Competencias, Competencias de Liderazgo, Subalternos, Ejército Nacional

IDENTIFY AND DESCRIBE LEADERSHIP SKILLS REQUIRED A TACTICAL UNIT COMMANDER OF THE RECOGNITION OF THEIR VOICES OF JUNIOR

ABSTRACT

The National Army is part of state institutions looking to be at the forefront in terms of what organizations are concerned, so progress has been made and will be looking to make the most important factor in a company that is the factor taken into account human, this is done through the implementation of a competency-based management model, which is being

developed at the level of officers and non-commissioned officer (NCOs) of the institution, which can be from the contribution as Commander of the Tactical Unit evidencing Leadership competencies should be based on the recognition of the voices of their subordinates to contribute to profiling skills of army officers.

This is a qualitative research, descriptive that through semi-structured interviews and theoretical review of competencies, aims to identify and describe the leadership competency to be taken to be Tactical Unit Commander in the Army, through this crossing information between the amount contributed by the voices of subalterns of a Successful Commander, renowned for its excellent work, excellent results and written competency information. Achieving demonstrate these competencies in a neuralgic charge as Commander of the National Army Tactical Unit.

KEYWORDS: Human Resource, Competencies Management Systems, Leadership Competency, National Army

JEL: J2, J23

INTRODUCCIÓN

El Ejército Nacional a través del Tiempo ha pensado en la profesionalización de su personal y ha buscado certificarse, estableciendo políticas de calidad, políticas de control etc, buscando estar a la vanguardia como las diferentes empresas y/o organizaciones del País, es por esta razón que es importante que se interiorice en la Institución que el recurso o el factor más importante es el Humano, llámese Oficial, Suboficial, soldado, por lo cual como se hace en cualquier Organización, se debe tener en cuenta todos los recursos, que hacen parte del engranaje para el cumplimiento de la misión de esta, teniendo en cuenta que el más importante de estos es el recurso humano, ya que sin este realmente no se pueden cumplir los objetivos de la organización. Así como lo expresa Chiavenato las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones (Chiavenato, 2007)

Con este proyecto se pretende plantear o evidenciar las competencias de Liderazgo que debe tener un Comandante de Unidad Táctica del Ejército Nacional, esto basado en la contribución que esta identificación puede hacer al Modelo de Gestión Humana por Competencias que se está implementado en el área de Gestión Humana del Ejército Nacional, a partir del reconocimiento de las voces de sus subalternos para aportar a la generación de perfiles de competencias de los oficiales del ejército.

Es importante tener en cuenta que esta información también puede generar información para uno de los elementos de la Gestión por competencias, que es la selección, ya que la selección por competencias es una técnica que los expertos en Recursos Humanos utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas posean unas competencias concretas determinadas por la empresa que ofrece el empleo.

La empresa estudia a sus mejores trabajadores de cada división o departamento, hace un listado de las competencias que poseen y éstas se convierten en estándar. De este modo, a la hora de seleccionar personal buscan perfiles similares a los de los profesionales que mejor funcionan en la compañía. Si el puesto es de nueva creación se toma como referencia el listado base y se

añaden las competencias específicas que se requieran en cada caso. (Ramírez, 2015) Para el caso del Ejército esto es importante para los ascensos, pues la organización solo hace selección interna

En esta investigación se pretende identificar y describir las competencias de Liderazgo que un Comandante de Unidad Táctica debe tener o son la base para ser reconocido por su excelente labor, basado en metodología de tipo cualitativo, ya que se realizara a través de la recolección de datos sin medición numérica, como son las entrevistas. Teniendo en cuenta que en estas entrevistas se respeta la confidencialidad de los sujetos que participaron, ya que son subalternos del Comandante y no quieren que se vea afectada su labor a desempeñar. Así mismo este método se reconoce la realidad de forma tal que el intérprete hace parte de esta interpretación realizada, tomando como elemento la hermenéutica, que nos permite interpretar sin dejar de lado nuestra posición o sentido frente a lo que se quiere investigar

Esta investigación es además descriptiva debido a que, como lo define Hernández. (2006), busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de un fenómeno a analizar; en el caso particular de esta investigación, se pretende recolectar información para establecer las competencias de liderazgo de un cargo neurálgico al interior de la Institución como lo es Comandante de Unidad Táctica. Lo que permitirá obtener como resultado una descripción e identificación de competencias como aporte al Modelo de Gestión Humana por Competencias.

REVISIÓN LITERARIA

Al hablar de competencias, son muchas las definiciones que encontramos en la literatura, en esta investigación se trabajara desde el modelo conductista, este modelo tuvo su origen en Estados Unidos en los años 70s cuando el psicólogo David McClelland realizó una serie de investigaciones para identificar las características asociadas al desempeño exitoso. La metodología básica que utilizó se tiene como referente aún en la actualidad: comparar personas con desempeño exitoso con personas de desempeño promedio para determinar en qué se diferencian. Encontró que las pruebas de inteligencia y de personalidad no predecían el buen desempeño en el trabajo. En 1973 publicó un artículo que tuvo gran influencia en el ámbito académico y laboral “El uso de pruebas de competencias en vez de pruebas de inteligencia”. En él sostuvo, como resultado de sus investigaciones, que eran las “competencias”, un conjunto de atributos personales, conocimientos y destrezas, las que podían predecir en forma confiable quienes tendrían un desempeño exitoso. (McClelland, 1973)

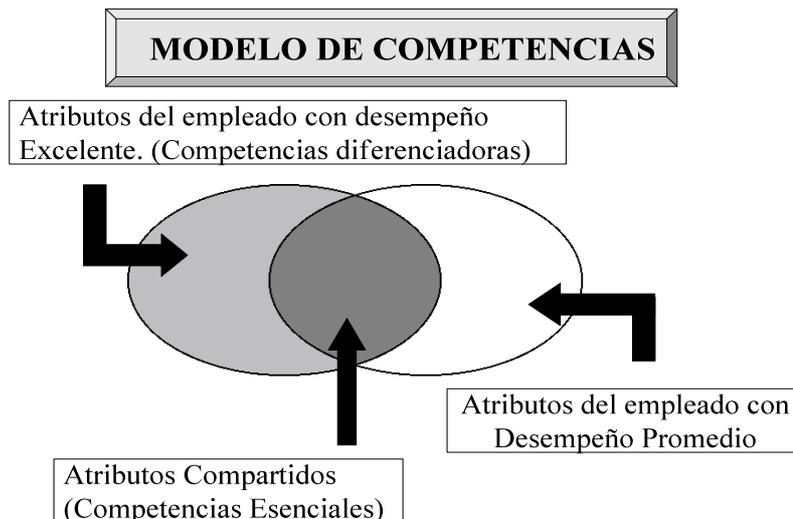
Posteriormente, McClelland fundó la compañía McBer. El modelo Hay/McBer ha tenido un impacto muy grande en las organizaciones, a través de las firmas consultoras multinacionales. Este utiliza como base la definición propuesta por Boyatzis (1982): “las competencias son las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

De otro lado Spencer y Spencer (1993) aportan aporte a la definición de este concepto; proponiendo que las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Por su parte Boyatzis, propone dos tipos de competencias: a) competencias diferenciadoras: Son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana (promedio), b) competencias “umbral” o “esenciales”: Son las que se necesitan para lograr una actuación promedio o adecuada.

Siguiendo esta línea, la metodología para la identificación de las competencias se basa en comparar grupos de empleados de desempeño excelente o superior con otros de desempeño promedio. Para ello se utilizan diferentes técnicas: entrevistas de eventos conductuales o de incidentes críticos, cuestionarios, panel de expertos, etc. Se busca establecer en qué aspectos coinciden ambos grupos (competencias esenciales) y qué características poseen los empleados con desempeño excelente que no tengan los del otro grupo (competencias diferenciadoras).

Figura 1: Dirección estratégica por competencias.



Fuente: Cómo diseñar e implantar un modelo de competencias Margarita Rosa Janne, Nov 2009

Las competencias, plantea este mismo autor, pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes y valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas y de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar de una manera significativa la diferencia entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces. Estas características son definidas de la siguiente forma:

Motivo: Una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona. Ej.: la necesidad de logro.

Rasgo de carácter: Una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado. Característica relativamente duradera o permanente en la conducta de un individuo, en su personalidad. Ej.: confianza en uno mismo, autocontrol.

Concepto de uno mismo (actitudes y valores): Autoimagen, manera en la que uno se considera a sí mismo, su identidad, personalidad y valía. Ej.: valorar el desarrollo de las personas, verse como líder.

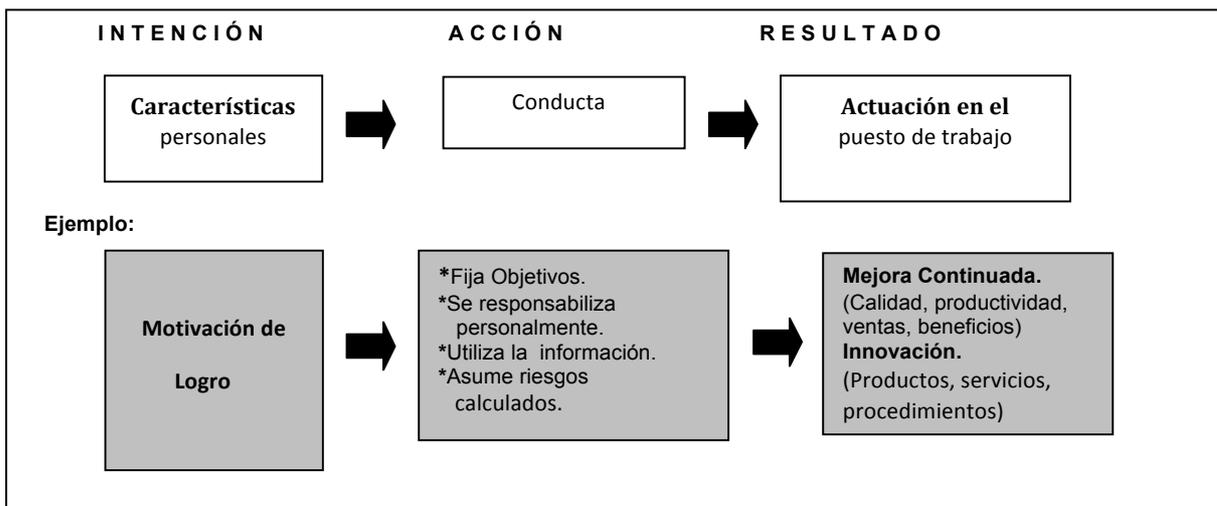
Rol social: Patrón conductual de una persona que es reforzado por su grupo social u organización. Ej.: Actuar como alguien que inicia cambios u organiza a otros.

Capacidades cognoscitivas y de conducta (habilidades): Disposición de una persona para realizar o ejercer una acción conductual o facilidad para hacer algo bien. Pueden ser ocultas (por ejemplo razonamiento deductivo o inductivo), u observables (por ejemplo, capacidad de escucha activa).

Conocimientos: Información sobre hechos o procedimientos que se tiene, en un área técnica o comportamental. Ej.: conocimientos sobre administración, saber qué motiva a los empleados.

Las competencias se relacionan con el desempeño utilizando un modelo causal en el cual las características personales (motivos, habilidades, rasgos, autoimagen, etc.) sirven para predecir unas conductas que a su vez predicen el desempeño. Esto significa que las competencias incluyen una *intención*, una *acción* y un *resultado*. (Janne, 2009)

Figura 2



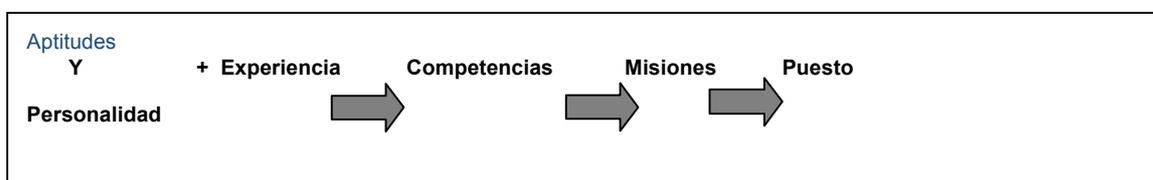
Fuente: Cómo diseñar e implantar un modelo de competencias Margarita Rosa Janne, Nov 2009

Este marco teórico es criticado por Levy – Leboyer (1996) quien aduce que Boyatzis da una definición muy vaga de las competencias, “como si fueran un conjunto de características individuales que pueden pertenecer a ámbitos muy distintos”. También cuestiona la metodología utilizada para la identificación de las competencias. Según ella, el método basado en entrevistas de eventos conductuales, es anticuado y controvertido por lo cual no es muy válido y además, el significado de las relaciones que pueden existir entre los resultados del análisis de contenido de los diferentes incidentes y la realidad de los comportamientos que se observan en los empleados está por demostrar.

Para Levy- Leboyer, las aptitudes y la personalidad no son lo mismo que las competencias. Las primeras se definen como diferencias entre los individuos, mientras que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y más concretamente a las misiones que forman parte de un puesto.

Las competencias están ancladas en *comportamientos observables* en el ejercicio de un oficio o de un empleo y se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado. Para esta autora las competencias son fruto de la experiencia y se adquieren con la condición de que estén presentes las aptitudes y rasgos de personalidad.

Figura 3



Fuente: Cómo diseñar e implantar un modelo de competencias Margarita Rosa Janne, Nov 2009

En los diccionarios de competencias, encontramos que algunas están definidas como características personales, muy cercanas a las definiciones tradicionales de rasgos de personalidad o aptitudes (por ejemplo: autocontrol, pensamiento analítico), mientras que otras competencias se definen en términos de conductas que requieren un conjunto de características personales. Por ejemplo: *trabajo en equipo y cooperación*, definida como “trabajar bien con gente dentro y fuera del grupo de trabajo” o “trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva”. En esta competencia se conjugan una serie de características personales: motivos (necesidad afiliativa), rasgos de personalidad (respetar las diferencias, autocontrol), habilidades (comunicativas, de negociación y solución de problemas), conocimientos (sobre comportamiento humano), actitudes y valores (aceptación de los demás), etc.

Los conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivación, en sí mismas no constituyen una competencia, es la forma como las personas las conjugan y las utilizan en sus actuaciones para obtener mejores resultados. Por eso, en la identificación de las competencias se parte del análisis de los comportamientos que tienen una relación causal con el buen desempeño y a partir de determinan los componentes o características de la persona utilizados para generar ese comportamiento.

Por ejemplo, cuando se afirma que una persona tiene una competencia de *pensamiento estratégico*, es el resultado del *conocimiento* que tiene sobre la estrategia y el negocio; las *habilidades* para realizar análisis del entorno y proyecciones con base en escenarios futuros y tomar las decisiones más convenientes; las *actitudes* que tiene frente a los retos y dificultades, los *valores* que influyen en sus decisiones y las *motivaciones* que lo llevan a optar por determinadas alternativas.

Es diferente por lo tanto definir las competencias como características personales que como comportamientos asociados a una labor exitosa. La confusión generada en este campo suele superarse con la utilización de *indicadores conductuales* para describir e identificar los diferentes grados de desarrollo de las competencias.

Por lo tanto los indicadores son observables en la conducta. Quien observa la conducta el seguidor, por lo que se necesita una observación externa para poder realmente identificar cuáles son las conductas relacionadas con la competencia

CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

En la literatura sobre competencias se pueden encontrar innumerables formas de clasificar las competencias. Esto genera confusión en las personas que desean adoptar este modelo; por ejemplo, lo que para unos autores son competencias “esenciales” para otros son “organizacionales” y algunos las diferencian de las “corporativas”. En otros enfoques utilizan el concepto de competencias “esenciales” como sinónimos de “umbrales”, y complementarias a las “diferenciadoras”.

Es necesario tener en cuenta que cada una de ellas corresponden a diferentes enfoques y concepciones sobre lo que son las competencias.

De acuerdo con las dimensiones de las personas:

Competencias relacionadas con el SABER (conocimientos técnicos y de gestión)

Competencias relacionadas con SABER HACER (basadas en las habilidades, fruto de la experiencia y del aprendizaje)

Competencias relacionadas con el SER (aptitudes personales, actitudes, comportamientos).

Según los componentes involucrados:

Competencias primarias (basadas en características primarias de las personas, se identifican en forma independiente, por ejemplo: un rasgo de personalidad como la extroversión o la autoconfianza)

Competencias secundarias (resultado de la interrelación de varias competencias, intervienen varios rasgos o características primarias, más los conocimientos; ejemplo: orientación hacia el cliente).

Dentro de esta categoría también puede ubicarse la siguiente clasificación:

Competencias técnicas: Basadas en los conocimientos y destrezas para realizar una labor específica.

Competencias personales: Basadas en las características personales, reflejadas en sus comportamientos. También las llaman de gestión.

Por el tipo de habilidad involucrada (Ansorena cao, 1996): Metahabilidades (de tipo elemental, general, básicas del individuo, preparatorias para el posterior desarrollo profesional); Betahabilidades (las imprescindibles para la adaptación a la vida laboral y para desarrollar una carrera dentro de la organización); Operativas (relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo); Interpersonales (Relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto con otras personas); Directivas (necesarias para dirigir a otras personas).

Según el impacto:

Competencias estratégicas: (relacionadas con la visión integral de la organización. Generan resultados económicos y valor agregado al negocio. Por ejemplo: Visión del negocio, Orientación a resultados)

Competencias intratégicas (relacionadas con las personas, orientadas al desarrollo de los empleados y la generación del compromiso con la empresa. Por ejemplo: Trabajo en equipo, Comunicación, Liderazgo).

Según la cobertura o amplitud:

Competencias organizacionales (Core competencias, Corporativas, Generales, Centrales, Cardinales): Factores o características que hacen que una organización sea única y competitiva. Son reflejo de su cultura, misión, visión, estrategias y valores.

Competencias funcionales: Las que deben tener quienes realizan una misma función /rol. Dentro de ellas se pueden ubicar también las competencias gerenciales.

Competencias específicas: Asociadas al cargo o posición /rol.

Por el grado de aplicación a otras organizaciones: Competencias genéricas Competencias de logro y acción (Ej.: Iniciativa)

Competencias de ayuda y servicio (Ej.: Orientación al cliente)

Competencias de influencia (Ej.: Impacto e influencia)

Competencias gerenciales (Ej.: Desarrollo de personas, liderazgo)

Competencias cognitivas (Ej.: pensamiento analítico)

Competencias de eficacia personal (Ej.: Autocontrol)

En el ámbito empresarial, la clasificación que más se utiliza es la referida a la cobertura o amplitud; tal vez por ser la más fácil de comprender o la más práctica. (Janne, 2009)

Teniendo en cuenta que lo expresado por la literatura, y expresado por Spencer y Spencer es la actualidad se deben tener en cuenta las competencias gerenciales o directivas, en las que encontramos el liderazgo, la cual es la base y /o punto de partida para el desarrollo de un gerente exitoso, que en este caso podemos equiparar o comparar al gerente de una organización o una empresa con el Comandante de unidad Táctica, ya que es quien lidera o gerencia a los hombres de un Batallón.

Competencias de Liderazgo

Para empezar a hablar de estas competencias es importante desarrollar el concepto de liderazgo y líder, lo que nos lleva a entender y determinar cuáles son las competencias que debe tener un Comandante exitoso

Concepto de Liderazgo: Es la habilidad de persuadir a otro a buscar con entusiasmo objetivos definidos. Es la capacidad de asumir responsablemente la conducción de grupos y personas al logro de sus fines, apoyados en principios y valores. (Facultad a Distancia, 2015)

Concepto de líder. El líder competente es aquel que tiene la capacidad de coordinar y organizar eficazmente sus equipos de trabajo, propiciando un adecuado ambiente de trabajo, orientando y dirigiendo a los demás para motivarlos e inducirlos a que se llegue a las metas y objetivos planteados. Así mismo trasciende y da el ejemplo a través de su cumplimiento, ética y compromiso. El líder contribuye en las ideas, decisiones y actividades. Él toma la iniciativa, expresa ideas creativas y da a todos la oportunidad de expresarse tomando en consideración sus puntos de vista. Él no impone sus ideas, él convoca e involucra a los demás a expresarse para así llegar a las decisiones más acertadas, sin embargo, en situaciones de riesgo él asume la toma de decisiones. El líder debe brindar facilidades a sus colaboradores para que sepan lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo, así como, brindar retroalimentación efectiva para ayudar de esta manera al aprendizaje de nuevos procedimientos. (www.upt.edu.pe, 2015)

De otro lado al hablar de competencias de liderazgo, es importante rescatar las 21 cualidades del líder descritas por Maxwell ,que si bien no están discriminadas cada una en las competencias, se interrelaciona y hacen parte de las competencias planteadas por el líder del tercer milenio, de acuerdo con lo establecido en el programa del o materia de liderazgo de la especialización de Alta gerencia.

- Las cuales son
1. CARÁCTER: Sé un pedazo de roca
 2. CARISMA: La primera impresión puede ser determinante
 3. COMPROMISO: Es lo que separa a los hacedores de los soñadores
 4. COMUNICACIÓN: Sin ella, viajas solo
 5. CAPACIDAD: Si la desarrollas, ellos vendrán
 6. VALENTÍA: Una persona con valentía es mayoría
 7. DISCERNIMIENTO: Pon fin a los misterios no resueltos
 8. CONCENTRACIÓN: Mientras más aguda sea, más agudo serás tú
 9. GENEROSIDAD: Tu vela no pierde nada cuando alumbra a otros
 10. INICIATIVA: No deberías salir de casa sin ella
 11. ESCUCHAR: Para conectarte con sus corazones, usa tus oídos
 12. PASIÓN: Toma la vida y ámala

13. ACTITUD POSITIVA: Si crees que puedes, puedes
14. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: No puedes dejar que tus problemas sean un problema
15. RELACIONES: Si tomas la iniciativa, te imitarán
16. RESPONSABILIDAD: Si no llevas la bola, no puedes dirigir al equipo
17. SEGURIDAD: La competencia nunca compensa la inseguridad
18. AUTODISCIPLINA: La primera persona a la que tienes que dirigir eres tú mismo.
19. SERVICIO: Para progresar, pone a los demás primero
20. APRENDER: Para mantenerte dirigiendo, mantente aprendiendo
21. VISIÓN: Puedes conseguir solo lo que puedes ver . (Maxwell, 2000)

El líder debe ser: muy humano, abierto, ético. Hacer el bien y evitar el mal; ser creativo, planeador y no improvisar. Debe tener capacidad para el trabajo en equipo, enfrentar nuevos problemas, investigar, estar automotivado y, finalmente, estar orientado a resultados.

Si el líder no produce resultados, ocurre lo mismo que con los equipos de fútbol, cuando “jugaron muy lindo, pero perdieron porque no metieron goles”. El líder debe “meter goles”, producir resultados y cumplir con la misión, los objetivos y las metas trazadas, de lo contrario su liderazgo no está bien enfocado,

Frente al liderazgo para el tercer milenio, este explica la justificación e importancia del liderazgo dentro del contexto mundial y empresarial, así como la importancia de formar líderes, políticos, dirigentes, empresarios y gerentes con valores de orden superior, para lograr una transformación empresarial y espiritual que mejore la calidad de vida en todo nivel.

Estudios realizados por las empresas de consultoría gerencial más importantes del mundo, efectuados entre 500 empresas catalogadas por la revista Fortune como las más exitosas en todos los aspectos; arrojaron la siguiente conclusión: La principal característica de un ejecutivo exitoso, un gerente exitoso y de un excelente empleado o discípulo es: el liderazgo. (Facultad a Distancia, 2015)

Para llegar a esta idea fueron analizadas las competencias y habilidades que caracterizan a los dirigentes de estas organizaciones, que determinan con precisión el perfil de un líder. Entre las principales competencias de un ejecutivo exitoso, partiendo de la menos importante a la más importante, están las siguientes:

Capacidad de entender a los demás y luego hacerse entender

Debe entender y luego hacerse entender, comprender primero y luego ser comprendido, ponerse en los zapatos de los demás, para entender y luego si ser entendido, no la contrario como pretenden todo el tiempo las personas

Esta competencia rompe paradigmas, de que siempre seamos entendidos primero en vez de pensar en los demás, el liderazgo se ve reflejado en el tiempo que gastamos en entender a los demás y no esperar que nos entiendan primero

Transmitir conocimientos y valores

Debe ser capaz de transmitir conocimientos, de nada sirve ser sabio y no poder transmitir sus conocimientos a sus colaboradores, anteriormente la gente era muy celosa con sus conocimientos, porque esto era usado como fuente de poder, el que tenía la información tenía el poder, ahora el poder se ve reflejado cuando se transmiten los conocimientos y los valores a los demás.

Saber trabajar en equipo

Es la disposición para colaborar y desarrollar actividades en conjunto hacia un objetivo común donde se suman los conocimientos y habilidades de todo el grupo. En el trabajo compartido, se enriquece la experiencia de sus integrantes y se produce un resultado mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

Desarrolla un ambiente de trabajo que fortalece a los demás, respetando en todo momento a las personas que trabajan con él, brindando ánimo y espíritu en el equipo. Fomenta la interacción de todos y promueve la colaboración entre áreas y equipos de trabajo. (www.upt.edu.pe, 2015)

Manejar conflictos y llegar a negociaciones exitosas

Cuando dos o más personas se unen para trabajar o emprender una actividad, aparecen diversos pensamientos, diferentes formas o maneras de actuar y ver el mundo, lo que genera desacuerdos y conflictos de toda índole.

El ejecutivo exitoso debe tener la capacidad de manejar conflictos y llegar a negociaciones exitosas, situaciones diarias en toda actividad humana. Debe desarrollar la capacidad para negociar y solucionar conflictos, tema que es tratado en profundidad en otro módulo de esta especialización.

Asumir riesgos y tomar decisiones

Un ejecutivo es contratado para que asuma riesgos y tome decisiones todos los días y en todo momento. En ocasiones asume riesgos pequeños, en otras toma grandes decisiones y asume grandes riesgos. Normalmente, a mayor riesgo debe existir una mayor rentabilidad o beneficios muy grandes para que valga la pena enfrentarlo.

Un ejecutivo o líder puede y debe tomar decisiones que afectan muchas personas, incluso naciones enteras, por lo tanto estas dos capacidades siempre deben ser tenidas en cuenta. Ante la pregunta ¿cada cuánto tomamos decisiones? la respuesta es obvia: todos los días y a toda hora. En ocasiones tomamos decisiones sin importancia; en otras, trascendentales, según el momento y la capacidad de influencia que cada uno posea. Por ejemplo, la primera decisión que tomamos al despertarnos es: “¿me levanto ya o duermo cinco minutitos más?” Otra decisión que una mujer puede tomar tras abrir la ventana, ver el día y abrir el closet es ¿Qué me pongo?! En ocasiones esta decisión se puede volver trascendental, según a dónde se dirija o con quién se encontrará ese día.

Un gerente, ejecutivo o un ministro puede tomar decisiones que afectan todo un gremio o los trabajadores de una empresa. El Presidente de una nación puede tomar decisiones que afecten a todo un pueblo, mientras el presidente de EE. UU. puede tomar decisiones que afecten a medio planeta. Todo depende del nivel de influencia que cada uno tenga. (Facultad a Distancia, 2015)

METODOLOGIA

Actualmente con el proceso de Paz que se vive en el país y el llamado post conflicto, la Institución debe hacer parte de una nueva política de Estado, la cual hace que se re-evalúen las políticas y los procesos de selección e incorporación de la Institución, tanto en Oficiales, como en Suboficiales. Así como se hace necesario mejorar los procesos de evaluación para los ascensos, para que se tenga en cuenta las competencias como un aspecto importante a evaluar al momento de ascender, es decir para que estos ascensos se realicen a partir de reconocer la

idoneidad del profesional en su trabajo actual y la proyección para asumir los retos y responsabilidad de uno nuevo.

Para esto es necesario tener claras cuáles son las competencias necesarias para cada uno de los cargos. Esto es un trabajo complejo y de gran cuidado y no es posible hacerlo todo a la vez ya que requiere hacer un estudio profundo de las características de los sujetos y de los cargos, por lo que se pretende tomar como aporte las competencias de Liderazgo de un cargo crítico, gerencial y/o neurálgico como es el Comandante de una Unidad Táctica del Ejército Nacional Basado en lo anterior la definición de problema administrativo sería, cuáles son las competencias de Liderazgo que debe tener un Comandante de Unidad Táctica

Un modelo de gestión humana por competencias toma como referencia la planeación estratégica de la empresa, determina qué conocimientos, habilidades, actitudes y motivación son requeridas para poder alcanzar los objetivos estratégicos. Este modelo define lo que se espera de una persona en un rol o puesto de trabajo y permite identificar las brechas entre los niveles actuales y esperados de cada competencia con el fin de desarrollarlas para llevarlas a un nivel superior, lo cual le permite a la empresa contar con una ventaja competitiva y generar altos niveles de productividad (Fernandez Lopez, 2005) El Ejército es una institución que maneja un modelo tradicional de talento o gestión humana en el que esta área se encarga de definir perfiles y realizar actividades de selección y contratación, compensación, capacitación y desarrollo y sucesión, entre otras, desde una visión funcionalista. Desde la incorporación de personal en las escuelas de Oficiales y Suboficiales, así como el personal civil que ingresa a laborar en la institución.

Desde el punto de vista tradicional, cada subproceso actúa independiente y está en manos de quien lo esté dirigiendo, pues las herramientas empleadas son genéricas y sus resultados están sujetos a la interpretación del responsable de gestionar el capital humano.

Por lo anterior es importante tener en cuenta que con el enfoque tradicional del Ejército y los cambios tan grandes que se avecinan para la institución de acuerdo con el logro de la Paz y el post conflicto planteado por el Gobierno, se debe tener en cuenta el generar nuevas estrategias para la incorporación y el personal que ya se encuentra en la Institución, desde una perspectiva de Gestión humana Por Competencias.

Basado en esto el problema de investigación de mercados, que estrategias se deben implementar para poder establecer Gestión humana por competencias al interior del Ejército.

Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta que la investigación cualitativa ha ido ligada a las ciencias sociales a través del tiempo y es allí donde se han desarrollado las diferentes líneas de investigación o métodos de investigación utilizados en la metodología cualitativa.

Por lo anterior considero que para esta investigación, es pertinente optar por una metodología de tipo cualitativo, ya que se realizara a través de la recolección de datos sin medición numérica, como son las entrevistas. Así mismo este método se reconoce la realidad de forma tal que el intérprete hace parte de esta interpretación realizada, tomando como elemento la hermenéutica, que nos permite interpretar sin dejar de lado nuestra posición o sentido frente a lo que se quiere investigar.

Esta investigación es además descriptiva debido a que, como lo define Hernández. (2006), busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de un fenómeno a analizar; en el caso particular de esa investigación, se pretende recolectar información para establecer las

competencias organizacionales y distintivas de los cargos críticos respecto a la nueva política de Estado el post conflicto en el Ejército Nacional.

En la investigación de competencias, permite o evidencia de forma clara como ven los demás a aquellos que están ocupando los cargos de estudio, lo cual permite tener una información completa, que mostrara tanto lo positivo como lo negativo, permitiendo con esta información seleccionar lo que debe ser. Basado en el enfoque de investigación etnográfico

En esta investigación permite que a partir de las competencias que se esperan deben tener los aspirantes o los que se desempeñan en los cargos que se estudien, el investigador o quien lleva a cabo la investigación pueda interpretar la información y a partir de esta construir los conceptos sobre las competencias a desarrollar en el personal que se encuentra ya laborando, así como lo que se debe instaurar para aquellos que van a ingresar a la Institución. A través del enfoque *Hermenéutico* que Su objetivo es interpretar los sentidos culturales que los investigadores construyen a partir de lo expresado por los informantes sobre un asunto determinado

Objeto de Estudio

El Objeto de estudio será un Comandante de Unidad Táctica del Ejército Nacional de Colombia, El Ejército Nacional es una institución pública, que se basa en la misión constitucional, la cual le ordena conducir operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia y la integridad territorial, proteger a la población civil, los recursos privados y estatales para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación. (www.ejercito.mil.co, 2015)

Diseño Metodológico

Recolección de la Información.

MUESTRA:

5 subalternos del Comandante de la Unidad Táctica, quien es reconocido por su desempeño laboral y buenos resultados.

1 teniente, 2 sargento, 2 soldados regulares, 1 civil de servicios generales

Teniendo en cuenta la teoría planteada por Yin (1989:29), a través del principio de triangulación se deben tener múltiples fuentes de información, que para el proyecto de investigación que nos ocupa serán (Martinez, 2006) en este caso se busco que las personas tuvieran diferentes visiones teniendo en cuenta su lugar en la institución.

Esto se evidencia al escoger personal de Oficiales, Suboficiales y civil, pertenecientes a la Unidad Táctica y que por sus funciones y atribuciones, así como la labor a desempeñar y lugar jerárquico dentro de la institución, tienen diferentes puntos de vista y formas o marco de referencia de observar y dar información frente al objeto de estudio que en este caso es el Comandante de la Unidad Táctica.

CRITERIOS DE SELECCIÓN:

- Disponibilidad para realizar la entrevista
- Haber trabajado bajo el mando del comandante mínimo 6 meses
- No haber presentado procesos disciplinarios dentro de la institución
- No estar pendiente por traslado

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Entrevistas semiestructuradas

Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas, al personal que se encuentra actualmente laborando, en la unidad táctica que son subalternos del Comandante, ya que son ellos los que nos pueden dar una mejor visión o herramientas para identificar y describir las competencias de liderazgo que tiene el comandante de la Unidad Táctica.

Las preguntas estuvieron enfocadas en lograr que el entrevistado describiera las conductas que realiza el comandante en relación a cada una de las categorías previamente definidas. Cláusula de confiabilidad: para que los sujetos pudieran expresar con libertad y sin cohibición, de esta forma se asegura la fiabilidad de la información evitando sesgos de la misma.

Revisión teórica de las competencias y habilidades de liderazgo que un gerente debe tener para ser un gerente de éxito.

Análisis de la Información

Esto se hace a través de las entrevistas, las cuales se transcriben y al leerlas se organizan por categorías, es decir habilidades que se repiten en los diferentes grupos de entrevistados, así como con la literatura frente al tema. Pudiendo determinar las competencias de liderazgo necesarias para un Comandante de Unidad Táctica exitoso

Estas competencias permitirán contribuir a la generación de perfiles de competencias de los oficiales del Ejército, que al momento de ascender Oficiales y Suboficiales, cuenten con requisitos previstos a nivel personal y en otros aspectos. Encaminados cada vez a mejorar y a alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución, encaminados al post conflicto o la futura Paz que está buscando el Gobierno.

Organización información

La organización de la información se realizó a través de categorías de competencias definidas a partir de revisión literaria. Se empleó una matriz de doble entrada para organizar la información (categorías / sujetos) (Bonilla, 1997)

Categorías: salen de la revisión teórica. A partir de estas categorías se desarrolla entrevista semi estructurada se crean las preguntas

Categorías inductivas: salen del análisis de la información

Tab 1. Matriz doble entrada

SUJETOS / CATEGORIAS	CATEGORIA 1	CATEGORIA 2	ANALISIS POR SUJETO
CAPITAN			
SARGENTO 1			
ANALISIS POR CATEGORIA			ANALISIS INTEGRADO

Tab. 2. Descripción Fases

FASE	ACTIVIDAD
Recolección de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar cargos críticos • Seleccionar población • Elaboración instrumento • Aplicación instrumento • Revisión Literaria
Análisis de la Información	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar conceptos y competencias pertinentes a los cargos escogidos • Cruce de información obtenida
Organización Información	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de categorías • Definición Competencias más relevantes
Construcción Teórica	<ul style="list-style-type: none"> • Cruce de información de trabajo de campo y revisión literaria • Establecer las competencias requeridas

RESULTADOS

Construcción Teórica

A partir de la información arrojada en el trabajo de campo y el cruce de información con las teorías o información literaria, es el momento de establecer las competencias de Liderazgo que debe tener un Comandante de Unidad Táctica exitoso al interior del Ejército Nacional, para tener en cuenta también al momento de los ascensos. Todo esto basado también en la Organización interna y la misión y Visión Institucional, esto con el fin de no chocar con esta.

Categoría 1: Entender a los demás:

Los actores coinciden en que una de las acciones más significativas del comandante es que reconoce la dignidad humana, es decir respeta los derechos de las personas que se encuentran bajo su mando,

Dialoga permanentemente con sus hombres, sobre el área militar, así como sobre otros temas como son lo personal y/o familiar base fundamental de los hombres y mujeres que integran la unidad táctica.

Cumple con los planes de moral y bienestar, establecidos por el Comando superior dando los permisos determinados en las fechas ordenadas, buscando que sean equitativos para todo el personal.

Cuando un subalterno tiene una situación especial puede acudir al comandante siguiendo el conducto regular, a veces saltándose, pero recibe la atención por parte de él y si es necesario da los permisos necesarios y apoya en la medida de las posibilidades para solucionar los inconvenientes que se han presentado.

De acuerdo con la información aportada por los encuestados es evidente que el Comandante de la Unidad táctica es exitoso porque tiene competencias de liderazgo, que se encuentran en la primera categoría, entender a los demás, antes que exigir que lo entiendan a él. Ya que tiene

habilidades de comunicación, escuchando a sus subalternos sin importar el grado, el cargo o la función que cumple en su Unidad, así como la habilidad de servicio de ayudar o servir a los demás para poder dar solución a los problemas presentes, respetando los planes de moral y bienestar es decir dando el descanso necesario para que se pueda trabajar de forma amena con energía y con la decisión de cumplir las metas propuestas. Todas estas son acciones que a diario está teniendo el Comandante lo que le permite ser un líder para sus subalternos y lograr que hay un ambiente laboral agradable, llevando a que se cumpla la misión institucional y las funciones de cada uno de los que pertenecen al Batallón.

Categoría 2: Trasmite conocimientos y valores

El personal encuestado está de acuerdo en que los comportamientos que permiten tener competencia de Liderazgo sobre transmitir conocimientos y valores son:

Dedica diariamente momentos de su tiempo para motivar y exhortar a sus hombres en programas radiales y formaciones con todo el personal de la unidad. Los programas radiales los realiza con el fin de estar en contacto con el personal que se encuentra en el área y las formaciones con el personal que se encuentra en patio.

Es un comandante que ejerce el mando a través del ejemplo, No es descriteriado, que exige a todos a través de la norma, pero que a sí mismo no la aplique. No tolera, ni acepta el maltrato al personal ni de palabra ni mucho menos de acción, así mismo exige que sus subalternos tengan una política de cero maltrato.

Con esta información se evidencia que las competencias gerenciales o directivas que tiene el comandante de la unidad, le permiten ejercer con éxito el mando en las tropas de la Unidad y conducirlas en forma eficaz hacia el logro de las misiones y el cumplimiento de las tareas asignadas. Haciendo que sus subalternos quieran imitarlo. Porque su ejemplo es motivo de orgullo.

Categoría 3: Trabajo en equipo

En esta categoría se ven puntos de concordancia o que están todos de acuerdo en que Permite y fomenta que se trabaje en equipo, permite una participación constante y decidida de los miembros de la unidad, utilizando las capacidades y conocimientos individuales de cada uno de los integrantes de su unidad, que puedan aportar para el desarrollo de la misión constitucional y el cumplimiento de las metas propuestas.

De acuerdo con la información aportada por los encuestados se puede evidenciar que el trabajo en equipo también se puede dar en los aspectos gerenciales, ya que se valora lo que los demás hacen y se comparten conocimientos y formas de dar resultados o respuesta a las diferentes situaciones problema que se presentan,

Por otro lado se puede establecer que esta categoría organizacional de competencias de Liderazgo no es del todo aplicable en el contexto militar, ya que como comandante de unidad existen varios aspectos como las operaciones que no se puede trabajar en equipo y contar con la opinión de otros, sino que como Comandante debe tomar las decisiones o los caminos de acción de forma inmediata y con la responsabilidad necesaria. Participando activamente y dando respuesta efectiva a situaciones de crisis o alta demanda laboral.

Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo, potenciando la confianza y desempeño individual a través de la autoexigencia y responsabilidad entre los miembros del equipo. La persona que tiene esta competencia es capaz de integrarse al grupo y comprometerlo en una dirección para lograr los objetivos planteados. Así mismo, tiene habilidades sociales para relacionarse bien con los demás miembros de su

equipo, así como en los diferentes niveles jerárquicos, tanto con sus subordinados como con sus superiores.

Categoría 4 Manejar conflictos

En esta categoría se evidencian algunas diferencias en los actores encuestados, ya que la percepción de los comportamientos frente al manejo de conflictos es muy contraria o diferente de acuerdo al grado y al cargo que ocupa dentro de la unidad.

Por una lado evidencian conductas de identifica y aísla los conflictos del personal de la unidad para encontrar la mejor solución, es decir el manejo de conflictos lo ven como un mediador o agente externo que sirve para dar solución a problemas personales de algún miembro del personal bajo su mando.

Haciendo referencia a la competencia de la comunicación, que la llaman de doble vía, de manera personal sin importar el lugar donde se encuentre le permite acceder a información privilegiada para manejar crisis. Se centra en los problemas laborales y personales para dar solución a los conflictos por mínimos que sean.

Por otro lado está la posición del personal civil que considera que los comportamientos o conductas de manejo de conflicto están más relacionadas con los que a nivel laboral y cumplimiento de la misión se refiere, haciendo énfasis que no es un punto a su favor el solucionar conflictos del personal que integra la institución. Ya que también por el modelo de organización, y misión constitucional son pocas las negociaciones que se pueden hacer, ya que son más de cumplimiento y establecidas por las leyes, normas y reglamentos de régimen interno de la Unidad.

De acuerdo con la información anterior y correlacionando con la teoría las competencias de liderazgo, de resolución de conflictos y capacidad de negociación y gestión de intereses contrapuestos: un líder que comprende y gestiona la diversidad y el conflicto, y encuentra espacios de entendimiento y progreso en ellos. Es importante aceptar que en este caso el ser una organización castrense con unas políticas, objetivos y misiones particulares, enmarcadas dentro de una disciplina y unos protocolos de funcionamiento no hay muchos espacio para la negociación como tal. Porque están regidos de acuerdo a normas internas que establecen el que hacer y cómo hacerlo.

Categoría 5: Asume Riesgos -Toma de decisiones

Los actores, en esta categoría están de acuerdo en las posiciones presentadas por el comandante como liderazgo de éxito en cuanto la toma de decisiones y el asumir riesgos.

Asume riesgos ante la incertidumbre del enemigo, especialmente en el desarrollo de operaciones, en administración de personal y el área logística analiza que riesgo debe asumir y cuando debe hacerlo. Ante situaciones especiales, asume riesgos por falta de planeamiento y cursos de acción

Cuando se presentan eventos no contemplados en el planeamiento y sin cursos de acción previamente establecidos. Realiza una valoración del riesgo y procede en coordinación con las personas involucradas a asumir el riesgo teniendo como premisa la integridad del recurso humano.

De acuerdo a esto, la revisión literaria plantea que toda decisión lleva implícito el riesgo de equivocarse, pero decidir es algo inevitable porque hasta el hecho de “no tomar ninguna decisión” es decidir dejar que las cosas sigan el curso que están llevando.

Así mismo la toma de las decisiones se debe dar luego de lograr un consenso valorando los puntos de vista y contribuciones de todos los miembros del equipo, al final el comandante sobre quien es que recae toda la responsabilidad de la toma de las decisiones lo debe hacer, obviamente logrando un punto de equilibrio que sean más los beneficios de las decisiones tomadas que los aspectos negativos que estas conlleven. La toma de decisiones puede ser, o bien en coordinación con su superior, o de forma autónoma.

Por otro lado el asumir riesgos y tomar decisiones frente a estos se puede definir o describir como buscar nuevas formas de hacer las cosas: con capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes con el entorno.

CONCLUSIONES

Tenido en cuenta que el Objetivo General era determinar y describir las competencias que de Liderazgo debe tener un Comandante de Unidad táctica, de acuerdo con lo evidenciado por sus subalternos. Se cumple el objetivo propuesto porque, después del proceso de investigación basado en la información entregada por las entrevistas y la revisión literaria, Se pueden describir las competencias de liderazgo que tiene el comandante de la unidad Táctica, el cual es visto como un Comandante exitoso. Ya que en efecto la clasificación dada por el autor del liderazgo para el tercer milenio se ajusta a las competencias evidenciadas por los actores, que se describen como:

Capacidad de entender a los demás y luego hacerse entender, Transmitir conocimientos y valores Saber trabajar en equipo, Manejar conflictos y llegar a negociaciones exitosas, Asumir riesgos y tomar decisiones

Se puede establecer con las voces de los subalternos el reconocimiento de competencias o habilidades que tiene el Comandante de la unidad táctica, como son el poseer habilidades de comunicación, capacidad de escucha y de preocuparse por los demás antes de solo preocuparse por sí mismo, es importante resaltar que para los actores el comandante es exitoso por que se pone en los zapatos de sus subalternos y trata de darle soluciones a los diferentes conflictos personales o laborales que se presentan en el personal de la unidad, logrando con esto un ambiente laboral agradable.

Los subalternos entrevistados concuerdan que la forma de mando es a través del ejemplo, transmitiendo los conocimientos y los valores que le permiten ejercer con éxito el mando en las tropas de la Unidad y conducir las en forma eficaz hacia el logro de las misiones y el cumplimiento de las tareas asignadas. Haciendo que sus subalternos quieran imitarlo. Porque su ejemplo es motivo de orgullo.

Es claro para los actores que el Comandante debe combinar el conocimiento de lo militar con el reconocimiento de lo humano. Ya que cuando se logra un liderazgo con el mismo interés por los humanos, que por las tareas, se está logrando el tipo de liderazgo necesario para ser un Comandante de éxito. Porque sobre todo en esta institución la base de su estructura piramidal y de su funcionamiento con los Oficiales, Suboficiales y soldados que la conforman y si estos están bien, van a dar un mejor rendimiento y cumplimiento de metas establecidas.

Así mismo los actores plantean que aunque se trata de poseer cualidades de negociación, la dinámica o cultura organizacional no permite espacios para la negociación, ya que se rigen por normas, protocolos, manuales de régimen interno etc, que no permiten que se den las negociaciones

Aunque ya se ha venido hablando en el área de gestión humana, sobre la selección de competencias, a la temática empresarial podría aportar en el aspecto que todas las organizaciones pueden implementar programas por competencias, inclusive la institución castrense ya que a pesar de ser tan cuadrículados, pueden aceptar que el factor humano es el más importante y si el personal se encuentra capacitado, es tenido en cuenta y cumple con los perfiles requeridos para los cargos, puede desempeñar de mejor manera la labor encomendada y aporta al cumplimiento de la misión institucional. Evidenciando que es de vital importancia el Departamento de Gestión o Recurso Humano al interior de las organizaciones, pero no como rueda suelta sino como unido a las diferentes áreas articulando las estrategias para el desarrollo de los objetivos

Al interior de la fuerza, se está implementando el Modelo de Gestión humana por competencias, dentro de los cuales están los aspectos de selección del personal que ingresa, y la evaluación del desempeño para plan de carrera, Por lo que esta descripción de las competencias de liderazgo del Comandante de Unidad, por como lo ven sus subalternos, contribuye a la generación de perfiles de competencias de los oficiales del Ejército, así como estas competencias son necesarias implementarlas para los perfiles a tener en cuenta en los procesos de selección del personal que ingresa por primera vez a la Institución.

Las competencias necesarias a nivel de la Institución castrense no distan de las requeridas en cualquier organización. Ya que como se ha planteado el gerente de una organización, que tiene bajo su cargo a los empleados, la toma de decisiones el direccionamiento de la metas a cumplir, el cumplimiento de los objetivos trazados, el manejo de recursos sobre todo el talento humano. En este caso el gerente es el Comandante de la unidad táctica, quien tiene bajo su mando a los Oficiales, suboficiales, soldados y civiles que componen la unidad, que debe velar por el cumplimiento de la misión constitucional y que debe verificar que las diferentes secciones o dependencias de la unidad cumplan con los objetivos propuestos y metas planteadas alineadas con el mapa estratégico de la institución. Debe desarrollar las competencias de liderazgo para poder estar a la vanguardia de las Instituciones estatales en cuanto a gerentes o líderes de éxito. Teniendo en cuenta básicamente que lo que cambia es el contexto pero la finalidad de liderazgo es la misma, lograr que sus colaboradores o subordinados cumplan los objetivos planteados con interés y motivación.

Referencias

- Bonilla, E. (1997). *mas alla del dilema de los metodos*. Grupo Editorial Norma.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. En I. Chiavenato. McGraw-hill.
- Facultad a Distancia. (20 de 04 de 2015). *www.umng.edu.co*. Obtenido de lider del tercer milenio: <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/my/index.php>
- Fernandez Lopez, J. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la Dirección de Recursos Humanos*. Madrid:: Prentice Hall.
- Janne, M. R. (noviembre de 2009). *Cómo diseñar e implantar un modelo de competencias*. Bogota.
- Martinez, C. (2006). el metodo de estudio de caso. *pensamiento y gestion*, 165-193.

Maxwell, J. C. (2000). *21 cualidades de un líder*. In J. C. Maxwell, 21 . Caribe.

McClelland, D. (1973). En *Testing for Competencies rather than intelligence* (págs. 46(1), 1-14.).
American Psychologist, .

Ramirez, M. (28 de 02 de 2015). *www.laboris.net*. Obtenido de
http://www.laboris.net/static/em_diccionario_seleccion-competencias.aspx

www.ejercito.mil.co. (03 de 02 de 2015). Obtenido de
<http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=362169>

www.upt.edu.pe. (20 de 05 de 2015). Obtenido de
<http://www.upt.edu.pe/contents/bolsa/uploaded/documents/competencias.pdf>