

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Bogotá, D.C., Fecha

Marque con una X

Tesis Trabajo de Grado

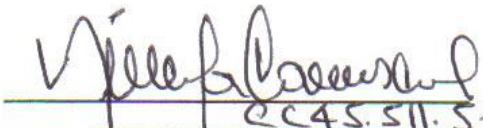
Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Ciudad

Estimados Señores:

Yo (nosotros) Ninfa Carnasca Jimenez
identificado(s) con C.C. No. 45.511.574, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado Competencia, habilidades y conocimientos de la Gerente de Zona Innovadora y exitosa en venta directa por catálogo presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia del Recurso Humano; autorizo (amos) a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.


CC 45.511.574
Firma y documento de identidad Firma y documento de identidad

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Competencias, habilidades y conocimientos de la gerente de zona innovadora y exitosa
en venta directa por catálogo.

Ninfa Lourdes Carrascal Jiménez

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

Zulma Portilla Ferer

Directora

Universidad Jorge Tadeo Lozano Bogotá

2011

Contenido

Planteamiento del problema	7
Objetivos	9
Objetivo general:	9
Objetivos específicos:	9
Marco teórico conceptual	10
Competencias	11
Competencias para el liderazgo gerencial:	11
Habilidad	14
Habilidades directivas o Habilidades gerenciales	15
Gestión del conocimiento:	17
El Conocimiento y la innovación	19
Principios de Gerencia del Conocimiento	20
La innovación	24
La innovación dentro del recurso humano	25

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Metodología de investigación	28
Instrumentos a utilizar:	30
Diseño de entrevista.	30
Resultados...	32
Discusión.....	38
Referencias	42
Anexos.....	45

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Resumen

La finalidad de la presente trabajo de investigación fue determinar, describir y detallar cuáles son las competencias, habilidades y conocimientos que debe tener una gerente de zona en venta directa por catálogo, que busca tener éxito e innovar en su empresa, para ello empleamos el método de estudio de casos, partimos de la observación en el campo, de un grupo con resultados sobresalientes en el manejo de las diferentes variables y que logran alcanzar puestos sobresalientes; la aplicación de una encuesta y la realización de entrevistas, luego de la tabulación y análisis de resultados obtuvimos que para las gerentes de zona la habilidad que más han desarrollado en el campo son las habilidades personales, las competencias que consideran aportan a su trabajo diario son: integridad y confianza, perseverancia, orientación a la obtención de resultados, capacidad de escucha, estrategia, perspectiva y prioridad. En cuanto a los conocimientos la gerentes de zona brindan más importancia a los conocimientos adquiridos en el pasado según sus propias experiencias, con base en los datos obtenidos en la investigación se recomienda, ampliar la adquisición de habilidades técnicas ya que estas brindan mayor posibilidad de adquirir conocimiento nuevo que podría permitir a la gerente de zona explorar nuevas formas de hacer las cosas, estrategias que probablemente no ha tenido en cuenta, en el campo de las competencias se sugiere adquirir las siguientes competencias: innovación, empowerment, desarrollo de equipo y tolerancia a la presión.

Palabras clave: competencias, éxito, habilidades, innovación

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Abstract

The purpose of the present work of investigation was to determine, to describe and to detail which are the competitions, abilities and knowledge that must have a manager of for sale direct zone by catalogue, that it looks for to be successful and to innovate in its company, for it we used the method of study of cases, we left of the observation in the field, a group with excellent results in the handling of the different variables and that they manage to reach excellent positions; the application of a survey and the accomplishment of interviews, after the tabulation and analysis of results we obtained that for the zone managers the ability whom they have more developed in the field is the personal abilities, the competitions that consider contribute to their daily work are: integrity and confidence, perseverance, direction to the obtaining of results, capacity of listening perspective strategy and priority. As far as the knowledge the zone managers offer more importance to the knowledge acquired in the past according to their own experiences, with base in the data collected in the investigation recommends themselves, to extend the acquisition of technical abilities since these offer to major possibility of acquiring new knowledge that it could allow the zone manager to explore new forms to make the things, strategies that it has probably not considered, in the field of the competitions is suggested to acquire the following competitions: innovation, empowerment, development of equipment and tolerance to the pressure.

Key words: competitions, abilities, innovation, success.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Planteamiento del problema

En la actualidad las competencias gerenciales han avanzado a pasos agigantados como quiera que en el marco de la globalización, las comunicaciones sin fronteras y la efectividad humana centrada en el valor agregado han generado la necesidad de mutar su nivel de desarrollo, implicando mayores complicaciones en la manera como se toman las decisiones, e igualmente en la forma de dirigir y desarrollar las potencialidades de las personas y además, de comprender la dinámica de los negocios. El mundo de la venta directa por catalogo no es la excepción, en la actualidad en el país existen más de 100 empresas dedicadas a esta línea de venta, con más de 750.000 mujeres vendedoras. Diario la Republica (2011), mensualmente sale una oferta nueva y el grupo de vendedoras existentes y potenciales se ven en la labor de elegir con cual iniciar o continuar el emprendimiento del nuevo negocio, a la luz de la venta por catalogo las características son inicialmente las mismas, manejan créditos de 21 días, el catalogo y los productos llegan directamente a la casa de la asesora, manejan 18 o 19 campañas en el año, con la posibilidad de ganar premios y un porcentaje de ganancia por las ventas, es una opción de negocio independiente, sin límites de horarios, cada asesora estipula cuanto quiere ganar, en general el mercado ofrece excepto algunas variaciones las mismas ventajas, la diferencia se da y debe verse esencialmente en el manejo que la gerente de zona le

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

da a el grupo de asesoras (vendedoras) que guía en su zona de trabajo; Es por esta razón que surge el siguiente interrogante de investigación: cuáles son las competencias, habilidades y conocimientos que debe poseer una gerente innovadora y con resultados exitosos en la venta directa por catalogo? para ello emplearemos el método de estudio de casos el cual busca dar respuesta a un hecho real a través de la construcción de las preguntas de investigación, en este caso pretende establecer cuáles son las competencias que debe tener una gerente que busca generar estrategias innovadoras en la venta directa, que habilidades y conocimientos necesita para tener éxito, basados en la idea de a: mayor éxito, mayor satisfacción laboral y personal, dominio de las competencias, conocimientos y habilidades adecuadas el gerente puede contribuir en mayor medida con la consecución de la estrategia de la empresa.

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

La obtención de la información se hará a través de la observación, entrevistas y encuesta, con base en los datos que estas arrojen se procede a la discusión y análisis comparativo con el marco teórico inicialmente planteado.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Objetivos

Objetivo general:

Determinar cuáles son las habilidades, conocimientos y competencias que debe poseer una gerente de zona para generar procesos de innovación y éxito en venta directa por catálogo.

Objetivos específicos:

Establecer cuáles son las habilidades que contribuyen al mejor desempeño del trabajo de la gerente.

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

Determinar cuáles son las competencias y conocimientos que debe poseer una gerente exitosa.

Describir cómo una gerente mediante prácticas de gestión humana puede estimular la innovación en su zona de trabajo para lograr el éxito.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Marco teórico conceptual

A lo largo de la historia, el papel que desempeña la gerente dentro de la organización ha ido cambiando y evolucionando hacia métodos más participativos y protagónicos, pasando desde Taylor y Fayol quienes concebían la relación hombre trabajo como una forma de satisfacer necesidades puramente físicas, luego Mayo quien se preocupa por los derechos de los trabajadores, y avanza hacia el hombre como ser integral con mas necesidades que las físicas, le da importancia a las relaciones interpersonales, al clima laboral, hasta nuestro días pasamos de métodos o intervenciones puramente operacionales a la gestión de recurso humano, en donde la gerente juega un papel importante mediante la adecuada implementación de procesos y estrategias que permiten mejorar el desempeño de las personas dentro de la organización.

En este momento puede surgir un interrogante ya que hablamos de “la” gerente haciendo referencia al género femenino, la empresa en la cual se realizó el estudio tiene como característica del perfil mujeres para el cargo de gerente de zona, las razones son muchas entre ellas encontramos las presentadas por Long (s.f) las mujeres presentan mayor capacidad de realizar diferentes tareas al mismo tiempo, se adaptan con mayor facilidad a los cambios, se consideran más intuitivas y a la hora de tomar decisiones son más racionales, en situaciones conflictivas procuran el dialogo y la conciliación, saben cómo distribuir su tiempo, se caracterizan por su poder de persuasión y comunicación, y su estilo de dirección es más participativo.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

De otro lado encontramos competencias que deben poseer los gerentes independientemente del género las cuales le ayudan a mantener un desempeño exitoso en la organización.

Competencias

La Organización Internacional del Trabajo define las competencias como las conductas observables y medibles que posee un trabajador y que le permiten desempeñarse en forma óptima en un puesto de trabajo, las cuales tienen como finalidad contribuir en la consecución de los objetivos del cargo y por ende con los de la organización.

Competencias para el liderazgo gerencial:

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

Según Calderón y Castro (2005) en su libro Investigación en Administración en América

Latina obtuvieron entre otras las siguientes competencias de liderazgo gerencial:

Perseverancia: Es un gerente que no se rinde ante las adversidades, es capaz de modificar o adaptar sus estrategias y llevarlas hasta la consecución de sus objetivos.

Administración del tiempo: Capacidad de organizar sus tareas de acuerdo a los tiempos y momentos de entrega, estableciendo un orden o secuencia de las actividades.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Estrategia, perspectiva y prioridades: Visualiza las situaciones y sus consecuencias, establece planes de acción en orden de prioridades, es capaz de ver las situaciones como un todo y dividir las en sus partes puede ir de lo general a lo particular.

Capacidad de escuchar: Estar atento a las necesidades de su equipo, más que oír escucha, es capaz de repetir de manera textual o en síntesis el mensaje que le está siendo enviado.

Orientación hacia la obtención resultados: Son gerentes que mantienen la visión en la meta, se preocupan por la culminación de sus proyectos, guían al grupo hasta el final, les interesa ser reconocidos y destacar.

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

Calidad y oportunidad en la toma de decisiones: Capacidad de analizar las situaciones evaluando fortalezas y debilidades, en la búsqueda de toma de decisiones oportunas y acertadas.

Importancia en la acción: Le gusta trabajar intensamente, enfrenta los desafíos con mucha energía, no se abstiene de actuar aun con poca planificación aprovechando las oportunidades que se presentan mejor que otros.

Desde otra perspectiva, Martha Alles (2004) en su libro “Diccionario de comportamientos gestión por competencias”, establece las siguientes competencias:

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Compromiso: Asume los retos de la organización como propios, con responsabilidad y dedicación, es determinante a la hora llevar a cabo sus funciones, establece lazos fuertes con las directivas, pares y colaboradores.

Innovación: Capacidad de crear o modificar estrategias que le permitan solucionar eventos a nivel de su grupo de trabajo, la organización o el medio en el cual se desarrolla.

Desarrollo de su equipo: permite y se interesa por el crecimiento laboral, intelectual y personal de su equipo, se preocupa por conocer en detalle las características de sus colaboradores.

Empowerment: conoce y confía en las capacidades de su grupo, delega funciones dependiendo del potencial observado en el equipo, es capaz de crear estrategias haciendo combinaciones perfectas de personas, recursos y medios con los que dispone, acepta y comparte los logros obtenidos.

Tolerancia a la presión: Capacidad de desarrollar ideas y comportamientos en forma adecuada aun en situaciones adversas o que impliquen altos niveles de stress.

Orientación al cliente: Se caracteriza por una constante búsqueda de soluciones a las necesidades del cliente tanto interno como externo y promueve en su equipo de trabajo esta iniciativa.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Integridad y confianza: Es la capacidad de orientar sus comportamientos desde el cumplimiento de las normas éticas, poseer credibilidad ante el grupo

Del conjunto de competencias podemos determinar cómo esenciales para el gerente que desea innovar y tener éxito en la empresa las siguientes: Capacidad de generar Estrategias, perspectiva y prioridades, Orientación hacia la obtención resultados, Innovación y Empowerment.

Paralelo a las competencias existen ciertas habilidades que dependiendo el perfil y las funciones del cargo, en este caso para el perfil de la gerente de zona en venta directa por catalogo, que deben ser mayormente desarrolladas.

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

Habilidad

Según la Real Academia Española (RAE) proviene del término latino *habilitas* hace referencia a la capacidad y disposición para algo, es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.

Se puede observar en el potencial que tienen las personas para asumir y desarrollar nueva información.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Habilidades directivas o Habilidades gerenciales

Según la Lic. Magdalena L Ferreira de Macedo (2010), existe un grupo de habilidades esenciales que debe poseer todo gerente que esté interesado en alcanzar el éxito a nivel empresarial, dependiendo del área en la que se desempeñe, serán importantes unas más que otras, o se necesitara una acertada combinación de las tres.

Habilidades técnicas: Hacen referencia a herramientas tecnológicas procesos, técnicas y características propias y necesarias para desempeñar adecuadamente determinado trabajo.

Habilidades humanas: Capacidad de interactuar con las personas, tanto a nivel empresarial como social.

Habilidades conceptuales: Caracterizado por los conceptos abstractos, capacidad de análisis y planeación.

Es importante anotar que estas habilidades pueden desarrollarse o perfeccionarse dependiendo de las carencias o necesidades que tenga el gerente, hoy día es de vital importancia mantenerse a la vanguardia de lo que demanda este mundo tan cambiante, que a pasos agigantados va mostrando el camino y las nuevas tendencias, como resultado de la misma interacción de empresas y empresarios, podemos ver como en diferentes mesas de negocios lo

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

que se vio como estrategia de negocio innovadora al siguiente periodo ya no lo es, las mismas empresas van marcando el ritmo y camino a seguir.

El proceso de innovación en las organizaciones parte de la iniciativa y la capacidad de las personas que las integran, ya que son ellas las que en el día a día deben generar y gestionar conocimiento actualizado que les permita: estar informados sobre las dinámicas del entorno y generar estrategias de adaptación y sostenibilidad en el tiempo. La generación de conocimiento nuevo, útil y aplicable es innovación, este proceso parte de la iniciativa del gerente o administrador de la organización, al estar encargado de coordinar y jalonar procesos dentro de su empresa de forma efectiva, que le permita transformar y alcanzar los resultados esperados en el tiempo deseado. Cuando se habla de efectividad se tiene en cuenta dos aspectos: la eficiencia, el gerente debe lograr optimizar los recursos tangibles e intangibles, disponiéndolos de acuerdo a las estrategias planteadas, para lograr las metas. Eficacia, el gerente debe diseñar un modelo organizacional que responda a las exigencias de su entorno.

Por lo anterior las personas que asuman el rol de gerente deben estar lo suficientemente preparados para afrontar los retos en los que las organizaciones se ven inmersas. La preparación de los gerentes comienza durante su programa de formación, profesional, técnica o tecnológica, posteriormente, estos saberes se van validando y afianzando con la experiencia y la vivencia personal de situaciones complejas. La interacción del conocimiento interiorizado y la experiencia son el resultado de la adquisición de competencias profesionales.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Gestión del conocimiento

Gestión del Conocimiento es el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existente como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades.” Por Poul Le Frere y Geoff Jones.

Ann Macintosh propone: “La Gestión del Conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de las acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.”

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

Bill Gates la define de la siguiente manera: “La Gestión del Conocimiento... no es un producto de software o una categoría de software. La Gestión del Conocimiento ni siquiera comienza con tecnología. Comienza con los objetivos y procesos del negocio y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La Gestión del Conocimiento no es más que administrar los flujos de información para dar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente.”

Estas definiciones muestran en el conocimiento como un recurso importante que debe adquirirse, conservarse y explorarse para lograr los objetivos de la organización y hallar nuevas

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

formas de mejora. Igualmente coinciden en que la Gestión del Conocimiento es un proceso, el cual debe formar parte de las actividades cotidianas de una organización.

Hoy día debido a la velocidad a la que cambian las condiciones en las que se mueve una empresa no permite tiempo para transferir y administrar conocimiento con los métodos tradicionales. No obstante, en el fondo del problema continúa siendo el mismo: Enseñar y aprender. La tecnología de la información ha puesto al alcance de las empresas las herramientas necesarias para lograr un manejo adecuado del conocimiento. Aplicaciones como los sistemas de administración de documentos, el correo electrónico, la videoconferencia, los grupos de discusión, los ambientes electrónicos compartidos, etc. Sin embargo el sentido común que debe haber detrás de la tecnología no es tan evidente, por ejemplo:

Se incorpora nuevo personal a la empresa sin diseñar para ellos un programa de inducción que le permita conocer el contexto en el cual estarán trabajando.

Debido a la rapidez con la que se desean generar opciones de negocio, se permite que proyectos enteros terminen sin los expedientes requeridos para entender cómo llegaron a los resultados finales. En ocasiones lo que queda es una colección de datos con lo que se hicieron presentaciones del proyecto. Cuando se fijan metas de reducción de personal, se diseñan planes de retiro y jubilación temprana con los cuales se van de la compañía personas con experiencia sin permitir el tiempo para que la transfieran a sus colegas más jóvenes.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

La desaparición de los departamentos de archivo debido a la instalación de sistemas electrónicos de manejo de documentos ha hecho pensar a los técnicos que ya no tienen necesidad de documentar sus estudios y resultados y sus jefes han llegado a pensar que ya no es necesario exigir la documentación en forma formal de estudios y proyectos.

En síntesis las nuevas formas tecnológicas de almacenar información ha hecho que existan menos posibilidades de acceder directamente al conocimiento, esto dificultando establecer su ubicación y origen. Por otra parte, los rápidos cambios en las empresas actuales y la gran movilidad de los profesionales han hecho que el conocimiento tácito sea difícil de transferir y permanecer al interior de las organizaciones.

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

El Conocimiento y la innovación

En toda empresa, la cadena de suministros depende del conocimiento que se tenga sobre las materias primas, planeación, manufactura, distribución, etc. Asimismo, la producción de nuevos productos requiere conocimiento sobre las necesidades de los consumidores, nuevos descubrimientos científicos, nueva tecnología, mercadeo, etc.

Hay que concientizar a la organización de que el conocimiento es importante porque de ella depende también la productividad pues muchas veces la capacitación no llega a tiempo y se debe hacer uso del conocimiento acumulado. También hay que gerenciar, identificar y asignar

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

roles y responsabilidades, designar a personas que recolecten información y la distribuyan y formar las comunidades que creen el conocimiento.

Según David Klein, el conocimiento es un activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener, para manejar adecuadamente las dificultades asociadas al manejo y administración del conocimiento, las empresas necesitan compartir y reutilizar su conocimiento entre diferentes aplicaciones por varios tipos de usuarios. Esto implica ser capaz de compartir las fuentes de conocimiento existentes y también las que haya en el futuro.

Principios de Gerencia del Conocimiento

Francisco Javier Mejía en su libro, en su investigación Modelos de de gestión tecnológicas para empresas, establece los siguientes enunciados como principios básicos de la gerencia del conocimiento

La gerencia del conocimiento significa mejorar los procesos del negocio que se basan en conocimiento.

Es importante direccionar y mejorar el proceso genérico de la gerencia del conocimiento, pero donde el conocimiento es generado, utilizado y compartido intensivamente es en unos pocos y específicos procesos del negocio que se basan en conocimiento. Los procesos específicos varían en cada firma e industria, pero de todas maneras incluyen investigación de mercado, diseño y desarrollo de productos, y aun hasta procesos transaccionales tales como configuración

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

de órdenes y precios. Si se reconoce que se deben hacer mejoras reales en la gerencia del conocimiento, también se deben hacer mejoras en los procesos clave del negocio. Arroyo M Ana (200).

La gerencia del conocimiento está en constante evolución, nunca termina, una de las razones por la cual la gerencia del conocimiento no termina, es que las categorías del conocimiento requerido siempre están cambiando. Nuevas tecnologías, enfoques administrativos, asuntos de regulación, inquietudes de los clientes, siempre están apareciendo, las compañías cambian sus estrategias, estructuras organizacionales, productos y enfatizan el servicio, los nuevos gerentes y profesionales tienen nuevas necesidades del conocimiento.

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

Este cambio rápido en el ambiente del conocimiento significa que las firmas no deberían gastar mucho tiempo en modelar un área particular del conocimiento, mientras transcurre el tiempo pudieran cambiar completamente las necesidades, en vez de esto, las descripciones de ambiente de conocimiento pudieran ser una solución rápida, aunque no perfecta, y solo tan extensa como su uso lo requiera. (García J 2000).

Dada la importancia de generar y mantener el conocimiento como una corriente de flujo constante en la organización se deben tener presentes ciertas pautas que permitan tener acceso a el y que lo mantengan vigente y a la mano de quienes lo requieren.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Es necesaria la divulgación del conocimiento (por ejemplo: lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.

Asegurarse que el conocimiento está disponible en todos los procesos y en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.

Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo: Actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.).

Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.

Asegurarse que el nuevo conocimiento esta disponible para aquellas personas en la organización que realizan actividades basadas en ese nuevo conocimiento (por ejemplo: Distribución de las lecciones aprendidas).

Asegurarse que toda persona en la organización sabe donde se encuentra disponible el conocimiento en la empresa.

Las actividades propuestas tienen influencia sobre diferentes niveles y funciones organizacionales. Para que la gerencia del conocimiento tenga éxito, se deben combinar estas acciones con otras llevadas a cabo en diferentes partes de la organización y deben guardar

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

coherencia entre sí. Es importante recalcar la necesidad de armonizar las acciones de la gerencia del conocimiento con los siguientes componentes de la organización:

Estructura y cultura organizacional: debe promoverse la creación de estructuras que faciliten el crecimiento de “comunidades con intereses afines”, por ejemplo, grupos de profesionales que se relacionen informalmente debido a que se enfrentan a problemas comunes para los cuales buscan solución,, constituyéndose a sí mismos en una fuente y depósito del conocimiento.

Administración de personal: se requiere sincronizar programas de entrenamiento, desarrollo, selección y reclutamiento, retención, ubicación, diseño de funciones, cambio cultural y motivación hacia la participación y creatividad y la administración de todos los tipos de contratos de trabajo.

Procesos del negocio: es necesario generar proyectos de innovación de procesos y reingeniería tanto para hacer cambios radicales como para mantener el mejoramiento continuo.

Aplicación de tecnología: se debe tener a disposición herramientas que permitan realizar mapas de conceptos, bases de datos, inteligencia artificial orientada a la adquisición de conocimiento, a la representación del mismo, al soporte en toma de decisiones y a la difusión del conocimiento.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Los aspectos descritos anteriormente son, solamente, un breve recuento de lo que abarca la gerencia del conocimiento. Ahora bien, este conocimiento no debe ser estático debe estar en constante movimiento dando paso a nuevas ideas y formas de hacer las cosas, es aquí donde juega un papel importante la innovación, ya que a partir de esta generación de conocimiento surge la necesidad del cambio y mejora, estas logradas mediante la motivación de la gerente a innovar constantemente y no quedarse atada a estrategias del pasado.

La innovación

Un estudio revelado por Clayton Christensen, profesor de Administración de Empresas en Harvard Business School, y publicado en su libro “El dilema del Innovador: cuando las nuevas tecnologías hacen fallar a las grandes empresas”, presenta las razones por las cuales las empresas que tenían buen posicionamiento en el mercado perdían su lugar, pese a llevar a cabo buenas prácticas de negocio.

Principalmente, se enfocó en que estas organizaciones no respondían a los nuevos productos y a las tecnologías que presentaba el mercado.

Christensen es uno de los expertos más reconocidos en innovación empresarial y es considerado como uno de los pensadores de Management más influyentes e innovadores.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Procesos de innovación en las empresas Según el investigador: José Pons “innovares modificar elementos de acción comercial con el objetivo de mejorar la salud del negocio. Es transformar elementos de producto o servicio y mejorar elementos de posicionamiento, políticas de precio, el modo de llegar al mercado e incluso transfigurar una combinación de todas esas cosas que contribuyan al diseño de un sistema de negocio que sea mejor desde el punto de vista comercial.

Las empresas necesitan ejercer constantemente estrategias de innovación para conseguir los objetivos planteados, se deben plantear cosas extraordinarias, que aporten valor. Para que esto suceda es necesario establecer cambios de mentalidad desde las esferas mas altas de la organización pasando por los mandos medios y cada una de las personas que conforman y aportan con su trabajo en el logro de las metas planteadas.

La innovación dentro del recurso humano

McKinsey es una consultora española que ha realizado varios estudios sobre la Innovación y el éxito al que conlleva cuando se gestiona efectivamente.

Según una investigación elaborada por esta firma, el 94% de los ejecutivos coinciden en que el éxito de la innovación depende del adecuado funcionamiento de la cultura y la estrategia, de las personas y de los procesos y metodologías. El recurso humano puede ser innovador si tiene en cuenta estos aspectos:

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Cuando los líderes de los equipos tienen un buen manejo de las relaciones interpersonales promueven la motivación, la pro actividad y la creatividad.

Si el poder de decisión es otorgado por las altas gerencias a los miembros de la organización, excepto cuando una situación definida lo amerite.

Halagar el éxito de quienes aportaron con sus ideas e interés en los planes de la empresa. Esto potencia el interés de otros trabajadores para proyectos venideros.

Capacitar a las personas en la negociación creativa para animar la colaboración entre los equipos de la empresa.

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACION
Para innovar en las empresas es imprescindible tener una organización. Al respecto, es importante tener en cuenta varios aspectos para que el proceso se realice satisfactoriamente:

1. Investigar la clave para el desarrollo de innovaciones rentables.
2. Desarrollar los pasos necesarios para convertir una idea en un producto
3. Redefinir los procesos productivos y de comercialización.
4. Tomar decisiones con inteligencia y seguir la intuición. Asumir el riesgo es parte del plan para lograr los objetivos propuestos.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

5. Gestionar el conocimiento y la tecnología. Es necesario valerse de los nuevos medios para llegar a potenciales clientes y dar a conocer el producto en otros ambientes.

6. Determinar cómo será la inversión. Fijar el monto de la misma es útil para poder ejecutar los aspectos que el proyecto contemple y no dejar ninguno fuera del plan.

7. Implementar adecuadamente las ideas. Sea o no original el producto o servicio es primordial saber efectuar el proyecto.

8. Identificar problemas y oportunidades dentro de la empresa, en el mercado o con los consumidores. Es importante que las organizaciones enlacen su estrategia con las nuevas tecnologías de manera productiva. Muchas de ellas han caído por no saber alinearla.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Metodología de investigación

Para la solución del interrogante de investigación se realizara un estudio de caso el cual consiste en investigar un hecho real en su contexto natural, es decir durante ocho días se realizo seguimiento a la gerente en sus actividades diarias, observamos como hace el proceso de abordar y atraer a las nuevas asesoras, seguimiento en las visitas de negocios, para proyectarlas en cuanto a la meta a conseguir para lograr los premios o la ganancia deseada, las visitas de cobranza, la recolección de cambios, quejas y devoluciones, la realización de conferencias y la planeación de las campañas. A partir de dicha observación se plantean unas proposiciones teóricas que buscan dar respuesta al interrogante, la recolección de la información se puede realizas a partir de la observación, la entrevista, la encuesta, cuestionario, estos se presentan ante los sujetos de la investigación para ser desarrollados y con base en la información obtenida hacer una confrontación con el marco teórico para llegar finalmente a unas conclusiones. Yin (1989:29-36)

Las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas servirán de referencia o punto de partida para la recolección de los datos desde los distintos niveles de análisis del caso(s), y para el análisis posterior de los mismos. Pues tanto las preguntas de investigación como las proposiciones teóricas contienen los constructos (conceptos, dimensiones, factores o variables) de los cuales es necesario obtener información. Por lo tanto, se debe proceder a presentar la forma como se recolectará la información relacionada con los constructos; es decir, explicitar tanto las diversas fuentes de las cuales se obtendrá como los instrumentos que han de utilizarse para la

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

recolección de la misma, y posteriormente derivar la vinculación lógica de los datos obtenidos a dichas proposiciones. Finalmente se presentarán los resultados de la investigación a través de una serie de conclusiones que conducirían al fortalecimiento de las teorías o de los enfoques insertos en el marco teórico de la investigación. Yin (1989:29-36)

La selección de los sujetos de estudio se hace mediante la presentación de ciertas características, en esta caso se seleccionaron gerentes de zona con más de un años en la empresa, mayores de 24 años, que presentaran desempeño sobresaliente, expresado en el alcance de las metas y presupuestos de campaña.

Para la recolección de la información se tuvo en cuenta diversos instrumentos, como las entrevistas personalizadas con los sujetos de estudio, desarrollo de encuestas y la observación en el campo. (Ver anexos).

Una vez obtenida la información procedemos a realizar la tabulación y análisis de las respuestas, posteriormente se lleva a cabo el proceso de discusión de las teorías de la investigación y los resultados obtenidos

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Instrumentos a utilizar:

Tipo de entrevista : Personalizada, esta se desarrolla mediante visita observación y conversación con la persona que puede brindar información y posible respuesta sobre el interrogante de la investigación,

Personas a entrevistar: Gerente General y Directivos de la compañía, Gerentes de zona (Observación)

Lugar : Oficina

Fecha : La acordada

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

Diseño de entrevista.

Las entrevistas serán de tipo conducidas donde se escudriñarán hechos, opiniones y actitudes. En este orden.

Las entrevistas se realizarán acorde con la escogencia de los sujetos claves que brindaran la información necesaria para responder el interrogante de la investigación según el tamaño de la muestra previamente establecida y a las características pertinentes de la misma.

Tipo de preguntas: Abiertas y Cerradas

Número de preguntas: 15.

Lugar de las entrevistas: Oficina.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Duración promedio de las entrevistas: 30 minutos.

Perfil del entrevistado: Ejecutivos y gerentes

Pretensión: Establecer las competencias, habilidades, conocimientos y el grado de importancia de la innovación en el desarrollo de la labor de la gerente de zona en venta por catalogo. Así mismo, demostrar que el cargo de Gerente es un cargo ejecutivo con autonomía y liderazgo e importante para la Compañía.

Muestra de las preguntas: ver anexo.

Criterio de unificación: la frecuencia con la que coincidan las opiniones.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

1. Resultados

Basados en los resultados obtenidos en la recolección de la información mediante la aplicación de los instrumentos se obtuvo que las habilidades que contribuyen al mejor desempeño del trabajo de la gerente son básicamente según un 70% de la población, las habilidades humanas, las cuales consisten en la Capacidad de interactuar con las personas, tanto a nivel empresarial como social. Esto se podría explicar debido a que un 90% del trabajo de la gerente se desarrolla en el campo, mediante la visita a las asesoras para realizar proyección y retroalimentación con respecto a las metas que se espera de ellas durante la campaña.

Se ha comprobado que en las campañas en que la gerente se acerca a través de la visita y el contacto personal con las asesoras se crea un lazo especial que influye en la respuesta de la vendedora y la anima a ser constante con sus pedidos, cosa contraria a lo que sucede cuando la asesora no es visitada en estos casos se presenta la deserción, desinformación o la disminución en el nivel de las ventas de la misma.

En un segundo lugar encontramos que para un 20% de la población las habilidades más importantes son, las habilidades conceptuales, las cuales se determinan por la habilidad para comprender y manejar los conceptos abstractos, capacidad de análisis y planeación.

Estos están determinados por la habilidad que debe tener la gerente para comprender y manejar las variables que le pide la compañía, como son la actividad, capitalización, retención de

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

nuevas, rentabilidad, venta, numero de ordenes; a través de estas variables se mide el desempeño de allí la importancia de analizarlas más a fondo.

De otro lado está la necesidad de plantear estrategias adecuadas elegir las más viables y efectivas para cada caso, como puede ser las épocas de vacaciones de fin de año, el inicio de clases, situaciones ambientales desfavorable, incluso fechas especiales, como el día de los niños, día de la madre, navidad, etc. Cada situación amerita una forma particular de afrontarla, es allí donde la gerente debe hacer uso de su habilidad de comprensión, análisis y planeación.

Un 10 % de la población considera importante poseer habilidades técnicas, que se evidencian en el manejo de las herramientas tecnológicas procesos, técnicas y características propias y necesarias para desempeñar adecuadamente determinado trabajo.

Las competencias técnicas que debe poseer la gerente como son: manejo de paquete office, internet, correos electrónicos, están siendo poco valorados, ya que el conocimiento de estas herramientas permite acceso rápido y oportuno a la información proveniente de la empresa, sobre informes de ventas, agotados, casos especiales, permite además que las presentaciones durante el lanzamiento de los nuevos catálogos tengan mayor calidad y actualidad.

Según el análisis de la entrevista y las respuestas de la encuesta, las competencias que debe poseer un gerente exitoso son, integridad y confianza con un 76%, Es la capacidad de orientar sus comportamientos desde el cumplimiento de las normas éticas, poseer credibilidad

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

ante el grupo, esta competencia es de vital importancia en el trabajo de la gerente, ya diariamente se ve enfrentada a situaciones en las que debe manejar información y recursos de la empresa, dirigirse a las asesoras de manera adecuada, siendo asertiva y honesta en sus comportamientos una gerente que tiene esta competencia genera aceptación y confianza el grupo, lo cual hace que estas la sigan y la apoyen.

Perseverancia con un 55%, Es una gerente que no se rinde ante las adversidades, es capaz de modificar o adaptar sus estrategias y llevarlas hasta la consecución de sus objetivos. A diario se observa esta competencia en la gerente, ya que cada cierre de ventas trae un reto diferente y el deseo por cumplir con los presupuesto de la empresa, la gerente pone en evidencia su capacidad de anteponerse y superar las situaciones difíciles procurando nuevas estrategias que le permitan obtener los objetivos propuestos.

Orientación a la obtención de resultados con un 53%, Son gerentes que mantienen la visión en la meta, se preocupan por la culminación de sus proyectos, guían al grupo hasta el final, les interesa ser reconocidos y destacar. En cada periodo de ventas la gerente se ve en la necesidad de cumplir las estrategias proyecciones propuestas, las cuales demuestran de su desempeño, aquí ella pone en práctica su capacidad de planificar adecuadamente paso a paso sus actividades con la finalidad de llevarlos a buen término. En el desarrollo de estas se puede ver enfrentada a eventos inesperados como puede ser el no despacho de algunos

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

productos o problemas con gerencia electrónica, aun así es capaz de sortearlos siguiendo con el camino trazado.

Capacidad de escucha con un 50% Estar atento a las necesidades de su equipo, más que oír escucha, es capaz de repetir de manera textual o en síntesis el mensaje que le está siendo enviado, esta competencia es de vital importancia. En el trabajo rutinario la gerente está en constante comunicación con las asesoras y los miembros de su grupo de trabajo, debe escuchar quejas, peticiones, aclarar dudas, detectar molestias o inconformidades, es necesario que capte adecuadamente este mensaje para que pueda hacer una retroalimentación o motivar al grupo. De allí el alto porcentaje de importancia que le dan.

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

Estrategia perspectiva y prioridad con un 47%. Visualiza las situaciones y sus consecuencias, establece planes de acción en orden de prioridades, es capaz de ver las situaciones como un todo y dividir las en sus partes puede ir de lo general a lo particular.

La gerente que desea ser exitosa y alcanzar sus objetivos plantea metas teniendo en cuenta todos los participantes y escenarios que la componen, visualiza todas las posibilidades, determina la agenda a seguir en orden de importancia, así va ejecutándolas una a una, es capaz de agendar la realización de visitas a nuevas asesoras, el cobro de cartera, gestionar cambios o reclamos, realizar visitas de negocios donde proyecta a la asesora activa sobre el plan de premios, monto de venta y ganancia que obtendrá. Cada tarea tiene un orden de importancia según el cronograma que ella misma se traza campaña a campaña.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Para el grupo de estudio el dominio y la utilización de conocimientos es importante, y consideran que poseen el 80% de los conocimientos necesarios para la realización del trabajo, estos conocimientos son generados de experiencias anteriores y mayormente de capacitaciones e información que reciben por correo electrónico, con respecto a formas de gestionar cobro de cartera, requisitos para el otorgamiento de los créditos, manejo de quejas y reclamos e incluso como diligenciar formatos, estos hacen parte de sus funciones y deben ser reforzados constantemente.

La puesta en práctica de las competencias, habilidades y conocimientos adecuados para la gerente de zona puede contribuir a mejorar su desempeño laboral, ya que una vez identificadas y desarrolladas podrán explorar diferentes métodos para conseguir los resultados que se esperan.

Así mismo la puesta en práctica de diversas estrategias como proceso de innovación en la planeación de cada campaña, tales como las brigadas con carpas, el volanteo puerta a puerta con las líderes, la ubicación de publicidad como pendones y buzones en lugares estratégicos para captar la atención de nuevas asesoras, la realización de conferencias con temas diferentes alusivos a las fechas especiales o con capacitaciones sobre técnicas de ventas, manejo del crédito, como ofrecer mejor los productos, entre otras actividades, hacen parte de la gestión que la gerente innovadora y exitosa realiza durante el desempeño de sus funciones.

En el transcurrir diario vemos como las gerentes que ponen en práctica sus habilidades y conocimientos, presentan mejores resultados en las diferentes variables de medición del

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

desempeño, mantienen comunicación constante con los miembros del equipo o compañeras de trabajo, brindan retroalimentación o motivación en el momento justo, presentan congruencia entre sus pensamientos y acciones, organizan de forma eficiente sus funciones, establecen prioridades, procuran siempre por alcanzar sus objetivos.

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Discusión

En el mundo laboral y personal, todos poseemos competencias, habilidades y conocimientos estos nos permiten acceder a nuestros puestos; si además añadimos cierta experiencia profesional, destreza para relacionar personas acontecimientos y situaciones complejas no solo accedemos a un puesto de trabajo, sino que nuestro desempeño en el mismo puede ser excelente la clave del éxito no está simplemente en poseer todas estas características además hay que renovarlas crear nuevas formas de ponerlas en práctica, de idear combinaciones que permitan aminorar los tiempos de respuesta, anticiparse a las necesidades del cliente interno y externo y finalmente que le permitan vivir la satisfacción personal y el reconocimiento (Mora, 2007)

Para generar procesos de innovación y éxito en la empresa la gerente de zona debe contar según el análisis de las entrevista y encuestas, con las siguientes competencias: administración del tiempo, que le permita cumplir en su totalidad con las tareas que proyecta en su agenda diaria, orientación a la obtención de resultados, con el fin de sortear las eventualidades que se presenten y no desviarse de la meta, estrategia perspectiva y prioridad, que le ayudan a crear y desarrollar estrategias novedosas e idóneas para alcanzar sus objetivos, perseverancia, para que no desfallezca ante situaciones inesperadas , capacidad de escucha, con el fin de poder brindar una mejor orientación y apoyo a su grupo, y mostrarse ante su equipo como una persona íntegra y confiable, a quien les inspira seguir.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Estas competencias hacen parte de las planteadas por la investigación realizada sobre “educación gerencial para la competitividad”, allí las muestran como las competencias optimas que le permiten al gerente desarrollar y alcanzar los objetivos del cargo contribuyendo con los de la organización.

Ya que estas son competencias que le permiten hacer una adecuada planificación y agenda de su trabajo, entrenar, motivar y orientar a su grupo, tomar decisiones de manera adecuada y oportuna y sobre todo apuntar al alcance de las metas y objetivos propuestos.

Como lo plantea Marta Alles un plan de desarrollo comienza por la medición de las competencias, en este caso por identificar las competencias adecuadas para tener una base de partida y punto de medición, para una vez identificadas determinar los puntos fuertes a ser resaltados, porque no solo las debilidades son las que se deben trabajar siempre es necesario hacerle ver al trabajadores sus fortalezas estas son una forma de abonar terreno para el trabajo que le espera que es el reconocer sus debilidades y empezar a trabajar sobre cómo mejorar.

El conocimiento como un ente que debe estar en constante movimiento en flujo constante de energía así como lo plantea Francisco Javier Mejía, hace parte importante en la empresa como gestor de innovación y éxito, la gerente debe estar receptiva a los cambios de este conocimiento no debe conformarse con formulas pasadas sino crear con base en la

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

nueva información que recibe o investiga nuevos métodos que le permitan administrar mejor su equipo de trabajo.

Con respecto a este punto el grupo de estudio se muestra más como poseedor y hábil en conocimientos ya establecidos que han dado buenos o malos resultados en el pasado, falta incursionar más en la adquisición de nueva información, crear nuevos métodos, y formas de hacer las cosas, lo ideal es mantenerse receptivo y deseoso de adquirir todas esas ideas que pueden surgir.

Competencias que debe poseer la gerente de zona en venta por catalogo

Integridad y confianza: orienta sus comportamientos desde el cumplimiento de las normas éticas, pose credibilidad ante el grupo

Perseverancia: modifica o adapta sus estrategias, llevándolas hasta la consecución de sus objetivos.

Innovación: crea o modifica estrategias que le permiten solucionar eventos a nivel de su grupo de trabajo, la organización o el medio en el cual se desarrolla.

Empowerment: conoce y confía en las capacidades de su grupo, delega funciones dependiendo del potencial observado en el equipo, crea estrategias haciendo combinaciones

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

perfectas de personas, recursos y medios con los que dispone, acepta y comparte los logros obtenidos.

Desarrollo de su equipo: permite y se interesa por el crecimiento laboral, intelectual y personal de su equipo, conoce en detalle las características de sus colaboradores.

Tolerancia a la presión: desarrolla ideas y comportamientos en forma adecuada aun en situaciones adversas o que impliquen altos niveles de stress.

Administración del tiempo: organiza sus tareas de acuerdo a los tiempos y momentos de entregan, establece un orden o secuencia de las actividades.

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

Orientación a la obtención de resultados: mantiene la visión en la meta, se preocupa por culminar de sus proyectos, guía al grupo hasta el final, le interesa ser reconocido y destacar.

Capacidad de escucha: atiende a las necesidades de su equipo, escucha, capaz de repetir de manera textual o en síntesis el mensaje que le está siendo enviado.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Referencias

Calderón, G y Castro, A (2005). *Investigación en Administración en América Latina*. Manizales: Edigraficas.

Diario la Republica (2011). La venta Directa: el poder del comercio por catalogo. <http://rse.larepublica.com.co>.

Álvarez, M (2003). *Educación Gerencial para la Competitividad*. Tesis de grado. Universidad externado, Bogotá, Colombia.

Long, M (s.f). *Características diferenciales de la mujer gerente*.

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

Alles, M (2004), *Diccionario de comportamientos gestión por competencias*. Argentina, Mc Graw Hill.

Diccionario Ilustrado Real Academia Española (2009). España.

Ferreira, M (2010), *Apuntes de Comportamiento Organizacional Aula Virtual*, Programa de postgrado de Gerencia de La Calidad y Productividad, Área de Postgrado de Faces, Universidad de Carabobo, Venezuela.

Le Frere, P y Jones, G. (2006, febrero). Conocimiento como estrategia gerencial. *Joven club*, 18,19.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Macintosh, A. (2005, marzo). Conocimiento y habilidades. *Revista electrónica del conocimiento*.

Klein, D (1998). *La gestión estratégica del capital intelectual*. Nueva York, Estados Unidos.

Mejía, F (2007). *Modelos de de gestión tecnológicas para empresas*, México.

Arroyo M Ana (2000). *Diario de Información y Gestión del Conocimiento*, San Juan, Puerto Rico.

Anónimo (s.f). La gerencia del conocimiento y la gestión tecnología.
<http://www.wikilearning.com/momografia>

García, J (2000). *Gestión del Conocimiento Abierto a la educación Superior*, Estados Unidos: Esmeralda.

Anónimo (s.f) Gestión del conocimiento.
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas>.

Christensen, C (1997). *El dilema del Innovador: “cuando las nuevas tecnologías hacen fallar a las grandes empresas”* .Estados Unidos, Harvard Bussines School.

McKinsey & Company (2002). *Innovación y éxito en la gestión efectiva*. España.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Yin, R. (1989). *Estudio de caso, diseño y método*. Estados Unidos: Sage Publicaciones.

Gates, B. (2008, Octubre). Gerencia del conocimiento y la gestión de la tecnología.

Gestión y Tecnología, 24, 25,26.

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Anexos

Encuesta

1. En una escala del 1 al 10, donde 1 es el puntaje más bajo y 10 el más alto, enumere cada una de las siguientes competencias en el desarrollo de su trabajo. (No deben repetirse los números).

- a- Integridad y confianza ()
- b- Estrategia perspectiva y prioridad ()
- c- Capacidad de escuchar ()
- d- Orientación a la obtención de resultados ()
- e- Calidad y oportunidad en la toma de decisiones ()
- f- Creación y desarrollo de equipos ()
- g- Perseverancia ()
- h- Importancia en la acción ()
- i- Capacidad de negociación ()
- j- Administración del tiempo ()

2. Cual de las siguientes habilidades considera ha desarrollado más en su trabajo? (escoja solo una)

- (a). Habilidades técnicas (conocimiento y manejo de herramientas de trabajo)
- (b). Habilidades humanas (interactuar efectivamente con la gente)

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

(c). Habilidades conceptuales (formulación de estrategias)

3. el nivel de inducción que recibió al momento de ingresar a la empresa fue:

(a).adecuado

(b).satisfactorio

(c).insatisfactorio

(d).tiene dudas sin resolver.

4. el conocimiento y manejo de las herramientas (listados, formatos de CDR, variables, correo electrónico, etc.) que debe utilizar en el desarrollo de su trabajo es: **EXITO E INNOVACION**

(a). fácil

(b). complejo

(c). no sabe.

5. considera que para realizar su trabajo de forma eficiente es más importante: (elija solo una)

(a). la experiencia

(b). los conocimientos

(c). la capacitación

(d). el trabajo en equipo.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

6. Al momento de elaborar una estrategia de trabajo prefiere:

- (a) Ideas que ya ha realizado y le han dado resultados.
- (b) Ideas de sus compañeros aunque no conozca los resultados
- (c) Investigar que hace la competencia
- (d) Toma ideas de otros y la adapta a sus necesidades.

2. Considera que posee todos los conocimientos necesarios para hacer su trabajo:

- (a) si
- (b) no
- (c) no estoy seguro

8. considera que existen formas nuevas o diferentes de hacer su trabajo:

- (a) si
- (b) no
- (c) no estoy seguro

9. cuando desarrolla una estrategia y tiene éxito son su aplicación usted:

- (a) se siente satisfecho pero no lo comenta con nadie
- (b) le cuenta a todos y alardea
- (c) lo comenta pero no le interesa lo que piensen los demás

10. En caso de presentar alguna dificultad y no poder contactar a su jefe, sabe a qué departamento o persona acudir para solucionar la situación?

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

- (a) si
- (b) no
- (c) no estoy seguro.

11. conoce usted en detalle cuáles son sus funciones?

- (a) si
- (b) no
- (c) no estoy seguro

12. considera usted que para el desarrollo y éxito de su trabajo la tecnología es:

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

- (a) innecesaria
- (b) necesaria
- (c) indiferente

13. conoce la estrategia de su empresa (misión, visión, valores, principios..)

- (a) si
- (b) no
- (c) no estoy seguro.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

14. a la hora de implementar una estrategia prefiere:

- (a) hacerlo solo
- (b) acompañado
- (c) le da igual

15. según su punto de vista, que aspecto cree usted que aporta al éxito de su trabajo:

- (a) calidad del producto
- (b) desarrollar nuevas formas de hacer las cosas
- (c) el servicio al cliente
- (d) el conocimiento de sus funciones.

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

FORMATO DE OBSERVACIÓN			
NOMBRE	CARGO	ZONA	FECHA Y HORA
Tatiana Rodríguez	Gte de zona	11110	2-07-2010 9:30 am.
Sandra Martínez	Gte de zona	11112	02/07/2010
			10:30 am.
Luz M Forero	Gte de zona	11996	16/07/2010
			09:30 a.m.
Paula A	Gte de zona	11113	16/07/2010
			10:30am
Blanca N Melo	Gte de zona	11993	6-08-2010 9:30am
Olga L Moreno	Gte de zona	11310	06/08/2010
			10:30am
Blanca Yaneth Uribe	Gte de zona	11107	20/08/2010
			09:30 a.m.
Ivon plata	Gte de zona	11108	16/09/2010
			10:30 a.m.
Sandra Sáenz	Gte de zona	11110	03/10/2010
			09:30 a.m.
Diana plata	Gte de zona	11113	16/11/2010
			10:30 a.m.
Nubia Hernández	Gte de zona	11114	03/12/2010

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

			09:30 a.m.
María y días	Gte de zona	11116	16/12/2010
			09:30 a.m.
Nancy castro	Gte de zona	11992	3 01-2011
			09:30 a.m.
Luz Miriam forero	Gte de zona	11996	16/01/2011
			09:30 a.m.

FORMATO PARA REGISTRAR LA INFORMACIÓN					
FECHA	No. De Encuestas	Videos	Fotos	Antecedentes	Responsable
10/09/2010	10	X	X		Ninfa carrascal
16/02/2011	10				Ninfa Carrascal

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

Cronograma de actividades:					
1ª semana de julio	3ª semana de julio	1ª semana de agosto	3ª semana de agosto	1ª semana de septiembre	2ª semana de septiembre
Entrevista Gerente 1 y 2	Entrevista Gerente 3 y 4	Entrevista Gerente 5 y 6	Entrevista Gerente 7 y 8	Entrevista Gerente 9 y 10	
Observación en el campo.		Observación en el campo		Observación en el campo	Tabulación y análisis de resultados

	TABULACION DE DATOS	
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1	a	76
	b	47
	c	50
	d	53
	e	39
	f	32
	g	55
	h	5
	i	40
	j	37

COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
2	a	10
	b	70
	c	20
3	a	50
	b	30
	c	10
	d	10
4	a	70
	b	20
	c	10

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
5	a	0
	b	10
	c	10
	d	80
6	a	20
	b	0
	c	10
	d	70
7	a	80
	b	0

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL GERENTE INNOVADOR

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
8	a	100
	b	0
	c	0
9	a	20
	b	40
	c	40
10	a	50
	b	20
	c	30
11	a	90
	b	0
	c	10

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL GERENTE CON ÉXITO E INNOVACIÓN

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
12	a	0
	b	100
	c	0
13	a	70
	b	0
	c	30
14	a	0
	b	30
	c	30
15	a	20
	b	60
	c	20