

Competencias Gerenciales para Generar Éxito Estratégico en una Empresa de Servicios



Ensayo de Grado

Luz Helena Flórez Pérez

Universidad Militar Nueva Granada

6 de abril de 2018

Especialización en Alta Gerencia, Cristhian Camilo Rojas

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada

Bogotá D.C., Colombia

Correspondencia relacionada con este ensayo debe ser enviada a luzhflorez@yahoo.com

Tabla de Contenido

Índice de Figuras y Tablas	2
Resumen, Abstract	3
Planteamiento del Problema	4
Objetivos.....	4
General.....	4
Específicos.....	4
Justificación	4
Introducción	5
Marco Teórico.....	6
Componentes de las Competencias.....	10
Inteligencia emocional.....	11
Clasificación de las Competencias.....	13
Competencias Gerenciales Necesarias.....	16
Liderazgo	17
Trabajo en equipo	18
Comunicación	20
Importancia General de las Competencias.....	22
Importancia que tienen las Competencias Gerenciales en las Empresas de Servicios	24
Conclusiones.....	26
Referencias.....	27

Índice de Figuras

Figura 1. El Iceberg de las Competencias.....10.

Índice de Tablas

Tabla 1. Clasificación de competencias según varios autores..... 14

Tabla 2. Competencias gerenciales..... 16

Competencias Gerenciales para Generar Éxito Estratégico en una Empresa de Servicios

Resumen

A lo largo del tiempo las empresas van encontrando que sus gerentes deben contar con unas competencias importantes para el desarrollo de su función, el objetivo de este trabajo es determinar la incidencia que tienen las competencias gerenciales en el éxito estratégico de una empresa de servicios. La metodología aplicada es un ensayo de profundización donde se abordará inicialmente la historia o nacimiento de las competencias, sus componentes, donde se desarrolla, algo de Inteligencia Emocional para luego ver la clasificación de las competencias y llegar al punto en que habla de las competencias necesarias para los gerentes y desarrollar las más importantes que son Liderazgo y Trabajo en Equipo y entender la importancia de las competencias. Finalmente se verá la importancia de las competencias en las empresas de servicios que es el tema que se está desarrollando.

Palabras claves: Competencias Gerenciales, Inteligencia Emocional, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Éxito estratégico.

Abstrac

Summary throughout the time companies are finding that their managers must have some important skills for the development of its role, the objective of this study is to determine the impact that have the management skills on the success strategic for a company's services. The methodology applied is an essay by deepening where initially addressed the history or birth of competencies, its components where develops something of emotional intelligence to then see the classification of competences and to the point He speaks of the necessary skills for managers and develop the most important which are leadership and teamwork and understand the

importance of competencies. Finally there will be the importance of competence in service companies which is the subject that is being developed.

Key words: management skills, emotional intelligence, leadership, teamwork, success strategy.

Planteamiento del Problema

Cada día es más importante para las empresas contar con personas que garanticen el éxito y cumplimiento de objetivos, para esto necesitamos saber ¿Qué incidencia tienen las competencias gerenciales en el éxito estratégico en una empresa de servicios?

Objetivos

✓ Objetivo General

- Determinar cuál es la incidencia de las competencias gerenciales en el éxito estratégico en una empresa de servicios.

✓ Objetivos específicos

- Identificar los aspectos más importantes de las competencias gerenciales que podrían incidir en el éxito estratégico de una empresa.
- Establecer la importancia que tienen para las empresas de servicios, que sus directivos cuenten con las competencias necesarias que los dirija al éxito estratégico.

Justificación

En el mundo entero, la competitividad de las organizaciones y el desarrollo del capital humano exigen descubrir, fortalecer y mantener las competencias, a la vez que deben

potenciarlas para competir con un alto grado de desempeño y mantener buenas relaciones con todos los implicados en la gestión empresarial, en busca de cumplir los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Este documento tiene como fin investigar qué son competencias gerenciales en una empresa de servicios y la importancia que tiene que los gerentes las desarrollen, de tal forma que los lleven a conseguir el éxito estratégico en las organizaciones; además de definir lo que es éxito estratégico en esta dinámica de evolución; donde el tema de competencias ha sido clave para el diario enfrentamiento de complejas tareas y funciones que tienen empresas de servicios.

Introducción

Teniendo en cuenta que hoy en día las organizaciones tienen diferentes retos estratégicos, como la transformación del modelo de negocio, de la cultura corporativa, la implementación de modelos de negocio centrados en el cliente, posicionamiento como modelo estructural de la estrategia de negocio; es importante identificar qué características en términos de competencias deben tener los gerentes para garantizar el éxito estratégico en las empresas de servicios, de tal forma que les permita llevar a su organización al cumplimiento de objetivos propuestos, sin importar los cambios constantes del entorno.

Para Mertens (mencionado en Páez, 2006) expone que “un componente importante de la arquitectura interna de la empresa es la competencia del factor humano, esto es, la contribución que son capaces de desarrollar las personas para alcanzar determinados objetivos”. Como se aprecia en esta definición, las capacidades de las personas son las que pueden lograr los objetivos en las empresas, ésta es la razón por la que se debe dar importancia y desarrollar las competencias gerenciales.

A diferencia de otras épocas, Brown (citado por G Serrano 2017) afirma:

Cuando se hace referencia a la dirección, el asunto adquiere mayor relevancia, pues se trata tanto de la persona (directivo) como de su capacidad de influir en el mejoramiento de sus dirigidos, argumento que se introduce en el campo de la moral.

De ahí la importancia actual en la preparación de los gerentes para poder enfrentarse al cambio, siendo más innovadores y dinámicos, afrontando más desafíos, por lo que deben contar con inteligencia emocional y desarrollar ciertas competencias como liderazgo, trabajo en equipo, tener excelente comunicación; desarrollándolos como personas y como líderes, enfocándolos en la misión y la visión de la organización y llevándolos a cumplir los objetivos trazados en la empresa.

Para el desarrollo de este documento primero se definirá qué son competencias, luego cuáles son las competencias más importantes que requieren los gerentes y qué desarrolla cada una de ellas, para luego con la definición de éxito estratégico, poder conjugarlas y comprender por qué son rasgos fundamentales para el éxito de una organización de servicios.

Marco Teórico

En este documento se definirá el origen y desarrollo de la competencia laboral para comprender su importancia en el éxito estratégico de una empresa de servicios. Pero para entender el término competencia, es necesario comprender la evolución del sistema productivo, los cambios que se han presentado en los empleos y la idea de tener un trabajador cualificado.

Existe entonces a partir de los años noventa la noción de competencia en torno a estos conceptos fundamentales que la sustentan: Se considera un conjunto de capacidades informales y de procedimientos que son difíciles de enlistar; van ligados al desempeño profesional pues no

existen por si solos sino que dependen de una actividad; se vincula a una situación concreta; no es la sumatoria de diferentes tipos de capacidades sino que está constituido por recursos que se combinan entre sí para relacionar actividad, desempeño y resultados esperados.

El origen histórico establece que las competencias yacen en la filosofía griega, debido a la naturaleza y el método del trabajo de los pensadores de la época. Los temas eran abordados por los filósofos griegos desde problemas contextualizados que interrogaban la realidad, el ser y el hombre de manera articulada. (Tobón 2004). El origen académico para Díaz & Arancibia (2002) el origen del término que goza de mayor consenso, corresponde a los trabajos realizados por el psicólogo David Mc Celland (1973) que muy claramente expresó la relevancia de las competencias, en un momento que predominaba el modelo tradicional de evaluación. En cuanto a su origen laboral, Martens (citado por Tobón 2004) menciona que el enfoque de las competencias surgió a raíz del requerimiento de las empresas de promover el aprendizaje organizacional, la competencia y la movilidad laboral.

Después de ver el origen de las competencias, se verán las diferentes definiciones, citando a varios autores. Para Gutiérrez (2016) la competencia es: (...) “una característica personal que diferencia a unas personas de otras, estas características son las que los convierten en más competentes que otros. Dichas características comprenden motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción de rol, habilidades y conocimientos” (p. 3).

Gardner (citado por Gutiérrez, 2016) define que la competencia es:

La capacidad o disposición que posee una persona, para dar solución a problemas reales y para producir nuevo conocimiento. Se fundamenta en la intersección de tres elementos contribuyentes: el individuo, la especialidad y el contexto. Se manifiestan en la capacidad para enfrentar la realidad,

haciendo una correcta interrelación entre las diferentes áreas del conocimiento y las habilidades propias. Ser competente es ser talentoso.

Y cuando Howard Garner se refiere a los elementos de competencias, lo hace basado en los siguientes conceptos: El individuo: con sus habilidades, destrezas, técnicas; la especialidad: en las áreas de conocimiento y el contexto: con la situación real problemática.

Se dice que tener competencia lleva al éxito por ser un rasgo que define un resultado, esto se ve reflejado en las actividades que deben asumir los gerentes en las empresas, y se expone que tener las competencias necesarias son los rasgos que llevan al cumplimiento de los objetivos en las organizaciones

Por su parte Mudler (2007) expone que:

Las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos. (p.143)

Por último, Calderón (2004) expone sobre la importancia de “el reconocimiento de la dimensión humana como un factor clave de la productividad, ya que esta dependerá del desarrollo de competencias de las personas y no solamente de la inversión de capital” (p.145).

Se tienen dos conceptos importantes en este trabajo que son estrategia y éxito estratégico, si se busca la definición de éxito en el diccionario de la Real Academia Española se encuentra que es el resultado feliz de un negocio. El término éxito proviene del latín exitus, que significa “Salida” de ahí se determina que éxito se refiere al resultado final y satisfactorio de una tarea.

Y si se busca estrategia se encuentra que es el arte para dirigir un asunto, un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Según Frances (2006)

El término estrategia se origina en el campo militar, la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información. (pp 22 – 23)

Y buscando en el directorio empresarial de Wolters Klower se considera éxito estratégico al factor del entorno que rodea la empresa (general y competitivo) y que ejerce una influencia determinante sobre ella, bien positiva (oportunidad), bien negativa (amenaza). La identificación de los factores del entorno forma parte del análisis del entorno o análisis externo de la empresa.

Uniendo estos conceptos, se puede decir que el éxito estratégico es el momento en que la estrategia externa y sus recursos se adaptan a las turbulencias del entorno garantizando el resultado final y satisfactorio.

Después de lo visto, se confirma según los autores citados en el marco teórico la importancia de los rasgos que deben tener las personas que quieren liderar empresas y ser competentes, es lo que diferencia a un gerente exitoso, porque éstas características son las que le dan la capacidad de enfrentar el diario vivir en una organización y la destreza para afrontar problemas. Se puede confirmar con lo expuesto por Arroyo (2017) quien afirma: “la competencia es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada” (p. 14).

Componentes de las Competencias

Para empezar a desarrollar el primer objetivo, se empezarán a ver los aspectos más importantes de las competencias; cuando se habla de competencias se debe entender que las personas tienen características que son las habilidades y conocimientos, que son necesarias pero no lo suficiente para poder garantizar un excelente desempeño y que hay otras características ocultas como son rol social, autoimagen, rasgos, motivos; y son estos los que garantizan el éxito. Para comprender los atributos que causan desempeños superiores, Spencer & Spencer (1993) utilizó la analogía del iceberg para describir que las personas tienen una parte visible (el 20%) que se encuentran en la parte superior del iceberg, en la superficie; y un 80% que no se ve, y es en esta parte en la que se debe enfocar el que quiera mejorar sus competencias.

Figura 1
El Iceberg de las competencias



Creación propia

Lo visible (conocimientos y habilidades) son más fáciles de desarrollar y requieren menos esfuerzo, mientras que lo invisible (rol social, autoimagen, rasgos, motivos) son más difíciles de desarrollar y requieren más tiempo y un esfuerzo mayor. Con esta analogía, se puede comprender los aspectos tan importantes que son las competencias en el desempeño laboral porque las

empresas de hoy cada día se fundamentan más en el capital humano y necesitan personas que se diferencien, lo cual depende de las competencias y aptitudes de las personas.

A lo largo del tiempo se han realizado muchas investigaciones sobre el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo, observando que las personas que tienen mayor desempeño son las que tienen más desarrollado la parte inferior del iceberg. Daniel Goleman llama a los niveles inferiores del iceberg, aptitudes emocionales, que conforman lo que él mismo denomina inteligencia emocional; por lo cual viendo la importancia de esta, se va a desarrollar el tema.

Inteligencia emocional

El concepto de Inteligencia Emocional se ha nombrado mucho y ha sido ampliamente utilizado últimamente por la importancia que se ha atribuido a la gerencia actual, Fernández & Extremera, (2009) sostienen que se ha demostrado que la Inteligencia Emocional se relaciona con el reconocimiento y regulación de las expresiones emocionales de los otros.

La Inteligencia emocional podría relacionarse directamente con el modo de interacción entre el gerente y sus colaboradores, y en la manera en que el gerente se desempeña en sus actividades. Alasa & García, (2010) consideran solo tres variables claves de la Inteligencia Emocional:

- ✓ Atención emocional, que es capacidad de sentir y expresar sentimientos adecuadamente y reconocer e interpretar el significado de los mismos;
- ✓ La claridad emocional, que involucra la comprensión sobre cómo se crean las emociones complejas a partir de las básicas, cómo las emociones son influidas por los acontecimientos, y cómo las reacciones emocionales se suscitan en determinados entornos sociales.
- ✓ La reparación emocional que implica la capacidad de regular estados emocionales propios y de otros correctamente.

Estos autores hablan de tres variables de la inteligencia emocional, logrando un mayor detalle en el concepto, lo que hace que se pueda comprender un poco más.

Según Whetten & Cameron (2011) Es importante señalar que los individuos necesitan cierto grado de inteligencia emocional para poder desarrollar competencias emocionales (es decir, competencias sociales y conductuales). Además, para ellos la inteligencia emocional se refiere a:

- ✓ La capacidad de identificar y reconocer las propias emociones;
- ✓ La capacidad de controlar las propias emociones;
- ✓ La capacidad de reconocer e identificar las emociones de los demás, y
- ✓ La capacidad de responder apropiadamente a esas señales emocionales.

Mientras que Fernández & Ruiz, (2008) plantean que la Inteligencia Emocional está basada en el uso adaptativo de las emociones, de manera que el individuo puede solucionar problemas y adaptarse de forma eficaz al medio que le rodea.

Las personas que son emocionalmente inteligentes son capaces de distinguir sus propias emociones y ponerse en contacto con sus sentimientos internos para llegar a regular y controlar sus emociones, esto hace que tengan la competencia para no perder el control de sus actos; además pueden mostrar empatía con los sentimientos de los demás; estas son algunas de las razones por las que podemos decir que la Inteligencia emocional es un factor predictivo del éxito gerencial.

Sawaf (citado por Gutiérrez, 2017) expone que la ciencia moderna nos está demostrando todos los días que es la inteligencia emocional, no el coeficiente intelectual, ni la sola potencia cerebral, lo que sustenta muchas de las mejores decisiones, las organizaciones más dinámicas y rentables, y las vidas más satisfactorias y de éxito.

En muchas empresas hoy, comprometidas con la inteligencia emocional de su gente, encuentran en el coaching un modelo para llegar a la persona y potenciar esta competencia. Ahora bien, lo que debe quedar claro es que la inteligencia emocional no es una competencia gerencial, sino que es un componente que deben poseer los gerentes para poder desarrollar el resto de las competencias, ya que la inteligencia emocional se encuentra en la parte no visible del iceberg.

Clasificación de las Competencias

Con el ánimo de profundizar un poco más sobre las competencias y ver la diversidad de opiniones, se mostrará la clasificación de competencias que algunos autores han realizado, dentro de ellos se tiene:

Lazzati (2010) distingue dos tipos de competencias que pueden desarrollarse para un mejor desempeño laboral: “*Las funcionales*, que consisten en los conocimientos inherentes a las habilidades de una especialidad de trabajo. *Las compartidas o conductuales*, que comprenden los aspectos del comportamiento e interrelación con las unidades de trabajo” (p.146).

Siguiendo a Delamare & Winterton (2005), se observan tres corrientes en la generación de modelos de competencias: funcionales que es la formalización de actividades en procesos estables; conductuales es la definición de los factores determinantes en roles como los de cuidado, cliente - servidor interno, compañero o subalternos y constructivistas es el mejoramiento de los desempeños grupales en ámbitos de acción emergentes o procesos como el diagnóstico o la planificación estratégica, en los que aunque hay modelos que sirven de guía, el desempeño depende de la aplicación de competencias y la integración de información.

Existe otra clasificación en la que autores “discriminan entre competencias genéricas y distintivas, siendo las primeras aquellas que todos los sujetos deben desempeñar y las distintivas

aquellas que deben ser desarrolladas para lograr excelencia en funciones específicas o diferenciarse de los competidores” (Saracho, 2005, p. 147).

Se puede apreciar que existe una clasificación diferente según el autor, cada uno tiene un enfoque o concepto, lo que hace más interesante el estudio de las competencias porque amplía el concepto. Buendía & Martínez (2008) las clasifican en laborales y del ciudadano, entendiendo las primeras aquellas que se llevan a cabo mediante capacitación con impacto específico, e inmediato en el desempeño de las personas y las segundas, se dirigen a preparar para el trabajo y también para la vida.

Para mayor ilustración sobre la clasificación de las competencias en cuanto a la diversidad de conceptos, Nieto (2007)¹ hace un cuadro comparativo de la clasificación de competencias por diferentes autores, donde se puede evidenciar las diferencias de criterios que sobre el tema existen.

Tabla 1
Clasificación de Competencias según diferentes autores

Clasificación de las Competencias según diferentes Autores	
Autor	Clasificación
Aubrun y Orifiamma (1990)	Competencias referidas a comportamientos profesionales y sociales Competencias referidas a actitudes Competencias referidas a capacidades creativas
Boyatzis (1992)	Competencias referidas a actitudes existenciales y éticas Competencias esenciales o umbral Competencias diferenciales o diferenciadoras
Spencer y Spencer (1993)	Competencias de logro y acción Competencias de ayuda y servicio Competencias de influencia Competencias gerenciales Competencias cognoscitivas Competencias de eficacia personal
Bunk (1994)	Competencias técnicas Competencias metodológicas Competencias sociales

¹ Introducción y Reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias (p70).

Mertens (1997)	Competencias participativas Competencias genéricas Competencias específicas
Pereda y Berrocal (2001)	Competencias básicas Competencias estratégicas o genéricas
HayGroup (2003)	Competencias específicas (comunes y técnicas) Competencias de gestión personal Competencias de gestión del equipo de trabajo Competencias de influencia Competencias cognitivas Competencias de logro
Escuela de Negocios IESE (Fernández, Avella y Fernández, 2003)	Competencias de tipo técnico o de conocimiento Competencias estratégicas Competencias intratéticas Competencias de eficacia personal

Recuperado del libro Introducción y Reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

Como se aprecia, hay diversidad de conceptos en este tema, sin embargo la clasificación de Gutiérrez (2017), es la que se ve más completa y ajustada en conceptos, haciéndolo en:

- ✓ Competencias laborales, viéndolas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas en el empleo, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización. Dentro de estas se encuentran las competencias profesionales que posibilitan desempeños creativos y competitivos en el campo profesional e impulsan el mejoramiento continuo del ser, del saber y del hacer.
- ✓ Competencias científicas, donde se propician las actitudes para explorar hechos y fenómenos, analizar problemas, observar y obtener información, con diferentes métodos de análisis y formular hipótesis y proponer soluciones.
- ✓ Competencias ciudadanas, tomadas como el conjunto de conocimientos, actitudes cognitivas, emocionales y comunicativas que logran que la persona sea constructiva en la sociedad, o sea que establecen lo que se debe saber y saber hacer para una buena convivencia, toma de decisiones y bienestar común.

- ✓ Competencias profesionales integrales, que establece tres niveles: las competencias básicas, indispensables para el aprendizaje de una profesión; las competencias genéricas, que son la base común de la profesión, como las comunicativas, trabajo en equipo, toma de decisiones y organizativas; las competencias específicas, que son la base del ejercicio profesional teórico y práctico.

Competencias Gerenciales Indispensables para los Profesionales de Hoy

Después de ver el significado de competencia, sus aspectos más importantes y sus clasificaciones, y teniendo en cuenta que cuando se habla de competencia se habla de atributos relevantes como son el conocimiento y la actitud, y que estos se relacionan con el éxito estratégico en la organización; además sabiendo que con los cambios en el mercado, quienes desean ser gerentes deben adecuar sus competencias en calidad y cantidad, pues las empresas del nuevo milenio buscan profesionales con competencias diferentes a los de hace unas décadas; al analizar el requerimiento laboral de gerentes, se encuentra que el perfil solicitado debe tener un conjunto de competencias y entre ellas tenemos las siguientes:

Tabla 2
Competencias Gerenciales

Competencias Gerenciales		
1. Habilidades de dirección	2. Servicio al cliente	3. Efectividad interpersonal
Gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.	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 este.	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.
4. Toma de decisiones	5. Trabajo en equipo	6. Desarrollo de personas
Habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales.	Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.	Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, a las personas en la organización (coaching)

7. Liderazgo	8. Pensamiento estratégico	9. Capacidad de negociación
Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad, y generar seguidores	Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, articulándolas con planeación estratégica, para sacar las mayores ventajas posibles.	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
10. Orientación al logro		
Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.		

Nota. Recuperado de “Competencias Gerenciales” de Gutiérrez E, 2016, p 25, Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones

Al observar las competencias que debe poseer un gerente, se ve que hay mucho por desarrollar, existen organizaciones que piensan que las competencias gerenciales se desarrollan solas a través del tiempo o la experiencia, pero la realidad es otra, en este ambiente dinámico y competitivo, es necesario desarrollar y educar a las personas que van a ser los futuros gerentes de las organizaciones para que puedan conseguir el éxito estratégico.

De estas competencias requeridas en el perfil de los nuevos gerentes, se profundizará en liderazgo y trabajo en equipo; ya que se considera que son las primeras que debe desarrollar el gerente para iniciar el camino de su desarrollo personal.

Liderazgo

El padre de este parámetro es Daniel Goleman y sobre liderazgo se ha escrito mucho, algunos gerentes piensan que por tener un cargo directivo ya son líderes, pero existe una gran diferencia entre líder y jefe. El líder es respetado y seguido por sus colaboradores. Para (Gutiérrez 2016) las características de un líder son:

- ✓ Crear una visión de futuro analizando el entorno para crear nuevas oportunidades.
- ✓ Promueve los cambios en la empresa estando atento de los indicadores de cambio ya sea interno o externo y lo lleva adelante con éxito.

- ✓ Es empático y sensible siendo buen comunicador, valorando y respetando las opiniones ajenas.
- ✓ Sabe empoderar a sus colaboradores delegando funciones en ellos y retroalimentándolos oportunamente.
- ✓ Sabe reconocer y recompensar el aporte y el desempeño de su grupo, creando cultura de celebración de las grandes realizaciones.
- ✓ Es seguido por su ejemplo, no obliga a nadie a que lo siga, simplemente hace las cosas y espera ser seguido.

Y Caroselli (2002), precisa: “Mientras un directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación” (p. 3).

Los líderes necesitan ser creativos e innovadores, saber el manejo de tecnología, adaptarse a los mercados globales y aceptar el gran desafío de movilizar a la organización en busca del cumplimiento de objetivos. Los líderes desarrollan sus competencias para llevar a su equipo al logro del objetivo, analizando cómo es que logra convencer a los demás de lo que él piensa y cómo logra el control para mantener las relaciones con su equipo; teniendo como herramientas básicas la motivación a su gente, la buena comunicación y la forma en que influencia a otros.

Trabajo en equipo

Si se habla de este tema, trabajar en equipo es combinar los esfuerzos individuales para lograr los objetivos teniendo el compromiso de todos los participantes, es integrarse y establecer relaciones de colaboración para cumplir una meta común; se observa que obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo son objetivos que buscan los gerentes.

Según Huerta & Rodríguez (2006) las principales características del trabajo en equipo son:

- ✓ Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- ✓ Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- ✓ Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- ✓ Precisa que los programas que se planifiquen en equipo apunten hacia un objetivo común.(p.136)

Por su parte Arroyo (2017) define la razón de trabajar en equipo como una interacción efectiva que desarrolla la fortaleza individual y complementa las debilidades del equipo tomando como base cinco elementos básicos: confianza, consenso, compromiso, colaboración y comunicación. Donde cada atributo se construye sobre el otro, y la comunicación fluye durante todo el proceso.

En el trabajo en equipo lo más importante es la suma de esfuerzos, esto se puede observar en las definiciones de estos dos autores; por eso cada día se convierte en un pilar fundamental en la gerencia actual, llevar a su grupo a trabajar en equipo.

Para Madrigal (2002) los beneficios de trabajar en equipo dentro de las organizaciones son:

- ✓ Para las empresas: Incrementa la productividad y mejora calidad.
- ✓ Para los grupos: Reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación del cambio.
- ✓ Para el trabajador: Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral. (p. 94-95).

Como se puede observar al leer esta definición, los beneficios no son solo para el gerente, sino que es un beneficio para toda la organización y para los que participan de ella.

Adicionalmente los equipos de trabajo presentan un ciclo de vida, según (Keith, 2003) son:

- 1) Formación. Los participantes comparten información personal, empiezan a conocerse y aceptarse y dirigen su atención a las tareas del grupo.
- 2) Confrontación. Los participantes compiten por estatus, buscan posiciones de control relativo y discuten acerca de la dirección apropiada del grupo.
- 3) Normalización. El grupo empieza a actuar como tal de manera cooperativa y se establece un equilibrio tentativo entre las fuerzas que compiten.
- 4) Rendimiento. El grupo madura y aprende a manejar retos complejos.
- 5) Despedida. Se disuelven las relaciones sociales intensas. (p.374)

En la actualidad para poder responder a la competencia del mercado global, el gerente necesita evaluar qué tan preparado está para trabajar en equipo y analizar si tiene el equipo capaz de afrontar este reto. Debe analizar las características de su equipo y potenciarlo o capacitarlo para lograr un efectivo trabajo en equipo, debe agudizar su capacidad de observación del comportamiento del equipo para encaminarlo al logro del fin común.

Como tanto en liderazgo como en el trabajo en equipo se dice que es necesaria la buena comunicación, se va a desarrollar el tema de comunicación para tener más claridad.

Comunicación

La comunicación es una actividad del hombre que ha evolucionado a lo largo del tiempo, así como la importancia que se le ha dado, porque en los últimos años han estudiado los cambios culturales y el progreso que ha tenido la humanidad por la capacidad de comunicar lo aprendido.

A la falta de comunicación se ha atribuido gran parte de los problemas en las organizaciones; si se analiza todo gira en torno a la comunicación, porque a través de ésta se comparten conocimientos, se dan instrucciones, se entablan conversaciones, se crean barreras, etc.

Celorio & Dines (citado por Arroyo 2017) comentan: “si la comunicación es transferencia de información, una persona que sabe mucho pero no lo transmite es como un tesoro que está en alguna parte del fondo del mar, donde no se puede encontrar: sencillamente no vale nada” (p.43). Esto es totalmente cierto porque, por más que una persona tenga el conocimiento y pueda tener la solución a problemas o conflictos en la empresa, si no logra comunicarlo nunca llegará a la corrección o al éxito, ni podrá expresar sus necesidades o deseos tanto a nivel superior como inferior.

Madrigal (2002) refiere que en una organización existen cuatro funciones de la comunicación:

- ✓ Expresión emocional. Utilizada para satisfacer necesidades, desarrollar y cumplir relaciones y obligaciones, intercambiar información e influir en otros.
- ✓ Motivación. Permite aclarar el nivel de desempeño dentro de la empresa, facilita la toma de decisiones y logro de objetivos, ayuda a que exista control en la organización.
- ✓ Control. La comunicación informal desempeña una función de control por ejemplo el rumor, puede controlar el desempeño de los trabajadores positiva o negativamente.
- ✓ Informativa. Permite conocer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder tomar decisiones y llegar a cumplir metas.

Como la comunicación es una habilidad fundamental en las organizaciones, los gerentes deben aprender estrategias que le permitan expresarse en forma adecuada, en el momento y lugar

propicio, que entiendan la importancia de la comunicación verbal y no verbal, que sepan hablar en público y comunicar mensajes escritos correctamente.

Según Arroyo (2017) la comunicación está dividida en dos: comunicación oral (hablar – escuchar) y comunicación escrita (leer – escribir). Adicionalmente afirma que la comunicación se aprende, es susceptible de ser cambiada y mejorada.

Muchos problemas en el mundo y en las organizaciones tendrían la posibilidad de resolverse, si las personas desarrollaran su comunicación; porque la comunicación es una función de carácter estratégico y en las empresas es un elemento mediador que sirve para convencer, persuadir, retroalimentar e informar los objetivos; bien sea comunicación verbal o no verbal, porque para comunicarse no es necesario hablar, con las actitudes y los gestos también se transmiten mensajes positivos o negativos lo que influirá en el éxito estratégico.

Importancia General de las Competencias Gerenciales

Cuando se habla de competencia se da un significado de unidad, o sea que los elementos del conocimiento tienen sentido pero si se miran como un conjunto; aunque se pueden separar sus partes no constituyen la competencia en sí, ser competente es dominar todo el conjunto no una de sus partes. Gutiérrez (2007) afirma:

El tema de competencias en las empresas pone énfasis en los motivos, los rasgos de personalidad, la autoimagen y el rol social antes que en las habilidades y los conocimientos, entendidos éstos como la acumulación de información y conceptos. No quiere decir que haya que desdeñar de los conocimientos y las habilidades, porque tienen su valor como componentes de las competencias, quiere decir que a la hora de asegurar un mejor desempeño en cargos de mayor complejidad, las aptitudes emocionales inclinan la balanza. (p. 19).

En el mercado laboral, se buscan a gerentes para los diferentes niveles organizacionales, con las competencias adecuadas y un nivel de desarrollo, por lo general estas competencias se repiten en los diferentes puestos y se constituyen en los cimientos del desempeño que permiten implementar estrategias actualizadas y exitosas.

Hellrieger, Jackson & Slocum (2012) señalan que las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones. De ahí la importancia en desarrollarlas. Según estos autores, las competencias gerenciales son importantes porque ayudan a las personas a sobresalir en los cargos para el éxito de la empresa.

Muchos líderes empresariales tienen la idea de que las competencias gerenciales se desarrollan por sí mismas en la medida en que la persona va pasando a lo largo de su trayectoria laboral por los diferentes cargos, pero esto no es así porque es necesario desarrollar sus competencias y ponerlas en acción. Desde la educación básica, se debería dedicar esfuerzo para que los futuros empresarios fueran potencializando las competencias de las personas para que puedan ocupar cargos gerenciales (Gutiérrez, 2017).

Las competencias gerenciales forman parte de todas las responsabilidades de quienes tienen funciones gerenciales en una organización, son el conjunto de características necesarias para resolver situaciones de coordinación de equipos y dirección de organizaciones; experiencias en estudios han demostrado que un sistema de gestión basado en competencias permite la posibilidad de relacionar las competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Por esta razón las competencias frecuentemente son utilizadas como base para identificar necesidades individuales y oportunidades de mejora en las organizaciones.

En este momento se han definido las competencias, se han visto sus componentes, se han clasificado y de la tabla de competencias se ha profundizado en trabajo en equipo y liderazgo por ser las básicas para empezar el desarrollo de las otras, se ha visto la importancia; ahora se desarrollará el segundo objetivo.

Importancia que tienen las Competencias Gerenciales para las Empresas de Servicios

Se debe tener presente, como dice Arboleda (2014)...“las empresas de servicios se caracterizan porque no producen bienes materiales, prestan servicios de carácter personal, material o técnico, ya sea mediante el ejercicio profesional individual o a través de instituciones” (p 10). Son aquellas cuya actividad principal es ofrecer un servicio o sea un bien intangible, con el objeto de satisfacer necesidades colectivas. Ejemplo de estas pueden ser empresas de capacitación, turismo, transporte, etc.

Son empresas que como su nombre lo dice, ofrecen servicios, por ende deben tener directivos con competencias como liderazgo, trabajo en equipo y es básica la comunicación pues lo que el gerente transmite a su gente es lo que va a recibir el cliente; este es uno de los mayores desafíos que enfrentan los líderes de estas organizaciones.

Las empresas de servicios deben ir un paso delante de las otras, porque sus productos al ser intangibles solo pueden competir con el servicio que prestan o lo innovadores que sean, para esto el gerente debe tener las competencias necesarias para poder desarrollar en su grupo de trabajo las características necesarias para enfrentar el reto; como se vio anteriormente, su liderazgo debe ser óptimo y debe lograr que sus colaboradores lo sigan, debe tener la capacidad de crear una visión de futuro según el entorno en que se encuentre, pendiente siempre de los cambios externos y preparado para recompensar a su gente cuando tengan logros importantes y celebrar con ellos;

de esta forma consigue que trabajen en equipo siempre siguiendo su ejemplo y basándose en una excelente comunicación; para que no suceda lo que expresa Deming (1987):

“las personas que allí trabajan solo tienen un trabajo. No son conscientes de que tienen un producto y que este producto es el servicio; que un buen servicio y los clientes contentos hacen que su compañía siga en el negocio y proporcione puestos de trabajo; que un cliente descontento puede ocasionar la pérdida del negocio y de su trabajo”. (p 147)

Dependiendo del sector en el que se desarrolle la empresa, se pueden identificar las competencias organizacionales, porque las competencias necesarias para una empresa de servicios son diferentes por ejemplo a las de una empresa de producción donde la cadena de distribución y producción está dada que procesar materias transformarlas en productos y llevar al mercado; para esto el gerente debe tener gente capacitada que cumpla con los estándares de calidad y entrega en tiempo oportuno, lo que implica que el gerente necesita gente operaria, que cumpla órdenes.

Recopilando la información expuesta a lo largo de este trabajo y analizando que los estudios señalan que los gerentes para poder dirigir una organización de servicios deben desarrollar sus competencias y estar dispuestos al cambio constate para lograr el máximo de eficiencia y eficacia; y que esto va de la mano con los procesos de gestión humana que deben ser parte del proceso constructivo, el coaching y la formación indoor y outdoor, que son herramientas de capacitación que contribuyen en el proceso de aprendizaje empresarial; es primordial que se colabore al gerente en el desarrollo de acciones concretas para el desarrollo de las competencias expuestas para lograr el alto rendimiento y la posibilidad de obtener lo mejor de sus trabajadores en la empresa de servicios; pues como se vio tienen alta incidencia en el éxito estratégico anhelado.

Conclusiones

Las competencias son esenciales para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. Guiar, liderar, dirigir, comunicar, trabajar en equipo, negociar, solucionar conflictos, son verbos que nombran acciones de mucha importancia en la función directiva en el presente siglo de visión globalizada y revolución tecnológica, donde cada día hay nuevos descubrimientos, programas y proyectos que deben contar con personal preparado para el constante cambio.

A lo largo del desarrollo de tema donde vimos las diferentes definiciones de competencia, donde podemos concluir que la competencia es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad y que las competencias más importantes en el desempeño del gerente de una empresa de servicios son el liderazgo, donde todos estamos implicados bien sea porque seamos líderes para influir en los demás en la ejecución de una labor, o guiar al equipo hacia un objetivo común, o porque tengamos líderes a los que debemos apoyar; pero queda claro que el líder debe tener características esenciales que debe conocer, dominar y aplicar como son la comunicación porque el gerente debe saber comunicarse con su equipo y cerciorarse que ellos entendieron el mensaje; debe lograr que prevalezca el trabajo en equipo porque es un principio fundamental en el desarrollo de las funciones cotidianas; y trabajar en equipo que es la suma de esfuerzos que llevan al cumplimiento de objetivos, se trata de una filosofía de vida laboral.

Pero todo esto debe ir de la mano con la inteligencia emocional que es la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones y las de los demás, nos lleva a comprender y tolerar las frustraciones en el trabajo, nos ayuda a desarrollar la capacidad de trabajar en equipo, lo que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo y control de emociones para lograr manejar las situaciones tanto laborales como personales.

Así las cosas, vemos que estos rasgos son indispensables en el desarrollo de la labor de un gerente y tienen una incidencia definitiva para el éxito estratégico en una empresa de servicios, porque son competencias que debe desarrollar el líder de la empresa para poder salir adelante ante una turbulencia del entorno.

Referencias

- Alasa, A., & García, R. (2010). Perfil de inteligencia emocional y carreras universitarias en estudiantes de la Universidad Simón Bolívar. *Revista de Ciencias Sociales*. 6(2), 226-238.
- Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000200004&lng=es&nrm=iso
- Alles, Martha (2005): *Gestión por competencias. El diccionario*, Ed. Granica, Buenos Aires (Argentina).
- Arboleda, G (2014). *Proyectos - identificación, formulación, evaluación y gerencia*. Recuperado de <http://megagrupoeditor.ocm/pdfreader/proyectos-identificacin-formulacin-y-gerencia/2014>
- Arroyo, R. (2017). *Habilidades Gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Calderón Hernández, G. (2004). *Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas*. Pensamiento & Gestión. (16), 158-176.
- Calderón & Naranjo (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar revista de ciencias administrativas y sociales* N° 23, enero - junio 2004. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n23/v14n23a07.pdf>.
- Deming, E (1987). *Calidad, productividad y competitividad la salida de la crisis*. Madrid. Días de Santos
- Díaz, R., & Arancibia, V. (2011). *Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas*. *Psyche*, 11(2).

- Fernandez, P., & Extremera, N. (2009). La Inteligencia Emocional y el estudio de la felicidad. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 66(23,3), 85-108.
- Fernández, P., & Ruiz, D. (2008). La Inteligencia emocional en la Educación. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 6(2), 421-436. Recuperado de <http://www.investigacion-psicopedagogica.org/revista/new/ContadorArticulo.php?256>
- Frances, A (2006). *Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson.
- Gutiérrez, E. (2016). *Competencias Gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Góleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la Empresa*. Montevideo: Zeta.
- Huerta, J.J. & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Lazzati, S (2010). Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. *Talento Humano*. 14. 32-33
- Luis Sagi-Vela Grande (2004): *Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid (España): Ed. ESIC
- Madrigal, B.E. (2002). *Habilidades Directivas*. México: McGraw-Hill.
- Martínez, C recuperado de:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/martinez_s_s/capitulo2.pdf
- Mellado, F (2018). *Factor estratégico. Todo Fiscal*. Recuperado de
http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjcwjtjbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAICFnFDUAAAA=WKE
- Mudler, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Empresarial* (Universidad de Wageningen), 40, 5 - 24.
- Páez, I. (2006). Competencias para el liderazgo gerencial, *Journal Sotavento de la facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia*, Vol. 1, pp. 78 - 97.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL

Serrano, G (2017). Competencias Directivas y Virtuales: Un camino a la Excelencia. *Estudios Gerenciales* (33)208-2016

Spencer, L. M. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: Editorial Wiley & Sons.

Tobón, S (2004). *Formación basada en competencias*. Recuperado de

<https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf>

Venemedia, (2014). Conceptodefinicon.de. Recuperado de <http://conceptodefinicion.de/empresa-de-servicios/>

Villalobos & Quiroz (2011). Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas (MCC): un enfoque operante. *Avances en Psicología Latinoamericana/Bogotá (Colombia), Volumen 29*, pp 62-76. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:https://revistas.urosario.edu.co/index.php/apl/article/download/507/1518%253A%253Apdf>

Whetten, D & Cameron, K (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson