

Competencias Gerenciales

Habilidades
Conocimientos
Aptitudes

ECO E EDICIONES

Edimer Gutiérrez Tobar




Edimer Gutiérrez Tobar

Administrador de empresas y Master en ciencias, actualmente pertenece al grupo de profesores investigadores de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC, cursó estudios de Pedagogía y Docencia Universitaria en la Universidad de San Buenaventura, está próximo a graduarse como Master en Administración de Negocios MBA en la Universidad Sergio Arboleda de Bogotá D.C.

Docente en la Universidad de Boyacá y Santo Tomás de Tunja. Es conferencista de temas empresariales, y consultor empresarial.
Egt94@hotmail.com

Competencias Gerenciales

Habilidades
Conocimientos
Aptitudes



Edimer Gutiérrez Tobar

Introducción.....	XIII
-------------------	------

CAPÍTULO 1
DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Objetivos de aprendizaje.....	1
Competencias laborales	5
Competencias científicas	6
Competencias ciudadanas	6
Las competencias básicas	6
Competencias genéricas.....	7
Competencias específicas	7
Educación superior y mercado laboral	7
Cuestionario.....	10

CAPÍTULO 2
EL ICEBERG DE LAS COMPETENCIAS

Objetivos de aprendizaje.....	11
Componentes de las competencias	13
De las competencias laborales a las competencias gerenciales.....	15
Las competencias gerenciales	16
Competencias de logro y acción.....	18
Competencias de ayuda y servicios	18
Competencias de influencia	19
Competencias de dirección	19
Competencias cognitivas.....	19
Competencias de eficiencia personal.....	20
Competencias que generan más puntuación para un gerente	20
Los gerentes exitosos.....	22
Cuestionario.....	24

CAPÍTULO 3

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LAS COMPETENCIAS

Objetivos de aprendizaje.....	25
La conceptualización del término	28
La competitividad entre individuos	28
Autoconocimiento	29
Autocontrol	29
Automotivación	30
Empatía	30
Habilidades sociales	30
Cuestionario.....	33

CAPÍTULO 4

LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES Y LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

Objetivos de aprendizaje.....	35
Inteligencias múltiples vs habilidades gerenciales.....	40
¿Cuáles son mis fortalezas?	43
¿Cómo me desempeño?	45
¿Cómo aprendo?	45
¿Cuáles son mis valores?.....	47
¿Cuál es mi lugar?.....	49
¿Cómo debería contribuir?	50
Inteligencia interpersonal.....	51
La autogestión	53
Cuestionario.....	55

CAPÍTULO 5

EL COACHING GERENCIAL

Objetivos de aprendizaje.....	57
El coaching y el aprendizaje humano y organizacional	62
¿Por qué utilizar el estilo del coaching gerencial?	63
Definición de coaching	65
El proceso de auto entrenamiento	68
El auto conocimiento	68
La auto crítica	69
Auto aprendizaje.....	69
Autodisciplina	70
Auto entrenamiento	70
Cuestionario.....	71

CAPÍTULO 6

EL LIDERAZGO Y LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

Objetivos de aprendizaje.....	73
Definición de liderazgo	75
Crea una visión de futuro.....	76
Promueve los cambios en la empresa.....	76
Es empático y sensible	76
Sabe empoderar a sus colaboradores.....	77
Es un inspirador de autoconfianza	77
Forma equipos efectivos de trabajo	77
Sabe reconocer y recompensar	77
Es tolerante con los errores ajenos	78
Cambia las reglas de juego en el momento oportuno	78
Es flexible, adaptativo y cambiante	78
Colabora efectivamente con otros líderes	78
Contrata a excelentes profesionales	79
Es seguido por su ejemplo.....	79
Se guía por criterios estratégicos y sistémicos.....	79
Asume riesgos controlados y actúa.....	79
Hemos cambiado nuestra manera de pensar.....	81
El gerente integral y el cerebro	81
El cerebro integral de un gerente integral	82
Tipologías gerenciales	83
El gerente emocional	83
El gerente motriz	83
El gerente integral	84
¿Se nace líder?	86
El estilo del gerente ideal.....	87
¿Por qué la motivación es importante para los gerentes?.....	88
Autoimagen	89
Cuestionario.....	91

CAPÍTULO 7

DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Objetivos de aprendizaje.....	93
Implicaciones de ser gerente.....	95
Formación de gerentes	97
Desarrollando competencias gerenciales.....	99
Premisas del desarrollo de las competencias	102
Acciones que facilitan el desarrollo de competencias.....	103
El Aprendizaje experiencial	104
El cambio autodirigido	105

Desarrollo de competencias en la universidad.....	108
Competencias presentes en los gerentes exitosos.....	110
El Aprendizaje Basado en Problemas ABP.....	113
Cuestionario.....	114

CAPÍTULO 8

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR

Objetivos de aprendizaje.....	115
Orígenes de la estrategia.....	117
Definición de estrategia.....	118
El concepto de innovación.....	119
Las perspectivas de las empresas latinoamericanas.....	122
Los conceptos que conducen a seguir haciendo lo mismo.....	123
La reducción de costos.....	124
Escuchar al cliente.....	124
La satisfacción del cliente.....	124
El benchmarking.....	125
La ventaja competitiva.....	125
La Visión de Prahalad*.....	125
El asombroso fenómeno de eBay.....	127
Un millón de personas que cambian su estilo de vida.....	128
Una Red de éxito.....	128
Estrategia de eBAY.....	129
Cuestionario.....	130

CAPÍTULO 9

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Objetivos de aprendizaje.....	131
Generalidades.....	133
Concepto de evaluación de competencia.....	135
Principios del proceso de evaluación y certificación.....	136
Concepto de técnica.....	138
Técnicas más utilizadas para obtener evidencias.....	138
Observación directa en ambiente real de trabajo.....	139
Simulación de situaciones.....	139
Valoración de productos terminados o en proceso.....	139
Formulación de preguntas.....	140
Estudio de caso.....	140

Entrevista.....	140
Condiciones para realizar una entrevista.....	141
Instrumento de evaluación.....	141
Cuestionario.....	142

CAPÍTULO 10

EMPRESARIOS COMPETENTES

Objetivos de aprendizaje.....	143
COLCHONES ELDORADO "Un Sueño que Perdura"	146
Señor Gumercindo Gómez Caro	
Presidente Fundador de Colchones Eldorado S.A.	
Orgulloso de su origen	148
Soñador, inquieto y visionario.....	148
La creatividad es un libro en blanco abierto a la imaginación.....	149
Un líder protagonista de su lucha.....	149
El persistente que brilló con energía propia.....	150
¿Intuición precoz o designio divino?	151
Es cierto, la energía se transforma.....	151
Los hombres felices sí existen	152
El hombre y su obra	153
Lo que pueden las mentiras piadosas.....	154
"Contactos"	155
Se mete a la radio.....	155
El salto al charco.....	156
Primera mentira piadosa	156
Otra mentira piadosa.....	157
El Rancho de Jonás – Cadena de Restaurantes	159
Cuestionario.....	160
Bibliografía	161
Infografía.....	165

Lista de tablas

Elementos de las competencias.....	4
El iceberg de las competencias.....	13
Competencias genéricas.....	17
Competencias gerenciales.....	21
Las inteligencias múltiples y las competencias gerenciales.....	37
Diferencias del coaching.....	66
Las competencias de un coach.....	67
Modelo de cerebro integral.....	82
Diferencias entre motivos y valores.....	89
Gerentes emprendedores.....	90
Gerentes exitosos.....	90
Gerentes de cambio.....	90
Gerentes en organizaciones matriciales.....	90
Diferencias entre capacitación y desarrollo.....	103
El cambio auto dirigido.....	106
Desarrollo de competencias por áreas.....	109
Competencias presentes en los gerentes exitosos.....	110
Adquisición de competencias gerenciales.....	112
Elementos de la evaluación.....	136

Introducción

Para los gerentes exitosos su desempeño está originado en dos elementos bien importantes. Por un lado la práctica lograda a través de situaciones concretas de trabajo, fruto de los cargos desempeñados, y por otro lado los años dedicados al aprendizaje formal. Lo anterior lleva a reconocer que no bastan los títulos y diplomas para calificar a una persona como competente laboral o profesionalmente. No es la posesión de determinados conocimientos, sino el uso que se haga de ellos en contextos que amerite soluciones.

Desde este punto de vista, el tema de competencias ha probado ser un generador de ventajas competitivas, ya que propicia la búsqueda de la excelencia en el desarrollo del potencial de las personas, es decir lo que ellas saben o podrían hacer. Coloca de manifiesto que lo importante no son las competencias que un individuo demuestre tener sino su actitud para adquirir nuevas competencias que lo habiliten para desempeñarse exitosamente en situaciones cambiantes y a la vez exigentes.

La competitividad de las organizaciones en el mundo entero y la productividad del capital humano está siendo impactado en forma significativa, por el tema de las competencias gerenciales, cada día ganan mas terreno integrando efectivos sistemas de gestión y las nuevas metodologías para su valoración, lo cual nos permite tener mejores herramientas para calificar a una persona como competente.

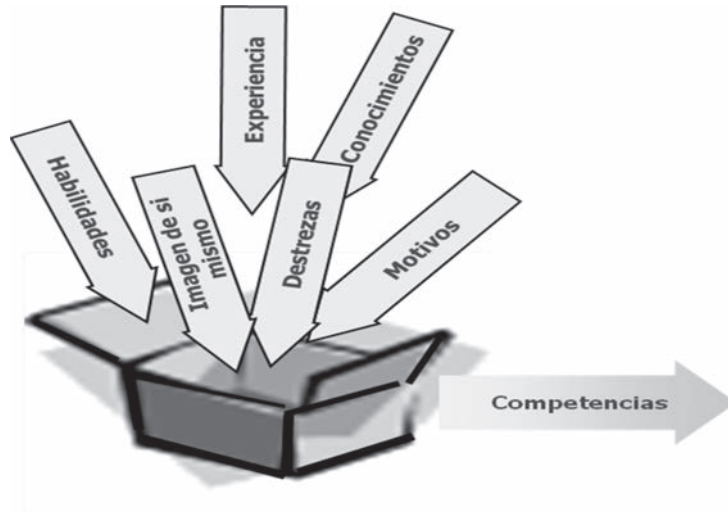
Como Administrador de Empresas, presento a consideración de los lectores, una propuesta que tiene como objetivo servir de marco de reflexión y la cual está relacionada con la forma de desarrollar competencias gerenciales, convencido que el tema aunque aplicable a cualquier actividad del ser humano, en cada una de las profesiones tiene matices específicos que deben estudiarse con detenimiento.

El autor

Definición de competencias

Objetivos de aprendizaje

- ▶ Comprender el origen del concepto de competencia
- ▶ Identificar los elementos presentes en las competencias
- ▶ Entender el concepto de competencias laborales.
- ▶ Diferenciar las competencias ciudadanas.
- ▶ Identificar las competencias científicas.
- ▶ Entender las relaciones del mercado laboral con la educación.



Hablar de una definición de competencias parece una labor un tanto difícil debido a que en la literatura aparece toda una constelación de especificaciones que pueden confundir a quien desea ingresar a este tema. No obstante, y de acuerdo con McLagan¹, podríamos decir que las definiciones más utilizadas son las que consideran las competencias en función de las tareas y en función de los rasgos distintivos del trabajador excepcional. Por ejemplo, para Dalton² las competencias son las conductas por las cuales se diferencian los trabajadores eficientes de los ineficaces. Para Boaz³ las competencias son comportamientos críticos o claves: "conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, en general, atributos personales que se relacionan de forma causal más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones o responsabilidades".

- 1 McLAGAN, P.A. (1998): *La nueva generación de competencias*. Training and Development Digest. No. 10 Mayo 1998.
- 2 DALTON, M. (1998): *¿Sirven de algo los modelos de competencias?* Training and Development Digest. No. 10 Mayo 1998.
- 3 BOAZ, G. (1998): *Parámetros de Benchmarking para los modelos de competencias*. Training and Development Digest. No. 10 Mayo 1998.

Otros textos de su interés

Administración de compras
Alberto Montoya Palacio

Cómo crear y dirigir la nueva empresa
Julio Flórez A.

Contabilidad de costos
Gonzalo Sinisterra

Gerencia de compras
Nora Ligia Heredia

Gerencia financiera empresarial
Marcial Córdoba P.

Gestión estratégica organizacional
Jorge Eliécer Prieto

Manual para la creación de empresas
Carlos Julio Galindo

Negociación, arte empresarial
Guillermo Andrés Zapata

Proyectos, enfoque gerencial
Jorge Eliécer Prieto

Sistemas de información Gerenciales,
Jairo Amaya Amaya

Competencias Gerenciales



El tema de las competencias empresariales ha generado un buen número de seguidores en nuestro medio, debido a la importancia que esto implica en el proceso pedagógico, como generador de ventajas competitivas en los ambientes laborales. Tener éxito como gerente o director en una empresa, es el resultado en parte de los conocimientos y habilidades recibidas en la universidad, pero también de los rasgos, motivos, auto imagen, valores y rol social de cada uno de nosotros. Estos últimos constituyen un verdadero reto para nosotros los educadores, ya que son elementos intangibles del ser humano, los cuales son más difíciles de desarrollar y por tanto requieren de más tiempo y esfuerzo.

Como Administrador de Empresas, presento a su consideración, una propuesta que tiene como objetivo servir de marco de reflexión y la cual está relacionada con la forma de desarrollar competencias en nuestra profesión, convencido de que el tema aunque aplicable a cualquier actividad del ser humano, en cada una de las profesiones tiene matices específicos que deben estudiarse por separado.

Colección: Ciencias Administrativas

Área: Administración

ECO
EDICIONES



www.ecoediciones.com

