

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES COMO**  
**HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS EN DIRECTIVOS DE ALTA GERENCIA DE**  
**UNA ENTIDAD FINANCIERA**

**Autor**

JESSICA PAOLA NIETO GARZON

Documento Académico

Diplomado en Gerencia de alta gerencia

**Tutor**

Docente

BEATRIZ HECMIRA HERRERA MEZA M. SC.

Facultad Ciencias Económicas

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ**

**2015**

## **Tabla de contenido**

1. Un marco sobre las competencias.....	4
1.1 Competencias profesionales .....	5
1.2 Competencias Gerenciales .....	6
2. Desarrollo de competencias.....	10
2.1 Coaching .....	10
2.2 Liderazgo.....	11
3. Competencias como herramientas estratégicas para las organizaciones .....	13
4. Objetivos y funciones específicas de un gerente comercial.....	15
4.1 Perfil de un gerente comercial.....	17
4.2 Competencias del gerente comercial .....	18
5. Conclusiones .....	21

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Categorías competencias genéricas.....	8
Tabla 2 Competencias gerenciales.....	9
Tabla 3 Competencias del liderazgo como herramienta de desarrollo .....	12

## **LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES COMO HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS EN DIRECTIVOS DE ALTA GERENCIA DE UNA ENTIDAD FINANCIERA**

### **INTRODUCCIÓN**

Cada vez más las organizaciones exigen que sus directivos tengan una mayor formación teórico-práctica, sobre todo en aspectos estratégicos para las organizaciones (Hernández, 2008). Con el fin de desarrollar y fortalecer competencias y habilidades gerenciales que les permitan obtener un valor diferenciador en el mercado y aporten al crecimiento organizacional.

Para el caso de las entidades financieras, se hace necesario la búsqueda de directivos altamente capacitados que fortalezcan las unidades de negocio y generen mayor rentabilidad, por esta razón las juntas directivas en cabeza de los presidentes delegan la responsabilidad a profesionales en gerencia, quienes deben cumplir con las diversas metas y objetivos organizacionales que tienen las entidades; para lograr estos compromisos debe ser importante que los profesionales en alta gerencia desarrollen competencias y habilidades gerenciales específicas que se convertirán en herramientas estratégicas para desempeñar las funciones asignadas y así cumplir con los objetivos propuestos.

Según Hernández (2008), hoy en día los directivos de entidades financieras no solo deben conocer el área básica de trabajo profesional, ni es suficiente el conocimiento de la teoría general de la administración y su proceso administrativo; para los directivos de alta gerencia orientados a este sector debe ser necesario comprender los fundamentos y técnicas de todas las unidades de negocio de la organización, ya que la generación de estrategias para hacer que las empresas obtengan los mejores beneficios en razón de sus ventajas competitivas depende de la sinergia con la que el profesional de la dirección logre integrar los esfuerzos de cada una de las unidades de negocio a la estrategia global de la compañía.

Partiendo de estas premisas, el ensayo propuesto pretende establecer un panorama inicial sobre las competencias y habilidades en los directivos de alta gerencia de una entidad financiera.

Dentro del ámbito de la administración de empresas se presenta una propuesta que tiene como objetivo contribuir al marco de reflexión sobre el desarrollo de competencias y habilidades para cumplir las metas y objetivos tanto personales como las de la compañía financiera desde una posición gerencial.

### **1. Un marco sobre las competencias**

Para comprender la importancia del desarrollo de competencias se debe tener la definición clara, ya que en esta se encuentra el éxito del objetivo que cada persona se plantea, por ejemplo para Dalton (1998 citado en Ospina, 2006) las competencias son las conductas por las cuales se diferencian los trabajadores eficientes de los ineficaces. Para Boaz (1998 citado en Ospina 2006) las competencias en general, son atributos personales que se relacionan e forma casual más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, fusiones o responsabilidades. Howard Gardner (citado en Ospina, 2006) define que las competencias son las capacidades que tienen las personas para solucionar los problemas y al mismo tiempo producir conocimiento pero a diferencia de Boaz (1998) y Dalton (1998) indican que se fundamentan en la mezcla de tres elementos que contribuyen en las diferentes áreas del conocimiento y habilidades propias que son, el individuo con sus habilidades, destrezas y técnicas, la especialidad es decir el área del conocimiento y el contexto que es la situación actual problemática.

Entonces se puede evidenciar que las competencias están ligadas a cada una de las personas independientemente del género, estrato social, o conocimiento, pues el gran problema está en saber identificarlas para convertirlas en la mejor herramienta para el desarrollo de las funciones y responsabilidades. Se habla de competencias desde hace más de 100 años y han servido a lo largo de la vida

como soporte y apoyo al desarrollo de los demás, he aquí donde se encuentra una herramienta que para los futuros gerentes, pues desde la formación van a marcar una gran diferencia al momento de salir a enfrentarse a la realidad laboral.

### **1.1 Competencias profesionales**

A lo largo de la vida las personas van adquiriendo una gran cantidad de conocimientos, habilidades y actitudes que a la hora de empezar a buscar trabajo, desarrollar su empleo o bien sea buscar la generación de ingresos por cuenta propia, son la mejor ayuda y estrategia para realizarlo de la manera más eficaz y eficiente entonces es ahí donde se empiezan a convertir las competencias como herramientas.

Dentro de estas competencias también se encuentran las competencias profesionales que son las que van a marcar la diferencia a las personas que estudian y amplían su conocimiento para que el desempeño sea más creativo y competitivo, entonces las personas ya usan estas herramientas para enfrentar la profesión, la sociedad, la familia y el trabajo; el reto se convierte en saber hacer y saber cómo se hacen las cosas teniendo la capacidad de proponer nuevas formas de hacerlo.

Teniendo en cuenta el contexto actual en el que se ven inmersas las empresas, en donde el cambio y la competitividad son factores de supervivencia en el mercado, las instituciones académicas, contemplando la función de docencia que cumplen para la sociedad, fortalecen los procesos de formación desarrollando igualmente competencias que permitan al profesional dar respuesta a los cambios y a la demanda general del mercado laboral. Con esto se destaca que en el desempeño laboral, no solo influye la profesión estudiada, sino también las competencias que tenga en la práctica laboral.

Siendo las competencias profesionales un punto de encuentro entre la universidad y el sector productivo, Vargas, Jaraba & Romero (2005) indican que se debe dar un balance entre el saber y el hacer, con el fin de que se den resultados que

contribuyan al objetivo de la organización donde se desempeña la persona. Por lo tanto, convergen diversas competencias en el ámbito profesional, como:

- Competencias intelectuales: asociadas a la atención, memoria, concentración solución de problemas, toma de decisiones y creatividad.
- Competencias personales: para que el individuo pueda actuar de manera adecuada y asertiva. Incluyendo aquí la inteligencia emocional, la ética y la adaptación al cambio.
- Competencias interpersonales: que permiten realizar trabajo en equipo, resolver conflictos, liderar personas y ser proactivos.
- Competencias organizacionales: permiten la gestión de recursos e información, la orientación al servicio y los procesos de aprendizaje experiencial.
- Competencias tecnológicas: para transformar los elementos del entorno en función de soluciones prácticas. Asociadas también al uso de tecnologías para la solución de problemas.
- Competencias empresariales o gerenciales: que habilitan a la persona para “crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocio, mercadeo y ventas, entre otros”

De este modo, una persona con competencias profesionales integradas es quien tiene la capacidad de articular conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales y propone reconocer las necesidades y problemas de la realidad.

## **1.2 Competencias Gerenciales**

El cambio que se da con el nuevo contexto global, implica que las competencias tradicionales, que ven a las personas dentro de la organización como un medio difiere de lo que se requiere hoy en día en las empresas, y la gestión que se le debe dar a las personas como un activo intangible y creador de valor . Ahora las

empresas deben implementar un sistema de gestión basado en competencias para que pueda lograr las mejores experiencias, relacionando directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de organización. Así las competencias serán las herramientas que dejen identificar las necesidades individuales y carencias organizacionales para planear su desarrollo.

De acuerdo con Ospina (2006), las competencias gerenciales se pueden abordar como un “conjunto de comportamientos que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva”. Entre estas competencias se desatacan las necesarias para obtener resultados y las necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso con la empresa.

De esta manera las personas con competencias gerenciales van a lograr un beneficio individual y común, por un lado alcanzar los objetivos de su cargo y por otro la gestión adecuada de un equipo trabajo, cambios e innovaciones permanentes, mejora en las relaciones laborales de la organización, entre otros.

En este sentido las competencias gerenciales asociadas a los objetivos estratégicos de la compañía podrían relacionarse con aquellas competencias profesionales fruto de la educación y la experiencia; por otro lado, las competencias asociadas al desarrollo del equipo de trabajo, se relacionan con el concepto de inteligencia emocional, propuesto por Goleman (1998) entendida como la capacidad de reconocer los propios sentimientos, los de los demás, lograr motivación personal y manejar de manera adecuada las relaciones interpersonales.

En relación a estos factores emocionales existe una serie de competencias genéricas que se repiten frecuentemente en diferentes puestos y que constituyen los cimientos del desempeño y se convierte en una excelente herramienta en el puesto de trabajo, estas competencias se agrupan en seis categorías:

Tabla 1 Categorías competencias genéricas

1-De logro y acción:	2-De ayuda y servicio:	3-De influencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación por el logro.</li> <li>• Habilidad por el orden y la calidad, iniciativa.</li> <li>• Búsqueda de información.</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad interpersonal.</li> <li>• Orientación al servicio al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto e influencia.</li> <li>• Conocimiento organizacional.</li> <li>• Construcción de relaciones.</li> </ul>
4-De dirección:	5-Cognitivas	6-Eficiencia personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de personas.</li> <li>• Dirección de personas.</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico.</li> <li>• Pensamiento conceptual.</li> <li>• Conocimientos y experiencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Autoconfianza.</li> <li>• Comportamiento ante fracasos.</li> <li>• Compromiso con la organización.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman (1998) y Ospina (2006)

En este orden de ideas, debe ser claro que la capacidad de las competencias anteriormente descritas se orienta en dos visiones; la primera se encuentra enfocada en aspectos de inteligencia racional, caracterizándose en las decisiones lógicas que el gerente debe tomar frente los desafíos diarios en el entorno empresarial. Sin embargo esta visión debe ser complementaria con la inteligencia emocional, entendiéndose como el aspecto que regula el comportamiento de los gerentes en situaciones críticas; del manejo de una adecuada inteligencia emocional, se derivan oportunidades que fortalecen las competencias gerenciales.

Cuando un gerente se enfrenta a desafíos laborales cotidianos, en el proceso de desarrollo de sus competencias y resolución de problemas, participa la experiencia académica y profesional, la experiencia laboral; sin embargo los gerentes que deseen generar un valor diferenciador, deberán agregar un plus a diversas competencias (ver tabla 2) que exige el mercado para poder desarrollar su perfil como profesional, entre ellas se encuentran las mencionadas por Gutiérrez (2010)

:



Tabla 2 Competencias gerenciales

<b>1- Habilidades de dirección:</b> Gestión de talento humano recursos financieros, físicos y técnicos.	<b>2- Servicio al cliente:</b> Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción y el valor agregado de éste.
<b>3- Efectividad interpersonal:</b> Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros, y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados.	<b>4- Toma de decisiones:</b> Habilidades para tomar decisiones sensatas. Oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales.
<b>5- Trabajo en equipo:</b> Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.	<b>6- Desarrollo de personas:</b> Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo a las personas en la organización (Coaching).
<b>7- Liderazgo:</b> Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad, generar seguidores.	<b>8- Pensamiento estratégico:</b> Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, articulándolas con planeación estratégica, para sacar las mayores ventajas posibles.
<b>9- Capacidad de negociación:</b> Habilidad para proponer fórmulas de solución, a partir de identificar y analizar puntos de vista distantes buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes.	<b>10- Orientación al logro:</b> Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.

Fuente: Goleman (1998)

Desde hace muchos años se ha conservado la idea de que las competencias gerenciales se desarrollan por sí mismas, a pesar de los diferentes escenarios por donde pasa un gerente, ya que hoy en día el ambiente es más competitivo y dinámico, lo que conlleva a que cada uno ellos, debe conocer sus competencias y habilidades para que sepa con que herramienta se va a enfrentar al mercado laboral actual, hay que educar los empresarios desde el principio de su formación con esta visión y formular una estrategia para que las personas potencialicen sus competencias porque son los elementos que realmente generan desarrollo (Al Ries & Rioja, 2006).

En la sociedad del conocimiento, para que una labor gerencial resulte eficiente es necesario, en primer lugar, valor agregado. Esto se genera con el desarrollo de las

competencias que se convierte en herramienta directiva a momento de liderar su labor, su grupo de trabajo y su organización, dándole ese toque de estrategia gerencial que se necesita.

## **2. Desarrollo de competencias**

La gestión de competencias se torna como una tarea clave dentro de las organizaciones, sean educativas o productivas, y por tanto existen acciones claves para su desarrollo como lo es la identificación de las competencias existentes, programas para adquisición de competencias, la adquisición de dichas competencias, el uso de las competencias adquiridas y la protección de las mismas (Prahalad y Hamel, 1995 en Medina, et al. 2012).

A continuación se exponen dos prácticas para el desarrollo de competencias.

### **2.1 Coaching**

Es una técnica de entrenamiento que permite potencializar las competencias y habilidades de una persona de negocios o bien sea gerente, ayudando a desarrollar destreza para trabajar en equipo y la utilización correcta de las herramientas de comunicación, motivación, manejo de conflictos y negociación así como también administración del personal (Prahalad, 2006) .

La popularidad del coaching lo ha llevado a convertirse en una herramienta de la gestión de competencias, pues se considera que ésta permite fortalecer los procesos actuales de la organización entorno a necesidades específicas. El coach es la persona que se encarga de acompañar el proceso de cambio de una persona o una situación, y por tanto requiere igualmente de competencias como:

- Paciencia
- Imparcialidad
- Respaldo del trabajo sus dirigidos
- Interés
- Saber escuchar

- Ser perceptivo
- Ser consciente de su responsabilidad
- Destrezas técnicas
- Conocimientos de la tarea
- Credibilidad ante la gente
- Autoridad y poder de experto

Ahora el gerente debe conocer el momento preciso y lugar de usar las técnicas o teorías como herramientas las cuales le aporten a su objetivo tanto personal como organizacional.

## **2.2 Liderazgo**

La literatura frente a liderazgo es extensa, en el contexto del desarrollo de competencias se pretende resaltar particularmente dos tipos de liderazgo, el transaccional y el transformacional. El primero de ellos, hace referencia al intercambio entre el líder y sus seguidores, quienes reciben un valor a cambio de su trabajo; el segundo, compromete a los trabajadores para el logro de los objetivos y se centra en tareas a corto plazo, y tiene serias limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento o la creatividad, sin embargo, puede ser eficaz en otras situaciones (Morales, 1996). Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en la actualidad, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento (Lasera, 2009).

Cuando el gerente se convierte en un líder y construye las mejores condiciones para que la empresa avance dando siempre el ejemplo, diseñando y poniendo en práctica proyectos de principio a fin. Álvarez describe las características que debe tener un gerente líder para poder usar las competencias como la mejor herramienta directiva en el desarrollo de su trabajo en la organización (Villareal, 2002).

Tabla 3 Competencias del liderazgo como herramienta de desarrollo

<u>Crear una visión de futuro</u> Lee el mercado para encontrar las oportunidades y no espera a que estas toquen a su puerta	<u>Promueve los cambios en la empresa</u> Está pendiente de los resultados identifica y sugiere cambios, también se involucra y acompaña el proceso.	<u>Es empático y sensible</u> Se compenetra emocionalmente con los empleados.
<u>Sabe empoderar a sus colaboradores</u> Acompaña a sus colaboradores en el desarrollo de competencias.	<u>Es un inspirador de autoconfianza</u> Le brinda la suficiente confianza y hace que cada uno de los colaboradores tenga un sentimiento de seguir.	<u>Forma equipos efectivos de trabajo</u> Permite integrar de manera efectiva al grupo.
<u>Saber reconocer y recompensar</u> Brinda la mayor motivación dando recompensa por los objeticos cumplido.	<u>Es tolerante con los errores ajenos</u> Es duro con el proceso pero suave con las personas.	<u>Es flexible, adaptivo y cambiante</u> Posee una visión multidisciplinaria y logra la mejor adaptación con el menor impacto.
<u>Cambia las reglas del juego en el momento oportuno</u> Está a la vanguardia a cualquier cambio que tenga que realizar en el proceso.	<u>Colabora efectivamente con otros líderes</u> Es incondicionalmente constructivo.	<u>Se guía por criterios estratégicos y sistémicos</u> No se distrae con las dificultades que puedan presentarse.

Fuente: Elaboración propia a partir de Villareal (2002) & Laseria (2009)

El futuro será para los gerentes que con el uso de sus competencias como herramientas directivas logre ser creativo, identifique modelos, pautas y encuentre respuestas. Así, detectar tendencias internas y externas que serán vitales para las organizaciones (Galicia, 2003).

Gutiérrez (2010) propone los siguientes estilos de liderazgo que caracterizan al gerente ideal. Los líderes más eficaces saben cómo usar el estilo correcto de acuerdo a las circunstancias.

- Directivo: Este estilo implica tener paciencia y tacto necesario para una conducta dominante y controladora.
- Visionario: Este estilo se gana el apoyo de sus empleados manifestándoles sus objetivos y responsabilidades en la organización a pesar de que es un estilo autoritario.
- Afiliativo: Los gerentes con este estilo ponen énfasis en el empleado y sus necesidades emocionales producto del trabajo. Evita el conflicto.
- Participativo: Este estilo es cooperativo y democrático, los gerentes desarrollan confianza lo que permite involucrar a otros en el proceso de la toma de decisiones.
- Ejemplarizado: Este estilo involucra al líder por su ejemplo y acciones personales.
- Mentor: Este estilo se involucra el desarrollo profesional, aquellos líderes que tiene el poder de brindar motivación y prefieren trabajar en condiciones de poco estrés.

### **3. Competencias como herramientas estratégicas para las organizaciones**

Como lo aborda Ospina (2006) el desarrollo de competencias gerenciales, debe estar enfocado en los objetivos organizacionales para el crecimiento de la razón social de las compañías, desde este punto debe partir desde tres perspectivas la individual, la grupal y la organizacional (Medina, Armenteros , Guerrero, & Barquero, 2012). En este sentido las competencias anteriormente descritas se convierten en herramientas estratégicas que facilitan el ejercicio empresarial de toda la compañía y la toma de decisiones en las unidades de negocio. Esto se evidencia en la gestión de los procesos de la gestión humana, es decir, la pertinencia de los modelos para los respectivos roles, así como la medición y entrega de resultados; la gestión del desempeño, donde las competencias y su desarrollo deberán ser parte constitutiva de dicho proceso, la capacitación y los planes de carrera (Senge, 1998).

Otra área funcional de la organización, en donde se evidencian las competencias como herramientas estratégicas, es en los estilos de dirección (directivo, afiliativo, coaching, marcapauta y coercitivo). En este sentido las competencias dependiendo de los estilos de dirección favorecen el clima organizacional entre los colaboradores de las distintas unidades de negocio y creando un entorno positivo a la misión de la empresa (Gutiérrez, 2010). Finalmente Ospina (2006), relaciona a la cultura como factor beneficiario de las competencias como herramientas gerenciales en torno a valores corporativos como: la confianza, la apertura, la colaboración en lugar de la competitividad, el manejo del conflicto, el asumir riesgos, el aprendizaje en lugar de la competitividad, el manejo del conflicto, el asumir riesgos, el aprendizaje en lugar de una asistencia a eventos de capacitación, y el seguimiento a los colaboradores y su desempeño. Entendiendo como las competencias actúan en estos tres campos, el gerente crea un panorama amplio en conocimiento que le permitirá obtener mejores resultados en las decisiones tomadas en la organización, con el objetivo de crear valor para el accionista o los stakeholders (Rappaport, 2006) .

Otros autores como Hernández (2008) & Medina, Armenteros, Guerrero & Barquero (2012), pueden identificar las competencias genéricas y las específicas, aun cuando diversos autores las clasifiquen de diversas maneras (Medina, Armenteros , Guerrero, & Barquero, 2012). Por ejemplo Thornton & Byham (1982) donde establece que las competencias genéricas o supra-competencias son herramientas estratégicas para mandos de alto nivel, no obstante es claro que los mandos medios desarrollan sus competencias mediante la potencialización del área de recursos humanos (Davenport, 1998).

De acuerdo a los estudios de autores (Medina, Armenteros , Guerrero, & Barquero, 2012), se puede establecer que las competencias gerenciales son medidas como herramientas estratégicas a través de tres etapas: la etapa individual, que se caracteriza por las habilidades y destrezas del personal mediante el impulso de sus metas cotidianas. La etapa grupal que se caracteriza

por aplicarse a proyectos internos de la organización sean de I+D, como financieros u otros y finalmente la etapa organizacional, que se cumplen cuando las competencias gerenciales se alinean en función a la filosofía empresarial de la organización, esto quiere decir la misión y la visión.

#### **4. Objetivos y funciones específicas de un gerente comercial.**

La entidad financiera de estudio tiene como misión cumplir con los objetivos de liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valor esperado por los accionistas (Banco de Bogotá, 2015a); para lograr esto existen diferentes unidades de negocio dirigidas por gerentes de oficina, quienes tienen los siguientes objetivos para desarrollar su labor:

- Incrementar la participación del banco dentro del segmento de pequeña – mediana empresa y personas, asignado a la oficina.
- Velar por el resultado financiero de la oficina.
- Brindar asesoría y seguimiento sobre las estrategias de venta que se implementan en la oficina.
- Generar estrategias que permitan el logro de los objetivos comerciales de su oficina.

En este sentido el gerente de oficina para cumplir con los objetivos de la entidad financiera también tiene que realizar funciones que se dividen en diferentes campos para abarcar todos los aspectos o sectores que van a influir en el comportamiento de la oficina. Es decir el alto directivo debe tener conocimiento de todo el engranaje y funcionamiento de la oficina financiera. En este orden de ideas las funciones están orientadas de la siguiente manera:

La primera es el mercado; el gerente tiene que estar permanentemente informado sobre los asuntos de operaciones bancarias que expidan los organismos gubernamentales, los servicios ofrecidos por otras entidades, la actualización de los manuales, circulares y demás instrucciones emitidas por el Banco y así mismo

mantener informados a los superiores quienes son el gerente de zona y de región sobre los factores a mejorar la posición competitiva del Banco.

La segunda es la asesoría y las relaciones públicas, donde el gerente debe promocionar los productos y servicios del banco de tal manera que brinde una asesoría profesional y técnica que satisfaga tanto las necesidades financieras del cliente como el cumplimiento comercial establecido, también debe estudiar y analizar los clientes a vincular en la oficina de tal manera que se garantice la alta moralidad de los mismos de conformidad con las disposiciones del banco y las autoridades económicas y civiles, igualmente debe colaborar con la revisoría fiscal, la contraloría del Banco y departamento de seguridad; y representando al banco de manera activa y entusiasta en actividades cívicas de la comunidad, en conferencias, asociaciones comerciales e industriales, en reuniones con otros banqueros y con otros grupos que podrían tener contacto comercial con el banco.

La tercera es la captación y colocación en moneda legal y extranjera, en este punto el gerente debe conocer y aplicar políticas de crédito; aprobar la apertura y cancelación de cuentas, recibir y revisar los documentos presentados por el cliente para las solicitudes de productos con el banco, controlar la cartera comercial vencida; tomando las medidas necesarias para la recuperación de estos créditos; autorizar de acuerdo con sus atribuciones pagos, traslados y negociaciones (Wright , 1992).

La cuarta función es la administración del personal ya que el gerente debe manejar de manera adecuada los requerimientos de la gerencia de recursos humanos, creando un clima de trabajo que permita a sus colaboradores sentirse satisfechos y realizarse como persona en su labor; en lo financiero, porque debe obtener el mayor rendimiento posible y los menores egresos dentro de las operaciones de la oficina, procurar que los clientes usen los medios electrónicos para generar más ingresos por comisiones; de igual manera elaborar el presupuesto comercial de la oficina y controlar su ejecución; en lo físico, porque debe velar por la presentación de la oficina, empleados y la correspondencia; sea



tal que tiendan a elevar la imagen del banco ante el público (Banco de Bogotá, 2015b).

#### **4.1 Perfil de un gerente comercial**

Zuluaga (2009), afirma que en Colombia se encuentran diferentes estilos de gerentes, dirigentes, asesores, competidores, cooperadores, negociadores que cumplen el perfil solicitado para trabajar en una entidad financiera.

En este sentido para desempeñar el cargo de gerente comercial, el Banco de Bogotá (2015a) determina los requerimientos adicionales a tener claridad en los objetivos y las funciones específicas; la persona debe ser profesional, en áreas relacionadas: ingeniería industrial, ingeniería de sistemas, administración de empresas, economía, finanzas, mercadeo, derecho; adicionalmente, es preferible si el candidato cuenta con habilidades en el establecimiento de relaciones productivas, comunicación clara y efectiva, actitud de servicio, ventas y negociación Banco de Bogotá (2015b).

También Zuluaga (2009) manifiesta que en la malla gerencial existen dos estilos o perfiles, en los gerentes: por resultados y los orientados al proceso y la valoración de su equipo de trabajo; en este sentido este autor infiere que para desarrollar de manera adecuada las funciones gerenciales, el directivo debe ser un líder integral que tenga balanceados los dos frentes (resultados y procesos).

Según Hernández (2008) el gerente tradicional, se encuentra orientado por los resultados y su toma de decisiones se enfoca en un alto nivel jerárquico y poca sinergia colectiva; mientras que el gerente moderno se caracteriza por tener un bajo nivel jerárquico y un alto poder de participación y sinergia del equipo de trabajo, se enfoca en resultados participativos y procesos de retroalimentación continua en cada decisión establecida.

Ahora bien teniendo en cuenta esta clasificación Zuluaga (2009), también amplia un poco más el espectro, y clasifica los estilos gerenciales en Colombia de la siguiente manera:

- ✓ El gerente con estilo negociador: es el directivo quien tiene la capacidad de diálogo, actitud comprensiva, iniciativa en las negociaciones, habilidad para la comunicación, mantiene su responsabilidad, previene los conflictos, cumple con sus compromisos y acuerdos y cede lo necesario en diferentes situaciones.
- ✓ El gerente con estilo razonador: es el directivo ponderado y decisivo, actúa en el presente y programa el futuro, reflexiona con serenidad, es comparativo, se mantiene informado.
- ✓ El gerente con estilo cooperador: es el directivo que admite que los demás piensan y actúan con libertad, comparte sus iniciativas, trabaja en equipo, distribuye y delega y garantiza igualdad en las oportunidades.
- ✓ El gerente con estilo competidor: se caracteriza por ser activo vital e equilibrado, acepta retos, confía en sus capacidades, busca meta de autorrealización, simplifica los procedimientos complejos, tiene iniciativa propia, es emprendedor y creativo.
- ✓ El gerente con estilo asesor: Este directivo se identifica porque es educador, reformador y leal, es tolerante paciente e insistente, confía en las personas cuando ellas demuestran capacidades.
- ✓ El gerente con estilo dirigente: Se caracteriza por que confía en sí mismo, es enérgico pero respetuoso, es decidido, ordena, dirige, controla y evalúa, es flexible en lo secundario y rígido en lo esencial.

#### **4.2 Competencias del gerente comercial**

De acuerdo a Domínguez, Pelayo & Vargas (2004) la gestión de competencias debe crear una cultura y dimensiones características en los gerentes organizacionales que permitan caracterizarse y generar valor agregado en el

mercado y ámbito global. En este sentido los estudios determinan las siguientes competencias que un gerente del área comercial debe tener para poder desempeñar sus funciones efectivamente.

- Orientación al logro: Capacidad de motivarse a sí mismo hacia el logro de los resultados, con actitud autocrítica permanente y un alto sentido de responsabilidad por su propio desempeño y por competir con un parámetro de excelencia.
- Orientación y servicio al cliente: Capacidad para identificar, responder y exceder los requerimientos de los clientes. Escuchar atentamente, tener empatía y hacer las preguntas pertinentes al cliente para determinar sus necesidades y expectativas.
- Conciencia del costo: Capacidad para optimizar los recursos asignados, teniendo en cuenta la relación costo beneficio, dentro del marco de evaluación y manejo del riesgo.
- Planeación y seguimiento: Establecer prioridades, objetivos y metas para facilitar el logro de tareas, establecer sistemas efectivos para procesar información, implementar sistemas de control y seguimiento.
- Compromiso con calidad: Capacidad para enfocar el trabajo en un ambiente de calidad, cumpliendo las políticas, normas, y procedimientos establecidos por la entidad financiera, buscando el mejoramiento continuo y procurando el aprendizaje para la optimización de los diferentes procesos de trabajo.
- Auto-capacitación: Capacidad y disposición para encontrar y aplicar los medios y recursos internos y externos, que permitan fortalecer las áreas en las que haya destacado por sí mismo y necesidades de desarrollo.
- Comunicación relaciones interpersonales: Capacidad para establecer y mantener canales que permitan transmitir información de forma organizada, clara y precisa en situaciones individuales y de grupo incluyendo la comunicación no verbal, ajustando el lenguaje o la terminología a las características o necesidades del

interlocutor. Capacidad para redactar las ideas claramente, y de forma gramaticalmente correcta. Habilidad para entender y relacionarse con los demás dentro de un clima de cordialidad, respeto y empatía.

- Capacidad analítica: Habilidad para obtener información relevante e identificar asuntos y relaciones claves, así como relacionar datos de diferentes fuentes, identificando la relación causa y efecto.

- Adaptabilidad: Capacidad para mantener la eficiencia dentro de un entorno cambiante y aceptar la diferencia, para ser capaz de asumir otras posiciones cuando la meta y objetivos lo requieran, así mismo capacidad para aceptar, aprender y realizar actividades nuevas y diferentes, a las cotidianamente relacionas con sus funciones.

- Conocimiento del negocio: Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan la rentabilidad y el crecimiento de la organización y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.

- Trabajo en equipo y relaciones productivas: Capacidad para crear confianza y un ambiente de trabajo en el que todos se sientan cómodos trabajando e interactuando para el logro de los objetivos y metas comunes dentro de un ambiente de respeto, donde se comparten ideas y se valora la diferencia. Mantener el balance de las relaciones organizacionales, de grupo e individuales.

- Recursividad: Capacidad para aprovechar los recursos del medio y adaptar métodos y procedimientos para alcanzar los objetivos en diferentes situaciones, creando oportunidades futuras y generando propuesta de cambio.

- Sentido de urgencia: Capacidad para analizar y determinar cuándo un requerimiento adquiere carácter prioritario y dar respuesta al mismo manteniendo los parámetros de calidad.

- Solución de problemas: Habilidad para reconocer las situaciones problema y sus causas generar estrategias y soluciones basándose en objetivos y metas; para actuar rápidamente frente al problema.

Estas competencias permiten que los gerentes tengan una visión amplia del contexto y desarrollen sus funciones efectivamente. Teniendo en cuenta el principio del servicio y la calidad.

## **5. Conclusiones**

Un cargo gerencial implica contar con capacidades de análisis, que van más allá de las destrezas técnicas y profesionales a enmarcar igualmente la personalidad, los hábitos de trabajo, comportamientos y actitudes que permitan ejercer más que un cargo de autoridad, una liderazgo para alcanzar las metas de la organización.

Por lo tanto, del marco teórico alrededor de las competencias, se concluye que es necesario que una persona en un cargo gerencial cuente tanto con competencias profesionales como con competencias gerenciales, es decir, implica que exista una habilidad relacionada directamente a los requisitos de conocimiento y experiencia del cargo, complementado con habilidades que le permitan ejercer una función directiva con éxito. Es así como desde un cargo gerencial se logra desarrollar habilidades para obtener resultados y para desarrollar al equipo de trabajo.

Se destaca como competencia gerencial, poseer inteligencia emocional, que permitan orientar el desempeño propio y del equipo hacia aspectos de logro y acción, ayuda y servicio, influencia, dirección, conocimiento y eficiencia (Davenport, 1998).

Desde otro aspecto, el gerente como líder debe contar con habilidades de dirección, servicio al cliente, efectividad interpersonal, toma de decisiones, trabajo en equipo, desarrollo de personas, liderazgo, pensamiento estratégico, capacidad de negociación y orientación al logro (Gutiérrez, 2010).

Es igualmente importante destacar, que las habilidades y competencias gerenciales pueden desarrollarse si se cuenta con un adecuado proceso de formación, que incluye etapas de identificación de las competencias existentes, programas para adquisición de competencias, la adquisición de dichas competencias, el uso de las competencias adquiridas y la protección de las mismas (Prahalad y Hamel, 1995 en Medina, et al. 2012). Para ese desarrollo de competencias, se pueden implementar prácticas de coaching e implementar un estilo de liderazgo transformacional.

Ahora bien, dentro de una institución bancaria las competencias gerenciales no difieren de lo descrito en la teoría, para el Banco de Bogotá, es importante que los gerentes en el área comercial, tengan competencia orientadas a resultados combinados con un alto conocimiento del funcionamiento y engranaje de la oficina financiera en la que participan (Romero, 2001).

Destacan así competencias relacionadas con conocimiento del mercado, habilidades para las relaciones públicas, competencias para la gestión del personal, conocimiento específico sobre políticas de crédito, apertura y cierre de cuentas, solicitudes de productos, cartera comercial, entre otros. Dentro del aspecto de competencias profesionales, se destacan los egresados de programas académicos como: ingeniería industrial, ingeniería de sistemas, administración de empresas, economía, finanzas, mercadeo, derecho; suponiendo así que la formación incide en las competencias que tengan para desempeñar el cargo respectivo.

Más allá de las competencias orientadas a los objetivos, es necesario igualmente que el gerente comercial del Banco de Bogotá, cuente con competencias gerenciales orientadas al desarrollo del equipo, en este caso de la oficina que manejan. En este sentido el banco destaca competencias como: orientación al logro, planeación y seguimiento, compromiso con calidad, auto capacitación,

relaciones interpersonales, capacidad analítica, adaptabilidad, conocimiento de negocio, trabajo en equipo y relaciones productivas, recursividad, sentimiento de urgencia, solución de problemas.

Así se concluye, que las entidades financieras buscan personal integro que este orientado al logro de objetivos, e igualmente cuente con habilidades orientadas hacia los procesos organizacionales. En este sentido las competencias profesionales y gerenciales juegan un papel importante en el desempeño de un cargo de gerente comercial en el Banco de Bogotá.

A partir de lo descrito aquí se identifica un campo de estudio en el que se pueda identificar las acciones que implementa el banco bien sea para la selección de personal con las competencias requeridas, o las acciones que implementa para el desarrollo de las competencias en el personal de la institución.

### **Bibliografía**

Al Ries, & Rioja, L. (2006). *Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas para líderes*. Barcelona: Deusto.

Álvarez, J. (2014). LIDERAZGO – NEGOCIACIÓN DESARROLLO PERSONAL.

Obtenido de <https://ijalvarezblog.wordpress.com/category/sin-categoria/>

Banco de Bogotá, (2015a). Estructura organizacional. Recuperado en:

<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-bogota/bienvenido/nuestra-organizacion/mision>

Banco de Bogotá, (2015b). Funciones de gerentes comerciales categorías 10 y 11 del Banco de Bogotá.

Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 33.

Davenport. (1998). *El activo del conocimiento. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Boston: hbs.

Domínguez, J., Pelayo, Y., & Vargas A., (2004), La gestión de competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad de conocimiento. *Revista de empresa*, 12, 56-72

Galicia. (2003). *Administración del recurso humano para el alto desempeño*. México: Trillas.

Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ed. Kairos.

Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Hernández, S. (2008). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Mexico D.F. Mc Graw Hill. II Edición.

Hernández, S. (2007). *Administración y Estrategia: claves para la competitividad*. México: Mc Graw Hill.

Laseria. (2009). *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización*. La habana: CETDIR.

Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L., & Barquero, J. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista internacional administración & finanzas*, 5(2), 79-100.

Morales, M. (1996). *Liderazgo: Análisis de los enfoques teóricos y prácticos más relevantes*. TopConsultores, 1-18.

Ospina, H. (2006). *Cómo desarrollar competencias en las organizaciones*. Congreso Iberoamericano sobre enfoque basado en competencias. Jul 12-14

Prahalad. (2006). *Estrategia Corporativa*. Madrid: España.

Rappaport. (2006). *La creación de valor para el accionista: una guía para inversiones y directivos*. Barcelona: Deusto.

Rich, G. (1998). The constructos of sales coaching: supervisory feedback, role modeling and trust. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(1), 5363.

Romero. (2001). *Presencia del pensamiento estratégico en la gran empresa del sector metalúrgico y metalmecánica*. Tesis doctoral: Buenos aires.

Senge. (1998). *La quinta disciplina en la practica*. Barcelona: Granica.



Thornton, & Byham. (1982). Is the resource - based "view". *perspective strategy*, 50-62.

Vargas, M., Jaraba, B., & Romero, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 16, 64-91.

Villareal. (2002). Menú estratégico: el arte de ser competitivo. Caracas: IESA.

Wright . (1992). *Theoretical Perspectives for Strategic Human*. New york: CINTER.

