

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

Bogotá, D.C., 15 de Marzo 2013

Tesis

Trabajo de Grado

Señores

BIBLIOTECA GENERAL

Ciudad

Estimados Señores:

Yo (nosotros) Paola Ines Correa Morales identificado(s) con C.C. No 53.009.629 y Gilda Patricia Diaz Diaz, identificado(s) con C.C. No 52.260.473, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha, presentado y aprobado en el año 2013 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos; 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 CDROM 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.



C.C. 53.009.629



C.C. 52.260.473

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las
Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las
Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Paola Inés Correa Morales
Gilda Patricia Díaz Díaz

Universidad Jorge Tadeo Lozano
Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas
Postgrados En Ciencias Administrativas
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
Bogotá D.C., 2013

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las
Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las
Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Paola Inés Correa Morales,
Gilda Patricia Díaz Díaz

Trabajo de Grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Recursos
Humanos

Director: Helder Barahona Urbano Ph.D (c)

Universidad Jorge Tadeo Lozano
Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas
Postgrados En Ciencias Administrativas
Bogotá D.C.,

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las
Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, febrero 27 de 2013

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Dedicatoria

A mi hijo Santiago Ardila Díaz

Porque a pesar de las circunstancias sigue siendo mi motor para seguir adelante, para comprender que todo sacrificio tiene su recompensa y para hacer realidad las metas que me propongo en pro de nuestro bienestar y felicidad.

A mis padres Arturo y Amparo por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica como de la vida, por su incondicional apoyo.

A nuestra familia

Especialmente a nuestros padres, por manifestarnos cada día ese orgullo particular que sienten hacia nosotras, por inyectarnos gotas de ánimo a pesar de los obstáculos que se presentaron en la estadía por la Universidad.

A nuestro Asesor de Tesis

Quien nos tuvo dedicación y paciencia cada día y nos hizo caer en cuenta de los errores cometidos. Sin él no hubiese sido posible obtener el título de especialistas.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Agradecimientos

Al poner en práctica todos los conocimientos adquiridos, queremos dar gracias inicialmente a Dios por habernos permitido gozar de una buena salud y del tiempo necesario para cursar nuestros estudios. A todos y cada uno de los docentes que lograron transmitirnos un sin fin de conocimientos que se han puesto en la práctica profesional y por ende en nuestro desarrollo laboral.

A cada una de esas personas que nos ayudaron en determinados momentos para cursar con éxito las diversas asignaturas.

A mi tía Martha porque sin ella esto no hubiese alcanzado este logro.

Contenido

RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
2. OBJETIVOS.....	16
2.1 Objetivo General.....	16
2.2 Objetivos Específicos.....	17
3. JUSTIFICACIÓN.....	17
4. DELIMITACIÓN.....	18
5. MARCO TEÓRICO.....	18
6. DISEÑO MÉTODOLÓGICO.....	27
6.1 Tipo de estudio.....	27
6.2 Investigación.....	28
6.3 Participantes.....	28
6.4 Instrumentos de recolección de información.....	28
6.5 Categorías de Análisis:.....	29
6.6 Procedimiento.....	34
7. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	34
8. DIAGNOSTICO.....	42
9. PROPUESTA PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS GERENCIALES.....	43
10. CONCLUSIONES.....	46
11. RECOMENDACIONES.....	47
12. REFERENCIAS.....	48
13. APÉNDICES.....	51

Lista de Anexos

Anexo 1 Cronogramas de Actividades	51
Anexo 2 Cuestionario	52

Lista de Gráficas

Grafica 1 Participación de los Sectores Económicos en Soacha Año 2005	16
Grafica 2 Liderazgo Exitoso.....	36
Grafica 3 Liderazgo No Exitoso.....	36
Grafica 4 Adaptabilidad Caso Exitoso	37
Grafica 5 Adaptabilidad Caso No Exitoso	37
Grafica 6 Innovación Caso Exitoso	37
Grafica 7 Innovación Caso No Exitoso	37
Grafica 8 Orientación al Resultado Caso Exitoso	38
Grafica 9 Orientación al Resultado Caso No Exitoso	38
Grafica 10 Orientación al Cliente Caso Exitoso.....	38
Grafica 11 Orientación al Cliente Caso No Exitoso.....	38
Grafica 12 Iniciativa Caso Exitoso.....	39
Grafica 13 Iniciativa Caso No Exitoso.....	39
Grafica 14 Pensamiento Estratégico Caso Exitoso.....	39
Grafica 15 Pensamiento Estratégico Caso No Exitoso.....	39
Grafica 16 Total Resultados Caso Gerente Exitoso	40
Grafica 17 Total Resultados Caso Gerente No Exitoso	41

Lista de Tablas

Tabla 1 Clasificación de Competencias	22
Tabla 2 Clasificación de Competencias Levy Leboyer.....	23
Tabla 3 Competencias y número de preguntas.....	33

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las
Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Tabla 4 Operacionalización Factores de Análisis.....	35
Tabla 5 Definición de Factores.....	36
Tabla 6 Resumen Fortalezas Y Debilidades.....	42
Tabla 7 Plan de Acción.....	46

RESUMEN

Uno de los problemas en la creación de las medianas empresas, es la carencia de competencias necesarias en los gerentes, como uno de los pilares que facilitan a las organizaciones su competitividad y permanencia en el mercado. Teniendo en cuenta esto esta investigación tiene como objetivo realizar una comparación entre dos casos, un caso exitoso y otro no exitoso en la Mediana Empresa del Sector Comercio en el municipio de Soacha.

El enfoque que se utilizó es descriptivo, de tipo cualitativo. El instrumento que se empleó fue una encuesta en la cual se miden factores que se mencionan en el diccionario de competencias de Martha Alles, donde se describen siete competencias imprescindibles para que los directivos puedan gerenciar las empresas y estas logren un desempeño exitoso. En el marco teórico se realizó una definición de los autores que hablan de competencias laborales, destacando a Martha Alles, quien es el autor de referencia. Posteriormente se hizo una reseña histórica del Municipio de Soacha, específicamente del contexto regional a nivel de los sectores económicos y la mediana empresa. Finalmente una vez identificadas las competencias gerenciales necesarias para el alineamiento entre el “Core Business” y sus directivos y las fallas de los gerentes que dirigen estas empresas, se propuso un plan de acción para potencializar las habilidades de los mismos e implementar estrategias en los colaboradores que a largo plazo puedan llegar a dirigir estas empresas.

Palabras clave: Competencias laborales, test de habilidades, desarrollo personal, rendimiento, adaptación al trabajo, aprendizaje organizacional, enfoque de competencias, técnicas de evaluación.

Abstract

One of the problems in building midsize businesses, is the lack of necessary skills in managers, as one of the pillars that enable organizations stay competitive and market.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Given that this research aims to make a comparison between two cases, one case and one unsuccessful successful in the Medium Enterprise Trade Sector in the municipality of Soacha.

The approach used is descriptive qualitative. The instrument used was a survey according to Martha competency dictionary Alles, which describes seven skills essential for managers to manage these businesses and achieve successful performance. The theoretical framework was a description of the authors who speak of labor skills, highlighting Martha Alles, who is the author of reference, then gave a historical overview of the municipality of Soacha, specifically at the regional context of the economic sectors and medium enterprises. Finally once identified management competencies necessary for alignment between the "Core Business" and its directors and failures of managers who run these companies, proposed a plan of action for strengthening social skills and implement them in employees long term that can reach to manage these companies

KEY WORDS: Job competencies, skill test, personal development, performance, adaptation to work, organizational learning, competency approach, evaluation techniques.

INTRODUCCIÓN

Para la elaboración de este trabajo de grado se realizó una breve definición de competencias, haciendo énfasis en competencias gerenciales y la relevancia de las mismas para lograr la permanencia de las empresas en el mercado.

Las nuevas políticas de gobierno, los tratados de libre comercio que Colombia tiene con otros países y la economía mundial, han fomentado la inclinación en torno a la creación de empresas especialmente la creación de medianas empresas en el país. Sin embargo el comportamiento de mercado hace imperativo contar con las competencias necesarias para permanecer en el mismo.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Son muchos los autores que hablan sobre el tema de competencias laborales. Este estudio retomó las explicaciones citadas por los diferentes literatos, mencionando también definiciones como Pymes, sector comercio entre otros.

Se tomó como punto de referencia la siguiente definición “las competencias son aquellos comportamientos asociados directamente a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son fundamentalmente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van agregando en las personas para lograr óptimos resultados. (Alles 2000)

Esto para traer a colación que hoy en día el desempeño no solo se mide por los conocimientos técnicos que tienen quienes realizan las diferentes labores, sino por el modo de aplicar los mismos y otras habilidades necesarias para el logro de los objetivos institucionales. Sin importar la fuente algo fundamental es la relevancia de las competencias en la organización

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Con el tema de la globalización se hace necesario cada día ser más competitivo y contar con herramientas que garanticen el ingreso y la permanencia dentro del mercado laboral, tanto del individuo como de la empresa.

En el municipio de Soacha actualmente el gobierno otorga apoyo en lo referente a la capacitación y financiación en alianza con instituciones para la creación de pymes, adicionalmente se ha generado propulsión al empresario para la puesta en marcha de las mismas.

Soacha es un municipio de nuestro país situado en el departamento de Cundinamarca y por la cercanía de la ciudad es considerado como un municipio de gran

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

relevancia, pese a esto se evidencian problemas de infraestructura. En la actualidad presenta desordenes ecológico y ambientales. Tiene un número de habitantes significativo, su extensión es de 19 kilómetros cuadrados.

En cuanto a su economía, existe una limitada oferta laboral para la población, esto apoyado en el censo de 2003 según la página del DANE pero que puede ser mayor teniendo en cuenta el subempleo.

En el 2004 aproximadamente el 79% de los empresarios requería personal calificado. 43% en áreas de ingeniería, 38% administrativas, 17% científicas, 2% investigación, esto evidencia una fuga de talento humano local poco calificada y la vinculación de talento humano proveniente de otras partes del país especialmente de la ciudad capital; con niveles de cualificación medios y altos, y trayendo como consecuencia la ocupación de los habitantes del municipio en actividades informales y poco calificadas, lo cual también aumenta las cifras de desempleo y subempleo.

“En 2005 la mitad del Producto Interno Bruto PIB de Soacha lo aportó la industria manufacturera. Sectores como la administración pública (13%), el comercio (9%) y los servicios inmobiliarios (6%) fueron también importantes. En 2007, el sector industrial incrementó su aporte a 53,8%, mientras que la administración pública bajó a 10%; el comercio y los servicios inmobiliarios se mantuvieron en los niveles de 2005. La industria de Soacha se cataloga como pequeña y mediana, y se encuentra una gama amplia de empresas generando el 12% del empleo municipal” (DANE)

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Factores como el bajo nivel de escolaridad, la inseguridad y el desplazamiento generan múltiples consecuencias, como mínima productividad y cualificación en la economía de Soacha, que se ve reflejado en altos niveles de desempleo y baja calidad de vida.

La rotación laboral, conlleva a la proliferación del empleo temporal y no permite que se consolide una actividad económica, que se especialice el recurso humano ni que se capacite de acuerdo a la dinámica regional, por ende no hay generación de valor agregado, en calidad, productividad ni en competitividad (DANE).

Para los empresarios del municipio, el entorno de Soacha podría estar generando una salida importante de industrias. Esta apreciación puede verificarse por medio de la información de la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual muestra que cada día es mayor el número de empresas que cancela sus registros mercantiles.

Desde 1972 se han registrado 7.856 empresas en la Cámara de Comercio de Bogotá; del total de empresas registradas el 14% han cancelado sus registros y el 7% se encuentran inactivas. Así mismo, la información revela que cada día son más las empresas que cierran sus establecimientos, ya sea porque liquidan su actividad económica o porque se trasladan a otros municipios.

En el 2003, 252 empresas cancelaron su registro mercantil, cuando en 1997 sólo 45 lo habían hecho; esto equivale a una tasa de crecimiento de empresas canceladas del 29%.

Dentro las principales razones expuestas en cámara y comercio que explican la dinámica de desaparición de empresas, esta la recepción de la población desplazada y la falta de competencias por parte de los gerentes que están al frente de estas instituciones, acabando con la liquidez y el poco rendimiento de estas unidades económicas.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Con el fin de lograr la integración total entre el direccionamiento estratégico y las competencias necesarias para ejercer en forma óptima el cargo, se pretende recopilar toda aquella información que pertenece al perfil de gerente de las medianas empresas y consolidarla de tal forma que sin importar las características y eventos que se presenten, se genere un cambio que repercuta en la productividad y sostenibilidad de las mismas.

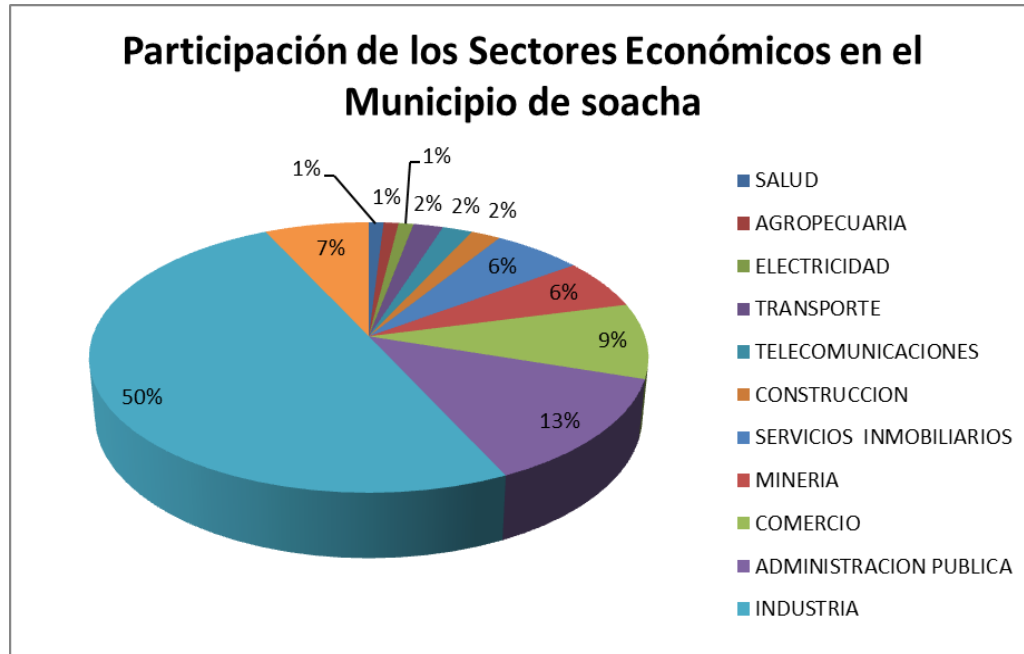
El fluctuante y competitivo entorno, la aprobación de los tratados de libre comercio, la desmesurada innovación tecnológica y los diversos mercados, constituyen el punto de partida para afirmar que si una pyme quiere sostenerse y proyectarse debe evidenciar ventajas competitivas, flexibilidad, aprendizaje continuo y un retorno de la inversión. Las competencias gerenciales de quienes dirigen este sector son básicas para expandir estas empresas con miras al crecimiento y a la sostenibilidad. La administración estratégica sería necesaria como punto de partida para salir adelante en este entorno turbulento y dinámico que tienen las empresas.¹

En referencia al sector económico Colombiano, la globalización ha conllevado al nacimiento de diferentes unidades productivas, las cuales obedecen también al crecimiento de la población económicamente activa que supera la poca demanda.

La gráfica 1 muestra el total de establecimientos y el sector económico al que pertenecen las empresas (DANE)

¹ Anant Negandhi – propone según su libro de Mercadeo Estratégico Internacional. Bogotá: Editorial Legis, 1991. p 15, que las competencias gerenciales deben ser administradas para que las empresas logren permanencia y estabilidad a largo plazo

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha



Grafica 1 Participación de los Sectores Económicos en Soacha Año 2005

Sí año tras año se siguen evidenciado estos problemas en su gran mayoría las medianas empresas no van a subsistir, para ello es pertinente dirigir un cambio de pensamiento hacia este sector. Por lo anterior, en este trabajo de grado se planteó Competencias Gerenciales: Análisis de un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Realizar una comparación de las competencias gerenciales de un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha. Con el fin de determinar cuáles de ellas son necesarias en los gerentes para el éxito de las organizaciones.

2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar las competencias gerenciales de medianas empresas del sector comercio en el municipio de Soacha.

Formular una propuesta para fortalecer las competencias gerenciales de los directivos y colaboradores de medianas empresas del sector comercio en el municipio Soacha.

3. JUSTIFICACIÓN

Al realizar una reseña histórica de la evolución de las empresas y su comportamiento en el mercado colombiano, específicamente en el municipio de Soacha en el sector comercio, siendo conscientes de las múltiples variables que inciden en el mismo, y tomando como referencia a algunos autores que hablan del tema de competencias laborales, es importante analizar las razones del fracaso de algunas de estas empresas y generar estrategias para que los nuevos empresarios logren la permanencia de las mismas, pese a los obstáculos.

Con los resultados de este estudio se buscó beneficiar a las medianas Empresas del sector comercio en el municipio Soacha, debido a que se identificaron las fortalezas y debilidades de los dirigentes de las mismas, lo cual conlleva a su permanencia y sostenibilidad en el mercado económico de forma exitosa.

Por lo cual, como herramienta de investigación se aplicó una encuesta que permitió identificar las habilidades necesarias en el gerente de la medianas empresa del sector comercio en Soacha de un caso exitoso y la carencia de las misma, en un caso empresa no exitoso.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

De esta forma con la implementación del plan de acción, la alta dirección va a poder gerenciar las medianas empresas con mayor asertividad, gracias a la identificación de las competencias necesarias para llevar a cabo esta tarea.

4. DELIMITACIÓN

La investigación fue un estudio de caso, de las competencias gerenciales en un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha

5. MARCO TEÓRICO

En un País como el nuestro con altas proyecciones de crecimiento se hace imprescindible familiarizarse con términos tales como economía, comunicaciones tecnología, valor agregado y competitividad.

El pensamiento cambiante y pluricultural hace que día a día se genere la idea de ser empresario, para esto también es clave estar informado sobre políticas de gobierno, clases de empresas y puesta en marcha de un plan de negocio.

Por lo anterior Es necesario precisar ¿Qué son las competencias? encontrando múltiples y variadas definiciones.

Definición de competencias.

El tema de competencias laborales, ha sido objeto de estudio desde hace varios años. En 1976, David McClelland fue el primero en definir qué era una competencia, basándose en estudios que analizaban la motivación humana. McClelland se dio cuenta que era más importante la motivación hacia el trabajo que los conocimientos o las habilidades.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Es en 1988 donde se cambia el término habilidad y se implementa el de *Competencia* a raíz de un estudio presentado a la Asociación Española de Personal AEDIPE para ser difundido con mucho éxito. (Gallego 2000).

Spencer y Spencer parten de la definición hecha por McClelland sobre competencias, y es de la ilustración de estos autores, de la cual parten otros para crear su propia definición de competencias. Se definen las competencias como *“Una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”*. (Citado por Alles 2005)

A continuación se relacionan otras definiciones de competencias.

Las competencias son *“repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”* (Levy-LeBoyer, 2003)

Características de personalidad, que vienen de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Alles (2007)

Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Organización Internacional del Trabajo (OIT) Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación profesional (CINTERFOR, 2002)

“Combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la eficiencia personal” Hellriegel (2006)

De otra parte Gallego (2000) contextualiza como en Colombia el SENA en el marco de sus cuarenta (40) años publica en español el libro de Leonardo Mertens “Competencia

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos” en pro de contribuir en el mejoramiento de procesos de selección alrededor de las competencias laborales.

El SENA como ente gubernamental Colombiano con ayuda de las mesas sectoriales, capacita al recurso humano de acuerdo a las necesidades del entorno. La mesa sectorial es “*una instancia de concertación nacional donde se proponen políticas de desarrollo de los recursos humanos y de formación y un marco nacional de calificaciones que facilitan el aprendizaje permanente y la empleabilidad mediante procesos de normalización, evaluación y certificación*”. Están compuestas por empresas, trabajadores, gremios, gobierno, entidades educativas y centros de investigación y desarrollo tecnológico, cuyo resultado son las normas de competencia laboral, las titulaciones técnicas y tecnológicas, mapas funcionales y el estudio de la caracterización ocupacional. SENA (2003)

Sobre las competencias existe una extensa bibliografía, lo cual ha permitido identificar tres enfoques importantes que han surgido cada uno con una orientación particular y que ha permitido ver al individuo en relación con la competencia laboral Gutiérrez (2006)

El enfoque conductista es de la escuela americana y hace énfasis en el comportamiento del individuo, para este lo principal es describir situaciones de éxito o fracaso a través de la entrevista, teniendo esto como referente para el desempeño futuro; se trata de reforzar conductas positivas y/o eficaces en el individuo orientado a desempeños directivos. (Gutiérrez 2006)

El enfoque funcionalista de la Escuela Británica, se basa en las competencias mínimas que un individuo requiere en su puesto de trabajo, para desempeñarse dentro de la empresa, se orienta al resultado que el individuo pueda generar producto de su trabajo, proveniente de la observación en la ejecución de una operación, que en el tiempo se

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

convierte en una norma de desempeño, para asegurar la calidad. Este enfoque se ha utilizado para los cargos operativos y técnicos. (Gutiérrez 2006)

Por último, el enfoque constructivista de la escuela francesa se basa en que las competencias surgen de la interacción del individuo, con los procesos de la empresa y que estas se desarrollan al presentarse mejoras o cambios dentro de la organización. (Gutiérrez 2006)

Clasificación de las Competencias

La clasificación de las competencias varia en menor o mayor medida, pero se puede establecer que en términos generales se basan en el saber, el saber hacer, saber ser, de allí que se pueda entender otra serie de clasificaciones Gallego (2000).

Spencer y Spencer (2003) consideran que a las competencias están compuestas por características básicas, como son la motivación, características físicas del propio ser, el auto concepto, el conocimiento y la habilidad; estos autores toman parte de la teoría de McClellan. Por lo cual definen las competencias como características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”

Con su modelo de Iceberg Spencer y Spencer (citado por Alles 2005) clasifican el conocimiento y las habilidades como algo visible, fácil de evaluar y susceptible de capacitación; y la motivación, el autoconcepto y las características del propio ser, como algo que no se ve, difícil de desarrollar con la capacitación. Muchas veces cuando se selecciona al individuo por los conocimientos, esto no garantiza que este esté motivado a realizar su trabajo, pues según los autores es mucho más fácil enseñarle al individuo conceptos técnicos del trabajo, que enseñarle el autoconcepto y la motivación hacia el mismo.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Para Spencer y Spencer las competencias también se pueden clasificar como competencias de “punto inicial” y competencias “diferenciales”, las competencias de punto inicial, son las que debe poseer toda persona, aquellas competencias transversales que permiten desarrollar otras habilidades, que requiera para su desempeño laboral. Finalmente se citan, las competencias diferenciales que permiten distinguir a las personas en sus niveles jerárquicos. La clasificación de las competencias se puede resumir en: (Tabla 1 Clasificación de Competencia):

Competencias de Logro y Acción
Competencias de Ayuda y Servicio
Competencias de Influencia
Competencias Gerenciales
Competencias cognoscitivas
Competencias de eficacia personal
<i>Fuente: • Spencer L. y S. Spencer. 2003. Competencias en el trabajo</i>

Tabla 1 Clasificación de Competencias

En la clasificación de competencias que hace Levy-Leboyer (2003), ella las define como comportamientos observables y evaluables en un contexto, donde son el resultado de las características individuales y las requeridas para desempeñar un cargo. Enfatiza en que algunas personas disponen mejor de estas conductas que otras, siendo capaces de hacerlas más apropiadas para una situación dada.

Levy-Leboyer (2003) menciona diferentes listados de competencias, a saber:

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

COMPETENCIAS UNIVERSALES	SUPRACOMPETENCIAS	INTELECTUALES	
		<ul style="list-style-type: none"> · Presentación oral · Comunicación oral y escrita · Análisis de problemas de la organización · Delegación · Control · Desarrollo de subordinados · Autoridad sobre grupos e individuos · Negociación · Tenacidad · Toma de riesgos · Decisión · Conocimientos técnicos/profesionales · Motivación · Tolerancia al estrés, entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> · Perspectiva estratégica · Análisis y sentido común · Planificación y organización
		INTERPERSONALES	
		<ul style="list-style-type: none"> · Dirigir colaboradores · Persuasión · Decisión · Sensibilidad interpersonal · Comunicación oral 	<ul style="list-style-type: none"> · Decisión · Sensibilidad interpersonal · Comunicación oral
		ADAPTABILIDAD	
		<ul style="list-style-type: none"> · Adaptación al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> · Decisión · Sensibilidad interpersonal · Comunicación oral
		ORIENTACION A RESULTADOS	
		<ul style="list-style-type: none"> · Energía e iniciativa · Deseos de éxito · Sensatez para los negocios 	

Tabla 2 Clasificación de Competencias Levy Leboyer

Lèvy-Leboyer (1997) menciona una metodología para desarrollar las competencias laborales en una organización, entre los aspectos más relevantes se enfatiza en la necesidad de definir el concepto de competencia, elaborar un listado de competencias individuales de acuerdo a las actividades, estrategias y a la cultura de la empresa, identificar los requisitos de los puestos, distinguir los métodos de evaluación para medir las competencias, lograr un desarrollo individual de las competencias a través de capacitación, estimular el aprendizaje continuo sacando provecho de la experiencia.

Levy-Leboyer (1997) recuerda que la evolución actual de las empresas impone la adquisición de nuevas competencias, por eso la importancia de hacerlo en todos los niveles y desarrollar la capacidad para aprender y hacerlo permanentemente.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Para Leboyer las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de las empresas están constituidas por la integración y coordinación de las competencias individuales de las personas, es decir, sus conocimientos y cualidades individuales para que la empresa administre bien su stock de competencias individuales actuales como potenciales.

Las competencias individuales se identifican a través del análisis de comportamientos, diagnosticado lo que cada uno aporta en la misión para cumplir el objetivo, por otro lado las competencias de la empresa se identifican haciendo un análisis del mercado y evolución de los proyectos de la empresa y están son desarrolladas por todos los individuos.

Según Martha Alles (2007) “todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización”.

La identificación de las competencias de los gerentes en una empresa es importante para su buena administración y mantenimiento en el tiempo, ya que esto le permite ser más eficiente ante los posibles cambios del mercado.

El análisis de la literatura presentada indica que la clasificación que hacen diferentes autores catalogan las competencias de manera similar; sin embargo, la clasificación que hace Martha Alles (2007) es la más completa, por lo que el análisis estuvo basado teniendo en cuenta la metodología planteada por esta autora, quien para definir un modelo de gestión por competencias menciona que “hay que partir de la información estratégica de la organización y clasificar las competencias en competencias cardinales que son las que

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

deben tener todos en la organización y unas competencias específicas que deben tener cierto grupo de personas.”

Alles define unos pasos a seguir para implementar este modelo, algunos de estos fueron tenidos en cuenta para definir las competencias específicas del gerente de las empresas tomadas para este trabajo, estos pasos son: revisar la misión y visión de la organización, definir las competencias (para el caso específicas, determinar las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización y diseñar los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

El paso siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias.

Ahora bien es necesario teniendo claro el concepto de competencia conocer igualmente el de **pequeñas y medianas empresas (pymes)**.

La importancia de las PYMES radica en el gran aporte económico que estas constituyen para el país. Las áreas que más se destacan en este tipo de organización son las de elaboración de artesanías, la gastronomía y la consultoría profesional

Algunas instituciones, Colombianas han realizados estudios en lo referente a competencias, entre estas se destaca la Universidad Externado de Colombia desde el 2002, como resultado de investigación en liderazgo específicamente en el Área Gerencial a cargo de la Facultad de administración, particularmente todo lo inherente a competencias en PYMES.

Esta recopilación pretende dar cuenta de la competitividad internacional, nacional y regional, así como asimilar y protegerse del fenómeno de la crisis. Todo lo planteado

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

conduce a generar lineamientos teóricos que deben tener los sistemas de integración gerencial destinados específicamente a poder asegurar la participación de estas empresas con un servicio óptimo para sus clientes internos y externos, nacionales e internacionales.

Es importante tomar un referente histórico, conocer que en Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Desafortunadamente, hay muchas PYMES que incorporan en sus procesos mano de obra no calificada, uso de tecnologías obsoletas, directivos con falencias administrativas y de dirección gerencial

Existe un crecimiento importante en la literatura acerca de la globalización de las economías y su impacto en las empresas, facilitando los acuerdos comerciales tal como lo indican Pett y Wolff, (2003), la comercialización o negocios globales son una oportunidad para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) pese a esto, hay diversas razones por las cuales este tipo de empresas no tienen resultados positivos como los indicados en Robles y Hernández (2006): poco conocimiento sobre logística y costo, la ignorancia sobre los programas de apoyo gubernamental, el tamaño limitado de la empresa, el contexto rural o urbano, la rotación de personal , el desconocimiento de los clientes externos entre otros.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Las PYMES son una parte importante de la economía Colombiana. Históricamente se evidencia la pertinencia la necesidad de cambio en las organizaciones y la necesidad de aportar desde nuestro conocimiento y experiencia las herramientas necesarias, para erradicar las causas de la no sostenibilidad de las pymes

Se busca obtener una optimización del desempeño individual y de equipo lo cual va a repercutir directamente en la visión de la organización, llevando a la estandarización de procesos y procedimientos para llegar a un alto rendimiento, identificando las competencias, los gerentes lograran realizar un adecuado acompañamiento y seguimiento del desempeño a los subordinados, la cual va a servir para su crecimiento y motivación laboral.

Finalmente al identificar y trabajar en las competencias gerenciales, se va a producir una cohesión entre los conocimientos adquiridos y la puesta en marcha de la misión, visión, valores, fortaleciendo la organización tanto al interior de la misma como externamente.

6. DISEÑO MÉTODOLÓGICO

Se tuvo en cuenta el método inductivo de acuerdo al análisis de un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha ubicado en el departamento de Cundinamarca.

6.1 Tipo de estudio

Este es un estudio de caso, que describe el análisis de un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha

. Se buscó no solo determinar las competencias gerenciales, sino también comparar la situación existente con las competencias reconocidas. Se llevo a cabo de esta forma pues

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

se desea proponer acciones de acuerdo a las disposiciones y prácticas vigentes que lleven a elaborar planes que permitan optimizarlas.

6.2 Investigación

Es una investigación de tipo descriptivo que describe el análisis un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha.

Se tuvo en cuenta las características presentes de acuerdo a la realidad del sector, el contexto social y la experiencia personal del gerente. Esta nos permitió analizar y extraer a partir de los datos arrojados por medio del cuestionario de habilidades gerenciales algunas generalidades significativas que van a contribuir al crecimiento y desarrollo de las pymes.

6.3 Participantes

Como muestra representativa se escogieron dos gerentes para describir el análisis de un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha municipio de Cundinamarca, para demostrar la importancia de las competencias gerenciales.

6.4 Instrumentos de recolección de información

Se implementó un instrumento (ver Anexo 1) que consta de 30 preguntas que evalúan las habilidades gerenciales reunidas en siete (7) tipos de competencias que en conjunto arrojan el perfil. Lo cual permitió recopilar información pertinente para el desarrollo de este trabajo.

6.5 Categorías de Análisis:

Las siguientes definiciones se tuvieron en cuenta de acuerdo al diccionario de competencias de Martha Alles

1. Liderazgo: Es el deseo interno de orientar al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos eminentes de la empresa en que le toca trabajar, reconoce el trabajo bien hecho, procurando el desarrollo del trabajador y el equipo. Implica motivar al equipo sobre el porqué de las tareas a seguir, a través de una comunicación efectiva, actuando en forma coherente.

Alto: Ejerce liderazgo e influencia efectiva para el logro de los objetivos, cumpliendo metas y generando climas estables de trabajo. Influye en otros evaluando la consecuencia de sus actos y cómo afectan a otros.

Medio: Reconoce el liderazgo pero no lo ejerce, no se da cuenta que su proceder como jefe puede tener serias consecuencias en emociones y pensamientos de sus colaboradores.

Bajo: Da la razón sólo a la autoridad formal o le gusta que las cosas se hagan sólo como él pide y no de otra forma. Le cuesta fijar objetivos.

2. Adaptabilidad: Es la habilidad para aceptar y promover cambios en procedimientos, procesos, tecnología y asignación de actividades de acuerdo a su cargo.

Alto: Estimula a sus compañeros de trabajo para generar valor agregado en la transformación de procesos y mejora continua.

Medio: Cambia procesos según orientación de jefes y compañeros

Bajo: Acepta con dificultad cambios en los procesos.

3. Innovación Es el esfuerzo para mejorar el beneficio generando nuevas ideas e investigando maneras de diseñar y desarrollar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad, eficiencia y tecnología de punta.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Alto: Concibe una diversidad de ideas y soluciones astutas que contribuyen a mejorar procesos.

Medio: Resuelve problemas y concibe ideas no convencionales.

Bajo: Cumple con los objetivos de la empresa, utilizando la información para generar ideas.

4. Pensamiento Estratégico Constituye la habilidad de pensar y valorar las implicaciones de sus decisiones en una escala integral, así como identificar conexiones entre situaciones que no están relacionadas y analizar los aspectos claves en situaciones complejas, recurre al pensamiento creativo, conceptual o inductivo.

Alto: Plantea opciones de acuerdo al entorno y toma decisiones teniendo en cuenta las habilidades con que cuenta para elaborar un análisis.

Medio: Toma decisiones sobre aquellas situaciones que afectan directamente el normal desempeño de la organización.

Bajo: Evalúa su actitud y motivación frente a las opciones que ha estudiado y que lo llevan a optar por una sola decisión.

5. Orientación a resultados. Es la capacidad para desenvolverse con velocidad cuando se deben tomar decisiones importantes que no entorpezcan la consecución de los resultados propuestos y que son necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización.

Alto: Estimula a la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Se considera que es un referente en esta competencia.

Medio: Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.

Bajo: Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

6.Orientación al Cliente Involucra el conocer, comprender, satisfacer y resolver tanto las necesidades como los problemas del cliente, los clientes de sus clientes y todos aquellos que ayudan en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

Alto: Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes, con perspectivas de largo plazo debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en relación con los futuros.

Medio: Promueve la búsqueda del cliente indaga proactivamente más allá de las necesidades que los clientes manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

Bajo: Mantiene una actitud de disponibilidad y comunicación permanente con el cliente sobre sus expectativas para conocer el nivel satisfacción.

7. Iniciativa Es la tendencia a actuar proactivamente y a pensar en lo que hay que hacer en el futuro mediante acciones concretas basadas en decisiones tomadas en el pasado, y nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Alto: Es promotor de ideas innovadoras, anticipa las situaciones con una visión a largo plazo para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

Medio: Toma decisiones rápida y decididamente en una crisis tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

Bajo: Afronta oportunidades o problemas en el momento, las reconoce las y actúa para materializarlas o las enfrenta inmediatamente.

A continuación se muestran cada una de las preguntas y la competencia que evalúan en la tabla numero 5 definiciones de factores.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

No.	Factor	Número de Preguntas	
1	Liderazgo	12-15-24-29-30	12. Muchos operarios para que trabajen, necesitan "mano dura"
			15. Me podrían criticar por faltarme siempre tiempo para escuchar a mis colaboradores
			24. Ante una situación tensa con un colaborador tiendo a resolverla cuanto antes
			29. Genero en el grupo que lidero, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo
			30. Defino claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes
2	Adaptabilidad	1-4-8-19	1. En una empresa hay que estar atento, siempre se están presentando nuevas oportunidades de negocio
			4. No me gustan los imprevistos, prefiero saber cada día con qué me voy a encontrar
			8. Tiendo a disfrutar con las personas y las situaciones nuevas
			19. Soporto mal los cambios, me siento cómodo (a) con lo establecido
3	Innovación	10-16-18-23-27	10. Me suelen decir que "ponga los pies en el suelo", tengo mucha imaginación
			16. Me gusta proponer nuevas formas de hacer las cosas. No soporto la rutina
			18. Me entusiasma la idea de desarrollar un nuevo proyecto aunque ello suponga más trabajo
			23. Si un método funciona no merece la pena cambiarlo
			27. Considero que los problemas solo tienen una solución posible
4	Orientación a Resultados	5-17-28	5. Un buen negociador solo tiene en cuenta sus intereses
			17. No me resulta fácil ponerme en el lugar de la otra persona
			28. En una negociación exitosa siempre hay una parte ganadora y otra perdedora
5	Orientación al Cliente	6-13-14-22	6. A menudo tengo la sensación de que lo que digo no se tiene mucho en cuenta

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

			13. Soy de los que piensan que los pequeños fracasos son peldaños hacia el éxito
			14. En ocasiones sin saber por qué me siento tenso (a)
			22. Mis amigos me ven como a una persona con éxito
6	Iniciativa	2-7-9-20-25	2. Me identifico con la frase "El 90% del éxito se basa simplemente en insistir".
			7. Me concentro con facilidad, y no me cuesta pasar de una tarea a otra
			9. Me molesta tener que dedicar parte de mi tiempo libre a asuntos de la empresa.
			20. Prefiero actuar según el momento que invertir tiempo en planificar
			25. Cuando me comprometo con algo, no escatimo ni esfuerzos ni tiempo para realizarlo
7	Pensamiento Estratégico	3-11-21-26	3. La toma de decisiones es un acto exclusivamente racional
			11. Después de tomar una decisión, me preocupa mucho que ésta no sea la mejor
			21. Me gusta trabajar sobre seguro y no correr riesgos por pequeños que éstos sean
			26. Antes de tomar una decisión, me gusta analizar la información y prever las consecuencias

Tabla 3 Competencias y número de preguntas

Las posibilidades de respuesta son tipo Likert, al responder a una escala Likert, los participantes deberán indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los ítems de la escala. (Hernández et al., 2001:136)

En este caso las preguntas de este tipo son:

1. Casi siempre, Siempre.
2. Siempre
3. Nunca

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Para analizar los datos se utilizaron los cuadros de tabla de frecuencia y porcentajes; dichos resultados fueron presentados gráficamente y se aplicó el método estadístico porcentual

6.6 Procedimiento

Se comenzó por indagar sobre cuestionarios previamente estructurados y validados que evaluaran habilidades gerenciales.

Una vez listo y analizado de acuerdo al tema se entró en contacto directo con los gerentes de las empresas mencionadas con quienes se desarrolló la aplicación.

7. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Una vez recolectada y analizada la información a través de la aplicación de la encuesta que describe el análisis de un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha –Cundinamarca.

Como parte de la metodología presentada, se muestran los mismos.

Diseño del Instrumento de Diagnóstico

El instrumento que se empleó para identificar las habilidades gerenciales relevantes para el éxito de las organizaciones, es tipo Likert. Este evalúa siete factores los cuales se relacionan a continuación:

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

No.	Factor	Preguntas
1	Liderazgo	12-15-24-29-30
2	Adaptabilidad	1-4-8-19
3	Innovación	10-16-18-23-27
4	Orientación a Resultados	5-17-28
5	Orientación al Cliente	6-13-14-22
6	Iniciativa	2-7-9-20-25
7	Pensamiento Estratégico	3-11-21-26

Tabla 4 Operacionalización Factores de Análisis

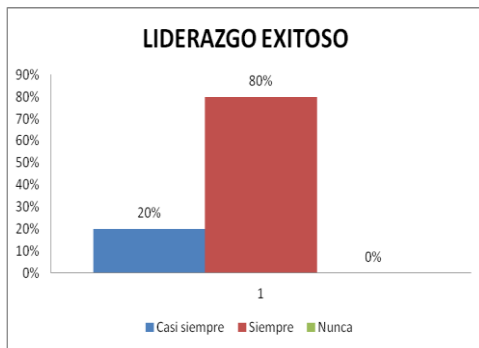
No.	Factor	Definición
1	Liderazgo	Es el deseo interno de orientar al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos eminentes de la empresa reconoce el trabajo bien hecho, procurando el desarrollo del trabajador y el equipo. Implica motivar al equipo sobre el porqué de las tareas a seguir, a través de una comunicación efectiva, actuando en forma coherente.
2	Adaptabilidad	Es la habilidad para aceptar y promover cambios en procedimientos, procesos, tecnología y asignación de actividades de acuerdo a su cargo.
3	Innovación	Es el esfuerzo para mejorar el beneficio generando nuevas ideas e investigando maneras de diseñar y desarrollar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad, eficiencia y tecnología de punta.
4	Pensamiento Estratégico	Constituye la habilidad de pensar y valorar las implicaciones de sus decisiones en una escala integral, así como identificar conexiones entre situaciones que no están relacionadas y analizar los aspectos claves en situaciones complejas, recurre al pensamiento creativo, conceptual o inductivo.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

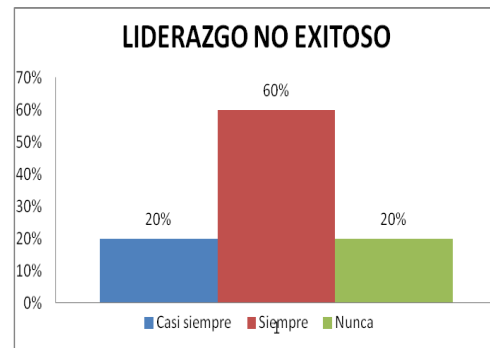
5	Orientación a resultados.	Es la capacidad para desenvolverse con velocidad cuando se deben tomar decisiones importantes que no entorpezcan la consecución de los resultados propuestos y que son necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización.
6	Orientación al Cliente	Involucra el conocer, comprender, satisfacer y resolver tanto las necesidades como los problemas del cliente, los clientes de sus clientes y todos aquellos que ayudan en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.
7	Iniciativa	Es la tendencia a actuar proactivamente y a pensar en lo que hay que hacer en el futuro mediante acciones concretas basadas en decisiones tomadas en el pasado, y nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Tabla 5 Definición de Factores

Resultado de cada Factor



Grafica 2 Liderazgo Exitoso

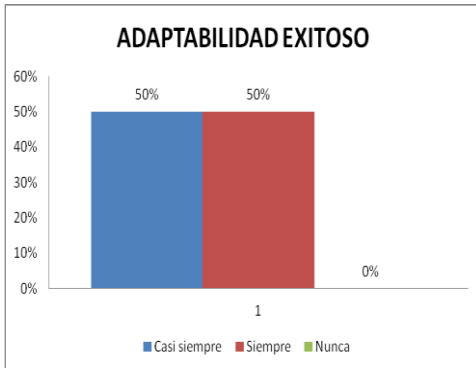


Grafica 3 Liderazgo No Exitoso

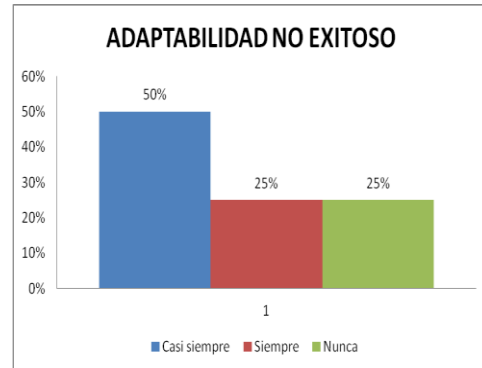
En la respuesta se aprecia que para el empresario del caso exitoso el liderazgo es importante en un 80% lo cual indica que debe estar siempre presente en lo miembros de la organización.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Para el empresario del caso No exitoso el empresario considera que en el 20% de las situaciones no es necesario, lo cual conlleva inadecuada comunicación con los miembros de la organización



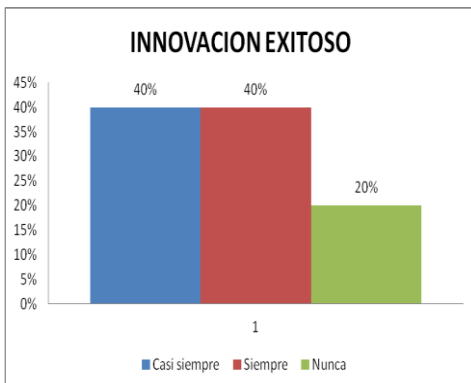
Gráfica 4 Adaptabilidad Caso Exitoso



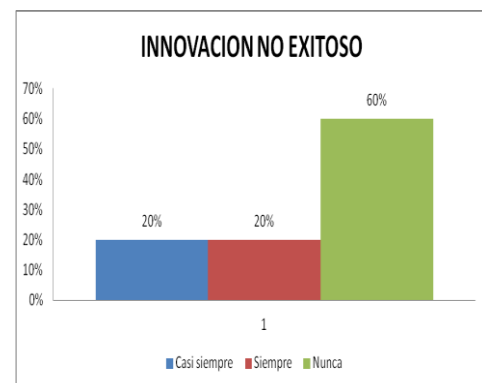
Gráfica 5 Adaptabilidad Caso No Exitoso

En la respuesta se aprecia que para el empresario del caso exitoso la adaptabilidad al cambio, siempre debe estar presente en los miembros de la organización, pues en un 50% siempre y casi siempre se debe contar con esta competencia, más en un mundo globalizado

El empresario del caso no exitoso considera que la adaptabilidad al cambio, en el 25% de las situaciones no es relevante, lo cual evidencia su falta de visión.



Gráfica 6 Innovación Caso Exitoso

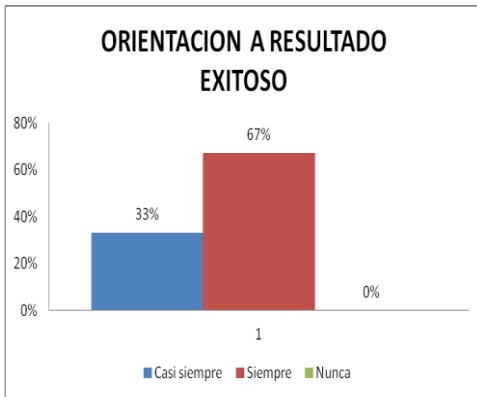


Gráfica 7 Innovación Caso No Exitoso

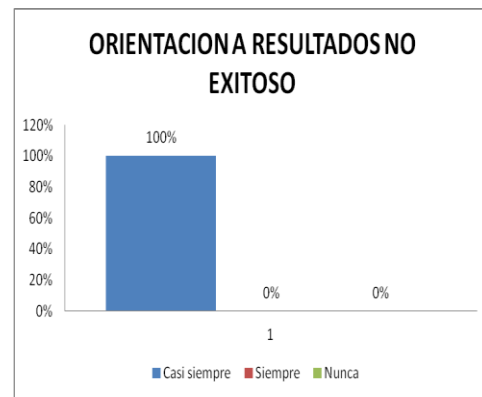
Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

En la respuesta se aprecia que para el caso exitoso la Innovación es importante en un 80%

Para el empresario del caso no exitoso el empresario considera que la Innovación es importante solo en un 40%



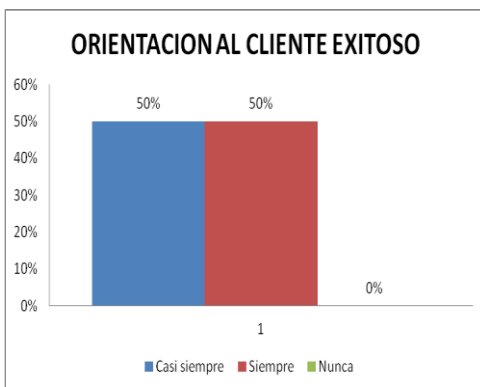
Grafica 8 Orientación al Resultado Caso Exitoso



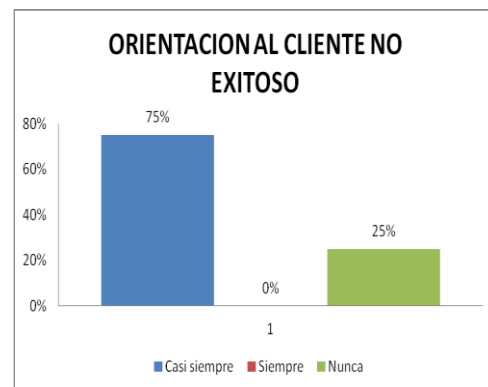
Grafica 9 Orientación al Resultado Caso No Exitoso

En la respuesta se aprecia que para el empresario del caso exitoso los resultados constituyen un pilar importante en la organización pues en un 100% se requieren

En la respuesta se aprecia que para el empresario del caso No exitoso los resultados son clave en la organización en un 100%



Grafica 10 Orientación al Cliente Caso Exitoso

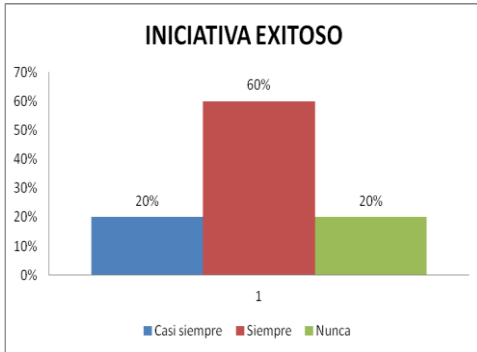


Grafica 11 Orientación al Cliente Caso No Exitoso

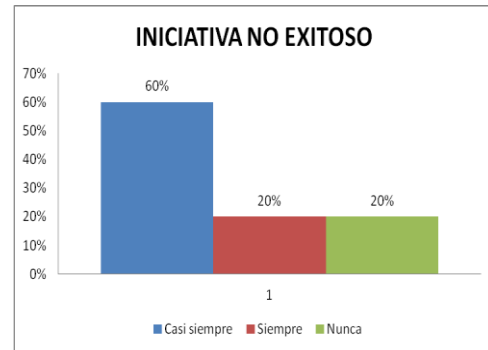
Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

En la respuesta se aprecia que el cliente es la esencia de la organización

Para el empresario de la empresa caso no exitoso el cliente es importante en un 75%



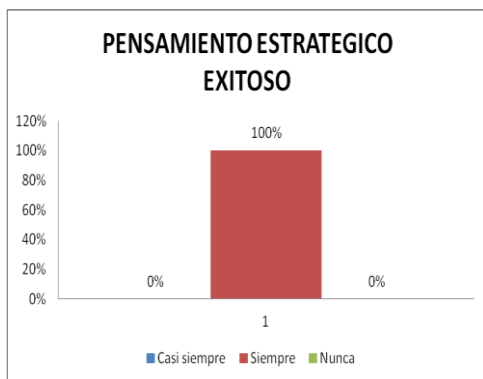
Grafica 12 Iniciativa Caso Exitoso



Grafica 13 Iniciativa Caso No Exitoso

En la respuesta se evidencia que para el empresario del caso exitoso la iniciativa constituye más del 50% de habilidades que deben estar presentes en la organización.

En la respuesta se aprecia que el empresario del caso No exitoso coincide con el empresario del caso exitoso en que la iniciativa constituye más del 50% de habilidades que deben estar presentes en la organización.



Grafica 14 Pensamiento Estratégico Caso Exitoso



Grafica 15 Pensamiento Estratégico Caso No Exitoso

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Para el empresario del caso exitoso el Pensamiento estratégico es una habilidad infaltable en las organizaciones.

El empresario de la empresa del caso no exitoso coincide con la respuesta del empresario exitoso

Caso exitoso para un total ponderado de 77% sobre 100%



Grafica 16 Total Resultados Caso Gerente Exitoso

Caso no exitoso Gerente para un total ponderado de 55% sobre 100%

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha



Gráfica 17 Total Resultados Caso Gerente No Exitoso

Tabla No 6 Resumen de Fortaleza y debilidades del Diagnóstico aplicado en el análisis de un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha

No.	Factores	Resultado de Caso exitoso	Resultado de caso no exitoso	Fortaleza	Debilidad
1	Liderazgo	14%	10%		Sería aconsejable una actitud más elevada en este aspecto para así poder aprovechar más oportunidades de negocio
2	Adaptabilidad	10%	8%		En una negociación, se sugiere adoptar una actitud superior que le permita conseguir sus objetivos a la vez que preservar las relaciones personales con la otra parte.
3	Innovación	11%	6%		Cuenta con una confianza en sí mismo y en sus habilidades suficientes para adaptarse a las necesidades

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

					del entorno y conseguir los objetivos empresariales marcados. Aun así se debe trabajar más en ella fortalecer esta competencia
4	Orientación a Resultados	8%	6%		Sería aconsejable una mayor disposición y capacidad de direccionamiento para así poder aprovechar más oportunidades de negocio
5	Orientación al Cliente	10%	7%	Sería aconsejable una actitud más elevada en este aspecto para procurar siempre la competitividad. Puede formarse y entrenarse en el tema	
6	Iniciativa	12%	10%	Sería necesario que esta habilidad fuese superior para responsabilizarse de un equipo de trabajo	
7	Pensamiento Estratégico	12%	8%		Cuenta con una actitud favorable hacia el trabajo lo que contribuirá de forma positiva a la consecución de sus metas empresariales

Tabla 6 Resumen Fortalezas Y Debilidades

8. DIAGNOSTICO

En términos generales, los gerentes de las dos empresas difieren en el nivel de competencias que para ellos son relevantes, al igual que en los objetivos de la compañía y proyecciones entre otros.

9. PROPUESTA PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

Siendo conocedores de la importancia de desarrollar una mentalidad emprendedora y desarrollar las fortalezas de las personas, se considera pertinente implementar un plan de acción, cuya finalidad es identificar y potencializar las competencias que se requieren para gerenciar una organización y lograr la permanencia de la misma en el mercado, la cual pretende tener impacto directo en los resultados corporativos, alineando por lo tanto colaboradores con la Estrategia Organizacional.

Objetivos General

Mediante capacitaciones desarrollar y potencializar las competencias de los gerentes de las medianas empresas del sector Comercio en el municipio de Soacha.

Con base a los resultados obtenidos se formuló una propuesta (mirar tabla número 7 Plan de Acción) para fortalecer las competencias gerenciales de los empresarios de medianas empresas del sector comercio en Soacha departamento de Cundinamarca y las de sus colaboradores.

Competencia	Estrategias	Objetivos	Acciones	Presupuesto
Liderazgo	Realizar capacitaciones que desarrollen en los colaboradores un mejoramiento continuo fortaleciendo sus habilidades y competencias.	Fomentar la formación de acuerdo a las necesidades particulares de los colaboradores, contribuyendo a la adquisición de valor agregado	Realizar sensibilización por las diferentes fuentes de comunicación sobre la importancia de participar en estas capacitaciones. Realizar un plan de ascenso de acuerdo con las competencias requeridas. Solicitar	\$ 10.000.000 Anuales

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

		para la organización.	apoyo para capacitación de colaboradores en entidades gubernamentales	
Adaptabilidad	Implementar procesos de certificaciones en diferentes normas y procesos que impliquen cambios a nivel de la organización	Producir en los miembros de la organización una ruptura de paradigmas y ver el cambio como una oportunidad	Sensibilización y divulgación de implementación de normas y procedimientos a través de los diverso canales de comunicación internos	\$10.000.000 Anuales
Innovación	Participación de convocatorias y concursos a nivel interno y de otras instituciones que con lleven a obtener un reconocimiento y/o premio	Generar en cada colaborador, pro actividad y propuestas nuevas para el mejoramiento personal y grupal	Inscripción de los colaboradores en las convocatorias ofertadas al interior de la empresa y a nivel de otras instituciones	\$ 20.000.000.00
Orientación a resultados.	En concordancia con la misión de la empresa divulgar las directrices institucionales donde se expongan los diferentes tipos de indicadores de gestión y su porcentaje de cumplimiento	Identificar el valor agregado que se genera al implementar un sistema de indicadores de gestión que se traducen en aumento motivacional y salarial	Socialización de indicadores y planes de remuneración a través de los diferentes canales de comunicación. Realizar un seguimiento trimestralmente a los funcionarios de la institución para ver porcentaje de cumplimiento en indicadores	\$60.000.000 Anuales

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Iniciativa	Realizar un proceso de sensibilización hacia los colaboradores acerca de la importancia de opinar y participar de las decisiones	Promover en el colaborador la iniciativa como mecanismo para ser alguien proactivo y valioso en la organización en lo referente a solución de problemas	Proyectar un plan de incentivos que premie a los colaboradores que realicen aportes útiles en la organización .Realizar un seguimiento trimestralmente a los funcionarios de la institución mediante una evaluación, que indique el aporte cualitativo que realiza a la organización con sus ideas y si estas son buenas ponerlas en marcha y premiarlos.	\$20.000.000.Anuales
.Orientación al Cliente	Mantener los criterios de altos estándares de calidad en la prestación de servicios para el cliente interno y externo	Fortalecer las competencias con las que cuentan los funcionarios para el ejercicio de su cargo,, logrando un mejoramiento en la prestación de los servicios de la organización	Aplicación de encuesta de satisfacción a los clientes con el fin implementar acciones de mejoramiento. Solicitar apoyo para capacitación de colaboradores en entidades gubernamentales	\$ 0
Pensamiento Estratégico	Elaborar en forma conjunta con altos mandos, el plan operativo y organizar los estándares definidos en cada proceso,	Logra un alto sentido de pertenencia hacia la organización, como mecanismo para la realización personal y	Se deberá contar con lineamientos generales, los cuales se divulgaran a los colaboradores, evaluar las actividades que se planifican y el cumplimiento de los compromisos	\$0.0

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

	involucrando en los mismo la misión, visión, dela empresa entre otros.	profesional	asumidos.	
--	--	-------------	-----------	--

Tabla 7 Plan de Acción

CRONOGRAMA (ver anexo 1)

10. CONCLUSIONES

En Colombia se crean muchas empresas, que constituyen el crecimiento económico del País, pese a ello solo algunas logran subsistir al mercado cambiante y competitivo.

Tomando reseñas históricas de los temas que se trataron en este trabajo, como generalidades del municipio de Soacha, sector comercio en Soacha, permanencia de las empresas en el tiempo, competencias laborales entre otras y experiencias de un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha ubicado en el departamento de Cundinamarca, y mediante la aplicación de una encuesta que permitió hacer una comparación entre las competencias que se requieren por parte de los gerentes de estas dos organizaciones, para lograr el éxito o el fracaso de las mismas. Se realizó un plan de acción que se presentará a las medinas empresas del sector comercio ubicadas en el municipio de Soacha departamento de Cundinamarca.

Dicha propuesta está constituida por una serias de estrategias, acciones y objetivos que van a desarrollar las siete competencias que se han tomado como punto de partida para lograr la permanecía de esta instituciones a lo largo del tiempo en el mercado a pesar de las adversidades, lo cual constituye un aporte para el crecimiento económico del país, claves para el éxito personal y profesional de los individuos que se vinculó a diario a estas empresas y por supuesto de los visionarios que se proyectan en cargos directivos.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

Las competencias gerenciales son indispensables conforme se escala la estructura organizacional, estas pueden provocar que la organización se interese por su desarrollo o el rechazo, sin embargo, se constituyen como una oportunidad para que las organizaciones definan los perfiles de sus colaboradores, basados en competencias y que se considere un enfoque de desarrollo de talentos, con base a competencias que sean estratégicas para la organización.

11. RECOMENDACIONES

Una vez terminado el estudio de caso, se considera pertinente implementar lo antes posible la propuesta realizada en el plan de acción, con el fin de potencializar las competencias presentes en los gerentes, reforzar las no existentes e involucrar dentro de la capacitación a los colaboradores

Es importante hacer seguimiento a través de reuniones periódicas para evaluar el avance del plan de acción y de esta forma hacerla extensiva en las medianas empresas del sector comercio en Soacha.

Realizar un diagnóstico a las empresas interesadas en participar de esta propuesta, y ofrecer una guía en la cual se establezca un listado ordenado de las diferentes actividades que pueden contribuir al desarrollo de cada una de las competencias.

Se propone generar mecanismo de comunicación que permitan involucrar a cada uno de los colaboradores y a las diferentes áreas. Trabajar y mejorar los diferentes procesos que se llevan a cabo al interior de las organizaciones, con el fin de estandarizarlos e implementarlos logrando una propuesta que redunde en fortalecimiento institucional.

Finalmente se considera de gran importancia la realización de alianzas estratégicas, con el fin de reducir costo y trabajar en pro del crecimiento económico del país.

12. REFERENCIAS

- Acosta, A, Villegas de Aizpurúa, E y Mavarez, E. (2004), *La capacitación gerencial en pequeñas y medianas industrias (PymIs) zulianas*. Vol.10, no.3,
- Alles M. 2005. *Gestión Por Competencias: El Diccionario*. Ediciones Garnica S.A. 2da Edición. Buenos Aires
- Alles M. 2007. *Dirección estratégica de recursos humanos*. Ediciones Garnica S.A. 3ra Edición. Buenos Aires
- Carnota, LC. 2000. *Selección de varios capítulos de su libro Gerencia sin Agobio*. MINSAP. Cuba. Cap Habilidades Gerenciales Técnicas Básicas
- Chiavenato, I. (2001) *Administración de recursos humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Correa, J. A. (2005). *De la partida doble al análisis financiero*. Contaduría Universidad de Antioquia, 46, 169194.
- Correa, J. A. (2006). *Algunas reflexiones en torno a la interacción de los contadores públicos en las pequeñas empresas*. Contaduría Universidad de Antioquia, 49, 7386.
- Correa, J. A. y Jaramillo, F. (2007). *Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas*. Contaduría Universidad de Antioquia, 50, 93118.
- Decreto 2649 de 1993. Principios de contabilidad generalmente aceptados.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

- Documento CONPES 3484. Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público privado.
- Gallego M. (2000) *Gestión Humana Basada en Competencias Contribución Efectiva al Logro de los Objetivos Organizacionales*. Revista Universidad EAFIT. Medellín Colombia. Vol N° 119 P 63-71.
- González, C. (2005). *Competencias gerenciales: Un estudio exploratorio*. (Documento en Línea). Disponible www.gestipolis.com
- Gutiérrez, C. (2006). *Normalización y certificación de competencias laborales para el área de dirección y gerencia en Colombia*. Universidad pontificia Javeriana. Revista Ciencias Estratégicas Vol. 14 No. 15 Pág. 11-22.
- Hellriegel, D. 2006. *Administración, un enfoque basado en competencias*. 10ª edición. Cengage Learning Editores. Mexico
- Levy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Matos, G; Caridad, M. 2009 *Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral de Autoridades en Universidades Nacionales Experimentales*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Rafael Belloso Chacín. Volumen 5 Edición No 2
- Mertens, L. 2000. *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI),. Bravo Murillo,
- Olvera, VM. 2007. *Tesis: las competencias laborales: una estrategia para la profesionalización de servidores públicos municipales Instituto politécnico nacional*. Escuela superior de comercio y administración. Unidad de postgrado. México
- Organización internacional del trabajo (2002). Centro interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional competencia laboral. Disponible en www.oitcintefor.org.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

- Raddatz M; Sanhueza H; Rojas O. 2005. *Gestión del tiempo y competencias Gerenciales aplicada a una muestra de directivos de empresas Valdivianas*. Universidad Austral de Chile. Disponible en <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2005/feq.5g/doc/feq.5g.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Pearson Prentice Hall. México
- Salinas, O. 2000. *Crear gerentes es apostarle al futuro*. Disponible en www.gestipolis.com
- SENA, 2003. Sistema Nacional de Formación Para el trabajo. Enfoque Colombiano. Bogotá, Noviembre de 2003. Observatorio Laboral. Disponible en: www.sena.edu.co
- Soria, V. 2002. *Relaciones Humanas*. 2da Edición. Editorial Limusa, México
- Spencer L. y S. Spencer. 2003. *Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior. Papers de formación Municipal*, Número 57. Disponible en: <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.PDF>.
- Spencer L. y S. Spencer. 1993 *Diccionario Didáctico Selección Por Competencias*.
- Test emprendedor Disponible en <http://www.ildefe.es/ildefefront/frontIldefeAction.do?action=viewCategory&categoryName=Test+de+Evaluaci%F3n+de+Emprendedores&id=6261>
- Valdés E. (2005) *Desarrollar el capital humano*. Cap 15. Disponible en <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano/capacitacion-competencias>.

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

13. APÉNDICES

Anexo 1 Cronogramas de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																					
ACCIONES		PERIODO DE EJECUCIÓN 2013																			
		MARZO	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO		JULIO		AGOSTO		
		1	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	4	2	3	1	2	
1	Formulación del proyecto y diseño del plan de trabajo.																				
2	Diseño de la Plan de actividades y estrategias de comunicación																				
3	Diseño de los procesos operativos y administrativos																				
PUESTA EN MARCHA																					
4	Realización de capacitaciones para los funcionarios																				
5	Evaluación a funcionarios y retro-alimentación.																				
6	Estandarización de los procesos de la empresa.																				
CONSOLIDACION																					
7	Mejora continua de todos los procesos.																				

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

8	Reportes y/o comunicación interna de avances y resultados																			
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 2 Cuestionario

TEST DE HABILIDADES GERENCIALES

Nombre _____

Fecha _____

Genero _____

Edad _____

Cargo _____

Marque de forma objetiva con una X de acuerdo a lo que considera que se acomoda mas a su perfil en cada pregunta

Preguntas	Casi siempre	Siempre	Nunca
1. En una empresa hay que estar atento, siempre se están presentando nuevas oportunidades de negocio			
2. Me identifico con la frase "El 90% del éxito se basa simplemente en insistir".			
3. La toma de decisiones es un acto exclusivamente racional			
4. No me gustan los imprevistos, prefiero saber cada día con qué me voy a encontrar			
5. Un buen negociador solo tiene en cuenta sus intereses			

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

6. A menudo tengo la sensación de que lo que digo no se tiene mucho en cuenta			
7. Me concentro con facilidad, y no me cuesta pasar de una tarea a otra			
8. Tiendo a disfrutar con las personas y las situaciones nuevas			
9. Me molesta tener que dedicar parte de mi tiempo libre a asuntos de la empresa.			
10. Me suelen decir que "ponga los pies en el suelo", tengo mucha imaginación			
11. Después de tomar una decisión, me preocupa mucho que ésta no sea la mejor			
12. Muchos operarios para que trabajen, necesitan "mano dura"			
13. Soy de los que piensan que los pequeños fracasos son peldaños hacia el éxito			
14. En ocasiones sin saber por qué me siento tenso (a)			
15. Me podrían criticar por faltarme siempre tiempo para escuchar a mis colaboradores			
16. Me gusta proponer nuevas formas de hacer las cosas. No soporto la rutina			
17. No me resulta fácil ponerme en el lugar de la otra persona			
18. Me entusiasma la idea de desarrollar un nuevo proyecto aunque ello suponga más trabajo			
19. Soporto mal los cambios, me siento cómodo (a) con lo establecido			

Competencias Gerenciales: Análisis de Un Caso Exitoso y de Uno No Exitoso En Las Medianas Empresas del Sector Comercio En Soacha

20. Prefiero actuar según el momento que invertir tiempo en planificar			
21. Me gusta trabajar sobre seguro y no correr riesgos por pequeños que éstos sean			
22. Mis amigos me ven como a una persona con éxito			
23. Si un método funciona no merece la pena cambiarlo			
24. Ante una situación tensa con un colaborador tiendo a resolverla cuanto antes			
25. Cuando me comprometo con algo, no escatimo ni esfuerzos ni tiempo para realizarlo			
26. Antes de tomar una decisión, me gusta analizar la información y prever las consecuencias			
27. Considero que los problemas solo tienen una solución posible			
28. En una negociación exitosa siempre hay una parte ganadora y otra perdedora			
29. Genero en el grupo que lidero, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo			
30. Defino claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes			