

**LO QUE UN GERENTE NO PUEDE OLVIDAR**

LINA MARIA CORREA BOTERO  
NEIDA PATRICIA MEDINA ARANGO  
RAMÓN FERNANDO BETANCUR MONTOYA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MEDELLÍN  
2006

# **LO QUE UN GERENTE NO PUEDE OLVIDAR**

LINA MARIA CORREA BOTERO  
NEIDA PATRICIA MEDINA ARANGO  
RAMÓN FERNANDO BETANCUR MONTOYA

Monografía para optar al título de:  
Especialistas en Alta Gerencia

Asesor Temático:  
MARIO ENRIQUE VARGAS SÁENZ  
Asesor Metodológico:  
MARIA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MEDELLÍN  
2006

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Medellín, Julio de 2006

Dedicamos esta monografía a nuestros docentes de la Especialización, quienes nos aportaron el conocimiento, y a nuestras familias, por su apoyo incondicional para el logro de nuestros objetivos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Expresamos nuestros agradecimientos a:

La Universidad de Medellín, por entregarnos el capital intelectual de todo el grupo de excelentes docentes de la Especialización en Alta Gerencia.

La secretaria Martha Ramírez, por su apoyo incondicional durante nuestra instancia en la Universidad.

Los profesores, Ana Cenaida Velásquez y Francisco Fernández Correa, porque de ellos surgió la base de investigación de esta monografía.

Y de manera muy especial a nuestros asesores Mario Enrique Vargas Sáenz y María Cecilia Arcila Giraldo, por su orientación, respaldo y apoyo en la realización de este proyecto.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
1. CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN GERENCIAL	16
1.1 PRINCIPIOS BÁSICOS DE UN BUEN GERENTE	21
1.2 CONOCIMIENTOS BÁSICOS GERENCIALES	25
1.2.1 Dominio Conceptual	26
1.2.1.1 Conocimientos Generales	27
1.2.1.2 Especialidad	31
1.2.2 La Tecnología	31
1.2.3 El actuar	33
1.2.3.1 Gestión del Cambio	34
1.2.3.2 Gestión de Oportunidades y Clientes	35
1.2.3.3 Gestión de Proyectos	36
1.2.3.4 Gestión de Prioridades	37
1.2.3.5 Gestión del Talento Humano	37
1.2.3.6 Gestión del Conocimiento	38
1.2.3.7 Gestión de Conflictos	39
1.2.3.8 Gestión de los Valores	40

1.2.3.9	Gestión de Sí Mismos	41
2.	COMPETENCIAS GERENCIALES	43
2.1	CLASES DE COMPETENCIAS	45
2.1.1	Competencias Técnicas	48
2.1.1.1	Conocimientos Genéricos	48
2.1.1.1.1	Conocimientos del Sector	48
2.1.1.1.2	Conocimientos del Negocio	48
2.1.1.2	Conocimientos Específicos del Cargo	49
2.1.1.2.1	Habilidades del Cargo	49
2.1.1.3	Conocimientos de los Procesos Organizacionales	49
2.1.2	Competencias Gerenciales	50
2.1.2.1	Pensamiento Estratégico	50
2.1.2.2	Orientación al Cliente	51
2.1.2.3	Trabajo en Equipo	51
2.1.2.4	Competencias de Liderazgo	51
2.1.2.5	Competencias de Comunicación	51
2.1.3	Competencias Personales	51
2.1.3.1	Competencias de Autorregulación	52
2.1.3.2	Competencias Cognitivas	52
2.1.3.3	Competencias Motivacionales	53
2.1.3.4	Competencias Sociales	54
2.2	IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL ROL	54
3.	ESTILOS GERENCIALES	59

3.1	ESTILO COERCITIVO	61
3.2	ESTILO DIRECTIVO	62
3.3	ESTILO AFILIATIVO	62
3.4	ESTILO DEMOCRÁTICO	63
3.5	ESTILO MARCAPAUTAS	63
3.6	ESTILO COACHING	64
4.	CHECK LIST	67
5.	CONCLUSIONES	69
	BIBLIOGRAFÍA	72



## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Conocimientos básicos gerenciales	25
Grafico 2. Ciclo de las competencias	44
Grafico 3. Integración de conocimientos y competencias	47
Grafico 4. Competencias del rol	55
Grafico 5. Integración de conocimientos, competencias y estilos	59

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Competencias requeridas para el rol del gerente	55
Tabla 2. Resumen de estilos	62

## RESUMEN

La presente monografía tiene como título: “Lo que un gerente no puede olvidar”.

El contenido de esta monografía presenta:

Una breve introducción de las funciones de la gerencia y la evolución a lo largo de la historia de la administración.

A continuación, una propuesta basada en los conocimientos conceptuales y técnicos que junto con el actuar son los pilares necesarios para soportar dicha función. La relación de estos tres componentes son interrelacionados con las competencias y estilos gerenciales que directamente influyen en el saber y el hacer de los gerentes de hoy.

Finalmente, para darle cumplimiento al objetivo de esta monografía presentamos un Check List o lista de chequeo, la cual reflejará en sus resultados y análisis *lo que un gerente no puede olvidar*, para que pueda asumir el reto de la gestión gerencial con éxito.

## **ABSTRACT**

The present monograph has a title: “which a manager cannot forget”

The content of this monograph shows:

A brief introduction to the manager’s functions and the evolution throughout the administration history.

Next, a proposal based on the conceptual and technical knowledge that along with acting are the pillars necessary to support this function. The relation of these three components is interrelated with the competitions and management styles that directly influence in the knowledge and doing of today managers.

Finally, in order to give fulfillment to the objective of this monograph we present a Check List; this will reflect in its results and analysis which a manager cannot forget, so that he can takes the challenge of the management with success.

## INTRODUCCIÓN

Con la globalización, los países dan paso a la internacionalización de los mercados, culturas, políticas gubernamentales, entre otros. Cada nación empieza a mostrar sus fortalezas y debilidades a nivel mundial y esto nos lleva a la búsqueda de mayores competitividades basadas en el aprovechamiento de las ventajas que se poseen, tales como: mano de obra barata, posición geográfica, recursos naturales entre otras. Se abren las fronteras y la información es asequible a cualquier persona no importa el lugar donde se encuentre. Empiezan a jugar un papel fundamental factores como calidad, precio, entrega oportuna y servicio al cliente en el manejo de los mercados.

Lo anterior nos obliga a gerenciar los negocios de una manera diferente porque no se gerencia solo una empresa, se gerencia un negocio abierto al mundo, donde es necesario internacionalizar los productos y servicios para sostenerse en el mercado, de lo contrario puede llegar un rival fuerte con más ventajas, absorbiendo clientes y mercado; así el gerente tendrá que ser más calificado, deberá poseer más conocimientos, habilidades, destrezas y vivir en un mundo real que le permita ser competente ante cualquier reto que se presente en su camino para ser el mejor y a su vez dirigir la mejor compañía del mundo.

El trabajo de un gerente comienza cuando encuentra que cada persona es una variable cuyo comportamiento es impredecible, además, cuando encuentra otra gran cantidad de variables que tiene que manejar, entre las cuales están: la tecnología, la competencia, la publicidad, los clientes, la estrategia comercial, la estructura que tiene que darle a la empresa, los sistemas externos e internos, la calidad y los proveedores, entre otros.

El estudio de la gerencia ha ido evolucionando, teniendo en cuenta todos los cambios, transformaciones, culturas y demás. De este modo, se tiene hoy en día un papel muy definido de la gerencia, que lleva a que un gerente que lidera una empresa, deberá ser poseedor de conocimientos y experiencias, para garantizar el éxito y el futuro de la organización.

Las universidades forman administradores, ingenieros, contadores, abogados, pero quién forma a un líder que quiera prepararse para el reto de gerenciar una organización? No todos somos poseedores de los conocimientos que se requieren hoy en día para enfrentar una gerencia, no todos estamos dotados con los conocimientos, habilidades y destrezas que necesita poseer el líder de una organización, el cual tiene a su cargo personas con diferentes formas de ser, que están esperando ser puestos en orden para el desempeño de sus funciones individuales y colectivas con el fin de lograr un objetivo común.

No es una tarea fácil la que enfrenta un gerente, este cargo requiere de una persona altamente capacitada, con conocimientos y cualidades especiales, preparada con esmero, no siendo un puesto al que cualquiera llega a probar suerte, lo cual resulta siendo fatal para la organización.

Esta monografía pretenderá ser un guía que sirva a los ejecutivos de hoy en su reto por gerenciar el mañana de nuestras organizaciones, creando conciencia de todos los conocimientos y competencias que se deben poseer, definiendo a su vez los estilos gerenciales. Finalmente, se diseñará un Check List que sirve de base para la formación de los profesionales que aspiran desempeñarse en un cargo gerencial, con el fin que después de alcanzar el cargo, estén en la capacidad de desempeñar una buena gestión y así garantizar la permanencia de la empresa que dirigen en el medio.

De esta manera, la monografía se constituye en el material de estudio para conocer *lo que un gerente no puede olvidar* dentro del desempeño de su gestión gerencial.

## **1. CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL DESEMPEÑO DE LA FUNCION GERENCIAL**

“Los altos ejecutivos son por definición, los responsables últimos de todas las decisiones y acciones de todos los miembros de la empresa, incluyendo aquellas decisiones y acciones de las que no son concientes”<sup>1</sup>.

La definición del gerente y sus funciones ha ido cambiando a lo largo de la historia de la administración.

En 1916 el francés Henri Fayol, en su libro *General and Industrial Management* (Gerencia Industrial y General), puso la dirección en el centro de la organización. Para Fayol el trabajo del gerente consistía en las siguientes funciones básicas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De estas funciones, a la dirección fue a la que más énfasis le dio, significando para él “mirar hacia adelante”. Con este aspecto se comenzó a dar importancia a la planificación dentro del mundo empresarial.

Durante los años 30, Mary Parker Follett habla sobre la gerencia, pero especialmente enfocada al carácter humano y expresando que la responsabilidad es lo que más desarrolla al hombre. Definió al gerente como un líder que ve cada situación como un conjunto, en lugar de centrarse sólo en sus componentes. El gerente además, organiza las experiencias de su grupo, ofrece una visión del futuro y forma a sus seguidores para que se transformen en líderes. Follett también introduce el conflicto como una realidad de la vida, el cual debe abordarse

---

<sup>1</sup> MINTZBERG, H. KOTTER, J.P, y otros. Liderazgo. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Planeta. 2004. p. 123.



desde tres puntos de vista: dominio, transigencia e integración, siendo ésta la única forma positiva de avanzar.

En 1938 Chester Barnard incorpora al concepto de la gestión, la necesidad de la comunicación y sus canales, para que toda persona de la organización pueda estar vinculada con los objetivos. Para Barnard el gerente es el responsable de potenciar los valores y metas de la organización, para traducirse en actuaciones.

Peter F. Drucker en su libro *The Practice and Management* (La Práctica de la Gerencia) en el año 1954, sitúa la gestión y a los directores como el centro de la actividad económica: “la dirección también es un grupo diferente y liderante en la sociedad industrial”. Drucker define que el significado de la vida empresarial es crear un cliente, por tanto para él, las principales funciones empresariales eran el marketing y la innovación. Para Drucker es fundamental saber cuál es nuestro negocio y cuál debería ser.

Drucker establece cinco principios básicos del papel de la dirección: establecer objetivos (dirección por objetivos), organizar, motivar y comunicar, medir y desarrollar al personal. La función que distingue al directivo, es la de educar.

Drucker identificó siete tareas para el director:

- Dirigir por objetivos.
- Asumir más riesgos y a plazos más largos.
- Ser capaz de tomar decisiones estratégicas.
- Ser capaz de crear un equipo integrado.
- Ser capaz de comunicar información rápida y claramente.
- Ser capaz de ver la empresa como un conjunto e integrar su función en él.
- Tener un amplio conocimiento.

En 1973 Henry Mintzberg descubre que los directores, en lugar de dedicar tiempo a contemplar el largo plazo, eran esclavos del momento presente y pasaban de una tarea a otra obstaculizados constantemente por múltiples distracciones y llamadas.

Mintzberg identifica como las funciones principales del gerente: las interpersonales, las informativas y las decisorias.

### **Funciones interpersonales:**

- Es la cabeza visible de la organización y por ende es el representante de ella dentro y fuera de la organización.
- Como responsable del trabajo de su gente, tiene el papel de líder. Motivar y estimular a su personal, ajustar las necesidades individuales a los objetivos de la organización.
- Es el encargado de mantener los contactos laterales.

### **Funciones informativas:**

- Es el supervisor de los flujos de información.
- Difusor de la información entre sus subordinados.
- Portavoz, transmite la información al exterior.

### **Funciones decisorias:**

- Emprendedor, iniciador y diseñador del cambio.
- Encargado de resolver imprevistos.
- Repartidor de los recursos de la organización.
- Negociador.

En 1993 Ricardo Semler pone en práctica dentro de su empresa, tres valores: participación de los empleados, participación en los beneficios y sistemas de información abiertos. La dirección debe preocuparse por capacitar a los demás, en lugar de controlarlos.

A través del tiempo, la historia de la gestión gerencial ha sido transformada o mejorada por los diferentes gurus en el tema. Drucker con la gestión gerencial ha llevado grandes adelantos puesto que es de vital importancia el cliente, y la visión que se quiera alcanzar en el negocio; Mintzberg y los otros pensadores mencionados anteriormente definen la función gerencial más estructurada, sin alejarnos de la actualidad, una buena estructura gerencial hace que el gerente de hoy tenga mas tiempo para dedicarse al oficio principal que es la gestión de su organización.

Actualmente, la gerencia ha evolucionado a un ritmo desenfrenado. El Gerente es el Gran Ejecutivo, es quien dirige y está al frente de toda la gestión de la empresa. Es quien, sin perder autoridad y sin abandonar sus responsabilidades, sabe delegar, conoce a su gente, busca rodearse de los mejores profesionales de su empresa, potencializar el capital humano, implanta una cultura de empresa participativa, anima a la innovación, manteniendo y aumentando el conocimiento dentro de su empresa. El gerente es el responsable de dirigir las actividades que le garanticen a la empresa el cumplimiento de sus metas, buscando la eficiencia y eficacia de toda la organización, optimizando el uso de los recursos financieros, tecnológicos, humanos, entre otros. Para esto, es esencial que el gerente este dotado de competencias que garanticen su liderazgo y le permitan tener un conocimiento global del proceso productivo de la organización, lo cual le permita guiar con certeza al equipo de trabajo que dirige y alcance el logro de los objetivos, influyendo en las conductas de sus colaboradores. Del desempeño del gerente depende en gran medida el éxito de la organización, un buen gerente

busca el logro de los objetivos organizacionales, pero a la vez le interesa la satisfacción de las obligaciones sociales.

El trabajo del gerente abarca un sinnúmero de funciones y para llevarlas a cabo se requiere ser poseedor de aptitudes como son la capacidad para desarrollar relaciones entre colegas, saber negociar, motivar al personal, resolver conflictos, saber establecer redes de información y saber difundirla, tomar decisiones con información escasa o ambigua, distribuir los recursos y actuar con criterio e intuición.

El gerente prefiere la actuación inmediata a la diferida, conoce la importancia del contacto directo con sus clientes importantes, para atenderlos y conservarlos. Por la posición que ocupa, tiene facilidad para conseguir información (blanda) de afuera de su organización para trasmitirla a sus subordinados, para que sea analizada. Este tipo de información, que hoy es solo un rumor, puede ser la realidad del mañana y convertirse en una ventaja para la organización, si se sabe utilizar.

La función del directivo es la función de un líder, es quién debe conseguir que los talentos individuales maduren, debe crear valor en cada individuo y combinar esos talentos para lograr la mayor ventaja posible entregada por cada participante y por su grupo en general.

La gerencia es la responsable de que la empresa o negocio sea un éxito o un fracaso, por esto es tan importante que este cargo esté ocupado por un profesional que cumpla con un perfil alto, dotado de competencias y habilidades que le permitan actuar de manera efectiva en el desempeño de sus funciones.

El gerente tiene en su cerebro mucha información estratégica de la empresa que muchas veces no plasma en papel. Por tanto, parte de las funciones del gerente

es compartir esa información privilegiada con sus subordinados, de este modo se evita que salido el gerente, se vaya la información valiosa con él. Los directivos deben sopesar el riesgo de revelar a sus subordinados información confidencial, en comparación con la capacidad que les otorga para tomar decisiones eficaces.

## 1.1 PRINCIPIOS BÁSICOS DE UN BUEN GERENTE

- **Visualizar la empresa desde lo alto.** Los gerentes no deben dejarse enfrascar en el campo de batalla, por el contrario, deben tener una perspectiva horizontal de la empresa. Deben saber transmitir a sus empleados la historia de sus empresas, pero a la vez deben transmitir información sobre las fuerzas del mercado en la actualidad y las responsabilidades que debe asumir cada individuo para sobrellevar con éxito el futuro.

El gerente que se deja absorber por el día a día, no le resulta fácil seguirle la pista a la dinámica del cambio, adaptarse a ella e influenciar a su gente para ello.

- Identificar el desafío de la adaptación.

La adaptación al cambio es lo único que garantiza la supervivencia de las empresas en el competitivo mundo de hoy. El directivo debe ser capaz de conducir la organización hacia esta adaptación.

- Controlar la incertidumbre.

Los gerentes deben saber que la capacidad y la velocidad del aprendizaje de las personas tienen límites, pero también deben saber generar los ambientes para que su personal aprenda y se adapte al cambio, sin generar tensión. El gerente debe tener la capacidad emocional para tolerar la incertidumbre y transmitir la confianza que sus empleados y en general su empresa, necesitan para hacer frente a las tareas que tienen por delante, sobrellevar con éxito el cambio y ajustarse a la competencia global.

- **Fomentar la diversidad.** Los gerentes deben propiciar que en su organización se aporten diferentes experiencias, valores, creencias y hábitos de trabajo. La diversidad es necesaria para lograr que se de la innovación y el estar abierto a diferentes puntos de vista enriquece el panorama.

Es necesario que el gerente ayude a su equipo a mantenerse centrados en las labores difíciles, el trabajo en sí mismo no es fácil y diariamente nos enfrentamos a diferentes tipos de personas y el punto es llegar a congruir para lograr un trabajo que arroje mejores resultados.

- **Empoderamiento a sus empleados.** El gerente debe otorgar poder a su personal para que asuman mayores responsabilidades e iniciativas en su labor diaria, y así puedan resolver por sí solos los problemas y se atrevan a asumir nuevos riesgos.

- **Proteger las voces del liderazgo que surjan de la organización.** Escuchar a todas las personas de la organización es la clave para lograr una organización que experimenta y aprende, los aportes de todos los miembros de la organización hacen participativos y propios los cambios.

El éxito de una organización depende del cumplimiento de las funciones gerenciales, las cuales tradicionalmente han sido definidas como Planeación, Organización, Dirección y Control. Sin la ejecución eficiente de cualquiera de ellas, la organización mostrará una debilidad estructural que pondrá en peligro su existencia en el mundo empresarial.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "Gerentes", y son los responsables de llevar a cabo las funciones gerenciales que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización, es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos utilizados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y es la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer). Adicionalmente deben ser creadores de valor; cada vez que alguien es designado como gerente o presidente de cualquier compañía y le preguntan acerca de su principal desafío, la respuesta es: crear valor para los accionistas<sup>2</sup>.

Cabe decir, que el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es conocer el proceso y las actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder con el fin de influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

Desde el punto de vista de la Gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso. Al presentar el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir cada función separadamente. En la práctica, un gerente puede y de hecho lo hace con frecuencia, ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continua, todas o algunas de las funciones tradicionales (Planeación, organización, dirección y control).

Sin embargo hoy por hoy, la esencia del hacer gerencial va mucho más allá de estas funciones porque el gerente de hoy tiene además que imaginar, visionar, crear, innovar, entre otras funciones.

A continuación presentaremos una breve descripción de las funciones gerenciales tradicionales, planeación, organización, dirección y control:

---

<sup>2</sup> Tomado de La Revista GERENTE: Los 100 gerentes más exitosos. Año 2005, p. 54.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, **planeación** es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una **organización**. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerida para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una organización y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

La tercera función gerencial, **dirección**, envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es función fundamental del proceso gerencial unir los esfuerzos de cada miembro de una organización para lograr cumplir sus propósitos y dirigir la organización para alcanzar los objetivos en la forma más óptima posible.

La última fase del proceso gerencial es la función de **control**. Su propósito inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente; la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva.



Estas funciones en la actualidad aún son vigentes y aplicables, el cambio radica en la experiencia de cada dirigente que hace que estas funciones se simplifiquen, haciéndolas más sencillas de gestionar.

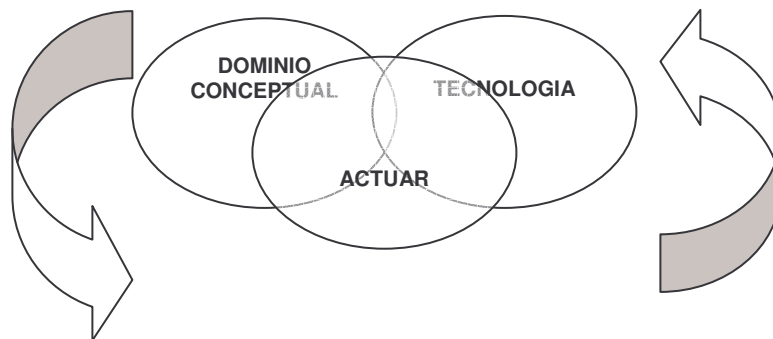
## 1.2 CONOCIMIENTOS BÁSICOS GERENCIALES

Después de realizar una breve descripción de la función gerencial, a continuación presentaremos una propuesta de los conocimientos necesarios para soportar dicha función, con el fin de establecer un Check List para que los profesionales de hoy tengan una base que les sirva de referencia en el camino hacia su formación de gerentes.

El sistema que se presenta en el Gráfico 1, integra tres “Conceptos” principales que serán la base de estudio para el desarrollo del objetivo principal de esta monografía (Check List).

El sistema que muestra la figura inicia desde el **dominio conceptual** (conocimientos aportados por la academia), el soporte **tecnológico**, y forma de ejecución desde el **ser**.

Gráfico 1. Conocimientos básicos gerenciales



Estos conceptos en un sistema abierto representan una permanente interacción con el medio cambiante. Esta es la razón por la cual el profesional debe estar atento a los nuevos requerimientos que lleguen del mismo y así retroalimentarse constantemente, para que esté en capacidad de adaptarse a las situaciones que tenga que enfrentar en la labor que proyecta tener como gerente.

A continuación exploraremos en detalle cada uno de estos tres conceptos y a su vez en el próximo capítulo enunciaremos cuales son sus competencias relacionadas, las cuales serán el pilar para la construcción del Check list que debe tener todo profesional a su mano.

**1.2.1 Dominio Conceptual.** La coyuntura de los negocios demanda que los gerentes sean cada vez más agresivos y ambiciosos. Los cambios de leyes, normas y políticas en toda clase de negocios, son el impedimento para que las organizaciones salgan a competir al mercado, es por eso que los gerentes deben conocer y dominar las áreas sensibles de la organización y su entorno, político, económico y social. De hecho según se afirma en la Revista Gerente; las grandes organizaciones han alcanzado importantes avances en el mercado gracias a que los altos ejecutivos se mueven en terrenos tan diversos como el mercadeo, la logística y la tecnología.

A la hora de analizar las cualidades académicas de los gerentes son relevantes el dominio de la industria en la cual tiene acción la organización, un claro manejo gerencial de los procesos, una innovación para generar ingresos y una formación calificada para dar soluciones de peso a la hora del cambio. Para lograr dichas cualidades la academia actual asegura que un gerente puede ser desde un ingeniero (en todas sus áreas); hasta un Administrador (en todas sus áreas), siempre y cuando en el transcurso de su vida laboral, empiece a especializarse en áreas que estén estrechamente relacionadas a la ejecución del negocio.

En la actualidad ninguna empresa, ni la más pequeña esta dispuesta a asumir altos riesgos para crecer, por que en una economía abierta un error de cálculo se paga caro. Así que para implementar soluciones innovadoras en los distintos departamentos de las organizaciones, se requiere el perfil de lideres gerenciales con énfasis en gestión, negocios, sistemas y tecnología, que focalicen los objetivos a corto y a largo plazo para el crecimiento corporativo<sup>3</sup>.

Los altos gerentes de las empresas colombianas no precisan una sola área del conocimiento, sustenta la importancia del control y la austeridad de los costos, exigentes conocimientos de producción que permitan optimizar los recursos inmersos y conocimientos en finanzas para el manejo y control de un endeudamiento mínimo.

En conclusión, los gerentes deben tener una formación académica que les permita el óptimo desempeño en la organización según el sector en que se encuentre, garantizando que sus conocimientos generales estén basados en la gestión, los negocios, los sistemas y la tecnología.

**1.2.1.1 Conocimientos Generales.** Un perfil sugerido es el siguiente: (Basado en el Pensum académico actual de Administración de Negocios - Financiera-ingenierías – contaduría - Derecho y afines de las universidades más representativas del país. Universidad de los Andes- EAFIT- Universidad de Antioquia- Universidad Nacional- Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad de Medellín, Autónoma).

- *Fundamentos de administración*, necesarios para formar profesionales capaces de crear, de planear cuidadosamente, dirigir con acierto y coordinar organizaciones con empuje, capacidad de crecimiento y desarrollo económico.

---

<sup>3</sup> Tomado de Revista GERECIA: Inteligencia de Negocios. Año 2005, p. 62.

- *Teoría Económica*, proporciona las herramientas técnicas y científicas necesarias para administrar con criterios racionales y de la manera más eficiente posible, los recursos escasos de la sociedad los cuales sirven para satisfacer fines y usos alternativos. De igual forma, brinda las capacidades para estudiar y analizar la forma como se desarrolla la actividad productiva de los países y la manera como se distribuye su producto o riqueza para realizar las actividades de consumo.
- *Derecho*, toda actuación de un gerente en calidad de representante legal implica la generación de consecuencias que pueden trascender al ámbito jurídico, comprometiendo la responsabilidad de la empresa como persona jurídica y la él como representante de ésta. Las nociones del derecho (régimen laboral, comercial, civil o privado, societario, entre otros) capacitan al gerente en la aplicación adecuada de las normas que regulan la actividad empresarial.
- *Fundamentos de contabilidad*, para formar la capacidad analítica e interpretativa de la información financiera de la organización, la cual permite un mejor cumplimiento de las funciones de planeación, control y toma de decisiones, al estar cimentadas en los resultados operacionales y en la situación real de la organización.
- *Costos*, el estudio de la contabilidad de costos proporciona la capacidad para analizar la información de costos de producción y la eficiencia de las operaciones, información que en conjunto con datos proveniente de informes económicos y comerciales, son fundamentales para la planeación, control, gestión de la empresa y la toma de decisiones administrativa.
- *Dirección financiera*, brinda al gerente la capacidad de entender el negocio detrás de las cifras, aplicándolas para su análisis en los resultados de la organización y así hacer el negocio rentable y líquido.

- *Mercadeo*, es una herramienta que permite aplicar técnicas y estrategia que logran satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.
- *Teorías de decisión*, el éxito de las organizaciones depende en gran medida de la toma de decisiones eficaz y oportuna, esta es la razón por la cual la teoría de decisión hace parte fundamental del dominio conceptual de todo gerente.
- *Dirección y liderazgo*, establecerá al gerente la capacidad para guiar a las personas, obrar a través de ellas, motivarlas y capacitarlas, un buen líder tiene la habilidad de influir en las demás personas que conforman la organización para orientarlas al logro de las metas establecidas.
- *Diseño de procesos*, presenta al gerente la capacidad para diseñar y desarrollar ideas que adecuen el proceso, para hacerlo más eficiente y el desarrollo de estrategias para el mejoramiento continuo.
- *Procesos de gestión humana*, el entorno laboral esta compuesto de un grupo de personas las cuales son la parte fundamental del desarrollo de la organización. Gestión Humana brinda las herramientas para entenderlo, escucharlo, analizar las actitudes para así aprovechar sus destrezas y habilidades.
- *Conflicto y negociación*, la interrelación continúa entre personas genera ambientes que estimulan los conflictos, las competencias y rivalidades, debido a que cada ser busca defender sus propios intereses. El gerente debe tener la capacidad de convertir los conflictos en oportunidades de mejoramiento de la comunicación, para obtener un mejor clima organizacional y calidad en el trabajo.
- *Procesos estratégicos*, brinda la capacidad de definir la cadena productiva a un nivel primario teniendo en cuenta la razón de ser de la organización, sus elementos de gestión, el capital humano, las estrategias y la productividad.

- *Contemporaneidad*, las transformaciones políticas, científico-tecnológicas, económico-sociales y culturales, son hoy realidades cotidianas que afectan el entorno local-global. Estas transformaciones implican nuevos desafíos para entender, desde la **contemporaneidad** en su permanente diálogo con otros saberes, permitirá conocer las diversas situaciones a la que se enfrenta el mercado.
- *Tecnología*, la revolución tecnológica en el mercado ha transformado el ejercicio del poder; el modo de conocer y de hacer; de relacionarnos con nosotros mismos, con nuestro entorno social y ambiental; de representar y de percibir la realidad; el control social y corporal y prejuicios culturales. Hoy, la tecnología protagoniza las nuevas formas de guerra; las mutaciones de la identidad; las metamorfosis de la ciudad y del espacio doméstico; condiciona los cambios en el mundo del trabajo, en el tiempo y en el ocio.
- *Sistemas de información*, el continuo avance de la ciencia, sus invenciones y desarrollos han dado origen a la “Sociedad de la Información”. El manejo oportuno de la información en el proceso de toma de decisiones afecta al ser humano en todas sus dimensiones, desde la individualidad, pasando por la de los grupos y de las estructuras organizacionales, hasta alcanzar estructuras sociales más complejas.
- *Negocios internacionales*, brinda la capacidad de análisis y negociación en cualquier medio y cultura por los cambios acelerados que afectan el mundo. Negocios Internacionales pretende dar una respuesta a este requerimiento, formando negociadores capaces de trabajar a favor de las empresas dentro de la economía moderna.
- *Logística*, la globalización hace que las barreras entre mercados sean cada vez menos, la aplicación de la **logística**, permite abrir conocimientos de redes de

distribución, normas de comercio exterior y demás elementos necesarios para llegar a mercados extranjeros.

- *Sistemas de producción*, determinan la forma más efectiva de combinar personas, máquinas, materiales, información y energía para diseñar un proceso o elaborar un producto.
- *Idiomas*, las grandes exigencias del mercado han abierto grandes oportunidades en el extranjero, estudiar idiomas permitirá la adquisición y el uso competente de lenguas extranjeras, lo cual será una herramienta para la comunicación con otras culturas y más aún con la tecnología y los negocios.

**1.2.1.2 Especialidad.** La finalidad de una especialización es enfocar un conjunto de conocimientos sobre un tema o sector específico, esta es la razón por la cual el profesional debe especializarse en el campo en que se encuentre la compañía que dirige; siempre y cuando se base en la gestión, los negocios, el mercado, los sistemas y la tecnología.

La manera de emprender la adquisición de los conocimientos necesarios para función gerencial es la propuesta académica de una especialización en Alta Gerencia, la cual le brindará herramientas generales para la gerencia de cualquier organización.

**1.2.2 La Tecnología.** El desarrollo tecnológico a nivel mundial ha hecho que todas las organizaciones evolucionen cada vez más rápido.

El entorno empresarial integra la tecnología con los procesos productivos y las herramientas de gestión de la organización; con el fin que el desarrollo tecnológico ayude a los procesos para que sean más ágiles y funcionales, optimizando los recursos y de esta manera ser más competitivos.

La tecnología es un factor determinante para las empresas porque elimina las barreras de la información, de hecho no es necesario desplazarse a otros países para realizar trabajos que necesiten los clientes, pero a su vez existe preocupación para abrir nuevos mercados, para esto se requiere innovación, diferenciación y tener un equipo de trabajo altamente calificado con una serie de competencias y aptitudes que no son fáciles de encontrar en el mercado.

Los sistemas deben ser integrales y el enfoque orgánico debe ser flexible, la tecnología se debe adecuar a las necesidades que se tienen en las diferentes áreas ya que solo es un soporte o un apoyo a cada una de las mismas.

La tecnología combina aspectos técnicos relacionados con la ejecución operativa del negocio y administrativos que son el soporte metodológico de los procesos, estos aspectos ayudan al desarrollo de los objetivos de la organización. Por esta razón la tecnología no solo son los avances técnicos que tienen relación directa con los procesos operativos del negocio, también se tienen en cuenta los avances que soportan la operación y que no necesariamente tienen relación directa con los mismos; el Internet es un ejemplo de lo anterior, donde por medio de las redes de información las distancias y los bancos de datos están a la mano de los usuarios desde el inicio de la cadena de suministro hasta final de la misma, gracias a esto el gerente tendrá control y una visión completa de la cadena de valor de su organización.

El gerente debe tener el conocimiento tecnológico del sector en donde es gestor de las funciones gerenciales; una adecuada orientación de la tecnología le permitirá habilitar negocios sin delimitar las barreras impuestas por los mercados, tales como tratados de comercio, idiomas, leyes de tránsito aduanero y demás normas nacionales e internacionales, del éxito de esta herramienta tecnológica se deriva las grandes ventajas competitivas que el gerente le proporcionará a la organización frente a los estándares globales.



Toda herramienta tecnológica que el gerente desee incorporar en la organización debe estar estrechamente relacionada con el mejoramiento de la calidad, con el fin de normalizar cada vez más los procesos y obtener mejores resultados.

La gestión del gerente en esta área debe estar orientada a la capacitación continúa por medio de seminarios, congresos y ferias que el mismo mercado prepara para la actualización de dichas herramientas. Los avances en la tecnología cada día son más cambiantes y requieren de actualización constante, no solo para hacer un buen uso de la herramienta sino también para estar a la vanguardia.

**1.2.3 El Actuar.** Como se mencionó anteriormente, las funciones gerenciales han sido planificar, organizar, dirigir, y controlar, pero hoy por hoy, la esencia del hacer gerencial va mucho más allá de estas funciones por que el gerente de hoy tiene además que imaginar, visionar, crear, innovar, conformar equipos de trabajo, hacer seguimiento a estos equipos, estar al tanto del mercado y del cliente, entre otras muchas funciones.

Lo que constituye el rasgo fundamental de la gerencia de hoy es la acción, el actuar se convierte en una estrategia para agregar calidad a la gestión. Es factor relevante el modo de gestión del responsable de la conducción de una organización, su forma de pensar, decidir, actuar, su capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados, son factores claves para el éxito personal y el de su empresa.

La adecuada gestión requiere además de una formación gerencial, una filosofía de trabajo y unas competencias a nivel personal que le permitan con su actuar, lograr el compromiso de su gente y generar valor para el cliente, para el accionista y lograr el crecimiento como pilares fundamentales que debe buscar todo gerente

que pretenda hacer de su empresa una entidad con ventaja competitiva que le permita con éxito perdurar en el mercado.

La dirección de las empresas requiere personas con habilidades directivas muy específicas y con una visión global de empresa. Serán claves para la dirección, aspectos tales como: gestión del cambio, gestión de oportunidades y clientes, gestión de proyectos, gestión de prioridades, gestión del talento humano, gestión del conocimiento, gestión de conflictos, gestión de los valores y la gestión de sí mismo<sup>4</sup>, para así realizar una buena gestión gerencial en un medio cada vez más competitivo. A continuación profundizaremos en cada uno de estos aspectos.

**1.2.3.1 Gestión del Cambio.** El cambio es una variable que siempre ha permanecido a lo largo de la historia, lo que sucede es que hoy en día se da de manera más acelerada. Los gerentes requieren estar preparados para seguir la dinámica del cambio, percibirlo, aprovecharse de él y anticiparse a él como garantía de la supervivencia de la empresa.

Para gestionar el cambio se requiere de un gerente visionario que sea capaz de percibirlo y buscar que la empresa se prepare para afrontarlo. Es válido que un gerente que dirige una empresa exitosa piense que no es necesario cambiar si las cosas funcionan bien, pero nuestro entorno cambia y lo que hoy funciona bien, mañana tal vez no. El cambio no debe impartirse por moda, debe ser cuestión de convicción y su búsqueda irá dirigida al aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio y a nuevas y mejores formas de hacer las cosas. El convencimiento de la mejora continua y la innovación constante, garantizará que el posicionamiento que hoy posee la empresa continúe hacia el futuro.

---

<sup>4</sup> Tomado URCOLA TELLERÍA, Juan Luis. Factores Clave de Dirección. Esic Editorial, Madrid, 2.000.

Como clásicamente se escucha decir, en el mundo empresarial hay tres tipos de organizaciones: las que hacen que las cosas sucedan, las que ven pasar las cosas y tratan de adaptarse a estas nuevas situaciones y finalmente las que ven pasar las cosas y solo se sorprenden ante ello. Estas últimas serán las que no soportarán el cambio y finalmente saldrán del mercado.

Se requiere gerentes que estimulen a su gente y sean capaces de crear una cultura organizacional que busque hacer que las cosas pasen, ser proactivos, sacando el mayor partido de las nuevas situaciones y buscando anticiparse a los cambios como clave para liderar mercados, evitando que sea la competencia quien lo haga primero.

Las herramientas con las cuales cuenta un gerente que sabe gestionar el cambio dentro de su empresa son: la información para crear un entendimiento de la situación, la formación, el uso de la tecnología y el entrenamiento a su gente, con el fin de combatir la resistencia que es un factor normal de protección ante situaciones de incertidumbre. El cómo estas herramientas se gestionan, es a través de una buena comunicación, lo que permite hacer a la gente partícipe del cambio, que lo entiendan y estén preparados para afrontarlo, ayudará a que haya menos resistencia ante él.

**1.2.3.2 Gestión de Oportunidades y Clientes.** El gerente debe ser un gestor de oportunidades, debe mantener sus ojos abiertos para estar al tanto de ellas y poderlas aprovechar antes que sus competidores. La búsqueda continua de oportunidades que redunden en mayores beneficios para la empresa, será un factor de ventaja competitiva que llevará al éxito empresarial, al ser generador de valor para el cliente y para el accionista en términos de rentabilidad del negocio.

La búsqueda de oportunidades requiere de parte del gerente una actitud activa y la capacidad de penetrar en terrenos inciertos y desconocidos. Debe ser capaz no solo de detectar las oportunidades, sino también de hacerlas realidad mediante su desarrollo e implementación.

No se trata solo de detectar nuevos mercados, también es importante encontrar nuevas formas de satisfacer a los clientes actuales. Lo anterior será posible en la medida en que se tenga una orientación clara del cliente, se esté cerca de él y se le escuche permanentemente para conocer sus necesidades y sus deseos, con el fin de poderlos satisfacer y lograr su recompra. Los clientes actuales y en general el mercado, están en permanente cambio, por tanto sus necesidades y deseos varía y es ahí donde se obtienen las nuevas oportunidades que hay que descubrir y desarrollar antes que otros lo hagan.

El gerente que gestiona oportunidades debe dejarse llevar por la intuición que deriva de su experiencia y de su conocimiento, no temer a las nuevas experiencias y poseer una auto-confianza que le permita actuar ante la oportunidad detectada.

**1.2.3.3 Gestión de Proyectos.** Para gestionar proyectos se requiere de un gerente estratega que sea capaz de visionar el futuro de la empresa, determinar objetivos claros, coherentes y alcanzables, lograr el entendimiento y la movilización de su gente hacia la implementación del proyecto, empoderarla para que el proyecto se desarrolle de manera eficiente y finalmente se puedan lograr los objetivos propuestos, con el último fin de satisfacer al cliente.

Para gestionar proyectos se requiere partir de unos objetivos bien definidos, poseer información que facilite la toma de decisiones y una vez implementado el proyecto, realizar control de los resultados obtenidos, sacar conclusiones y tomar medidas correctivas al respecto.

**1.2.3.4 Gestión de Prioridades.** El trabajo del gerente implica un sinnúmero de actividades que es necesario que él aprenda a priorizar con el fin de no caer en la realización mecánica de funciones, las cuales no van dirigidas a objetivos concretos y a metas fijadas, terminando por dispersar el esfuerzo del directivo.

Es indispensable que el gerente tenga unos objetivos concretos de su función y la importancia e impacto para la empresa, con el fin de no desviar sus fuerzas al trabajo menos importante.

El exceso de información y la falta de delegación a los subordinados son otros aspectos claves que contribuyen a la dispersión en el proceso de gestionar prioridades. Es necesario que el gerente dedique su tiempo a los asuntos que son verdaderamente relevantes para su organización y tenga la habilidad de delegar en sus subalternos aquello que no requiere de su tiempo y dedicación esencial. Solo el gerente que es capaz de centrarse en los asuntos verdaderamente importantes como la planeación, organización, dirección y control, priorizando y planificando su trabajo, será capaz de gestionar su tiempo, el cual debe ser adecuadamente utilizado en actividades que aporten valor a la organización.

**1.2.3.5 Gestión del Talento Humano.** El talento humano es el eje principal para el logro de los objetivos organizacionales, se requiere contar con personas lo suficientemente preparadas y entrenadas en sus puestos, con el fin de lograr los propósitos y las metas que la dirección se ha establecido. Para las organizaciones se convierte en un factor de ventaja competitiva, el poseer un personal altamente seleccionado, que a través de una adecuada gestión del talento humano, complemente su potencial y desarrolle su capacidad y calidad para el buen desempeño de sus funciones.

Es necesario que el gerente posea capacidad para gestionar el talento humano, potenciando el conocimiento, las habilidades y voluntades del conjunto de

personas que conforman su equipo. Debe lograr que cada individuo sepa, pueda y quiera cumplir con su papel dentro de organización.

No es suficiente que el gerente sea poseedor de conocimientos técnicos tal como ya se mencionó en este capítulo (ver la ciencia); para dominar el sector en el que se desempeña, además es necesario que posea un conjunto de competencias que le permitan motivar, promover la formación, informar y evaluar la gente a su cargo. Es fundamental que el gerente sea un líder que convoque el trabajo de su gente hacia el cumplimiento de objetivos comunes, pero a la vez debe saber delegarles con éxito y empoderarlos, para el logro de una actuación independiente, basada en la confianza, en el estímulo, en la comunicación clara y la valoración de su gente.

**1.2.3.6 Gestión del Conocimiento.** El gerente de hoy reconoce que el conocimiento de su fuerza laboral es fuente de ventaja competitiva para la empresa, de ahí la importancia de tener claramente definido cómo adquirirlo, retenerlo y gestionarlo.

La gestión del conocimiento implica no solo adquirir y retener talento humano altamente capacitado, sino también, determinar la necesidad de orientar el conocimiento actual y las formas de adquirir nuevos conocimientos, monitoreando y evaluado la aplicabilidad de éstos en la organización y los logros obtenidos mediante su aplicación.

Las empresas deben ser conscientes de la necesidad de que sus empleados adquieran nuevos conocimientos, los cuales aplicados a su que hacer diario, se constituyen en mejoramiento del mismo y aumentan la productividad global de la organización. Es importante que la organización cuente con programas de capacitación que estimulen la adquisición permanente de nuevos conocimientos, pero además, es necesario contar con los métodos adecuados que garanticen la

difusión de esos nuevos conocimientos desde los empleados que han sido capacitados hacia los demás compañeros que lo requieran, reduciéndose los costos que implica para la organización tener que capacitar a todo el personal en un mismo tema.

La gestión del conocimiento implica la creación, distribución y utilización del conocimiento entre el talento humano de la organización y requiere un compromiso gerencial para la creación de una cultura del conocimiento que estimule el aprendizaje y la superación permanente del personal, con el fin de entender que el conocimiento cambia constantemente y se hace necesario que las personas estén desarrollando nuevas competencias, como trabajo en equipo, comunicación, solución de problemas, orientación al cliente, liderazgo entre otras; competencias que enriquezcan su trabajo dentro de la organización.

**1.2.3.7 Gestión de Conflictos.** El gerente de hoy tiene que estar en capacidad de enfrentarse a un mundo complejo, con diversidad de lenguas, de culturas, de pensamientos, de formas de ser y de actuar. Es propiamente esta diversidad y la interrelación continúa entre personas, la que genera ambientes que estimulan los conflictos, las competencias y rivalidades, debido a que cada ser busca defender sus propios intereses.

Las organizaciones requieren gerentes con fortalezas para manejar las diferencias, capaces de hacerle frente a los conflictos del día a día y lograr acuerdos que beneficien las partes integrantes del conflicto.

A nivel organizacional una clara definición de objetivos, de funciones y de responsabilidades, minimiza los conflictos laborales porque alinea los intereses y las metas de los integrantes del grupo de trabajo. Sin embargo, por muy bien adecuadas que estén las estrategias y la estructura organizacional, el conflicto no dejará de estar presente en el interactuar de los individuos dentro de las

organizaciones, y es por esto, que el gerente debe estar en capacidad de manejarlo, de conducirlo para que de él se genere la creatividad y el buen desempeño y no sea factor de destrucción organizacional.

Buscar adecuadamente la solución de un conflicto, superando la crisis que esto conlleva favorece el crecimiento personal y del equipo, estimula la madurez de cada integrante, desarrolla la creatividad, la generación de nuevas ideas y soluciones, permite construir argumentos para defender los puntos de vista y lograr acuerdos basados en la mejor solución y los mejores beneficios.

La gestión de un conflicto busca llegar a la mejor alternativa planteada, potencializando los aspectos positivos para cada parte, minimizando los efectos negativos y llegando a acuerdos que permitan el gana-gana. Para lograr esto, el gerente requiere ser una persona calmada, poseedora de determinación, imaginación, con una gran habilidad para tratar personas que se encuentran en diferencia de puntos de vista y buscando siempre transformar los conflictos en oportunidades de mejora.

**1.2.3.8 Gestión de los Valores.** Cada empresa es poseedora de una cultura empresarial conformada por principios, valores, creencias, conductas y comportamientos según los cuales actúa cada miembro de la organización.

Los valores son las directrices de la conducta, conforman la personalidad de la organización y guían la actuación de cada persona hacia la búsqueda del beneficio y crecimiento organizacional. Cada empresa posee su carta de valores, y esto se constituye en el factor de eficiencia y competitividad, en la medida que mueven a la libre actuación de cada persona.

Los valores no se imponen a la fuerza, deben practicarse libremente, por convicción y ante esto resulta esencial que la organización cuente con un talento



humano que se identifique con su personalidad, con sus valores y en general con su cultura organizacional. El actuar del gerente no está muy lejos de este requerimiento, debido a que es la cabeza de la empresa y es quien debe dar con su ejemplo muestra de esta cultura, convirtiendo en un hábito su práctica.

Valores como la actitud de servicio, la autoestima, el compromiso, la cooperación, la honradez, la responsabilidad, la confianza, el mejoramiento continuo, la participación, el respeto, la innovación, la excelencia, la ética, y en general los valores que sean definidos por cada empresa, serán válidos en la medida en que desde el gerente hasta el último eslabón de la cadena organizacional, sientan convicción de su fuerza impulsadora y los motive a vivir el día a día, constituyéndose en el camino que guía la empresa hacia el logro de los objetivos propuestos.

**1.2.3.9 Gestión de Sí Mismos.** Un gerente será capaz de gestionar a su gente en la medida en que también sea capaz de gestionarse a sí mismo. Gestionarse a sí mismo requiere buscar un equilibrio en el tiempo que se le dedica al trabajo, a la familia, como también al desarrollo de su propio ser. Es necesario tener un objetivo de vida, tener un rumbo, una dirección, un ideal por el cual luchar y actuar responsablemente en todas las acciones.

El desarrollo del ser busca un crecimiento continuo, tanto a nivel personal como profesional, asumiendo constantemente nuevos retos que le den sentido al vivir. El desarrollo profesional continuo, debe ser una meta del gerente, buscando permanentemente el mejoramiento de sus conocimientos y competencias.

El mundo se enfrenta a la globalización y al constante cambio, que exigen más que nunca profesionales muy calificados, en permanente crecimiento, buscando día a día adquirir nuevas y mejores competencias que le permitan actuar en el mundo en el que se desempeña. El valor del crecimiento personal y profesional como

fuente enriquecedora, se constituyen en el pilar que fundamentan el éxito no solo a nivel personal sino también en las organizaciones, porque para una empresa poseer personal altamente calificado y comprometido con el crecimiento personal será factor de ventaja competitiva invulnerable.

## 2. COMPETENCIAS GERENCIALES

El fenómeno del cambio constituye un foco de preocupación de las sociedades contemporáneas. La rapidez y continuidad de todo tipo de transformaciones, la tecnología y la anticipación al futuro, son temas de evidente importancia para los gerentes de hoy.

En mayor o menor medida, todas las empresas están sometidas a continuas exigencias de adaptación a estos cambios. A cada paso surgen nuevos problemas y desafíos, para los cuales los gerentes no siempre están preparados por que existe una convicción de que el principal elemento que debe tener un gerente es el *dominio conceptual* y el aprendizaje visto desde el ser y el saber hacer, pero que si estos elementos no son combinados con una serie de competencias no es posible realizar una gestión gerencial exitosa.

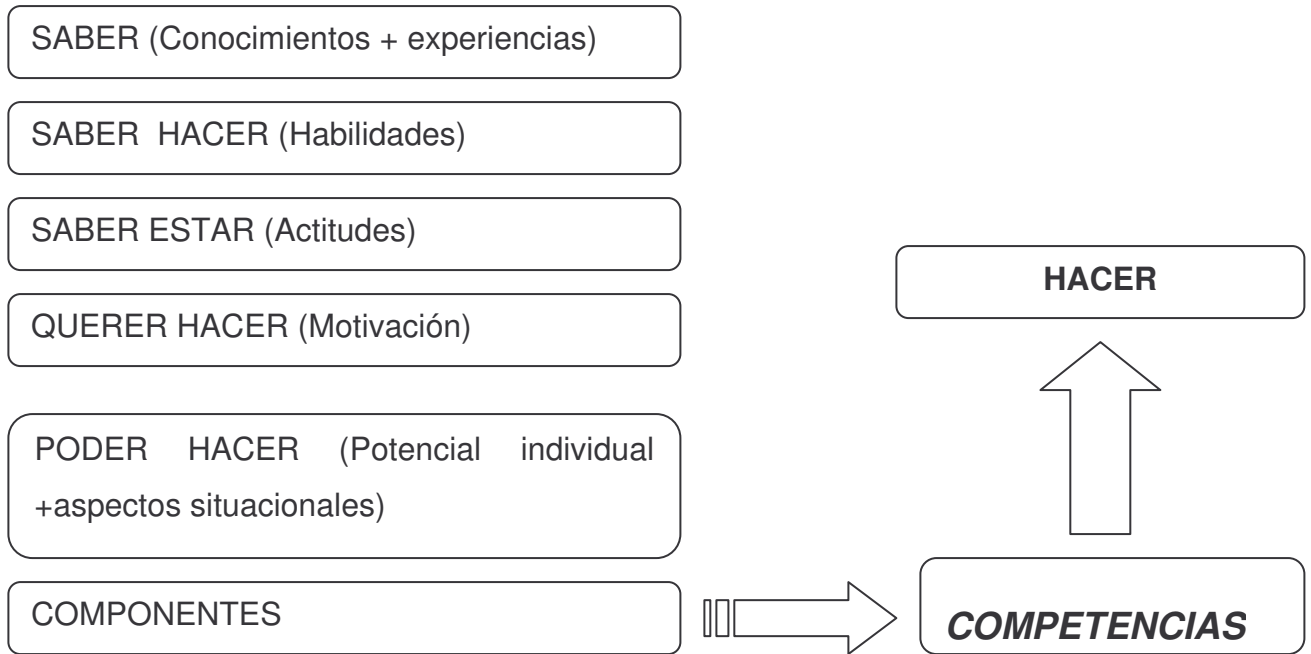
Las competencias son características que se evidencian por medio de los comportamientos, determinados por aportes subyacentes de conocimientos, habilidades, medios, actitudes y motivación las cuales llevan al óptimo desempeño en un determinado rol de trabajo<sup>5</sup>.

La siguiente grafico es la representación de la definición establecida por el autor mencionado, los diferentes componentes producen las competencias y el resultados es el hacer desde el rol que cada gerente desempeña. Visto de otra manera el gerente actúa de acuerdo con las habilidades y actitudes que ha adquirido en el transcurso de su desarrollo y los aprendizajes que obtuvo durante su formación y experiencia de trabajo.

---

<sup>5</sup> Notas de Clase: Gestión Integral por Competencias. Especialización en alta Gerencia. Docente Ana Cenaida Velásquez Sánchez. Universidad de Medellín, año 2006.

Grafico 2. Ciclo de las competencias



Hoy en día en la sociedad del conocimiento, para que una labor gerencial resulte eficiente, administra en primer lugar y exige; valor agregado. Cuando los productos y los servicios se basan en el conocimiento, se modifica radicalmente la esencia y el estilo de actuación de los gerentes: la percepción del cliente cambia, los ciclos de vida se reducen drásticamente, los costos de producción se pasan a segundo término, la organización juega con la variable tiempo, el precio se tasa subjetivamente y el desarrollo del capital intelectual se convierte en la base de cualquier estrategia gerencial, de allí se deriva que el manejo de las competencias por parte del gerente que contribuye al cumplimiento de las funciones de la organización. Con esta premisa el gerente debe desarrollar el conocimiento y las habilidades a través de **capacitación** continua, en donde logre identificar las destrezas, conocimientos, actitudes, valores y el núcleo mismo de la personalidad.

En otras palabras el capital humano de una empresa esta representado en las competencias de las personas que hacen parte de ella; las competencias tienen que ver con el saber, con la manera de ser y la forma de actuar de cada persona, “el estilo” (este tema se desarrollara en el próximo capítulo); y se refieren a atributos que se ponen de manifiesto en el trabajo y que determinan resultados exitosos.

El propósito de este capítulo es destacar algunas competencias *técnicas* que se relacionan con aspectos técnicos de la ocupación y no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales; *gerenciales* que son las que se refieren a la gestión directa de las funciones gerenciales y *personales* que se relacionan directamente con el comportamiento e interrelación del gerente con las personas; Dichas competencias las debe tener un gerente para que después de analizarlas y destacarlas, se combinen con una gestión desde el sistema descrito en el capítulo anterior; del dominio conceptual, la tecnología y el Actuar; todos en un solo sistema donde las competencias serian los eslabones entre el uno y el otro.

## **2.1 CLASES DE COMPETENCIAS**

Existen diversas clasificaciones de las competencias dependiendo del autor que se esté estudiando, por ejemplo, Spencer y Spencer (1993) las clasifican en centrales y específicas; Alles (2000) las clasifica en organizacionales o cardinales; Bunk (citado por Maldonado 2002) las clasifica en competencias técnicas (asociadas al conocimiento, destrezas y aptitudes), competencias metodológicas (solución de problemas, planificación, control autónomo, capacidad de adaptación), competencias sociales o formas de comportamiento (trabajo en equipo, rectitud y honradez) y competencias organizativas o forma de organización (decisión, responsabilidad, dirección, coordinación). Maldonado (2002) las clasifica en básicas asociadas al conocimiento, genéricas (asociadas a

desempeños comunes en diversas ocupaciones) y específicas (conocimientos técnicos asociados a una función productiva)<sup>6</sup>.

Otros autores tales como Santiago Álvarez, Pablo Cardona, Maria Nuria Chinchilla entre otros, en el libro Paradigmas del Liderazgo (2001), clasifican las competencias en estratégicas, las cuales se refieren a la capacidad estratégica del directivo y su relación con el entorno externo de la empresa (visión del negocio, gestión de los recursos, orientación al cliente, red de relaciones, negociaciones); competencias intratécnicas que se refieren a la capacidad intratécnica del directivo y su relación con el entorno interno de la empresa (comunicación, dirección del talento humano, liderazgo, delegación, coaching, trabajo en equipo) y competencias de eficiencia personal que se refieren a los hábitos básicos para el liderazgo personal (proactividad, gestión personal del tiempo y del estrés, autocrítica, autoconocimiento, toma de decisiones, integridad).

Gregorio Calderón y Julia Naranjo Valencia, en el artículo Competencias Laborales de los Gerentes del Talento Humano, publicado en la Revista Innovar de Ciencias Administrativas y Sociales; Enero-Junio 2004, clasifica las competencias en personales (comunicación, trabajo en equipo, negociación), competencias técnicas y/o profesionales, competencias de gestión (pensamiento estratégico, gestión de procesos, gestión del cambio) y competencias sociales (autocontrol, interrelación).

José Antonio Ariza, Alfonso Morales y Emilio Morales, en el libro Dirección y Administración Integrada de Personas (2004), hablan de competencias personales y sociales y las clasifican en: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio al cliente, competencias de influencia (conocimiento personal y construcción de relaciones), competencias gerenciales (desarrollo y dirección de personas, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo), competencias cognitivas

---

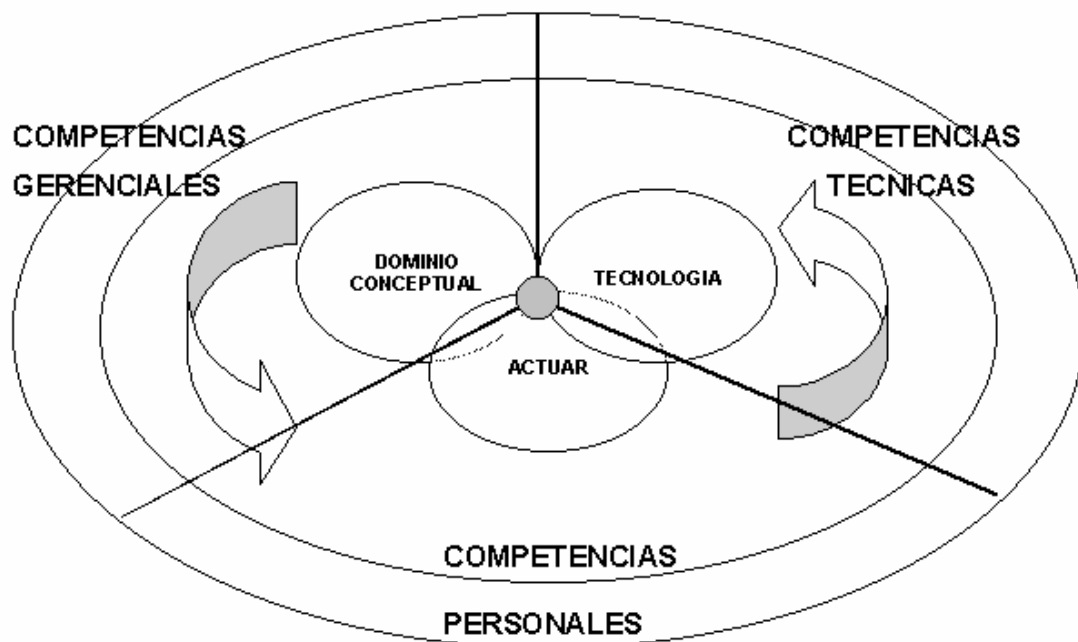
<sup>6</sup> CALDERON, Gregorio. NARANJO, Julia. Competencias Laborales de los Gerentes del Talento Humano. Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Enero-Junio 2004, página 87.

(pensamiento analítico y conceptual, conocimientos y experiencia), competencias de eficacia personal (autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante fracasos y compromiso con la organización).

Hellriegel, Jackson y Slocum, en el libro *Administración un Enfoque Basado en Competencias* (2002), identifican 6 competencias gerenciales de particular importancia: Comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, conciencia global y manejo de personal.

Como se puede observar, estos y otros autores en materia de administración gerencial, presentan una clasificación de las competencias de acuerdo al enfoque que cada quién tiene para el desarrollo de su teoría. Después de hacer el análisis de varios autores, vamos a presentar nuestra clasificación de las competencias que debe tener un gerente.

Grafico 3. Integración de conocimientos y competencias



**2.1.1 Competencias Técnicas.** Son el conjunto de conocimientos y habilidades, necesarios para desempeñar una función en las diferentes áreas laborales del saber y del saber hacer.

Las competencias técnicas están relacionadas con el dominio conceptual de los conocimientos básicos gerenciales, tratados en el capítulo 1 de la presente monografía.

A continuación especificaremos las competencias técnicas, las cuales se dividen en conocimientos genéricos y conocimientos específicos del cargo.

#### **2.1.1.1 Conocimientos Genéricos**

**2.1.1.1.1 Conocimientos del Sector.** Es importante conocer el sector en el que se encuentra la empresa, con el fin de conocer las amenazas y las oportunidades a las cuales se enfrenta día a día la organización. Un adecuado conocimiento del sector permitirá a la gerencia desarrollar las estrategias a nivel corporativo necesarias para hacerle frente a los cambios que exige el mercado para sostener un nivel competitivo.

El conocimiento del sector implica también mantenerse informado sobre las acciones de los competidores y de los socios estratégicos, saber analizar las tendencias generales y su repercusión para la organización.

**2.1.1.1.2 Conocimientos del Negocio.** Implica conocer la cadena productiva de la empresa, los sistemas que la integran, los recursos necesarios para un óptimo desempeño y el personal que hace parte del desarrollo del trabajo. Una visión amplia de todos estos aspectos permitirá detectar las fortalezas y debilidades de la organización con el fin de implementar y mantener procesos de mejoramiento continuo que ayuden a posicionar cada vez más el negocio.



### **2.1.1.2 Conocimientos Específicos del Cargo**

**2.1.1.2.1 Habilidades del Cargo.** Son los conocimientos, experiencias y destrezas, relacionadas con los métodos, procedimientos y prácticas para tener un desempeño superior en la realización de la tarea, dándole una mejor utilización a los recursos que la empresa provee para el cumplimiento de los objetivos propuestos para el cargo.

Los conocimientos a los que nos referimos en este ítem, son los listados en el Capítulo 1, en el Dominio Conceptual, más específicamente en los Conocimientos Generales.

Las habilidades son las destrezas y la precisión necesarias para ejecutar las tareas propias de un cargo, de acuerdo con el grado de exactitud requerido. Es el potencial que el ser humano tiene para adquirir y manejar nuevos conocimientos y destrezas. Entre las habilidades que requiere un gerente para desempeñar su función, están: Saber escuchar, saber observar, capacidad de adquirir nuevos conocimientos y argumentar su posición.

**2.1.1.3 Conocimientos de los Procesos Organizacionales.** Los procesos son secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones, datos, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, entre otros), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado (los clientes de cada proceso)<sup>7</sup>.

Los procesos son el elemento más importante en la gestión de las empresas innovadoras. Conocer ampliamente los procesos de la organización, permitirá desarrollar técnicas para gestionarlos y mejorarlos, adecuándolos a un mercado

---

<sup>7</sup> ZARATIEGUI, J. R. La Gestión por Procesos: su Papel e Importancia en la Empresa. Economía Industrial, No. 330. Año 1999, p. 81-88.

que cada vez exige más innovación y reestructuración para presentar productos innovadores que permitan estar a la vanguardia y mantener la competitividad.

La forma más eficiente de abordar estas innovaciones radica en tener un amplio conocimiento o dominio de los procesos de la organización y contar con la flexibilidad necesaria para reestructurar los procesos claves y estratégicos de la empresa para adecuarla a la competencia global.

**2.1.2 Competencias Gerenciales.** Son la combinación de destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en sus labores y en los diversos entornos en los que se desempeña<sup>8</sup>.

Al igual que las competencias técnicas, las competencias gerenciales también están relacionadas con el dominio conceptual de los conocimientos básicos gerenciales, tratados en el capítulo 1 de la presente monografía.

A continuación especificaremos las competencias gerenciales, las cuales se dividen en pensamiento estratégico, orientación al cliente, trabajo en equipo, competencias de liderazgo y comunicación.

**2.1.2.1 Pensamiento Estratégico.** Es la habilidad del gerente que le permite tener una visión integral del negocio, detectar nuevas oportunidades y amenazas del mercado, las fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de mejorar las respuestas estrategias que le permitirán en forma proactiva alcanzar los objetivos organizacionales. Esta competencia le da habilidad para comprender los cambios del entorno y analizar e interpretar información interna y externa a la organización, la cual contribuye al cumplimiento de las metas empresariales.

---

<sup>8</sup> HELLRIEGEL, JACKSON y SLOCUM. Administración un Enfoque Basado en Competencias. Thomson Editores, año 2002, Página 14.

**2.1.2.2 Orientación al Cliente.** Es la capacidad para conocer y gestionar las necesidades de los clientes, aun las no expresadas por ellos, para incorporarlas dentro de los objetivos específicos de la planeación de los procesos organizacionales. Es de aclarar que para esta competencia, es importante el cliente externo tanto como el cliente interno.

**2.1.2.3 Trabajo en Equipo.** Esta competencia implica la capacidad de interrelacionarse con otros, colaborando y cooperando activamente en el alcance de un objetivo común, subordinando los intereses particulares a los intereses del equipo.

**2.1.2.4 Competencias de Liderazgo.** Por medio de esta competencia el gerente orienta y acompaña el actuar de las diferentes personas de la organización, para dirigir las hacia el logro de metas establecidas. El líder debe inspirar valores, energía y confianza ante el equipo, debe definir directrices claras, fijar objetivos y prioridades, comunicándolas a su equipo; así mismo debe promover el coaching y feedback para estimular el desarrollo de su personal.

**2.1.2.5 Competencias de Comunicación.** Es la habilidad para transmitir ideas e información tanto verbal como escrita, en forma clara, propiciando el intercambio y la retroalimentación de la información. En un concepto amplio, comunicarse implica no solo expresarse sino también argumentar las ideas, saber escuchar y hacer posible que los interlocutores tengan acceso efectivo a la información que se posee.

**2.1.3 Competencias Personales.** Son la combinación de destrezas, comportamientos y actitudes que determinan el modo en que el gerente se relaciona consigo mismo y con su entorno. Estas competencias determinan el liderazgo, la capacidad de auto dirección y el equilibrio personal, necesarias para mantener una relación activa, realista y estimulante con su entorno, que son

imprescindibles para desempeñarse dentro de su rol y dirigir las personas que tiene a cargo.

Las competencias personales son innatas pero se pueden moldear por la academia, teniendo como resultado un gerente íntegro que puede relacionarse ampliamente con su entorno.

Las competencias personales se clasifican en: Competencias de autorregulación, cognitivas, motivacionales y sociales.

**2.1.3.1 Competencias de Autorregulación.** Esta competencia tiene las siguientes dimensiones:

- **Conocimiento de si mismo.** Es la capacidad que tiene la persona de plantearse y cumplir objetivos a nivel personal y profesional, para esto se requiere autocrítica y disposición hacia el mejoramiento continuo para adquirir fortalezas que lleven a disminuir los puntos débiles que se tienen.
- **Adaptabilidad.** Es la capacidad que tiene una persona para adaptarse fácilmente a nuevas situaciones y cambios que se presenten en la organización o en su lugar de trabajo, buscando ante estas situaciones los beneficios y aspectos positivos que le puede brindar.
- **Independencia.** Es la capacidad que tiene la persona para actuar de forma individual demostrando seguridad, defendiendo su punto de vista y caracterizándose por la autocrítica y el equilibrado en las decisiones.

**2.1.3.2 Competencias Cognitivas.** Esta competencia tiene las siguientes dimensiones:

- **Habilidad mental.** Es la capacidad que tienen las personas de entender con facilidad las situaciones, analizándolas y tomando decisiones asertivas. Esta habilidad es de uso frecuente del gerente debido a que su trabajo requiere de análisis continuo de información, toma de decisiones y planeación estratégica.
- **Análisis de problemas y toma de decisiones.** Es la capacidad de analizar las causas de los problemas y desarrollar diferentes alternativas para luego elegir eficazmente la mejor de ellas. La toma de decisiones implica asumir responsabilidades en condiciones de complejidad e incertidumbre, buscando el beneficio organizacional y el cumplimiento de sus objetivos.
- **Juicio.** Es la capacidad que tienen las personas de tomar las decisiones correctas, con suficiente criterio y sensatez.
- **Creatividad.** Es la capacidad de generar planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas y situaciones que se presentan en el día a día.

**2.1.3.3 Competencias motivacionales.** Esta competencia tiene las siguientes dimensiones:

- **Orientación al logro.** Es la capacidad de encaminar todos los actos y las fuerzas hacia el logro de las metas planteadas, buscando con trabajo constante, eficiente y comprometido, obtener un desempeño superior al establecido inicialmente. Implica plantearse metas desafiantes y mantener altos niveles de rendimiento logrando impacto en la organización.
- **Iniciativa.** Es actuar proactivamente, mostrando comportamientos emprendedores para impulsar y jalonar cambios en el equipo de trabajo, hace referencia a la actitud permanente para adelantarse al accionar de los demás.

- **Emprendimiento.** Es la capacidad de anticiparse al cambio, respondiendo con iniciativa y aprovechando las oportunidades que este trae para la organización.

**2.1.3.4 Competencias Sociales.** Esta competencia tiene las siguientes dimensiones:

- **Capacidad negociadora.** Es la capacidad para alcanzar acuerdos satisfactorios entre las partes implicadas, identificando las posiciones propias y las posiciones de los demás miembros que intervienen en la negociación, para buscar intercambios que beneficien la filosofía gana-gana y produzcan valor añadido a la relación.
- **Capacidad de interrelación.** Es la capacidad de desarrollar y mantener una amplia red de relaciones con personas claves al interior de la organización y fuera de ella, que faciliten el logro de los objetivos organizacionales. Esta habilidad busca lograr buenas relaciones interpersonales para estrechar los vínculos sociales dentro de los diferentes escenarios y ambientes en los que interactuamos.
- **Sensibilidad social.** Toda actividad que se lleve a cabo debe estar basada en pilares de solidaridad y justicia social, mostrando interés por las necesidades de los demás. Es la capacidad que permite separar lo humano de lo técnico con el fin de ser justos en situaciones complejas.

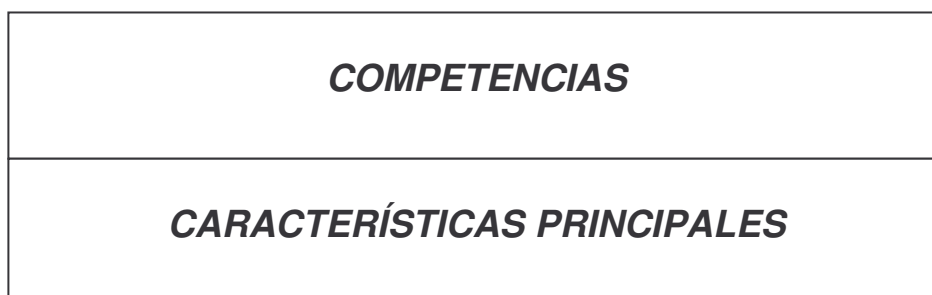
## **2.2 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL ROL**

Después de identificar las competencias desde el enfoque propuesto es necesario enfatizar en el rol que desempeña el gerente en la organización.

Cada función que realiza el gerente en el día a día dentro de su organización se define como rol, para desempeñarlo con éxito es necesario ser poseedor de las competencias identificadas en este capítulo.

El siguiente gráfico muestra la identificación de competencias a través del rol, las funciones al estar directamente relacionadas con el cargo conforman un proceso en donde los ingresos son las actividades del cargo y las funciones del rol y las salidas son el resultado del mejoramiento en los indicadores del proceso.

Grafico 4. Competencias del rol



Para establecer e identificar las competencias que un gerente debe tener para lograr un desempeño exitoso en la organización es necesario:

- Identificar de las competencias
- Caracterizar el rol, desde el proceso y sus descriptores comportamentales

Tabla 1. Competencias requeridas para el rol del gerente

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPTORES COMPORTAMENTALES</b>
Conocimiento del sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad para investigar el sector</li> <li>▪ Análisis de la situación del mercado</li> <li>▪ Investigación de amenazas y oportunidades para la organización</li> </ul>

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPTORES COMPORTAMENTALES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de estrategias competitivas</li> <li>▪ Investigación de competidores y socios estratégicos</li> <li>▪ Análisis de tendencias en el sector</li> </ul>
Conocimiento del negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento de la cadena productiva del negocio</li> <li>▪ Detección de fortalezas y debilidades organizacionales</li> <li>▪ Desarrollo de estrategias de mejoramiento continuo</li> <li>▪ Investigación permanente del posicionamiento del negocio en el mercado</li> </ul>
Habilidades del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de desarrollar métodos y procedimientos para lograr mejores desempeños</li> <li>▪ Utilización ademsada de los recursos disponibles</li> <li>▪ Fijación y logro de objetivos para el cargo</li> <li>▪ Adquisición permanente de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas</li> </ul>
Conocimiento de los procesos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer a profundidad los procesos organizaciones</li> <li>▪ Desarrollar técnicas para gestionar y mejorar los procesos</li> </ul>
Pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer el sector al que pertenece el negocio con el fin de detectar oportunidades y amenazas</li> <li>▪ Adquirir un conocimiento global del negocio para definir claramente fortalezas y debilidades organizacionales</li> <li>▪ Búsqueda y análisis de información estratégica para la organización</li> <li>▪ Desarrollo de estrategias que permitan lograr y mantener un buen posicionamiento del negocio</li> <li>▪ Determinar objetivos y metas organizacionales</li> <li>▪ Capacidad de planeación</li> </ul>
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad para escuchar y conocer las necesidades de los clientes</li> <li>▪ Determinación de objetivos orientados al cliente</li> <li>▪ Planeación y adecuación de los procesos organizacionales de acuerdo a los requerimientos de los clientes</li> <li>▪ Capacidad de interrelación constante con el cliente</li> </ul>



<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPTORES COMPORTAMENTALES</b>
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de interrelacionarse con su equipo</li> <li>▪ Determinación de metas y objetivos comunes al equipo</li> <li>▪ Estimulación del personal a su cargo</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad para convocar y estimular el trabajo de su personal hacia el logro de objetivos comunes</li> <li>▪ Personalidad inspiradora, enérgica, convocadora</li> <li>▪ Capacidad para definir metas y objetivos claros</li> <li>▪ Capacidad de comunicación y coaching</li> <li>▪ Capacidad para comprender y desarrollar diferentes motivaciones y necesidades que impulsan a su gente</li> <li>▪ Utilización adecuada del poder</li> <li>▪ Capacidad de crear ambientes positivos alrededor del trabajo</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidad para transmitir ideas e información en forma clara y comprensible</li> <li>▪ Capacidad para propiciar el intercambio de ideas e información</li> <li>▪ Capacidad de argumentación de ideas y pensamientos</li> <li>▪ Capacidad de escucha</li> </ul>
Autorregulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento de sí mismo, basado en la autocrítica y la disposición para el mejoramiento permanente</li> <li>▪ Capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones, buscando de éstas los beneficios y aspectos positivos</li> <li>▪ Actuar con independencia, seguridad y equilibrio personal</li> </ul>
Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidad mental para entender y analizar las situaciones de la vida diaria</li> <li>▪ Capacidad de análisis de problemas y adecuada toma de decisiones</li> <li>▪ Responsabilidad en la toma de decisiones</li> <li>▪ Criterio y sensatez en la actuación (juicio)</li> <li>▪ Creatividad para desarrollar ideas innovadoras</li> </ul>
Motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al logro de metas personales y profesionales</li> <li>▪ Trabajo motivado, eficiente y comprometido</li> <li>▪ Proactividad en el actuar</li> <li>▪ Espíritu emprendedor</li> </ul>

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPTORES COMPORTAMENTALES</b>
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad negociadora que busque llegar a acuerdos bajo la filosofía del gana-gana</li> <li>▪ Capacidad para desarrollar y mantener relaciones importantes para la organización</li> <li>▪ Habilidades de comunicación</li> <li>▪ Sensibilidad social para conocer y satisfacer las necesidades de los demás</li> <li>▪ Búsqueda continua de la justicia social</li> </ul>

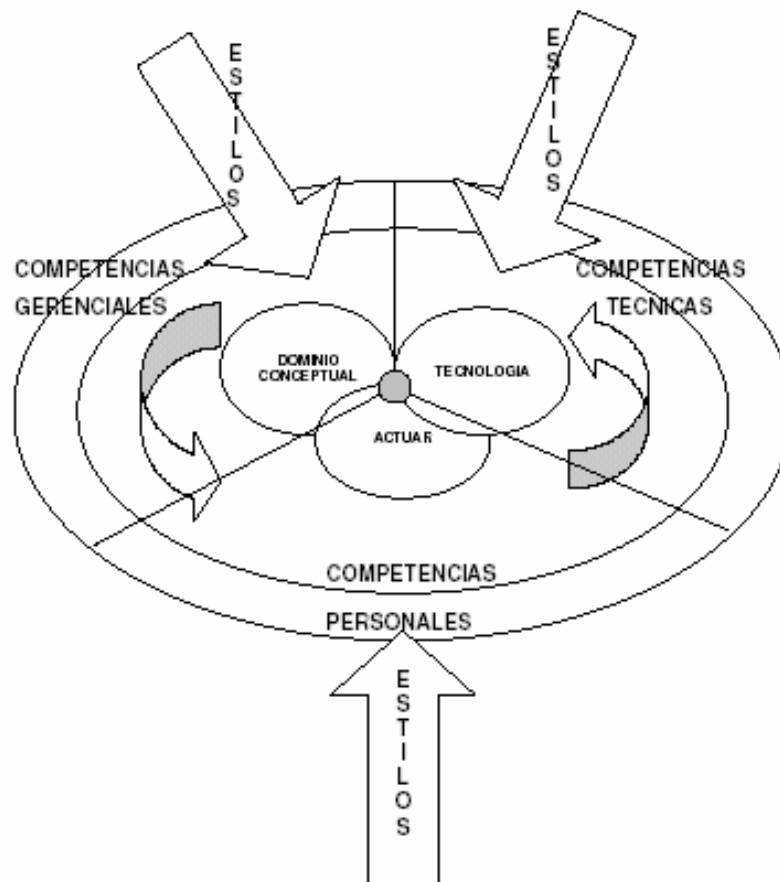
Fuente: Resumen de los autores

Finalmente es de anotar que cada empresa tendrá su propia definición de competencias para el rol del gerente, de acuerdo a los fines específicos del cargo. La anterior es solo una propuesta presentada, que puede servir de base para el desarrollo de las competencias.

### 3. ESTILOS GERENCIALES

En la actualidad cada vez es más evidente que no se logran mejores resultados en las empresas que dominan sólo los aspectos técnicos, sino quienes saben interrelacionar aspectos técnicos, conceptuales, personales y las diferentes competencias con el estilo de liderazgo que adopte el gerente. El gráfico 5 es una representación de la influencia que marca el estilo del gerente en cada uno de los componentes descritos en los capítulos anteriores.

Grafico 5. Integración de conocimientos, competencias y estilos



Los estilos gerenciales se definen como las características personales que adopta un gerente en la actividad de gerenciar.

Dependiendo del negocio en que se este trabajando existe un estilo de gerencia que máxima los resultados, pero es importante tener en cuenta que el gerente debe tener un conocimiento global en aspectos como: Finanzas, desarrollo de producto, mercadeo, tecnología, investigación, fabricación. Debe dominar el arte de la estrategia, la persuasión, la negociación y contar con inteligencia, fortaleza, tenacidad, pasión, ética y ser un gran visionario.

Todas las actividades de la organización son realizadas por personas, y como tal, dichas actividades son influenciadas por las características personales, acciones que se denominan estilo gerencial. El liderazgo y la capacidad para negociar son parte de la personalidad y a su vez destacan y sesgan el estilo que adopta el gerente. Según estudio realizado por la Hay Group<sup>9</sup>, el estilo del gerente impacta entre el 50 y 70 por ciento en el clima de una organización<sup>10</sup>.

Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de la organización, cuyos comportamientos se derivan del estilo que el gerente adopte<sup>11</sup>.

Los autores que conocen este tema han estudiado varios estilos gerenciales referentes a: La personalidad, la acción, la dirección, entre otros, pero destacaremos seis estilos propuestos por la Hay Group, *coercitivo, directivo, afiliativo, democrático, marcapauta y coaching*; donde solo cuatro de estos estilos (*directivo, afiliativo, democrático y coaching*) generan un impacto positivo en el clima y en los resultados de la empresa.

---

<sup>9</sup> Consultora Global de Recursos Humanos.

<sup>10</sup> Revista Portafolio: El Líder Impone su Propio Sello. Junio 25 de 2006, Páginas 6 y 7.

<sup>11</sup> Hypertext: <http://www.ntn-consultores.com/articulos/estilosgerenciales.htm>

Estos estilos serán definidos a continuación y a su vez le darán al gerente una visión de cómo debe ser su estilo en el proceso de formación para que este traiga resultados positivos en su gestión.

### **3.1 ESTILO COERCITIVO**

Este estilo es aquel que piensa que las personas trabajan solo a las malas, son imponentes y transmiten un régimen de terror.

En este estilo no hay lugar a la opinión libre de las personas del equipo de trabajo, además las personas sienten que no son respetadas y el sentido de responsabilidad y la colaboración desaparece. Las personas siendo incapaz de actuar por propia iniciativa, no se sienten "dueños" del trabajo, y no perciben que el desempeño laboral depende de sí mismos.

Este estilo gerencial afecta negativamente el clima organizacional porque baja la moral de las personas. La flexibilidad es lo primero que se afecta. La toma de decisión siempre viene de gerencia, es esta la razón por la cual las nuevas ideas nunca salen a la luz. Aunque, es funcional en momentos de reestructuración organizacional, pues ayuda a desterrar hábitos y encauzar a nuevas formas de trabajo.

Finalmente el estilo va en contra de las competencias personales pues, deshace una de las herramientas básicas del líder: *motivar a las personas* demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral.

### **3.2 ESTILO DIRECTIVO**

Este tipo de estilo es el más efectivo porque, afecta positivamente todos los aspectos del clima de una empresa. El líder directivo es visionario, sabe que quiere, para donde va, como hacerlo y motiva a la gente para lograrlo.

Hace que las personas que trabajan con él sientan que lo que hacen es importante, saben que la labor que se está ejerciendo está coordinada con la estrategia global de la empresa.

Este estilo da retroalimentación basada en el desempeño. Hay reconocimiento y flexibilidad, lo que permite a las personas innovar, experimentar y asumir riesgos.

### **3.3 ESTILO AFILIATIVO**

Este estilo gira entorno a la gente, lo más importante son las personas, buscando prevalecer los valores de los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El gerente afiliativo busca generar una relación armónica entre todos sus empleados, de esta manera podrá tener mejores resultados y una fuerte lealtad por parte de ellos hacia la organización.

Genera una comunicación fluida ya que las personas pueden compartir más ideas, estimula la creatividad por la existencia de un ambiente cómodo, lo que permite interactuar más entre sí. Este estilo permite incentivar al personal, es muy flexible, permite la innovación, la toma de riesgo y no impone estructuras innecesarias sobre cómo debe hacerse el trabajo por que cada una de las personas hace su trabajo de la manera en que le parece más cómodo y así de esta forma es más efectivo.

Constantemente esta dando retroalimentación positivamente a todo su personal con esto busca motivar e impulsar a nuevos retos; el saber hablar a las personas hace que aumente la moral y se crea una mayor confianza en el equipo.

### **3.4 ESTILO DEMOCRÁTICO**

El estilo democrático permite escuchar las ideas de su gente, esto genera respeto, compromiso y confianza, deja que los trabajadores opinen acerca de las decisiones que afectan sus logros y el modo en que se realiza su trabajo.

El gerente democrático promueve la responsabilidad y la flexibilidad, al escuchar las preocupaciones de su equipo, mantiene alta la moral. El personal que opera en este sistema tiende a ser muy realista acerca de lo que puede o no cumplir, esto influye directamente con los factores de éxito que pueda tener en la organización, sin embargo, este estilo tiene sus desventajas: reuniones interminables en las que se debaten las ideas sin llegar a ninguna conclusión, teniendo que programarlas de nuevo, esto también es muy utilizado por los gerentes como estrategia sobre todo cuando tienen que tomar decisiones cruciales que les permite alargar las reuniones con el fin de presentar una solución óptima. En ocasiones alargar tanto las reuniones puede generar confusiones y puede despertar conflictos, la gente termina confundándose.

El estilo democrático puede resultar no ser muy directivo, en el sentido de que renuncia a imponer su propio punto de vista, esperando una mejor solución por parte de un integrante del equipo de trabajo.

### **3.5 ESTILO MARCAPAUTA**

Este estilo debe emplearse con moderación porque establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo “Haz lo que yo

hago y todo irá bien”. Esta obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápido y eso espera de todos a su alrededor. Establece elevados estándares teniendo en cuenta que él los pueda cumplir y detecta quienes no rinden, y si no se colocan a la altura de las circunstancias, los reemplaza con nuevo personal que si pueda hacerlo. No delega fácilmente porque los subordinados rara vez podrían hacer el trabajo igual o mejor que él, por esto hay pocas oportunidades de ascender en la empresa.

En este enfoque se creería que podría mostrar buenos resultados, pero no es así, destruye el ambiente laboral porque la gente se siente abrumada ante la excelencia y decae su ánimo y moral. El marcapauta prefiere asumir la responsabilidad en solitario que en equipo.

La gente piensa constantemente que el marcapauta no confía en ellos por no tener lineamientos claros, como los de él; el trabajo no genera confianza, compromiso, ni responsabilidad porque se enfoca en las tareas y en la rutina lo que resulta demasiado aburrido.

### **3.6 ESTILO COACHING**

Coaching es el proceso que consiste en dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño<sup>12</sup>.

El coaching trabaja para identificar las fortalezas y debilidades de los empleados, buscando aumentar las fortalezas y reducir al mínimo los puntos débiles. Además genera motivación inspiradora, estimula el desempeño, el desarrollo intelectual, personal y por ende organizacional.

---

<sup>12</sup> LUSSIER, Robert. ACHUA, Christopher. Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades. International Thomson Editores S.A. México, año 2002, Página 116.



El gerente con estilo coach, debe ser poseedor más allá de competencias técnicas y gerenciales, de competencias personales que le permitan brindar un liderazgo transformador de equipos, proporcionar a su grupo un entrenamiento o coaching que permita mantener y mejorar de manera continua el desempeño.

El coaching efectivo esta caracterizado por:

- La actitud positiva.
- La confianza.
- El establecimiento de una relación laboral de apoyo, en la cual el gerente transmite hacia su gente interés como individuos y por su desempeño exitoso.
- Estímulo motivador a través del reconocimiento y el elogio.
- Los errores son vistos como experiencias de aprendizaje que estimulan nuevos conocimientos y la adquisición de habilidades y destrezas.
- Retroalimentación clara, específica, oportuna y flexible para evaluar los comportamientos y resultados negativos, estimulando la autoevaluación y el convencimiento de los beneficios de un mejor desempeño.
- Capacitación adecuada, dando una preparación clara sobre la tarea, los objetivos de la misma y proporcionando el seguimiento necesario para su buen desarrollo.
- Desarrollo de habilidades de los empleados basado en el diagnóstico y la corrección de los problemas y las debilidades.
- Fomenta el trabajo y la cooperación de los equipos, las relaciones laborales productivas y el logro de objetivos organizacionales.

Un gerente con estilo coaching desarrolla buenas y cercanas relaciones con su gente, es ejemplo de disciplina, responsabilidad y compromiso, dirige y moviliza los talentos individuales de los integrantes de su equipo para potencializar el resultado y obtener un desempeño continuamente mejorado para la organización.

Tabla 2. Resumen de estilos

	CARACTERISTICAS	COMPETENCIAS
Coercitivo	<p>Demanda acatamiento inmediato.                      Poca flexibilidad.                      Impone las decisiones tomadas.                      La gente no se siente respetada, desestimula la responsabilidad, la colaboración y el sentido de pertenencia.</p>	<p>Orientación al logro, iniciativa y autorregulación.</p>
Directivo	<p>Mobiliza el personal hacia una visión.                      Entrega recompensas y permite la flexibilidad.                      Permite la innovación, la experimentación y el asumir riesgos calculados.                      La gente se siente importante para la organización.</p>	<p>Autoconfianza, capacidad de interrelación y emprendimiento.</p>
Afiliativo	<p>Crea armonía y construye lazos emocionales.                      Incentiva la flexibilidad.                      Permite la innovación y la toma de riesgos al no imponer el "cómo" debe hacerse el trabajo.                      La gente trabaja en ambiente de armonía y comunicación organizacional.</p>	<p>Empatía, capacidad de interrelación y comunicación.</p>
Democrático	<p>Forja consenso a través de la participación.                      Promueve la flexibilidad y la responsabilidad.                      Estimula la participación en las decisiones y en el modo en que se realiza el trabajo.                      La gente se siente importante para la organización y su moral se mantiene alta.</p>	<p>Trabajo en equipo, liderazgo y comunicación.</p>
Marcapautas	<p>Establece estándares elevados de rendimiento.                      Hay exigencia en la realización de la tarea y en los resultados obtenidos.                      El ambiente laboral es exigente y el ánimo cae.                      La gente siente que no confían en ellos, desestimula la responsabilidad y el compromiso.</p>	<p>Orientación al logro, iniciativa, juicio y rectitud.</p>

Fuente: Resumen de los autores

Finalmente y después de realizar una breve introducción en el tema, el mejor estilo es aquel que logra los mejores y más positivos resultados. Si cada gerente estuviera consciente de su propio estilo y de cómo éste impacta en los resultados, entonces tendría la posibilidad de hacer los ajustes necesarios (a veces imposibles de lograr) para adecuarse al ambiente en el que se encuentra.

#### 4. CHECK LIST

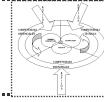
Después de realizar un breve estudio de las tres bases propuestas en esta monografía: *Conocimientos, Competencias y Estilos Gerenciales*, brindaremos al gerente la posibilidad de recapitular lo anteriormente estudiado, por medio de una lista de chequeo, la cual reflejará en sus resultados y análisis **LO QUE UN GERENTE NO PUEDE OLVIDAR** para que pueda asumir el reto de la gestión gerencial con éxito.

Para darle cumplimiento al objetivo de esta monografía presentaremos una lista de chequeo. Las bases para realizar su construcción fueron los conceptos estudiados en los capítulos anteriores, adicionalmente todos los conceptos y experiencias obtenidas durante la Especialización en Alta Gerencia, realizada en la Universidad de Medellín.

Un check List o lista de Chequeo, es una propuesta que se presenta en los procesos de alto riesgo en la organización, pues presenta los ítems necesarios para poder llevar a cabo una actividad o proceso con éxito.

Se utiliza para verificar que las personas estén haciendo las cosas bien y su propósito es dar cumplimiento a un objetivo establecido, exigiendo estrechamente el cumplimiento de todos y cada uno de los ítems relacionados en el proceso.

## CHECK LIST



### LO QUE UN GERENTE NO PUEDE OLVIDAR

NOMBRE \_\_\_\_\_

CARGO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

**INSTRUCCION:** Si posee el ítem analizado, marque con una X el cuadro que corresponde a SI, en caso contrario marque con una X el cuadro que corresponde a NO y especifique el tiempo máximo que usted se da como plazo para poseer dicho ítem.

#### LO QUE UN GERENTE NO PUEDE OLVIDAR EN CONOCIMIENTOS BASICOS GERENCIALES:

##### DOMINIO CONCEPTUAL

	SI	NO	META EN TIEMPO
1 He finalizado mis estudios universitarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
2 He realizado seminarios y diplomados que actualicen mis conocimientos académicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
3 He decidido especializarme en una área directamente relacionada con el mercado que voy a gerenciar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

##### TECNOLOGIA

	SI	NO	META EN TIEMPO
1 Estoy utilizando la tecnología para hacer más ágiles y funcionales los procesos de la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
2 Utilizo la tecnología como una herramienta para la apertura de nuevos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
3 Estoy en capacitación continúa para estar a la vanguardia de los nuevos avances tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

##### EL ACTUAR

	SI	NO	META EN TIEMPO
<i>Mi gestión en la organización se fundamenta en pilares como:</i>			
1 Gestión del cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
2 Gestión de oportunidades y clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
3 Gestión de proyectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
4 Gestión de prioridades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
5 Gestión del talento humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
6 Gestión del conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
7 Gestión de conflictos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
8 Gestión de los valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
9 Gestión de sí mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

#### LO QUE UN GERENTE NO PUEDE OLVIDAR EN COMPETENCIAS:

	SI	NO	META EN TIEMPO
1 Tengo las competencias técnicas que requiere el cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
2 Tengo las competencias gerenciales que requiere el cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
3 Tengo las competencias personales que requiere el cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

#### LO QUE UN GERENTE NO PUEDE OLVIDAR EN LOS ESTILOS:

	SI	NO	META EN TIEMPO
<i>Identifico mi estilo de dirección como:</i>			
1 Directivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
2 Afiliativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
3 Democrático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
4 Coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
5 Identifico otro tipo de estilo negativo para mi gestión, optaré por el estilo _____ y lo desarrollaré.			<input type="text"/>

Se recomienda realizar este check list semestralmente para evaluar los avances que ha tenido.

## 5. CONCLUSIONES

Dando cumplimiento al objetivo general descrito en esta monografía, podemos concluir que:

- Los grandes avances del mundo de los negocios hacen del mercado un sistema de constantes cambios, es esta la razón por la cual podemos concluir que el gerente debe estar a la vanguardia a través del dominio conceptual de todas o en gran mayoría de las corrientes que las nuevas tendencias traigan. La base de actualización estaría basada en la academia y en la constante capacitación a través de seminarios y congresos.
- Las diferentes barreras entre países y continentes han hecho que se generen una serie de conjuntos de tratados para la negociación de productos o servicios, en este tema el gerente es la base central y estratégica para poder destruir dichas barreras por medio de la negociación. El conocimiento amplio de leyes, normas y su óptimo manejo, le permitirá abrir las puertas de la organización que gerencia a nuevos y prometedores mercados nacionales e internacionales.
- La tecnología, es una de las herramientas que actualmente esta integrando el mercado de los negocios, la comunicación y la relación de las personas con el entorno. El gerente debe establecer, integrar e implementar esta herramienta dentro de la organización como la llave para la apertura del mundo que gira a su alrededor.
- Para ser competitivo se requiere tener amplios conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que permitan desempeñar de manera exitosa la labor como gerentes en cualquier organización.

- El conocimiento es una herramienta fundamental para que las organizaciones sobresalgan dentro de un entorno cada vez más competido. El aprendizaje es la base de sustentación de las transformaciones que está tendiendo la gestión organizacional. Los gerentes están pasando de entregar un poder autoritario y centralizado hacia una gestión participativa, formadora, de orientación y búsqueda de un compromiso por la consecución de objetivos comunes.

Para afrontar este reto en la gestión, es indispensable que las organizaciones cuenten con gerentes capacitados y dotados de competencias que garanticen su liderazgo y una buena gestión, como base del éxito de las organizaciones que dirigen.

- Las competencias gerenciales son características que todo gerente debe poseer, debido a que le provee los conocimientos básicos, las habilidades y actitudes necesarias para dirigir una organización, sin desconocer que el éxito de la empresa está en el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y poder hacer.
- El gerente como líder estratégico dispone hoy de más y mejores herramientas de trabajo, de técnicas, conceptos, instrumentos y filosofías gerenciales para dirigir con éxito una organización. Pero además de esto, el estilo de dirección marca la forma de trabajo de su gente, la motivación, la influencia y el empuje, que él como líder organizacional transmite para la consecución de un objetivo común.

Como se concluyo en el capítulo 3, no se estableció un estilo gerencial como mejor que los demás, porque cada uno dentro de condiciones específicas puede generar resultados importantes para la organización; sin embargo se concluye que estilos como el aforitivo, el directivo, el democrático y el coaching, son estilos que generan un impacto positivo que permiten obtener un mejor desempeño organizacional.

- La importancia de contar con un líder comprometido con su desarrollo personal y profesional, será factor clave para construir ventaja competitiva dentro de las organizaciones.

El check list, es una herramienta de ayuda para el profesional que este preparándose para ocupar un cargo gerencial o incluso para los gerentes interesados en mejorar su desempeño; la cual determinará los puntos en los cuales debe trabajar el profesional con el fin de prepararse para un cargo gerencial y establece una meta en tiempo para lograrlo.

Como conclusión final, la interrelación de conocimientos, competencias y estilos propuestos en esta monografía, proporcionan al gerente las bases necesarias para emprender el camino hacia la gerencia exitosa.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

ARIZA, José Antonio, Morales Alfonso Carlos, Morales Emilio. Dirección y Administración integrada de personas, McGraw Hill, España 2004 .

BENAVIDES, Olga. Competencias y competitividad, Diseño para organizaciones latinoamericanas, McGraw Gill, Colombia 2002.

DOSS, George. Management skills for it professionals. Paramus. Prentice HALL 2001. 373p. ( colección digital ).

HELLRIEGEL, Jackson, Slocum. Administración un enfoque basado en competencias, Internacional Thomson Editores S.A, 9 edición 2002, México.

LOPEZ CARIZOSA; Francisco José: ISO 9000 y la planificación de la Calidad PHVA. ICONTEC.2004.

LUSSIER, Robert., Achua Christopher. Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. Internacional Thomson Editores S.A 2002. Mexico.

METTERS Richard; King- Metters Kathryn; Pullman Madeleine Service operations Management. THOMSON Shouth- Western.2003.

MINTZBERG H.; Kotter JP; Zaleznik A.; y otros. Harvard Business Review: Liderazgo. Deusto SA – 1999

MULDER, Enrique. LAS COMPETENCIAS: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. DEUSTO.2 da Edición. 1996

SAYLES, Leonard. Liderazgo: Estilos y técnicas cuales son y como aplicarlos para alcanzar el éxito. México : McGraw-Hill, 1982. 257p.

URCOLA TELLERÍA, Juan Luis. Factores Clave de Dirección. Esic Editorial, Madrid, 2.000



## **TRABAJOS DE GRADO:**

CEBALLOS, Luis Javier, Los Sistemas de Información y la Cadena de Valor U de M, 2001

## **REVISTAS:**

Los 100 gerentes mas exitosos. En: Revista GERENTE. (2005) P. 20-28.

Management, Foro de Presidentes. En: Dinero. (2006) P 32-33.

Algunos rasgos del perfil de un gerente. En: Dirección. (2006) P 50.

Sus estilos de liderazgo y su escala en la medición de la actitud organizacional. En: Prospectiva gerencial. (2003). P.43-47.

Competencias claves para la comunicación organizacional. En: CHASQUI, Revista latinoamericana de comunicación. # 90 (2005). P.70-75

Las habilidades que realmente interesan a los empresarios. En: Training & Devolpment. # 42 (2003). P. 11-14

El líder de este siglo, liderando el cambio. En: Training & Devolpment. # 42 (2003). P.20-22.

Cómo se emplean las competencias gerenciales? En: Training & Devolpment. # 42 (2003). P. 24-31.

## **MEMORIAS:**

Seminario de Capacitación: CONTROL DE LOS PROCESOS. ICONTEC 2005.

Diplomatura de Gestión por procesos. UNIVERSIDAD EAFIT. 2004.

Diplomatura en Gestión por Competencias: EAFIT.2006.

## **RECURSOS ELECTRÓNICOS (2006):**

[http://www.mercado.com.ar/altadireccion/vernota.asp?id\\_web\\_notas=1384#b](http://www.mercado.com.ar/altadireccion/vernota.asp?id_web_notas=1384#b)

<http://www.aiteco.com/gestproc.htm>

[http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm)

<http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>  
<http://www.eafit.edu.co>  
<http://www.aulaglobal.net.ve/docs/competgerenc.pdf>  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/42/16eg.htm>  
<http://www.ntn-consultores.com/articulos/estilosgerenciales.htm>