

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**La gerencia y sus competencias para el direccionamiento de equipos de alto desempeño**

Trabajo de Grado

Mariana Delgadillo Oliveros

Natalia Escobar Matallana

Carolina González Villamizar

Sofia Niño Leal

Bogotá, Colombia

2023

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**La gerencia y sus competencias para el direccionamiento de equipos de alto desempeño**

Trabajo de Grado

Mariana Delgadillo Oliveros

Natalia Escobar Matallana

Carolina González Villamizar

Sofia Niño Leal

Tutor: Viviana Carolina Romero

Administración de Negocios Internacionales

Marketing y Negocios Digitales

Bogotá, Colombia

2023

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el documento de título “La gerencia y sus competencias para el direccionamiento de equipos de alto desempeño”, en la opción de grado de PADE 3 y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Carolina González Villamizar

Mariana Delgadillo Oliveros

Natalia Escobar Matallana

Sofia Niño Leal

## **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él

Carolina González Villamizar

Mariana Delgadillo Oliveros

Natalia Escobar Matallana

Sofia Niño Leal

## Contenido

<b>Declaración de Originalidad y Autonomía</b> .....	3
<b>Declaración de Exoneración de Responsabilidad</b> .....	4
Resumen.....	7
Palabras clave.....	7
Abstract .....	8
Key Words .....	8
Glosario.....	9
Presentar el perfil. ....	11
Plantear el Objetivo del Proyecto: “La gerencia y sus competencias para el direccionamiento de equipos de alto desempeño” .....	12
Preguntas y respuestas al gerente.....	12
Idea o mensaje central que les gustaría que se extraiga del proyecto: “La gerencia y sus competencias para el direccionamiento de equipos de alto desempeño”. ....	16

Conclusión: ..... 18

Bibliografía: ..... **¡Error! Marcador no definido.**

## **Resumen**

El mundo laboral hoy en día se basa en entender y desarrollar cada actividad de la empresa de la mejor manera además de saber como dirigir un equipo de trabajo, ya sea pequeño o grande. Es por esto que por medio de este trabajo de grado, encontramos a continuación una entrevista realizada a un gerente que cuenta con un gran equipo de trabajo para lograr resolver todas las dudas y cuestiones que nos surgen alrededor del tema de la gerencia y las competencias que un gerente debe tener para lograr direccionar su equipo hacia un objetivo.

## **Palabras clave**

Gerencia, Equipo de Trabajo, Gerente, Habilidades, Competencias, Innovación, Creatividad, Comunicación.

### **Abstract**

Today's labor world it is based on understanding and developing each company activity in the best way, as well as knowing how to lead a work team weather is small or big. This is why, through this degree work, we can visualize an interview with a manager who has a great work team, who we can solve all the doubts and questions that arise around this topic of management and the abilities that arise to lead their team towards an objective.

### **Key Words**

Management, Work Team, Manager, Skills, Abilities, Innovation, Creativity, Communication.

## Glosario

**Leasing financiero:** “Es un contrato de alquiler con opción a compra al final de este. La opción de compra consiste usualmente en un pago simbólico o una cuota adicional” (Tapia & Ariganello, 2000)

**Certificación ISO9001:** La certificación ICONTEC ISO 9001, Sistema de Gestión de la Calidad, proporciona una base sólida para un Sistema de Gestión, en cuanto al cumplimiento satisfactorio de los requisitos del sector y la excelencia en el desempeño, características compatibles con otros requisitos y normas como el Sistema de Gestión Ambiental, Seguridad, Salud Ocupacional y Seguridad Alimentaria, entre otros. (Icontec, 2023)

**Artes Gráficas:** La característica esencial que diferencia al arte gráfico de cualquier otra manifestación artística es su multiplicidad, es decir, su capacidad para obtener imágenes exactamente repetibles (...) es, por tanto, una denominación genérica aplicada a los diferentes procesos empleados por el artista para actuar sobre un soporte dejando en él su impronta (Blas, Ascensión, & Clemente, 1996)

**Gerencia:** “Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución” (Real Academia Española, 2023)

**Equipo de alto rendimiento:** “No es más que un equipo de trabajo altamente organizado y orientado hacia la consecución de una tarea común” (Moreno, 2012)

## Introducción

Hoy en día para que una empresa sea exitosa depende principalmente de la labor que ocupan los gerentes al ser la cabeza de la organización, es el encargado de manejar a los equipos de trabajo y de cumplir con los objetivos, metas y expectativas de la empresa. Lo mas importante para que un gerente se vuelva exitoso es como puede manejar a su equipo y que estrategias dentro de las competencias gerenciales se pueden implementar. Según (Camacaro,2017) las Competencias gerenciales se definen como “Las habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y saberes que emplean las personas para desempeñar un cargo en la organización”. Un gerente debe tener claridad sobre cuáles son esas habilidades y destrezas de cada persona de su equipo para potenciarlas, retar a su equipo con nuevas metas y reconocer la labor de cada persona.

En este contexto uno de los mayores retos para un gerente se basa en la gestión del talento humano. Según (Montes,2016) la gestión de talento humano se define como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para organizar y dirigir a las personas. Incluye el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y recompensas. Permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”. Esto quiere decir que el gerente debe tener afinidad con su equipo de trabajo, debe tener habilidades que le permitan liderar y direccionar a su equipo de trabajo, tener la capacidad de poder realizar un proceso de selección adecuado para saber si la persona es apta para la posición y además incentivar a las personas de su equipo para que cumplan con el desempeño esperado.

Con el fin de tener una mejor claridad sobre la gerencia y como se puede utilizar diferentes

competencias para lograr equipos de alto desempeño, se realizó este proyecto en conjunto con un gerente para saber que habilidades y competencias le han funcionado dentro de su labor como gerente para manejar equipos de forma adecuada y funcional.

### **Presentar el perfil.**

Cecilia Leal Olmos es una mujer de 57 años de edad nacida en Guamal, Meta. Estudió en la universidad católica de Colombia en Bogotá el título de ingeniera industrial. Una vez culminó sus estudios inició su vida laboral como administradora en arte litográfico en una empresa dedicada a artes gráficas. Luego de dos años y medio en esta empresa ascendió y entró en el área comercial durante 15 años en donde desarrolló habilidades como elaboración de presupuestos, cálculo de tiempos de producción, cálculo de costos y contacto con nuevos clientes.

Cecilia toma la decisión de independizarse montando un negocio de la misma industria creando ALL PRINT GRAPHIC & MARKETING con la sigla Alprigrama S.A.S con la ayuda de sus dos socios; un compañero de trabajo que conocía la parte de producción y con su esposo que manejaba la parte financiera, mientras que ella se encargó de gerenciar la parte comercial. Inicialmente en la compañía se compró una máquina, se alquiló una bodega y con la buena atención de clientes, costos económicos y calidad se pudo iniciar a incrementar una cantidad de clientes significativa para ampliar el negocio año tras año. Al pasar el tiempo se fueron adquiriendo por leasing financiamiento comercial se pudo comprar máquinas más eficientes y con nueva tecnología. La empresa se encuentra certificada con la certificación ISO9001 de calidad desde hace más de 15 años y se está contribuyendo con el medio ambiente imprimiendo con tintas ecológicas, planchas térmicas y utilizando materiales certificados de bosques renovables.

Es así como Cecilia lleva 17 años como gerente comercial de Alprigrama S.A.S, manejando a 8 personas en su equipo, realizando metas conjuntas, reuniones semanales y dando incentivos para cumplir con los objetivos de venta cada mes. Cecilia se caracteriza por ser una persona líder, por dar ejemplo en la labor que desarrolla, la buena relación con los clientes y los trabajadores de la empresa, la respuesta rápida ante situaciones que se presentan en la empresa, la actitud de escucha y la comunicación asertiva. Dentro de su labor como gerente ha tenido la oportunidad de generar grandes licitaciones con empresas como Davivienda, Cenit, Oleoductos de Colombia, Caracol Televisión, entre otros.

**Plantear el Objetivo del Proyecto: “La gerencia y sus competencias para el direccionamiento de equipos de alto desempeño”.**

Como grupo siempre fue muy importante entender el día a día de un gerente y con Cecilia podíamos adentrarnos un poco más en cómo funciona el día de una gerente comercial con un equipo a su cargo. Con esto en mente, y luego de conocer a Cecilia y su historia, el objetivo principal de este proyecto fue el conocer aquellos retos que se presentan en estos altos cargos y sobre todo el manejo de ellos por medio de distintas habilidades que se obtienen y se deben tener a la hora de estar en este cargo.

**Preguntas y respuestas al gerente**

**1. Para llegar al cargo de gerente con toda la responsabilidad que conlleva este cargo ¿qué habilidades y competencias nos dice que debe tener para poder estar en el cargo de gerente?**

- Hace lo que le gusta y recibe buena remuneración por su compromiso y excelente actitud.
- Para su cargo no se miran tanto los estudios que se tienen sino la actitud, las virtudes, experiencias, metas y propósitos.
- Ella maneja el grupo financiero de la compañía, es por esto que si no se cumplen las metas es responsabilidad de ella y es ahí cuando se deben crear nuevas estrategias para lograr los objetivos, ver los errores y empezar a trabajar uno por uno.

**2. ¿Cómo logras dar una comunicación asertiva en un momento de crisis dentro del área que gerencia?**

- Han hecho distintos talleres para lograr que su equipo entienda los momentos a los que se pueden enfrentar, para esto lo hacen por medio de letreros, juegos y con eso hacen entender que por más crisis que se presenten siempre van a haber oportunidades de negocio.
- En las crisis deben aprender a mantener la calma y ser inteligentes a la hora de tomar alguna decisión; Cecilia nos dice que un Tip esencial es la calma ya que es una de

la principales estrategias que uno tiene, porque cuando uno no sabe cómo organizar las ideas a la hora de solucionar algo, puede que afecte al resto del entorno. Ella nos dice que uno refleja lo que lleva por dentro y a esto se refiere con estrés, mala toma de decisiones y de más.

- Nos dice también que algo importante es que si uno siempre mantiene una actitud positiva, todo va a fluir y es así como todo se organiza y las crisis pasan y se superan con éxito.

### **3. ¿Cuál crees que es la mejor manera de fomentar la innovación y la creatividad de un equipo?**

- La creatividad es fundamental y esto se mide colocando concursos por departamentos para poder ver el desarrollo de las personas, y la creatividad que tienen a la hora de hacer cualquier reto.

- En la parte de la innovación, lo que se busca es que los empleados y todos los equipos sepan que se está en un mundo en el que todo está fluyendo y cambiando, es por esto que hay que ir a la par con todo lo que está innovando hoy en día para que la empresa no se estanque.

- Hay que pensar siempre en que todo estará bien y mantener una actitud positiva así fluye todo, tanto el trabajo en equipo como las metas que se deben cumplir.

### **4. ¿Esto beneficia a la empresa y cómo lo beneficia?**

- Todo eso beneficia a la empresa porque la actitud positiva eso lo que se transmite y sea donde esté el cliente eso es lo que da de qué hablar en una empresa, la buena imagen que se muestra fuera de la misma y así se da una seguridad de que todo estará bien y que los proyectos que se establecen se han cumplido con éxito.
- Gracias a las buenas ventas y la buena atención que tienen con el cliente, reciben calificaciones de atención muy elevadas.
- La buena actitud motiva tanto a los equipos como a los clientes.

**5. Como gerente en el cargo que está ¿Qué es lo que estima que usted y sólo usted puede hacer y no puede delegar en otra persona?**

- Por experiencia ha tenido diferentes grupos y actualmente su equipo es joven y son personas con diferentes estudios y experiencias.
- La universidad enseña pero la práctica es donde uno aprende todo y de todo, ya sea de la parte administrativa, producción, comunicación y de más.
- Ellos a nivel comercial manejan de todos los grupos, tanto a personas que aprenden en 1 mes y otras que se demoran 2 a 3 años pero son excelentes y siempre tienen el apoyo y la disposición para aprender más de lo esperado.
- No todos tienen la misma capacidad de aprender al mismo ritmo pero hay que ver la cualidad de cada persona para que logre explotar y adecuar sus conocimientos.
- Lograr conocer a todos por medio de la experiencia.

- A través de las experiencias se puede enseñar a los demás y capacitarlos para poder elegir.
- Su éxito ha sido el contacto y amistad con los clientes. Eso hace que donde esté la persona su empresa siempre sea reconocida.

**Idea o mensaje central que les gustaría que se extraiga del proyecto: “La gerencia y sus competencias para el direccionamiento de equipos de alto desempeño”.**

Las principales lecciones y mensajes que se pueden extraer del proyecto realizado de la mano con Cecilia Leal Olmos, son las siguientes:

1. **La importancia de la actitud y la disposición:** Cecilia enfatiza que una actitud positiva es esencial. La actitud de un gerente afecta no solo a su equipo interno sino también a la percepción que los clientes tienen de la empresa. Una actitud positiva puede impulsar la moral del equipo y la satisfacción del cliente.
2. **Habilidad para gestionar crisis y habilidades sociales:** En momentos de crisis, la calma es un activo valioso. Cecilia destaca que la toma de decisiones inteligentes y mantener la calma son fundamentales para superar las crisis. Esto sugiere que un buen gerente debe ser capaz de tomar decisiones estratégicas bajo presión. Además de esto debe tener habilidades sociales para lograr liderar, así como lo menciona Daniel Goleman en su libro “Cómo ser un líder”, “La gente parece saber de forma intuitiva que los líderes

necesitan manejar las relaciones de un modo efectivo: ningún líder es tan solitario como una isla. Al fin y al cabo, la tarea de un líder es que el trabajo se haga a través de otras personas, y la habilidad social hace que esto sea posible.” (Goleman, 2016)

3. **Fomentar la creatividad e innovación:** Para mantenerse competitiva, una empresa debe fomentar la creatividad y la innovación empresarial definida como: “la búsqueda organizada y sistemática, con un objetivo de cambio, de las oportunidades que existan en el ambiente” (Villegas, 2016). Cecilia lo logra a través de concursos y desafíos para medir la creatividad del personal. Esto subraya la importancia de promover un entorno en el que los empleados se sientan incentivados a proponer nuevas ideas y soluciones.

4. **El impacto de la actitud positiva:** Una actitud positiva no solo beneficia al equipo, sino que también influye en la percepción de la empresa. Los clientes aprecian una actitud positiva y esto se traduce en buenas calificaciones de atención al cliente y lealtad.

5. **La importancia de la experiencia y el aprendizaje práctico:** Cecilia hace hincapié en que la experiencia en el trabajo es crucial y que la universidad enseña, pero la práctica es donde se aprende de todo. Esto destaca la necesidad de equilibrar la formación académica con la experiencia práctica para ser un gerente efectivo.

6. **Contacto cercano con los clientes:** Finalmente, Cecilia destaca que su éxito radica en el contacto y la amistad con los clientes. Esto subraya la importancia de construir relaciones sólidas con los clientes y mantener la reputación de la empresa a través del servicio al cliente de alta calidad.

### Conclusión:

En conclusión, el proyecto realizado para entender la gerencia y sus competencias para el direccionamiento de equipos de alto desempeño con Cecilia Leal Olmos resalta la importancia de una actitud positiva, habilidades para la gestión de crisis, la promoción de la creatividad e innovación, y el enfoque en la satisfacción del cliente. De la misma manera, destaca lo importante que es la experiencia y el aprendizaje práctico en el desarrollo profesional y el impacto positivo de las relaciones cercanas con los clientes en el éxito de una empresa. Estas lecciones son valiosas para cualquier persona que aspire a un cargo de gerencia o desee mejorar sus habilidades de liderazgo.

### Bibliografía

- Alpigrama. (2019). *Nosotros*. Alpigrama. <https://alprigrama.com/nosotros/>
- Blas, J., Ascensión, C., & Clemente, B. (1996). *Diccionario del Arte Gráfico*. Madrid: Real Academia de Bellas Artes de San Fernand.
- Camarco, M. (2017). *Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela*. Redalyc Universidad de los Andes. <https://www.redalyc.org/journal/257/25749951003/>
- Real Academia Española (2023). Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., versión 23.7 en línea. Gerente. <https://dle.rae.es/gerente?m=form>
- Goleman, D. (2016). Cómo ser un líder. En D. Goleman. (pág. 15)
- Icontec. (2023). *Certificación ISO 9001*. Sistema de Gestion de Calidad Icontec: [https://www.icontec.org/eval\\_conformidad/certificacion-iso-9001-sistema-de-gestion-de-calidad/](https://www.icontec.org/eval_conformidad/certificacion-iso-9001-sistema-de-gestion-de-calidad/)

- Montes de Orca, J. (2016). *Comunicación asertiva y trabajo en equipo: Resultados de un programa de intervención en los supervisores de una empresa*. Revista de psicología educativa propositos y representaciones: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2014.v2n2.62>
- Moreno, L. P. (2012). *Libro de las habilidades directivas, El. 3a edic.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos. (pág. 543)
- Tapia, G. N., & Ariganello, C. A. (2000). *Facultad De Ciencias Económicas, Jurídicas Y Sociales U.N.Sa*. Revista Profesional y Empresaria (D&G): El leasing financiero. [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/afe\\_1/material\\_de\\_estudio/material/El%20leasing%20financiero.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/afe_1/material_de_estudio/material/El%20leasing%20financiero.pdf)
- Villegas, R. V. (2016). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. En R. V. Villegas, *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas* (pág. 129).