

Cornisa: FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Una Herramienta para el Desarrollo Gerencial: *Plan de desarrollo individual para el fortalecimiento de Competencias Gerenciales*

Margarita Rosa Jaimes Pérez

Clara Pulido Rivera

Nota de las autoras

Margarita Rosa Jaimes Pérez y Clara Pulido Rivera, Especialización de Gerencia del Talento Humano, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Los comentarios de este documento puede enviarlos al correo margaritar.jaimesp@unitadeo.edu.co

Profesora: Magister Raquel Vanegas Sarmiento

Bogotá, D.C., Noviembre 2014

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Dedicatoria

A Dios por permitirme alcanzar una meta más, a mi esposo, mi padre y familia por el apoyo, a la Universidad Jorge Tadeo Lozano por darme la oportunidad de mejorar constantemente, a mis profesores y mi compañera Clara, con quienes hicimos de esta idea una realidad.

Margarita.

A mis hijas y esposo que con su amor y comprensión me apoyaron cada día para terminar este proyecto personal y familiar.

Clara.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Contenido

Resumen	6
Palabras claves:	6
Abstract	7
Keywords:	7
Introducción	8
Planteamiento del Problema.....	11
Hipótesis.....	14
Justificación.....	15
Objetivo.....	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Competencias Gerenciales	18
Teorías de la motivación	18
Desarrollo Organizacional.....	20
Gestión por competencias.	22
Competencias.	24

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Modelos de evaluación por competencias.....	27
Técnicas para el desarrollo de competencias Gerenciales.	29
Método	30
Investigación documental.....	30
Resultado.....	32
Guía individual de desarrollo de competencias.....	33
Objetivo de la Guía:	33
Marco estratégico del proceso de desarrollo de competencias.	33
Marco operacional del proceso de desarrollo de competencias.	34
Planeación del Desarrollo.....	34
Pasos plan de desarrollo individual.....	36
Programas de Formación – Conferencias, talleres y/o seminarios.....	36
Retroalimentación de evaluación de desempeño o evaluación 360 ⁰	36
Programas de entrenamiento	37
Formación.....	38
Guías de Auto-desarrollo	38
Ciclo de desarrollo	39
¿Cómo utilizar la Guía para el Desarrollo?.....	42

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Guías de desarrollo específicas:	42
Comunicación.....	44
Comportamientos observables	44
Nivel de desarrollo de la competencia:	45
Adaptabilidad al Cambio.....	47
Comportamientos Observables:	47
Nivel de desarrollo de la competencia:	48
Liderazgo.....	50
Comportamientos observables:	50
Nivel de desarrollo de la competencia:	51
Anexos.....	53
Bibliografía:	55

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Resumen

El área de gestión humana en las organizaciones requiere trascender a un proceso estratégico en las empresas y dejar de ser vista como una área de servicios, actualmente para que una organización se mantenga vigente y competitiva necesita contar con estrategias que potencialicen la capacidad de innovación, conocimientos y talento de los colaboradores dándoles oportunidad en la toma de decisiones y reacción ante el cambio que se presente.

La gestión de competencias es un factor de éxito dentro de las organizaciones, facilitando el desarrollo del talento de las personas, el potencial y las capacidades, para elevar estándares de desempeño organizacional, mantener el know how y asegurar la permanencia, motivación y desarrollo personal de los colaboradores con el fin de generar competitividad laboral y más allá de esto aportar al desarrollo de país.

El objetivo de esta investigación es diseñar una guía que facilite la gestión del desarrollo de las competencias gerenciales, en los mandos medios y directivos de una organización, generando valor agregado para el logro de los objetivos estratégicos. Para esto se utilizó el enfoque de investigación cualitativo y aplicado.

Palabras claves:

Desarrollo Organizacional, Gestión por Competencias, Competencia Gerenciales, Desarrollo de Competencias

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Abstract

The human resources management, traditionally as important service area, must transcend like strategic process in the company. Currently to maintain the competitive in the organizations, is essential to have strategies to potentiate the ability of innovation, knowledge, human talent and opportunity to decide and react to change.

The management about of the skill job is a success factor within organizations, facilitating the development of talented people, potential and capacity to raise standards of organizational performance , keep the know-how and ensure the permanence , motivation and raise standards personal development in order to generate work competitiveness and beyond to contribute to development of country.

The aim of this research is to design a tool that facilitate of the Development of management competence in middle management and executives of an organization, for generating added value and achievement of strategic objectives. In this research a qualitative approach was used and applied.

Keywords:

Organizational development, management competence at job, managerial competences, development the competence or skill job development.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Introducción

El fortalecimiento de competencias se ha vuelto una necesidad en las organizaciones, los trabajadores más que aportar su fuerza laboral que se ha venido facilitando con la implementación de máquinas y los avances tecnológicos, aportan sus talentos vistos como conocimientos, habilidades, destrezas y competencias, siendo las últimas de mayor relevancia porque parten del ser.

Gestión humana tiene un rol transversal en el proceso de desarrollo de las personas en una organización, iniciando con la perfilación de los cargos basándose en el plan estratégico del negocio, pasando por la selección de personal idóneo, la capacitación, la evaluación del desempeño donde se determina la brecha que existe entre donde está el trabajador y donde requiere la compañía que este y el acompañamiento a cada persona en el proceso de fortalecer sus competencias.

Existen muchas formas de medir y determinar en qué nivel se encuentra las competencias de un colaborador, conocemos los métodos para poder determinar en qué medida tiene más o menos desarrolladas las competencias organizacionales y las específicas para su cargo, sin embargo una vez se obtiene el resultado de la evaluación, empieza el proceso de desarrollo y fortalecimiento de estas competencias, este debe partir de un interés propio del trabajador y un acompañamiento de su líder con un plan de acción individual.

Diseñar un plan de acción individual para cada trabajador requiere de un conocimiento especializado y de manejar diferentes herramientas, metodologías y material para implementar el proceso.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Con esta guía de desarrollo individual de competencias se pretende dar una pauta novedosa a los líderes de gestión humana de cualquier organización, facilitándoles el trabajo que se requiere posterior a la evaluación de desempeño, de acompañar y orientar a cada persona a mejorar el nivel y potencializar sus capacidades a partir de realizar las diferentes actividades aquí propuestas.

Esta guía individual de fortalecimiento de competencias gerenciales brinda una metodología de acompañamiento y desarrollo de los trabajadores, en un marco instructivo con una gran cantidad de información detallada disponible para el trabajador y el líder de gestión humana, proveniente tanto de fuentes privadas, como de fuentes públicas de crecimiento, como una ayuda en las decisiones relacionadas con el desarrollo que debe ser utilizado como una referencia para todos los días y no una vez al año.

Esta investigación basada en el enfoque cualitativo y aplicado, con una metodología de tipo mixta que se fundamenta en investigación documental sobre competencias gerenciales, y tiene como fin principal la generación de una guía que permita a las personas a potencializar sus competencias y a los líderes de gestión humana acompañar este proceso.

Abarca tres competencias, comunicación, adaptabilidad al cambio y liderazgo, por considerarse inherentes a todas las organizaciones y aportan sustancialmente al logro de resultados estratégicos.

Se concluye que esta guía es un producto flexible, que por la limitación de tiempo solo desarrolla la metodología en tres competencias y requiere seguir implementando el modelo para

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

todas las competencias. Esta guía se puede complementar por quienes la utilizan, en la medida que aporten nuevo material bibliográfico, audiovisual, lúdico y deportivo entre otros.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Planteamiento del Problema

Las necesidades de las organizaciones han cambiado con el tiempo, actualmente para mantener a una organización vigente y competitiva, es indispensable contar con capacidad de innovación, conocimientos, talento y oportunidad en la toma de decisiones y reacción ante el cambio.

La gestión humana debe trascender a aliado estratégico de las áreas productivas en las organizaciones, ya no siendo un departamento de servicios que aporta operativamente en los procesos selección y contratación, formación, administración de personal, diseño y ejecución de programas de bienestar entre otros.

La gestión por competencias, es el enfoque que permite a la gestión humana dar el salto hacia el pensamiento estratégico, definido por (Alles, 2005, p.94) como “la habilidad para comprender rápidamente cambios de entorno, oportunidades de mercado, amenazas competitivas, y fortalezas y debilidades de su propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica”, al atraer, retener y desarrollar el recurso más valioso de las organizaciones que es el talento humano.

La gestión por competencias es transversal a todos los procesos de gestión humana, parte desde la descripción de los cargos, el perfil de los puestos, el proceso de selección que busca contratar personas que se adecuen al perfil, la formación y la evaluación, la compensación, los planes de carrera y el desarrollo.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Las empresas ven como indispensable atraer y retener el capital humano entendiéndolo como la “combinación de conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empelados individuales en la empresa para llevar a cabo la tarea que tienen entre manos” (Edvinsson & Malone, 2000, p. 27), para las empresas participar en el proceso de desarrollo y potencialización de conocimiento y competencias, resulta costoso en recursos económicos y en recurso tiempo, que no es visto como una inversión que genera valor agregado, sino como un gasto del cual difícilmente se mide el retorno.

Juega un papel importante en las organizaciones los gerentes de talento humano, quienes son responsables de la implementación de estrategias para desarrollar habilidades y competencias que se amolden a las necesidades de la organización, que aporten a los resultados estratégicos y aumenten los niveles de competitividad.

La gestión de conocimiento y de competencias es importante en las organizaciones ya que constituye la principal ventaja competitiva. (Jaques, 1994. citado en Alles, 2005, p.53) “ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas” por ende la empresa debe participar en los procesos de acompañamiento, motivación y desarrollo de estas competencias.

Las organizaciones que han implementado el enfoque por competencias, realizan procesos de selección y retención de talento humano y lo evalúan para identificar los niveles de en qué se encuentran desarrolladas las competencias de un trabajador determinado, una vez se tiene el diagnostico se acude a los métodos tradicionales de desarrollo de competencias, que la mayoría

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

de las veces obedece a programas de capacitación y formación direccionados por la empresa. Sin embargo para desarrollar una competencia se debe partir de la premisa que es el individuo quien debe querer potencializar una determinada competencia. (McClelland, 1992. citado en Jimenez, 2007, p.96), para el desarrollo de una competencia debe existir una correlación entre “motivos” y “valores”, siendo los primeros características no consientes derivados de experiencias gratificantes como el logro, la afiliación, el poder y los valores que radican en creencias consientes de esfuerzo exterior como las recompensas.

Las herramientas para desarrollar competencias organizacionales deben salirse de los enfoques tradicionales y buscar estrategias para motivar al individuo a participar activamente en su desarrollo, la empresa participa con la identificación de necesidades, la generación de estrategias, el direccionamiento de las estrategias y acompañamiento permanente en el proceso de mejora.

Diseña una guía que sirvan como instrumento para el potencializar las Competencias Gerenciales, necesarias en los mandos medios y directivos para lograr los focos estratégicos definidos por cada organización y que permita estandarizar y homologar las características del talento humano, y gestionar su desarrollo, resultaría de gran ayuda para orientar el desarrollo de un plan de desarrollo individual de competencias.

Esta guía se enmarca en el modelo de desarrollo por competencias como insumo para un departamento de talento humano, que quiera aplicar métodos y herramientas prácticas para desarrollar el talento humano en las organizaciones, mediante la generación y dirección de políticas y actividades orientadas a potencializar las habilidades de cada individuo, con el fin de

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

integrar equipos sinérgicos que promuevan el crecimiento y la permanencia de la empresa en el mercado, con un posicionamiento estratégico, convirtiéndose en líder que aporte soluciones innovadoras a las problemáticas que implica la gestión del talento humano.

Hipótesis

“Implementar estrategias no convencionales para el desarrollo de competencias, aporta de manera eficiente a la gestión de competencias y habilidades y al aumento de competitividad de las organizaciones”.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Justificación

Esta guía se diseñó como una herramienta que facilite el desarrollo de competencias gerenciales en los colaboradores, basada en el proceso de entender la necesidad que tienen las empresas de acortar la brecha en el desempeño que se evidencia luego de las mediciones individuales con metodologías como la evaluación de desempeño, 360 grados, assesment, entre otras .

Este documento expone la importancia de potencializar las competencias gerenciales como factor de éxito dentro de las organizaciones, a través de facilitar el desarrollo del talento de las personas, el potencial y las capacidades, para elevar estándares de desempeño organizacional, mantener el know how y asegurar la permanencia, motivación y desarrollo personal de los colaboradores con el fin de generar empleabilidad y competitividad laboral y más allá de esto aportar al desarrollo de país.

El desarrollo de competencias, desde la perspectiva empresarial radica en el desarrollo de otros en pro de los resultados del negocio, si bien aporta a la acumulación de Capital Intelectual, Este trabajo facilita al gerente de talento humano el proceso de motivación, acompañamiento y gestión para potencializar las competencias de un colaborador, donde se le permita alcanzar sus objetivos personales y profesionales con el fin de desarrollar todas sus potencialidades, mantenerse como un ser sano, feliz y productivo y por ende aportar valor agregado a la organización.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Es un plan de desarrollo individual como herramienta para que una organización o una persona lo utilice en el desarrollo de competencias gerenciales, consideradas como las más relevantes para el logro de los resultados en cualquier organización, luego del planteamiento teórico que se desarrolla en este documento.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Objetivo

Objetivo General

Diseñar una herramienta que facilite la gestión del desarrollo de las competencias gerenciales, en los trabajadores de una organización, generando valor agregado para el logro de los objetivos estratégicos.

Objetivos Específicos

- ❖ Realizar estado del arte, para determinar la evolución de las competencias y definir las más relevantes para el desarrollo estratégico de una organización.
- ❖ Elaborar un diccionario de competencias gerenciales.
- ❖ Identificar metodologías de evaluación de competencias.
- ❖ Identificar componentes de un plan de entrenamiento de acuerdo a las necesidades de formación de los equipos gerenciales en las organizaciones
- ❖ Realizar un plan de desarrollo individual que consolide diferentes herramienta para desarrollar competencias gerenciales estratégicas.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Competencias Gerenciales

Teorías de la motivación

La empresa necesita desarrollar a sus trabajadores, pero esto no es posible si las personas no se sienten motivadas e interesadas por este desarrollo, por tanto la empresa suma estas sinergias e implementa diferentes estrategias convencionales y no convencionales para acompañar a sus trabajadores a ser gestores de su propio desarrollo.

La motivación es el deseo que se siente por mejorar, crear, realizar trabajos o acciones positivas en nuestra vida. Es esa fuerza interior que nos hace actuar para poder luchar y tratar de alcanzar aquello que más nos interesa, implica una condición dentro del individuo que se considera como una necesidad y algo al que se conoce como incentivo o meta. Varios teóricos han trabajado estas teorías (Cuesta, 2010)

Teoría de Maslow: Se basa en una jerarquía de las necesidades humanas en cinco niveles, físico y biológico, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de reconocimiento y status autorrealización.

Necesidades primarias o de orden inferior: nivel físico y biológico y necesidades de seguridad, requieren un grado mínimo de satisfacción antes de que se activen las necesidades de orden más elevado, estas necesidades se cubren mediante el alimento, la ropa, la vivienda, el dinero para adquirir estos bienes y condiciones laborales de seguridad. Las necesidades de orden superior: necesidades sociales, necesidad de reconocimiento, status y autorrealización, no se alcanzan con facilidad, entre ellas está la necesidad de lograr aprecio, estima y clara identidad social, así como varias más, también que son esenciales para el individuo.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Teoría de Herzberg: Es un modelo dual que habla de factores de motivación extrínsecos al puesto y factores de mantenimiento o soporte intrínsecos al puesto como la labor misma, logros en el trabajo, posibilidad de desarrollo, avances y promociones, reconocimientos, relaciones gerárquicas, seguridad en el puesto, ingreso y vida personal.

Teoría de McClellan: describe tres tipos de necesidad motivacional, necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de asociación.

La necesidad de logro se encuentra motivada por llevar a cabo algo difícil, alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas y con ello avanzar en el trabajo. Hay una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso y una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento; la necesidad de poder y autoridad está motivada por obtener y conservar la autoridad. Tiene deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Su modo de comportarse lo conduce a ser influyente, efectivo e impactante. Hay una fuerte necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer. Hay una fuerte necesidad de incrementar su poder y su prestigio, en fin, su estatus; y la necesidad de asociación, está motivada por la afiliación y posee la necesidad de tener relaciones amigables y se motiva hacia interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Desarrollo Organizacional

(Beckard, 1969) el desarrollo organizacional un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

El desarrollo organizacional es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el desarrollo de las personas, como recurso más valioso de la organización.

El desarrollo organizacional busca desplegar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma, perfeccionar los sistemas de información y comunicación, desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa, desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales, con el fin de aportar a las realidades organizacionales.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Los beneficios del desarrollo organizacional, están orientados a la gestión del cambio en toda la organización, mayor motivación, mayor productividad, satisfacción laboral, resolución de conflictos, disposición al cambio, calidad del trabajo, trabajo en equipos de alto desempeño y compromiso con los objetivos estratégicos.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Gestión por competencias.

La gestión por competencias es un enfoque transversal a todos los procesos desarrollados por el departamento de talento humano, inicia en el momento que se diseña un perfil de cargo el cual delimita claramente sus responsabilidades y por ende la competencias del saber, del ser y del saber hacer de quien lo ejecute; sigue con el proceso de selección, en el cual a través de la verificación de conductas demostrables, busca determinar los conocimientos, habilidades, valores y competencias que tiene una persona para desarrollar un cargo. Los procesos de evaluación de desempeño, evaluación de competencias, acompañamiento, formación y desarrollo, planes de carrera y sucesión también son determinaos por esta gestión, que permanente busca contar con un equipo humano enfocado, competente, motivado que genere valor en el logro de los objetivos organizacionales y así mismo aporta al desarrollo individual y profesional.

La gestión por competencia esta inherentemente ligada a la productividad en el trabajo, ya que la búsqueda y desarrollo de talento, la motivación, la evacuación y la compensación busca el desempeño laboral exitoso.

(McClelland, 1973. citado en Cuesta. 2010, p.245) desarrollo el modelo de Gestión por competencias al buscar respuesta a la pregunta clave de cualquier proceso de selección ¿Qué formación debe poseer la persona adecuada para desempeñar con éxito este puesto?, realizó para ello un estudio de las características personales de los empleados. Este modelo desarrollo una escuela de pensamiento que define las competencias como una característica personal estable relacionada con los resultados superiores de un puesto de la organización, estas están determinadas por los “motivos”

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

característica no conscientes generadores de satisfacción y los “valores”, que son la creencias conscientes de los individuos.

Cuesta (2010), La gestión del desarrollo por competencias se enfoca en el desarrollo de las personas, “que serán capaces de hacer en el futuro”, siendo esto relevante para Gestión Humana por lo que “implica mayor integración entre estrategias, sistema de trabajo, y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo”. (p. 243)

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Competencias.

Para (McClelland, 1973. citado en Cuesta. 2010) el éxito laboral y personal no está directamente relacionado con las aptitudes o la trayectoria académica, sino con las competencias como las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de conocimientos que se aplican.

Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre, se basan en comportamientos observables y está relacionada con su efectividad e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.” (Alles, 2002, p.20).

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Tabla No. 1 de clasificación competencias

AUTOR	CLASIFICACIÓN
Aubrun y Orifiamma (1990)	-Competencias referidas a comportamientos profesionales y sociales.
	-Competencias referidas a actitudes.
	-Competencias referidas a capacidades creativas.
	-Competencias referidas a actitudes existenciales y éticas.
Boyatzis (1992)	-Competencias esenciales o umbral.
	-Competencias diferenciales o diferenciadoras.
Spencer y Spencer (1993)	-Competencias de logro y acción
	-Competencias de ayuda y servicio.
	-Competencias de influencia.
	-Competencias gerenciales.
	-Competencias cognoscitivas.
	-Competencias de eficacia personal.
Bunk (1994)	-Competencias técnicas.
	-Competencias metodológicas.
	-Competencias sociales.
	-Competencias participativas.
Mertens (1997)	-Competencias genéricas.
	-Competencias específicas.
	-Competencias básicas.
Pereda y Berrocal (2001)	-Competencias estratégicas o genéricas.
	-Competencias específicas (comunes y técnicas)
HayGroup (2003)	-Competencias de gestión personal.
	-Competencias de gestión del equipo de trabajo.
	-Competencias de influencia.
	-Competencias cognitivas.
	-Competencias de logro.
Escuela de Negocios IESE (Fernández, Avella y Fernández, 2003)	-Competencias de tipo técnico o de conocimiento.
	-Competencias estratégicas.
	-Competencias intratécnicas.
	-Competencias de eficacia personal.

Fuente (Blanco, 2007) Pagina. 70

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Tabla No. 2 de Competencias Gerenciales

Las competencias gerenciales Según (Spencer y Spencer, 1993, citado en Blanco, 2007, p.66) “están relacionadas con aquellos comportamientos propios del ejercicio directivo, como la visión o la toma de decisiones”. Para estos existen unas características específicas que las identifican y que están relacionadas con:			
Desarrollo de personas: capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de otras personas.	Dirección de personas: capacidad para comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los objetivos que uno mismo ha establecido, considerando el bien de la organización a largo plazo.	Trabajo en equipo y cooperación: capacidad para trabajar y hacer que los demás trabajen, estableciendo un clima de colaboración.	Liderazgo: capacidad para desempeñar el rol de líder de un grupo e equipo. (Blanco, 2007)

Elaboración propia, fuente: (Blanco, 2007 p.78).

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Modelos de evaluación por competencias

La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, o evaluación del desempeño por competencia laborales es el proceso o actividad clave de gestión de recursos humanos consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática, y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización por supuesto la evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño. (Cuesta, 2010 p. 341).

La evaluación del desempeño se debe ver reflejada en el aumento de productividad de una organización, el desempeño del trabajador debe ser directamente proporcional al resultado de los indicadores de su cargo, por ende “tiene un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno, la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados” (Alles, 2005 p.408)

La evaluación de competencias, si bien es un instrumento para medir el cumplimiento de un trabajador y sus resultados, también es una herramienta para identificar las necesidades de formación y desarrollo de acuerdo al perfil del cargo para el cual fue contratado. Este diagnóstico permite implementar diferentes estrategias metodológicas para llevar al individuo en la organización a lograr los resultados esperados.

Si el fin de la evaluación se deja solo al reconocimiento y recompensa, se perderá la oportunidad de desarrollar nuevos talentos en las personas, que aporten valor agregado a la organización y mejore los índices de competitividad.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Tabla No. 3 Modelos de Evaluación de Desempeño.

Modelos de Evaluación de desempeño		
<p>Evaluación del desempeño por resultados de la gestión</p> <p>Método de escala gráficas Método de incidentes críticos Método de elección forzosa Método de la comparaciones pareadas Método de investigación de campo Método de autoevaluación Método de evaluación por objetivos</p>	<p>Evaluación 360°</p> <p>Este modelo de evaluación de competencias permite que un empleado sea evaluado por sus jefes, pares, subordinados y clientes.</p> <p>“las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona”(Alles, 2005).</p>	<p>Assessment Center</p> <p>Consiste en el desarrollo de una actividad simulada Outdoor o Indoor de alta especificidad técnica para la evaluación de potencial de las personas. Permite obtener información objetiva acerca de cómo actuarían las personas en diferentes circunstancias (juego de roles) y tareas a partir de comportamientos observables. Esta herramienta adquiere especial importancia en procesos masivos de selección de personal y en evaluaciones de potencial para determinar los planes de carrera y la inversión en desarrollo humano que la organización quiere hacer (Cuesta, 2010).</p>

Elaboración propia.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Técnicas para el desarrollo de competencias Gerenciales.

Para el desarrollo de las competencias gerenciales existen diferentes técnicas que se pueden utilizar en la organización y que contribuyen principalmente al desarrollo del individuo, entre las que encontramos:

- Coaching: Es una técnica basada en encuentros periódicos entre un directivo y un asesor personal que orienta al primero sobre su comportamiento en el trabajo.

- Mentoring: Es un sistema de tutorías o apoyo, donde un directivo, de forma voluntaria y no remunerada, guía y orienta a un trabajador para que alcance una madurez profesional y desempeñe mejor su trabajo.

- Outdoor training: Es un tipo de formación llevada a cabo en campos abiertos, y que busca el aprendizaje y desarrollo de competencias. (Blanco, 2007)

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Método

Esta investigación utiliza un enfoque cualitativo y aplicado, con una metodología de tipo mixta que se fundamenta en investigación documental sobre competencias gerenciales, y tiene como fin principal la generación de una herramienta que permita a las personas a potencializar sus capacidades en tres competencias gerenciales específicas, dentro de las organizaciones.

Investigación documental

Este trabajo de investigación reunió diferentes autores quienes a través de los años han desarrollado el tema de competencias dentro de las organizaciones, su fundamento metodológico (Hoyos, 2000) y puntualizo en el tema de las competencias gerenciales, con el fin de definir las y seleccionar tres con las que se pueda desarrollar una herramienta que permita que estas se potencialicen en los trabajadores, no se busca medir las deficiencias de competencias en los empleados, sino con el resultado de instrumentos existentes identificar los niveles bajos de desarrollo de estas y lograr a través de diferentes herramientas pedagógicas que estos niveles se superen.

Los principales autores estudiados para el desarrollo de esta investigación son Martha Alles, quien ha dedicado gran parte de su vida a la investigación del tema de competencias y Antonio Blanco, quien ejemplifica de una manera muy comprensible cómo funciona el tema de competencias en las organizaciones. En la ficha de reseña de autores, se relacionan los autores que aportan al desarrollo teórico de esta investigación.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Tabla No. 4 Ficha reseña bibliográfica

Libro	Contenido:
Autor:. Título: Pais – año	
Autor:. Título: Pais – año	
Autor:. Título: Pais – año	
Autor:. Título: Pais – año	
Autor:. Título: Pais – año	

Elaboración propia. Fuente: (Hoyos, 2000), ver anexo.

Tabla No. 5 Ficha de reseña de autores

Autor	Núcleos temáticos			
	Gestión Humana	Desarrollo organizacional	Gestión por competencias	Competencias Gerenciales

Elaboración propia. Fuente: (Hoyos, 2000), ver anexo.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Resultado

El producto final de este trabajo es una guía que contiene un plan individual de desarrollo de competencias, consagrada en la filosofía de potenciar de manera integral el talento humano de los trabajadores de una empresa en función de la productividad, el mejoramiento continuo, la calidad de trabajo y su efecto multiplicador en el entorno. Este marco implica para las empresas:

-Un reto permanente de contar con un equipo humano enfocado, competente, motivado que genere valor en el logro de los objetivos organizacionales y así mismo sirva de mecanismo para conocer, acompañar y orientar el desarrollo individual y profesional de todos los miembros del equipo.

-Desarrollo de competencias que contribuyan a una mayor productividad y liderazgo de las empresas.

-Implementar a través de un proceso dinámico que motive a que cada persona se haga dueña del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de procesos y logros organizacionales.

-Espacios y recursos para promover el desarrollo personal y las capacidades profesionales de sus colaboradores.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Guía individual de desarrollo de competencias

Objetivo de la Guía:

Desarrollar las habilidades necesarias en los colaboradores para enfrentar los focos estratégicos definidos, que permiten estandarizar y homologar las características del talento humano y gestionar su desarrollo, esto requiere de una sinergia entre el interés de las empresas por potencializar a sus trabajadores y un deseo individual, este compromiso consigo mismo es el que generará realmente el desarrollo. Cada individuo tiene unas necesidades de desarrollo diferentes evidenciadas en los procesos previos de evaluación de desempeño, diagnóstico que invita a realizar un plan de desarrollo individual.

Se ofrece a cada trabajador oportunidades y espacios de desarrollo, visto como la capacidad que tiene el individuo para utilizar sus fortalezas y competencias, atender sus propias necesidades de desarrollo, utilizar su estilo personal y bajo su iniciativa propia crecer en el conocimiento, basado en el principio que cada persona es dueña de su desarrollo.

Marco estratégico del proceso de desarrollo de competencias.

Este proceso se construye como:

- Una decisión estratégica expresada en la filosofía de trabajo.
- Una estrategia que reconoce al equipo humano como un factor determinante para la consecución de los objetivos.
- Una estrategia que maximiza los recursos económicos, de forma que integre esfuerzos aislados.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Así mismo el proceso busca garantizar los siguientes valores agregados:

- Permitir al trabajador alcanzar sus objetivos, personales y profesionales para desarrollar todas sus potencialidades.
- Constituirse como una ventaja competitiva claramente diferenciador
- Atraer y retener talento asegurando un clima organizacional óptimo, sano y productivo para el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Marco operacional del proceso de desarrollo de competencias.

El proceso de Desarrollo de Competencias opera a través de un plan que se constituye tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Crecimiento o sostenimiento económico.
- Entorno laboral, tendencias actuales del mundo del trabajo y su impacto en las organizaciones y en las personas.
- Procesos de formación: capacitación, entrenamiento, inducción
- Proceso de ciclo laboral, selección, desarrollo de personas y programas de cambio, con las políticas asociadas a cada uno de estos procesos.

Planeación del Desarrollo

Escoger una ruta de desarrollo no es un ejercicio científico; éste refleja las circunstancias personales particulares, las cuales varían constantemente, sus intereses, metas de vida y las oportunidades de mercado que surgen en el mundo.

Un plan de desarrollo busca proporcionar a cada trabajador una amplia variedad de

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

entrenamientos y tareas durante su ciclo laboral desde el momento que incursiona en la empresa, por tal motivo, es inevitable que sus ojos se abran a nuevas oportunidades de desarrollo.

Esto permite que al colaborador se le proporcione la guía, las herramientas y el apoyo para realizar el plan de desarrollo individual.

No existe una ruta de desarrollo única, este proceso debe ser diverso para acomodar una amplia gama de intereses de desarrollo, buscando encontrar el acople perfecto entre las aspiraciones personales y las necesidades laborales de determinada compañía.

Tabla No. 6 Personas que participan en el desarrollo de competencias Individuales



Elaboración propia.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Pasos plan de desarrollo individual

- Sirve como guía para la experiencia en el trabajo, entrenamiento y desarrollo de competencias
- Brinda una consulta puntual de las posibilidades de progreso de desarrollo.
- Indica los procesos, recursos y personas clave que pueden ayudar a que su desarrollo progrese.
- Se encuentra disponible en medio físico de consulta

Programas de Formación – Conferencias, talleres y/o seminarios

facilitan la formación integral de los colaboradores mediante la identificación de necesidades, diseño, planeación, preparación, desarrollo, evaluación y seguimiento de programas, con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad, al desarrollo personal y profesional permanente de acuerdo con los lineamientos estratégicos, adicional a esto brinda herramientas conceptuales, abre espacios de interacción con compañeros y colegas o con otras personas de la industria para actualizar conocimientos en los desarrollos globales o locales y permite profundizar el conocimiento de temas claves.

Retroalimentación de evaluación de desempeño o evaluación 360⁰

- Le brinda una visión de sus fortalezas y debilidades, basadas sobre la percepción que tienen de usted los jefes, pares y subordinados (si aplica), y relacionada con las competencias propias del cargo.
- Identifica áreas en las que debe trabajar para mejorar.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

- Le permite comparar sus propias percepciones con las de las demás personas con las que usted trabaja.
- Es el principal insumo para elaborar un plan de desarrollo de competencias individuales

Programas de entrenamiento

El desarrollo de nuevas destrezas se logra por medio de una variedad de mecanismos, incluyendo aprendizaje en el trabajo, asistencia a conferencias, talleres, e-learning (aprendizaje a través de internet), las “clases” más tradicionales, lectura de libros, asistencia a películas, actividades de entrenamiento indoor y outdoor, entre otras.

En general, los colaboradores pueden participar del plan de formación anual, ya sea en capacitación institucional, que incluye la adquisición de destrezas en todo tipo de competencias institucionales y de cultura organizacional, o bien en capacitación específica para adquirir destrezas técnicas asociadas al rol desempeñado en el cargo.

Los planes anuales de formación se deben discutir y acordar con su jefe a la luz de los programas de trabajo a desarrollar, los vacíos en las destrezas identificados por medio de valoraciones de competencias, y su desarrollo a largo plazo.

Cada vez es más difícil que las personas puedan dedicar tiempo para formación. Por eso, estos programas serán suministrados en módulos cortos, presentados en sus locaciones y aprovechando la tecnología mediante la educación a distancia y el aprendizaje basado en la Web.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Formación

Se da a través de programas institucionales, individuales y grupales. Los institucionales apoyan la filosofía de trabajo en consecución de su gestión estratégica; éstos se encuentran dirigidos a todos los colaboradores. Generalmente, se encuentran asociados al desarrollo de competencias institucionales no técnicas.

La capacitación específica individual son programas técnicos que apoyan la gestión de un colaborador en un tema específico para el desarrollo de las funciones de un cargo.

Y la capacitación específica grupal puede desarrollarse interna o externamente para los diferentes equipos asociados a proyectos y objetivos de área.

Guías de Auto-desarrollo

Una vez se tiene el diagnóstico de la evaluación de desempeño dada por un tercero y la auto evaluación, se construye una guías de Auto-desarrollo para cada competencia, basado en la lectura de libros, en el compromiso con ciertas actividades, buscando asignaciones especiales, participando en una rotación positiva de trabajos, viendo y analizando películas, practicando deportes, entre otros.

Es importante desarrollar el dominio personal como la disciplina que permita aclarar y ahondar continuamente en misión y visión personal, concentrar las energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente. (Senge, 2004)

Con base en los resultados encontrados en el diagnóstico dado a partir de la evaluación de desempeño, en conjunto con el jefe y gestión humana se hace la retroalimentación, donde la persona podrá alcanzar un mayor entendimiento de sí mismo, para en conjunto diseñar y construir

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

su propio plan personalizado de desarrollo de competencias a nivel personal, profesional y laboral para ampliar sus futuros horizontes.

Por lo tanto, y con el fin de promover que su crecimiento personal sea continuo y sistemático, esta guía le ofrece:

- La presentación de acciones específicas que le permitan atender las necesidades presentes y futuras de su cargo en el corto y mediano plazo.
- Recomendaciones y sugerencias valiosas de opciones de desarrollo para optimizar su potencial y capacidades supliendo sus áreas de mejoramiento, guiando proactivamente su crecimiento y facilitando su desarrollo dentro de la organización, para enfrentar futuros retos laborales.

Las opciones de desarrollo que aquí va a encontrar pueden ser un valioso punto de partida, no por eso, deben ser vistas como una lista final o inalterable, seguramente se podrá pensar en otras adicionales, que estén relacionadas con su situación particular, incluso, se espera que las listas sean revisadas con el tiempo cuando haya nuevos programas disponibles y las prioridades hayan cambiado con los avances obtenidos.

Ciclo de desarrollo

El colaborador es responsable de mantener un Plan de Desarrollo Individual actualizado, el cual debe discutir y compartir con su jefe y gestión humana.

Este ciclo contiene los siguientes elementos:

1. Entender las fortalezas y vacíos.

Asegúrese de que las auto-evaluaciones estén equilibradas, teniendo en cuenta tanto las

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

fortalezas como las debilidades, para tener un diagnóstico real del estado de desarrollo en que se encuentra un trabajador

La retroalimentación debe ser justa y honesta, basada en destrezas y desempeño, en este proceso se involucra a gestión humana, brindando seguridad al realizar la valoración de competencias.

2. Investigar las oportunidades de desarrollo.

Se provee al trabajador el contexto global del negocio, para que conozca los requisitos de destrezas estratégicas de la empresa, estableciendo un contexto claro en términos de requerimientos de destrezas futuras requeridas para el negocio.

3. Mantener conversaciones sobre desarrollo

Esta conversación se debe dar cada vez que se siente que es el momento de actualizar sus planes de desarrollo.

De manera realista y clara se proporciona información al trabajador sobre el desarrollo de sus destrezas y cumplimiento de objetivos de desarrollo en un periodo determinado y previamente pactado.

4. Crear un plan de acción.

Este espacio permite retroalimentar y redireccionar el plan de desarrollo o generar la necesidad de nuevas estrategias de entrenamiento.

El plan de plan de acción debe impactar en las necesidades de desarrollo del individuo y presentarle retos. Se debe que se encuentran disponibles los recursos y las oportunidades requeridas.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

El colaborador debe ser motivado a obtener guía y consejos para el plan de acción por parte de cualquiera de las áreas apropiadas. Gestión Humana al igual que las personas de aprendizaje desarrollo deben vincularse y estar disponibles en todas las partes del proceso.

El plan de acción debe contener recursos técnicos y no técnicos, actividades retadoras, organizadas y posibles de ejecutar.

5. Poner el plan en acción.

El trabajador debe poner en práctica el plan de desarrollo individual inmediatamente después de pactado, para esto es necesario el apoyo del jefe, gestión humana u otras partes involucradas para generar hábitos en la implementación del plan, el seguimiento y la retroalimentación deben ser oportunos y claros, esto permite que se asegure que el plan de desarrollo no se vea en peligro cuando la persona está demasiado ocupada.

6. Evaluar la efectividad del plan.

La revisión informal con el colaborador puede ser útil para ayudar a reforzar la necesidad de llevar registro de su propio desarrollo, este espacio debe permitir evaluar el nivel de satisfacción sobre el progreso del individuo y medir si dicho desempeño está acorde con sus objetivos personales y laborales.

La efectividad se debe revisar de manera regular, buscando identificar que el plan se este cumpliendo o lo que está haciendo falta.

La calidad y la implementación rigurosa del plan de desarrollo individual es la clave para el logro de las metas de desarrollo propuestas y los resultados de la organización, entendiendo que cada persona debe concientizarse que ella es la más importante para su desarrollo.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

¿Cómo utilizar la Guía para el Desarrollo?

Esta guía es una de las herramientas disponibles para ayudar en este propósito de desarrollar competencias gerenciales en los individuos de una organización. El material de esta herramienta está diseñado para informar y para generar reflexión, discusión y acción de cada trabajador en su travesía.

En este plan de desarrollo individual se resume las personas, herramientas, programas y procesos claves que están disponibles. También brinda un marco instructivo una gran cantidad de información detallada disponible para el trabajador, proveniente tanto de fuentes privadas, como de fuentes públicas de crecimiento, como una ayuda en las decisiones relacionadas con el desarrollo que debe ser utilizado como una referencia para todos los días y no una vez al año.

Guías de desarrollo específicas:

El plan de desarrollo individual se basa en tres competencias, siendo una herramienta que facilita la gestión del desarrollo de las competencias gerenciales, en los trabajadores de una organización, generando valor agregado para el logro de los objetivos estratégicos.

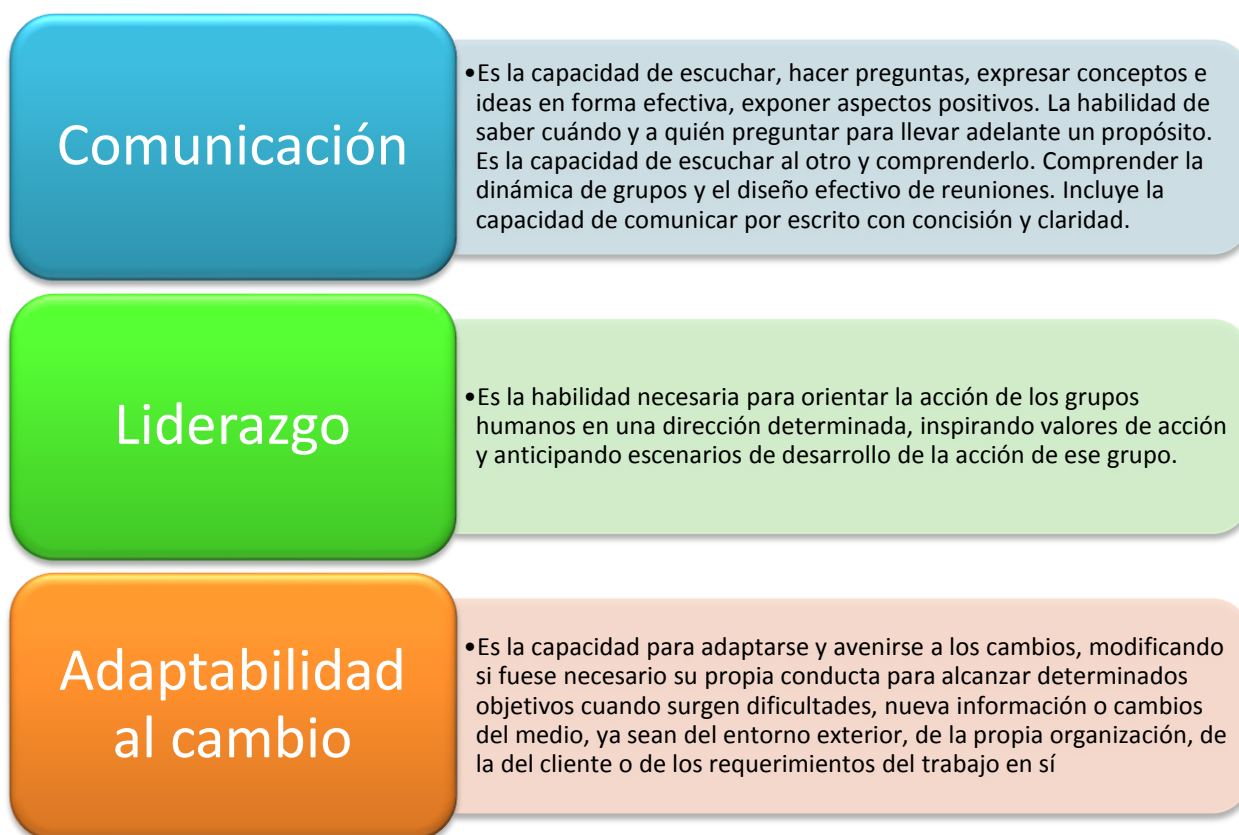
El producto final de esta guía es un plan de desarrollo individual de tres competencias, comunicación, adaptabilidad al cambio y liderazgo, por considerarse inherentes a todas las organizaciones y aportan sustancialmente al logro de resultados estratégicos.

Este producto no se plantea como un modelo rígido, las tres competencias son una muestra de lo que se puede hacer con todas las competencias, permitiendo la flexibilidad de ser

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

una herramienta que se puede ir alimentando con más fuentes bibliográficas, audiovisuales, lúdicas y deportivas entre otras.

Tabla No. 7 Competencias a tener en consideración



Fuente: Elaboración propia.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Comunicación.

Promueven espacios de pregunta y escucha, y expresa conceptos e ideas para lograr entendimientos comunes, aporta al buen clima organizacional en la organización y conocer los intereses y necesidades de la organización con el fin de comunicar las prioridades que lleven a la obtención de resultados.

Comportamientos observables

- *Negociación.*

Permite llegar a acuerdos o alianzas en una posición gana-gana. Para esto es necesaria una comunicación activa.

- *Construcción y Mantenimiento de Relaciones.*

Construye y mantiene relaciones interpersonales duraderas y cálidas.

- *Trabajo en Equipo.*

Mantiene una buena relación con los integrantes del equipo, expresando ideas, escuchando y entendiendo los argumentos de los interlocutores dentro del grupo.

- *Gestión del Conocimiento*

Para saber utilizar la información de manera correcta, transfiriendo conocimiento adecuadamente a los colaboradores, pares o jefes.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Nivel de desarrollo de la competencia:

Nivel 1: Escucha activamente sin interrupciones y demuestra comprensión e interés por lo que su interlocutor le transmite.

Expone sus opiniones claramente cuando se le solicita.

Nivel 2: Acompaña la comunicación verbal con expresiones no verbales acordes con los mensajes transmitidos.

Mantiene un contacto visual y adopta una actitud física que demuestra interés por el otro.

Nivel 3: Realiza preguntas y busca ampliar la información para acceder a una mejor comprensión de los planteamientos de los demás.

Difunde información relevante y pertinente a sus pares, subalternos y personas de otras áreas involucradas.

Nivel 4: Transmite sus ideas, propuestas y proyectos en forma clara, fluida y detallada. Verifica que el mensaje que transmite haya sido comprendido correctamente por sus interlocutores.

Nivel 5: Entiende las preocupaciones de los demás, modificando su táctica de comunicación y ajustándose a la situación.

Nivel 6: Comparte información con otros para tomar decisiones, asignar responsabilidades, definir objetivos o estrategias para el cumplimiento *de metas*.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Tabla No. 8 Actividades para desarrollo de la competencia de Comunicación.

Deportes/hobbies/ actividades	Lecturas sugeridas	Películas sugeridas
Dentro de los hobbies está el pertenecer a un taller literario. Comunicarse por escrito es una modalidad ampliamente utilizada en diversidad de ámbitos. Saber cómo hacerlo adecuadamente favorece enormemente a la ausencia de malos entendidos o controversias. Poner en práctica la escritura es un buen modo de expresar conceptos o ideas en forma efectiva	El Arte de la Buena Comunicación , (Navarro, 2006)	Doce hombres en Pugna (película estadounidense de 1957, escrita por Reginald Rose, dirigida por Sidney Lumet) (Lumet, 1957)
	Este libro le ayudará a descubrir los modos incorrectos de comunicación. También le enseñara a reconocer a aquellas personas que están acostumbradas a emplear sistemas de mala comunicación y que son verdaderos expertos en realizar acciones negativas. En definitiva, esta obra describe las técnicas y destrezas que podemos aplicar para mejorar nuestra comunicación interpersonal en los ámbitos familiar, escolar y laboral	Comunicaciones interpersonales: Cómo obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz , (Alborés, 2005)
La oratoria es la actividad más adecuada para mejorar nuestra forma de expresar ideas. Utilizar el vocabulario y el estilo correcto, de acuerdo al interlocutor al que se esta dirigiendo, es una herramienta fundamental a la hora de pretender generar vínculos con las personas. Poder establecer relaciones con otros demanda una gran habilidad de expresión y comunicación	Este libro permite generar habilidades de comunicación que permiten desenvolverse adecuadamente dentro de una red social o red de interacción entre personas, a partir aumentar la comprensión, transmitir pensamientos e ideas y promover entendimientos entre las personas. Desarrollar estas habilidades permite a cualquier trabajador comunicar un mensaje de forma efectiva.	Muestra como un grupo de persona deben presentar varia pruebas a partir de la argumentación para lograr obtener un trabajo.
	Hablemos claro: Claves para potenciar la comunicación en las relaciones personales , (Díaz, 2005)	What They Want (Lo que Ellas Quieren) : (película estadounidense de 2000, Dirigida por Nancy Meyers) (Meyers, 2000)
	En este libro se ofrecen una seria de herramientas que le permitirán: Conocerse mejor más allá de las apariencias. Comprender por qué una relación se estanca o evoluciona. Transformar la emotividad en sensibilidad creativa. Poder desarmar los juegos de poder, los chantajes u otras formas nocivas de relacionarse.	Trata de un hombre egocéntrico, quien luego de un accidente logra escuchar el pensamiento de las mujeres. En el transcurso de la película aprenderá a escuchar y comunicar asertivamente sus ideas a partir de conocer perfectamente la necesidades del otro y ponerse en sus zapatos

Fuente: Elaboración propia

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Adaptabilidad al Cambio

Adaptación rápidamente a las circunstancias, los tiempos y las personas, para el aprovechamiento oportuno de las opciones favorables que se van presentando y el logro de las metas y objetivos propuestos.

Comportamientos Observables:

- *Capacidad de Análisis.*

Permite pensar en las necesidades de cada situación, identificar prioridades y relaciones.

- *Orientación al Logro.*

Permite impulsar el pensamiento hacia la necesidad de cambio y la mejora en el desempeño individual y organizacional.

- *Flexibilidad.*

Capacidad de ver las cosas desde diferentes puntos de vista y escoger la opción más favorable de acuerdo a cada situación.

Está atento a información nueva, supera las resistencias al cambio y responde con agilidad.

Sabe interpretar las señales de cambio.

Es capaz de poner en tela de juicio sus supuestas visiones y estrategias.

No se apega ciegamente a su rutina laboral.

Se adapta a nuevos objetivos y nuevos requerimientos laborales

Disfruta el cambio, vive los cambios como algo estimulante

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Toma en cuenta las múltiples perspectivas de una situación.

Es capaz de mantener la calma frente a lo inesperado

Nivel de desarrollo de la competencia:

Nivel 1: Entiende y aprecia posiciones y puntos de vista diferentes, siendo capaz de adaptar su postura a medida que una situación de cambio lo requiere.

Acepta diferencias para lograr acuerdos.

Nivel 2: Ajusta criterios y procedimientos para poder alcanzar las metas y compromisos, dependiendo de cada situación.

Nivel 3: Define qué hay que hacer y cómo realizar el trabajo en función de las características de cada situación.

Responde de manera inmediata para manejar situaciones imprevistas.

Nivel 4: Modifica su comportamiento para adaptarse a las situaciones o a las personas, con el objetivo de favorecer y beneficiar la calidad de las decisiones.

Nivel 5: Modifica sus prioridades, objetivos o acciones para responder con rapidez y efectividad a los cambios que vive la organización.

Diseña e implementa diferentes estrategias para abordar situaciones desde múltiples ángulos y dar respuesta a distintos contextos.

Nivel 6: Realiza cambios relevantes en la estrategia del negocio o en el desarrollo de los planes de acción y proyectos ante los nuevos requerimientos y retos que establece el entorno.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Tabla No. 9 Actividades para desarrollo de la competencia adaptabilidad al cambio.

Deportes/hobbies/ actividades	Lecturas sugeridas	Películas sugeridas
El viajar puede ser un hobby atractivo para muchas personas. Para manejarse adecuadamente en un ámbito ajeno, diferente al propio, es necesario poner en juego la versatilidad la capacidad de adaptación. Un entorno diferente al acostumbrado (nuevas personas y contextos, diferentes costumbres e idiomas, etc.) será el que albergue al viajero. Y éste deberá tener la capacidad de adaptación suficiente como para poder modificar su propia conducta en función de los nuevos datos que, en este sentido, el entorno provea.	Flexibilidad Laboral y Gestión de los Recursos Humanos. (Gallastegui, 1997)	Zelig (Allen, 1983)
	El libro muestra la necesidad que tienen las empresas de emprender estrategias de cambio, ya que las organizaciones por el entorno actual están sujetas a la necesidad de flexibilización. En este libro se pueden ver las causas que generar en una compañía la necesidad de flexibilizarse. Este libro de manera sencilla muestra cómo implementar un proceso de cambio en una empresa.	Quién se ha llevado mi queso? Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio. (Johnson, 2003)
Una de las actividades a practicar puede ser “acampar”. En un campamento el contacto con la naturaleza es directo y constante. Sólo quien sea lo suficientemente versátil y tenga una verdadera capacidad de adaptar con facilidad su conducta a las necesidades y demandas del entorno natural, podrá disfrutar de una actividad tal.	Este libro, a través de una parábola sencilla donde unos ratones luego de terminar con su queso, se ponen sus zapatillas y empiezan por la búsqueda de un nuevo queso, el cual representa la felicidad, el éxito, el cumplimiento de metas, la felicidad, entre otras. Este libro con miles de ventas en el mundo es una herramienta poderosa para que las personas implementen acciones de cambio, que permitan salir de la línea de confort y estar explorando constantemente nuevas oportunidades.	Esta película del genero animado infantil, contiene un mensaje profundo de como una familia prehistórica que no quería salir de su cueva y para quienes todo lo nuevo representaba peligro y por tanto era prohibido, se ve enfrentada a la separación de los continentes, debiendo enfrentarse a un viaje lleno de travesías, generación de nuevas ideas y adaptación.
		Perfume de Mujer: (Brest, 1992) con Al Pacino en el reparto. Un joven con el objeto de ganar dinero, acepta un trabajo acompañando en un viaje a un capitán ciego. El capitán le dará una serie de lecciones al joven que éste no podrá olvidar.
El futbol o beisbol son deportes que tienen varias posiciones, generar habito en alguno de estos deportes garantizando que cada vez que se juega se ubicara en una posición diferentes, ayuda a ver la cosas desde un punto de vista diferentes y generar estrategia de acuerdo a la necesidad, es diferente ser arquero que delantero, o bateador que cáltcher.		En busca de la felicidad: (Muccino, 2006) Esta es la historia e un hombre que luego de un fracaso económico pone en la bancarrota a su familia, razón por lo que su esposa lo abandona y le deja a cago su pequeño hijo. Con el ánimo de querer recuperarse y dar una estabilidad a su hijo lucha por ser contratado en un trabajo pasando por muchas adversidades que superó con éxito.

Fuente: Elaboración propia

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Liderazgo

Es la capacidad que tiene una persona de movilizar a un equipo al logro de los resultados a partir de Generar compromiso y direccionando al grupo hacia parámetros altos de desempeño.

Comportamientos observables:

- *Dirección de Personas.*

Para transmitir una visión común que mueva al equipo hacia ella.

- *Orientación al Logro.*

Auto exigencia permanente por lograr los objetivos propuestos.

- *Comunicación Efectiva.*

Permite influir de forma positiva en el comportamiento de los Otros

- *Desarrollo de Otros.*

Para acompañar a su equipo, aprovechando el potencial y fomentando el aprendizaje.

- *Toma de Decisiones.*

Para definir planes de acción rápidos y efectivos que beneficien al grupo.

- *Actitudes positivas.*

- Tiene claro que los grandes líderes trabajan a través de sus emociones.
- Establece un estándar emocional positivo logrando lo mejor de la gente.
- Permite a las personas ser más flexibles en su pensamiento
- Ayuda a las personas a sentirse más optimistas sobre su habilidad para alcanzar metas.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

- Estimula la creatividad y las habilidades de su equipo para tomar decisiones.
- Tiene buen sentido del humor
- Cumple lo que ofrece
- Piensa en términos de la organización, no pierde de vista las metas.

Nivel de desarrollo de la competencia:

- Nivel 1: Actúa de acuerdo a sus propios principios, valores y creencias.
- Nivel 2: Hace contribuciones productivas basadas en sus conocimientos, destrezas y buenos hábitos laborales.
- Nivel 3: Ante las problemáticas y situaciones que se le presentan, toma la iniciativa para emprender acciones.
- Nivel 4: Organiza a las personas y recursos hacia los objetivos planteados. Proporciona orientaciones generales y retroalimentación para facilitar el desarrollo de otros.
- Nivel 5: Reúne los conocimientos, la experiencia y el esfuerzo de las personas para orientarlas al logro de propósitos de alto impacto, generando compromiso para alcanzarlos.
- Nivel 6: Actúa convirtiéndose en el ejemplo y modelo inspirador de los demás por su nivel de profesionalismo, sus excelentes relaciones interpersonales y compromiso con el bienestar colectivo.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Tabla No. 10 Actividades para desarrollo de la competencia de liderazgo.

Deportes/hobbies/ actividades	Lecturas sugeridas	Películas sugeridas
Ser director de una obra de teatro impulsa su rol de líder. Siendo el más invisible de los personajes en escena, el director es una figura principal en toda obra, en tanto es responsable de los resultados obtenidos. Será él quien a través del reparto de papeles combinará situaciones y personas con habilidad logrando persuadir y motivar a los actores a alcanzar el desempeño correcto con el fin de obtener una interpretación adecuada.	La Píldora del Liderazgo: Como dirigir y motivar a las personas. (Ken Blanchard, 2004)	El Padrino: (Coppola, 1972)
	Este libro parte de una situación hipotética, donde se crea una píldora de liderazgo que es dado a uno de dos grupos, en un experimento científico, en el recorrido de la lectura se va identificando cuales son los atributos de un líder efectivo: integridad, participación, aseveración, sinceridad, respeto, toma de decisiones, vencer el estrés, entre otros, lo que permite la solidez de su equipo y emprender con éxito el liderazgo en la vida.	Liderazgo Emocionalmente Inteligente: Recursos y estrategias para formar líderes emocionalmente inteligentes (Reig, 2004)
La participación en grupos sociales como Junta de acción comunal, líder comunitario, voluntario de la cruz roja, defensa civil, grupos ecológicos entre otros, permite desarrollar habilidades de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.	No sólo estar dotado de cualidades basta para llegar a ser un líder, este debe ser creativo y contagiar a su equipo al logro de los resultados, emprende acciones colectivas y sobresale en un equipo. El líder motiva para procurar el bien común, es trabajador y responsable. El lugar, el momento histórico y las condiciones del entorno deben confluir para que el liderazgo pueda surgir. Saber y conducir no bastan para ser Líder, debe seducir al equipo para que compre su idea.	Película épica donde el general Máximos es traicionado y esclavizado por el ambicioso hijo del emperador Romano, quien toma el poder. Máximo se convierte en gladiador y llega a desafiar como líder al mismo emperador en el Coliseo buscando vengar a su familia.
	El Liderazgo Consciente (Debashis, 2001)	Gandhi: (Attenborough, 1982)
	La habilidad del autocontrol espiritual y el liderazgo consciente basados en la sabiduría de oriente y en experiencias en empresas exitosas. Muestra una herramientas para lograr el desarrollo organizacional; motivación, toma de decisiones, comunicación, gestión del tiempo y psicología laboral.	Muestra la historia biográfica de Mahatma Gandhi, quien dese joven y luego de formarse como abogado, defiende los derechos de los hindúes, y quien con una filosofía de resistencia a la violencia logra que la India finalmente llegue a la independencia
	Volver a lo básico (Jaramillo, 2009)	
Jaime Jaramillo, nobel colombiano, escribió este libro donde muestra como lo simple permite lograr la felicidad. El pensamiento positivo, el amor, el perdón y el servicio son las herramientas básicas para ser el líder de su propia vida. Valorar el tiempo, la salud, la familia, los hijos, las cosas pequeñas, lo simple, son valores que debe tener un líder.		

Fuente: Elaboración propia

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Anexos

Apéndice A

Ficha reseña bibliográfica

Libro	Contenido:
Autor: ALLES, M. Título: Gestión por Competencias El diccionario. Argentina – 2002	El libro es una guía importante en la definición de las competencias que se encuentran en las organizaciones y los niveles organizacionales en los que se esperan encontrar.
Autor: ALLES, M. Título: Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. Argentina – 2005	El libro no s ayuda a entender lo que es una competencia y como aplicar la gestión por competencias en la organización para mejorar el desempeño de los trabajadores.
Autor: BLANCO, A. Título: Trabajadores Competentes introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. España – 2007	El libro tiene como finalidad describir y explicar las aplicaciones del enfoque por competencias en la gestión humana.
Autor: CUESTA, A. Título: Gestión del Talento Humano y el Conocimiento. Colombia - 2010	El objetivo del libro mostrar la gestión humana y el conocimiento como un camino hacia el cambio y la obtención de ventajas en el mercado.
Autor: EDVINSSON, L., & MALONE, M. Título: El capital intelectual España – 2000	El libro define capital intelectual y hace un acercamiento a la importancia de retener y atraer capital humano competente.
Autor: JIMÉNEZ, D. P. Título: Manual de Recursos Humanos. España – 2007	El libro muestra de forma general los temas más importantes en el desarrollo de los recursos humanos a nivel organizacional.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Ficha de reseña de autores

Autor	Núcleos temáticos		
	Motivación	Gestión por competencias	Competencias Gerenciales
Alles, 2002		Competencia, característica relacionada con la efectividad.	
Alles, 2005		Salto hacia el pensamiento estratégico.	
Blanco, 2007			Comportamientos del ejercicio directivo.
Cuesta, 2010	Disposición hacia objetivos.	Desarrollo, lo que las personas serán capaces de hacer.	
Jimenez, 2007	Teorías, Maslow, Herzberg, McClelland, McGregor.	Promover y contribuir al cambio.	

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Bibliografía:

- Alborés, P. (2005). • *Comunicaciones interpersonales: Cómo obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz*. Deusto.
- Allen, W. (Dirección). (1983). *Zelig* [Película].
- Alles, M. (2002). *Gestión por Competencias El Diccionario*. Argentina: Ediciones Granica S.A
- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión Por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Attenborough, S. R. (Dirección). (1982). *Gandhi* [Película].
- Beckard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Blanco, Antonio (2007). *Trabajadores Competentes*. España: ESIC Editorial.
- Brest, M. (Dirección). (1992). *Perfume de Mujer* [Película].
- Coppola, F. F. (Dirección). (1972). *El Padrino* [Película].
- Cuesta, Armando. (2010). *Gestión del Talento Humano y el Conocimiento*. Bogotá D.C.: Ecoe
- Debashis, C. (2001). *El liderazgo consciente*. Barcelona: Granica.
- Diaz, J. D. (2005). *Hablemos claro: Claves para potenciar la comunicación en las relaciones personales*. Madrid: EDAF.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (2000). *El capital intelectual*. Barcelona: Gestiones.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

- Gallastegui, E. A. (1997). *Flexibilidad Laboral y Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ariel.
- Jaramillo, J. (2009). *Volver a lo básico*. Bogotá: Edition Edition.
- Jimenez, D. P. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: Esic.
- Johnson, S. (2003). *Quién se ha llevado mi queso? Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio*. Estados Unidos: Urano.
- Ken Blanchard, M. M. (2004). *La Píldora del Liderazgo: Como dirigir y motivar a las personas*. México: Grijalbo.
- Lumet, S. (Dirección). (1957). *Doce hombres en Pugna* [Película].
- McClelland, D.C. (1973). *Testing for Competence rather than for intelligence, en American Psychologist*. Enero 1973
- Meyers, N. (Dirección). (2000). *What They Want (Lo que Ellas Quieren)* [Película].
- Muccino, G. (Dirección). (2006). *En busca de la felicidad* [Película].
- Navarro, E. L. (2006). *El arte de la buena comunicación*. Trillas.
- Pariente, J. L. (1998). www.ucapanama.org/ovasdo/desarrollo_organizacional.pdf. Recuperado el 2014
- Pineyro, M. (Dirección). (2005). *El Método* [Película].
- Reig, E. (2004). *Liderazgo Emocionalmente Inteligente: Recursos y estrategias para formar líderes emocionalmente inteligentes*. McGraw Hill.

FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES

Sanders, C. (Dirección). (2013). *Los Croods* [Película].

Scott, R. (Dirección). (2000). *Gladiator* [Película].

Senge, P. (2004). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.