HABILIDADES GERENCIALES NECESARIAS PARA ASUMIR CARGOS DE DIRECCIÓN DENTRO DE UNA EMPRESA

LUIS ALEJANDRO LÓPEZ FORERO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA 46A

BOGOTÁ, 2013

HABILIDADES GERENCIALES NECESARIAS PARA ASUMIR CARGOS DE DIRECCIÓN DENTRO DE UNA EMPRESA

LUIS ALEJANDRO LÓPEZ FORERO

Asesor

FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA 46A

BOGOTÁ, 2013

INTRODUCCIÓN

La esencia de la decisión final continúa siendo indescifrable para el observador y, con frecuencia, por cierto, también para el que decide… Siempre habrá tramos oscuros y complejos en el proceso de tomar decisiones, tramos que resulten misteriosos aun para aquellos que tengan que ver íntimamente con el mismo.

John F. Kennedy, ex presidente de los Estados Unidos

Desde hace mucho tiempo la ciencia administrativa, comenzó un proceso de direccionamiento basado en modernos conceptos y teorías con gran acierto y efectividad Aquellas le han permitido su desarrollo, fortalecimiento y expansión en muchos sectores económicos, políticos, financieros, sociales, culturales, educativos, entre otros muchos.

Una labor que ha demostrado la conveniencia, no solo de ahondar en tales contenidos, sino que además le ha llevado a interpretar y ejecutar una serie de acciones en cumplimiento de las necesidades organizacionales. Aunque existen otras donde la persona como tal, se halla inmiscuida, dentro de un deber que le exige interés y compromiso con los objetivos empresariales.

Se ha hecho exigible, especialmente para todas aquellas personas que desarrollan labores administrativas y de dirección, la necesidad misma de ahondar en temas específicos. Más aún, donde las habilidades gerenciales

toman fuerza, permitiendo el involucramiento del recurso humano dentro de las decisiones y acciones organizacionales.

Un accionar que le permite a la propia empresa, planear con mayor eficiencia y oportunidad sus esquemas de trabajo. De igual modo, la profundidad a su equipo de trabajo, liderar proyectos en función de los requerimientos propios de las organizaciones y definir herramientas y tiempo de trabajo, permitiendo el crecimiento y compromiso de las personas con la empresa.

Un trabajo que le compete necesariamente al director de empresa, así como a sus más inmediatos ejes de dirección. En ocasiones les exige interés, constancia, firmeza y voluntad para entender e interpretar el comportamiento empresarial. Igualmente, define las acciones de mejoramiento y retroalimentación.

Se hace mención de las habilidades directivas, vistas tal vez, como un cúmulo de destrezas, prácticas y experiencias propias de quien dirige la organización. Pues se enfocan hacia el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la misma, facilitando la inclusión de las personas con los intereses empresariales.

De eso trata el análisis, de buscar una justificación más para que muchas

empresas, le brinden mayor importancia a habilidades específicas de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, entre otras. Son ellas quienes enriquecen a la empresa y le permiten alcanzar el liderazgo y estabilidad propia de las grandes organizaciones.

El trabajo se desprende de tres ejes fundamentales: la Identificación de las habilidades gerenciales, destrezas necesarias para asumir cargos de dirección en una empresa y el dimensionamiento de la necesidad de adquirir dichas habilidades gerenciales. Dicho de otro modo, brinda valor agregado de un gerente y la importancia que tiene el desarrollo y aprendizaje teórico - práctico de habilidades propias de los cargos de dirección.

1. IDENTIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES NECESARIAS PARA ASUMIR CARGOS DE DIRECCIÓN EN UNA EMPRESA

¿Qué habilidades se necesita tener para ser un gerente?

La naturaleza humana siempre ha tenido como objetivo sobresalir en todas las actividades que desarrolla y principalmente en su vida laboral. La mayoría de personas, en el momento que ingresan a trabajar, tienen el anhelo de escalar rápidamente posiciones y de llegar a ejercer cargos de dirección. Ellos exigen tener o incorporar habilidades y destrezas para poder desarrollar una excelente labor y aportar con iniciativas eficientes y eficaces a la productividad de la organización.

En la actualidad se observa que estos cargos de dirección los ocupan personas que aunque tengan el conocimiento asociado a una especialización, maestría, doctorado y hasta postdoctorado, no han desarrollado dichas habilidades gerenciales.

Esto se traduce en el hecho que sus decisiones no son tomadas de una manera sistemática ocasionando en algunos de los casos, el colapso de la compañía y en otros su completa desaparición.

Peter Druker en 1967 cree que para lograr esto se necesita un enfoque

racional en la toma de decisiones, basado en una secuencia de pasos que conducen a decisiones exitosas. Él sostiene:

> Cada decisión implica un juicio arriesgado. Los ejecutivos eficientes tratan de tomar las pocas decisiones importantes en el más alto nivel de entendimiento conceptual. Tratan de hallar las constantes de una situación, pensar a través de lo estratégico y genérico más que de 'resolver problemas'.
>
> A ellos, por lo tanto, no les impresiona demasiado la velocidad en la toma de decisiones; más bien, el virtuosismo en la manipulación de gran cantidad de variables les parece un síntoma de desprolijidad en el pensamiento. ¿Quieren saber de qué se trata la decisión y cuáles son las realidades subyacentes que debe satisfacer?. Buscan impacto más que técnica y quieren ser cabales más que astutos (Drucker, 1967).

Al ocupar los cargos más altos de las empresas, los gerentes conviven con una gran responsabilidad, sus decisiones pueden llevar al barco a flote por mucho tiempo o hundirlo definitivamente en el fondo del mar.

Por tal razón, es necesario llegar a identificar las habilidades gerenciales necesarias para asumir cargos de dirección en una empresa. Concretamente, estas destrezas deben ser dimensionadas para ser adquiridas y realizar una reflexión sobre su importancia, determinando un valor agregado que debe buscar el líder dentro de su organización.

En repetidas ocasiones la humanidad se ha preguntado ¿qué se necesita para ser un gerente?, y aunque se llegue a respuestas en el entorno, tales como: un padrino político, ser hijo de un empresario pudiente y hasta tener la fortuna de lograrlo por la llamada meritocracia; es necesario comprender que un gerente debe aprender a desarrollar la habilidad de mantener una comunicación efectiva con cada miembro de la organización.

Debido a la falta de una comunicación cara a cara, se entregan los datos erróneos causando una ruptura en este proceso. “Hacer que la mayor parte de la comunicación electrónica requiere aprender a comunicarse mejor frente a frente” (Rosen, 1998).

De igual manera, cuando un líder no tiene la habilidad de expresar lo que desea de su grupo de trabajo, se rompe todo canal de comunicación ocasionando que sus empleados utilicen diferentes mecanismos para tratar de entender lo que realmente quiere decir esta persona.

Para ilustrar esta habilidad se puede recordar el popular juego del teléfono roto. En dicho juego, el mensaje que entrega la primera persona a una segunda, es comunicado de una manera errónea a la siguiente y así sucesivamente hasta que el mensaje final es totalmente diferente al inicial.

En las empresas, los mensajes son el centro de todo tipo de actividad. Por

tal razón, es importante que sean lo más claros posibles para que no existan ningún tipo de mala interpretación y que esto ocasione que al final no se entienda el mensaje.

En las organizaciones, al trasmitir a los empleados cuál es la misión y la visión de una empresa, debe realizarse de la manera más efectiva posible, la cual debe ser liderada por el gerente. Este es un claro ejemplo de la necesidad de adquirir la habilidad de la comunicación efectiva, ya que sin saber hacia dónde se quiere ir y cómo se va a lograr, sería el comienzo de un teléfono roto el cual ocasionaría una pérdida de identidad en las organizaciones y ante todo, desconocer la esencia de lo que se hace.

Croker (1978) encontró que, "de 31 habilidades evaluadas, las habilidades de comunicación interpersonal, incluyendo la de escuchar estaban calificadas como las más importantes".

En muchos de los casos, las personas no tienen desarrollada esta habilidad, ya que en muchas ocasiones cuando necesitan solicitar o entregar una información determinada, no es claro al momento de expresar el mensaje. Lo anterior, debido a que utilizan demasiados términos técnicos de la carrera, los cuales confunden a la gran mayoría de personas ocasionando una desavenencia en la comunicación efectiva que se desea lograr.

Del mismo modo, se considera que todo gerente debe acrecentar su habilidad de poder y liderazgo. Es importante resaltar que muchas personas consideran tener esta habilidad como algo innato, y que poco se preocupan por definir si realmente son considerados como líderes en sus organizaciones.

Un líder aunque es la persona que actúa como guía o jefe, debe ser reconocido por sus capacidades como las de influir en los miembros de su grupo de trabajo de manera positiva. Especialmente porque incentivan a que se trabaje en conjunto por un objetivo común, y ante todo ganarse la aceptación, siendo una persona carismática que pueda llegar a modificar los valores, las creencias y las actitudes de sus empleados.

> No es suficiente que un líder conozca lo correcto. Debe ser capaz de hacer lo correcto. El líder sin juicio ni percepción para tomar decisiones correctas falla al carecer de visión. Quien conoce lo correcto pero no puede lograrlo fracasa porque es ineficaz. El gran líder necesita la capacidad para lograrlo (Nixon, 1982).

Muchos gerentes no son líderes y muchos líderes no son gerentes por diversos motivos. Esto hace imprescindible notar que las características y habilidades secundarias de un líder como el ser estratégico, visión de largo plazo, poder, ambición, entre otros, deben ser incorporadas a las destrezas de un buen gerente.

Lo anterior, garantizará un valor agregado en el momento de ocupar estos cargos en la alta gerencia. Por otra parte, se considera que el poder se encuentra directamente ligado a la capacidad de liderazgo, ya que una persona que no sea reconocida como un líder, difícilmente puede ejercer un poder sobre su grupo de trabajo.

En la actualidad, el poder es visto como un medio para lograr un objetivo pero dentro de las organizaciones debe ser utilizado para enfocar el camino correcto para realizar una meta en común.

> Recuerdo que, en mi juventud cuando practicaba el deporte del fútbol. La habilidad de liderazgo la pude poner en práctica al ser nombrado capitán de mi equipo. En esta posición privilegiada para algunos, podía guiar a mi grupo a un objetivo común que era ganar los partidos y compartir con ellos en ocasiones el fracaso de una derrota o las mieles del triunfo. En este caso particular, el capitán no tenía un poder sobre sus jugadores sino que dentro del campo de juego servía como comunicador del técnico de las acciones que debíamos poner en práctica (El autor).

> Robert Dilenschneider, presidente y director ejecutivo (CEO) de una empresa líder en relaciones públicas, comenta: ‘El empleo de la influencia en sí misma no es negativa. Con frecuencia puede ser benéfica. Como cualquier fuerza poderosa (desde una poderosa medicina hasta la energía nuclear), es la moralidad con la que se emplea la influencia la que hace la diferencia’ (Dilenschneider, 1990, p. xviii).

En el mismo sentido, se resalta que todo buen gerente debe incorporar la

habilidad de la motivación. Es valioso comprender que todo ser humano debe ser motivado o estimulado a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para lograr su culminación.

En el ámbito empresarial, existen muchas maneras de motivar a los empleados a que se sientan comprometidos con la gerencia a lograr las metas planteadas, pero el gerente debe tener la capacidad de influir en ellos sin tener que entregar algo a cambio.

> Después de ganar su séptimo título sin precedente como entrenador de la NBA, se le preguntó a Phil Jackson cuál era su método para motivar a los jugadores profesionales de basquetbol. 'Yo no motivo a mis jugadores. Usted no puede motivar a alguien, todo lo que puede hacer es proporcionar un entorno motivador y los jugadores se motivarán solos' (Jackson, 2000).

Las empresas actuales han implementado algunos métodos de motivación. Tal es el caso, de la entrega de bonos y regalos navideños, días libres por buen desempeño, entre otros, pero ninguno de ellos ha logrado que realmente el trabajador tenga un sentido de pertenencia con la organización.

Son pequeños detalles temporales empleados para que las personas disfruten de beneficios que tradicionalmente no se entregan todos los días

pero en esencia únicamente son distractores utilizados para premiar por algunas labores realizadas.

Para entender la siguiente habilidad gerencial, se cita una frase escrita por Paulo Coelho “Jamás dejes que las dudas paralicen tus acciones. Toma siempre todas las decisiones que necesites tomar, incluso sin tener la seguridad o certeza de que estás decidiendo correctamente”. Frase utilizada en diferentes textos enfocados hacia la toma de decisiones, se puede llegar a tener una pequeña discusión, acerca del proceso que se utiliza en la toma de decisiones enfocada a la solución de problemas.

A diario las personas se ven enfrentadas a tomar decisiones, algunas pueden ser muy simples, como decidir ¿a qué hora levantarse?, ¿Qué día se debe pagar el recibo de la luz?, ¿Qué atuendo se necesita para este día?, en las cuales aparentemente no es necesario aplicar el proceso de toma de decisiones.

Se debe definir el Problema, analizarlo, evaluar las alternativas, elegir las alternativas y aplicar la decisión, ya que todo este análisis se realiza de una manera muy rápida sin necesidad de aplicar un modelo racional sino de alguna manera intuitiva.

En el caso de la pregunta ¿a qué hora levantarse?, esta decisión trae

bastantes inconvenientes por no realizar dicho análisis de una manera más eficiente y eficaz. Dependiendo de la hora de despertar, se tiene que tomar otras decisiones que afectarán el normal desarrollo en las actividades diarias.

Si la decisión fue levantarse temprano (6:00 a.m.), comienza a configurarse diferentes factores para alcanzar la meta particular de llegar a las 8:00 a.m. al trabajo. Así, es necesario identificar qué distractores se tiene para realizar las actividades una vez se despierte como los son: hacer ejercicio, tomar un baño, ponerse la ropa, utilizar medio de transporte y llegar al trabajo. Aunque uno tiene una rutina en particular nunca un día será similar al otro.

En muchas ocasiones existen diferentes razones para que no se cumpla con el plan y que lamentablemente inciden en el cumplimiento de los horarios establecidos para un día en particular. Si fuera muy estricto al tomar esta decisión con el fin de cumplir con el horario establecido para la entrada en el trabajo, sería necesario utilizar el proceso de toma de decisiones combinándolo con un cronograma de tiempos.

"Es sabido que para mejorar la calidad de como individuos y organizaciones, un paso esencial es aplicar el método racional de solución de problemas" (Ichikawa, 1986; Juran, 1988; Riley, 1998). El proceso sería definir el problema haciéndose la siguiente pregunta: ¿Qué condiciones se debe cumplir para llegar al trabajo antes de las 8:00 a.m.?

Por lo mismo, analizar el problema en donde se identificaría si se debe garantizar que durante dos horas entre las 6 a.m. y hasta las 8 a.m. pueda ejecutar las actividades para cumplir con el horario de trabajo.

Evaluar las alternativas que consistirían en contemplar si algunas de las actividades para cumplir con el objetivo están bien definidas y se pueden llegar a medir y exigir los tiempos para su cumplimiento (hacer ejercicio, tomar un baño, ponerse la ropa, utilizar medio de transporte).

En este caso particular, la decisión del medio de transporte es la que más relevancia tiene ya que dependiendo la hora de salida al utilizar carro particular, taxi o tomar el bus puede variar los tiempos de llegada al sitio de trabajo.

Al disponerse a elegir cuál de las alternativas es más favorable, definitivamente la alternativa del medio de transporte que más se utiliza es la de tomar bus, ya que por los tiempos de desplazamiento y el carril exclusivo de Transmilenio es la que mejores resultados ha ofrecido.

Finalmente, se aplicaría la decisión que para cumplir con el objetivo de llegar al trabajo antes de las 8:00 a.m., es necesario levantarse dos horas antes (6:00 a.m.), ya que si no se hace de esta manera, difícilmente se tendría la oportunidad de cumplir con este objetivo.

Con el anterior ejemplo cotidiano, se puede analizar que si algo tan sencillo como levantarse a una hora determinada tiene un proceso de toma de decisiones, el cual ayuda a definir diferentes variables las cuales afectan el cumplimiento de un objetivo planteado, al tomar una decisión de mayor importancia dentro del ámbito empresarial es vital aplicar un modelo como el racional, garantizando mayor efectividad y resultados esperados.

La frase de Coelho tiene un grado de incertidumbre muy alto, el cual se puede llegar a disminuir al aplicar este modelo en las decisiones que se toman a diario tanto en la vida personal como laboral, aunque en algunas ocasiones su estructuración pueda llegar a ser bastante compleja.

Un gerente debe ser considerado como el mejor negociador en todos los aspectos de la organización con relación al manejo de conflictos. A diario las personas se ven inmersas en una gran cantidad de problemas, tanto personales como organizaciones, los cuales ocupan un alto porcentaje del tiempo actual, encontrándoles algún tipo de solución.

La naturaleza humana es conflictiva, razón por la cual entender e incorporar las habilidades necesarias para manejar diferentes tipos de problemas serían de bastante ayuda en el momento de tomar las riendas en una organización.

> “El conflicto es la sangre vital de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes. Enciende la creatividad, estimula la innovación y fomenta el mejoramiento personal” (Blackard y Gibson, 2002; Pascale, 1990; Wanous y Youtz, 1986).

En el trabajo, todos los días las personas se encuentran solucionando conflictos, la mayoría por la falta de planeación en la diferentes actividades que se desempeñan o por errores humanos que de alguna manera pudieron haberse prevenido con anterioridad.

Poseer la habilidad de negociador, ayudaría de gran manera a solucionar rápidamente estos problemas, ya que muchas personas piensan y actúan de una manera totalmente diferente, dando como resultado un choque directo por saber quién tiene la razón y quién debe sucumbir ante ella.

Un conflicto sobre asuntos en particular no es sólo probable en equipos de alta dirección, sino también valioso. Tal conflicto dota a los ejecutivos de un rango de información más inclusivo, un entendimiento más profundo de los asuntos y en conjunto más rico de posibles soluciones.

> La alternativa al conflicto es por lo general no el desacuerdo, sino la apatía y la falta de compromiso. En los mercados acelerados, las decisiones estratégicas exitosas son más factibles de realizar por equipos que promueven actividad y grandes conflictos sobre asuntos en particular sin sacrificar la velocidad. La clave para

> hacerlo es mitigar el conflicto interpersonal (Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997, p. 84-85).

Del mismo modo, un gerente debe manejar y fomentar a sus empleados o subalternos la habilidad de Gestión de Cambio, que puede darse de diferentes maneras según el entorno en el cual se encuentre involucrada la organización.

En algunos casos existen compañías en las que sus líderes han perdurado en sus cargos y que manejan procesos que han sufrido un sin número de modificaciones, con lo cual han venido reacomodando las fichas de juego según la necesidad del mercado. En otros escenarios, es constante que los líderes duren periodos cortos en los cuales por dejar huella quieren modificar dichos procedimientos e incorporar nuevas formas de hacer las cosas.

Así, se podría poner a consideración del lector un caso particular de la organización en donde se labora. Durante los últimos cinco (5) años han pasado por los altos mandos aproximadamente seis (6) líderes y con ellos sus grupos de trabajo.

Es impresionante ver todos los cambios o las ideas con las que llegan estos personajes. Cada uno maneja un estilo de liderazgo diferente y actúa

según la experiencia que ha tenido en cargos anteriores, provocando en algunos casos aceptación y en otro repudio de los funcionarios que no pierden su trabajo en el momento de estas estructuraciones.

En un mundo tan cambiante, nadie apuesta a predecir qué puede llegar a ocurrir en 5, 10 ó 15 años. Por tal razón, el gerente debe manejar esta habilidad con gran cuidado, ya que al establecer nuevas normas o procesos puede llegar a causar muchos efectos tanto positivos en algunos casos como negativos.

La novedad en las organizaciones debe tener su grado de planeación, y de alguna manera de perspectiva ya que hoy en día todo corre a velocidades exageradas y lo que la ciencia se demoraba en realizar en años actualmente se realiza en meses o semanas.

Cada una de las habilidades antes nombradas hace parte de un gran grupo de habilidades gerenciales que todo líder debe tener o comenzar a incorporar dentro de sus destrezas. Inicialmente es necesario realizar un autoanálisis para evidenciar cuál de ellas hacen parte de la personalidad. Una vez establecido esto, un gerente debería empezar un estudio consciente de las habilidades faltantes para ver la manera de poder desarrollarlas personalmente en pro del liderazgo en la organización.

> Entender que el liderazgo es un estado de dinámica temporal nos lleva a una redefinición radical de cómo pensamos, actuamos y desarrollamos el liderazgo. Se llega a descubrir que la mayor parte del tiempo, la mayoría de las personas, incluyendo directores ejecutivos, presidentes y primeros ministros, no son líderes y que cualquier persona puede ser un líder. La mayor parte del tiempo, ninguno de nosotros somos líderes (Quinn, 2004).

Lo fundamental es descubrir no solo las habilidades y aptitudes que se tiene. Es igual de importante, contemplar la necesidad misma de reencontrarlas, definiendo acciones concretas para acercar la persona aun más a su organización, cumpliendo y empleando los recursos necesarios.

2. DIMENSIONAMIENTO DE LA NECESIDAD DE ADQUIRIR DICHAS HABILIDADES GERENCIALES COMO UN VALOR AGREGADO DE UN GERENTE

¿Realmente es necesario adquirir habilidades gerenciales para asumir cargos de dirección?

Al asumir cargos de dirección, son muchas las habilidades, capacidades, conceptos, teorías y estrategias que la persona aspirante debe tener en cuenta, dado que de ello depende el éxito, desarrollo y fortalecimiento de los planes de empresa.

En este parte se incluyen aquellos donde el talento humano juega un papel determinante a la luz de las implicaciones que de manera directa tienen en la organización aspectos como la globalización, la inversión extranjera, los acuerdos comerciales, las regulaciones, entre otros.

> Para que las empresas puedan ingresar y posicionarse en un mercado global, se requiere que éstas posean múltiples habilidades y capacidades que les permitan enfrentar la incertidumbre que se vive en el proceso de globalización. Se requiere además, que los gerentes establezcan estrategias empresariales que permitan ofrecer respuesta a los desafíos del entorno interno y externo en el mediano y largo plazo (Ferrer y Clemenza, 2006, p. 81-100).

Aunque las capacidades no solo las debe alcanzar la empresa tal como lo menciona el autor. Pues son los gerentes quienes deben desarrollarlas, perfeccionarlas y fortalecerlas como parte de un proceso de respuesta a los desafíos del entorno. Especialmente aquellos donde se exige de la presencia innata del gerente en decisiones que competen a toda una empresa, organización o país.

El contexto en el cual se mueven muchas organizaciones actualmente, demanda gran interés y arduo trabajo por parte de sus directivos, esencialmente por las implicaciones económicas, políticas, financieras, ambientales, administrativas y funcionales que lleva impreso.

Esto obliga a las personas a explotar aquellas habilidades y capacidades innatas y adquiridas como parte de la respuesta a los desafíos, manteniendo la estabilidad y anticipándose a las realidades planteadas por el mercado.

> El agitado ritmo de trabajo de las empresas modernas, los nuevos modelos administrativos y los retos a los que se enfrentan las compañías, diariamente, exigen que los cargos gerenciales sean ocupados por personas formadas y experimentadas, capaces de aplicar su saber y que puedan garantizar óptimos resultados en los procesos que lideran, en aras de lograr éxito empresarial (Ruiz Rojas, s.f.).

Existen diversas habilidades y conceptos que hacen parte del arduo

trabajo que desarrolla el empresario actual y que determinan el rumbo y éxito organizacionales. Es evidente la concientización que se debe lograr respecto al tema, como un intento por asegurar la estabilidad futura de la organización, apoyados en las tecnologías y conocimientos y experiencias de personas exitosas y conocedoras del manejo empresarial.

El direccionamiento empresarial condiciona a las personas para que no solo busquen salidas a crisis internas, sino que en fin último, lleva a que éstas sean capaces de autoconocerse y autoevaluarse dentro de un contexto administrativo.

Esto involucra a todos los recursos de la organización, anteponiendo los intereses colectivos sobre los personales, alcanzando las metas y dando cumplimiento a los objetivos organizacionales.

> El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo (Madrigal Torres, 2009, p. 8).

El persuadir a los colaboradores para que trabajen mancomunadamente en el desarrollo de objetivos comunes no resulta ser una tarea sencilla. Por lo mismo, quien direccione la gestión debe ser consciente no solo de las

diferencias personales, sino que además debe integrarse con las políticas empresariales y los fundamentos administrativos.

Es una labor compleja pero satisfactoria cuando se logran objetivos que llevan a un mejor desarrollo conjunto, todo en función de la habilidad para encauzar estrategias hacia metas específicas de éxito y reconocimiento institucional.

El mundo actual debe buscar líderes que encausen su organización hacia el encuentro con las teorías globalizadoras que definen el rumbo administrativo. El no hacerlo, implicaría una pérdida de poder y de autonomía para mantenerse vigente en el entorno, independientemente de la actividad que se desarrolle.

Debe buscarse una preparación constante, definiendo elementos diferenciadores de la competencia, adquiriendo nuevos conocimientos, propendiendo por el desarrollo de habilidades y capacidades en todos y cada uno de sus niveles de trabajo.

> El desarrollo de habilidades en los profesionales se hace inevitable, en un mundo en el cual la competencia empresarial y los procesos de internacionalización, son cada vez más ágiles, impredecibles, exigentes, haciendo una economía dinámica nacional e internacionalmente, por ende se requiere de Gerentes y Directivos competentes,

> que puedan asegurar un posicionamiento empresarial en el mercado mediante el logro de resultados, teniendo en cuenta un excelente servicio al cliente externo e interno, trabajando con calidad humana y ofreciendo productos y servicios de calidad (Cruz Clavijo, s.f.).

Colombia, viene enfrentándose a los desafíos de una economía cada vez más emergente. Se debe pretender el desarrollo económico y estabilidad social de sus regiones, donde perseguir el posicionamiento de sus organizaciones y el despliegue de habilidades y aptitudes personales. Todo en pro del crecimiento y equilibrio empresarial, fundamental en el proceso.

Hay que entender que el dinamismo de las organizaciones, es un básico producto de la persistencia, perseverancia y constancia de sus directivos por conseguir nuevas y mejores alternativas para el crecimiento y estabilidad. El no hacerlo, implicaría un declive en el proceso y por ende, una pérdida de la competitividad, productividad y rentabilidad institucionales.

> El directivo del siglo XXI afronta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización, avances tecnológicos y nuevas ideologías, por lo cual debe contar con habilidades que le permitan vencer los retos que plantea el entorno en el que se desenvuelve, ya sea éste empresarial, político, económico o social, tanto en la administración pública y privada como en su vida profesional y personal (Madrigal Torres, 2009, p. xix).

Las habilidades gerenciales como atributos de desarrollo organizacional, condicionan el éxito de las empresas. Ellas aportan elementos de base para construir planes y estructuras acordes con la realidad. Todo, fundamentado en los conocimientos y capacidades directivas de los gerentes.

A qué persona no le ha sucedido que en un trabajo determinado es considerado como un especialista en el tema. No obstante, al momento de ocupar un cargo de dirección y aplicar dicho conocimiento, solo permite ser un gerente, coordinador o jefe mediocre, por decirlo de alguna manera.

En algunos casos, los profesionales se conforman con lo que saben. Nunca piensan si realmente las habilidades y destrezas son suficientes para ocupar otro tipo de cargos dentro y fuera de las organizaciones.

Con base en lo anterior, es necesario dimensionar la necesidad de adquirir las habilidades gerenciales suficientes para poder asumir cargos de dirección. El tener las herramientas, garantizan un desempeño efectivo en las labores encomendadas como gerentes.

Pero nuevamente se llega a tener nuevos interrogantes: ¿Cómo se puede evaluar si se cuenta o no una habilidad gerencial?, ¿De qué manera se adquieren estas habilidades?, y finalmente ¿Se está realmente preparado para asumir un cargo de dirección? A continuación se intenta dar una

pequeña guía para resolver de la mejor manera estas preguntas que a diario aquejan la vida laboral.

> Los directivos y líderes de la era posindustrial requieren nuevas habilidades. El nuevo contexto mundial demanda preparar a las personas para un mundo laboral en constante evolución donde las iniciativas, el conocimiento y la interacción humana con diferentes conocimientos son uno de los pilares fundamentales (Madrigal Torres, 2009, p. 14).

Lo realmente importante que se destaca en el análisis, es la determinación de sistemas de formación y capacitación que tiendan hacia la creación y desarrollo de habilidades gerenciales. Todo, dentro de un contexto que relaciona a las personas con el entorno, destacando de aquí lo que se requiere para asumir esa nueva realidad.

La presencia de las personas en el futuro es representativa y fundamental para alcanzar las metas propuestas. No obstante, perseguir propósitos de éxito no resulta ser una tarea sencilla, dado que quien emprenda actividades de gestión tiene la exigencia de cumplir con algunas actividades de orden administrativo que encausen el desarrollo de los objetivos.

> El paradigma del conocimiento ha traído como consecuencia otros paradigmas o *reglas del juego* que dictan la nueva forma de competir. De la capacidad de los gerentes de entender, adaptar y aprovechar estas nuevas reglas del juego,

> dependerá directamente el éxito de las organizaciones y su permanencia en el futuro. La información es la materia prima. El conocimiento es el recurso mental mediante el cual se adiciona valor (Aulaglobal, s.f.).

En las economías actuales se ha dejado entrever la necesidad de contar con ciertas habilidades y capacidades directivas que hagan parte del quehacer administrativo. De tal forma, se debe permitir el reconocimiento y una pertinente gestión que facilite el cumplimiento de los objetivos, y que a su vez, les lleve a contrarrestar el efecto generado por muchas tendencias mundiales que intervienen en el esquema empresarial.

Hay que tener presente que la esencia organizacional se fundamenta en el valor agregado que se puede proporcionar una vez se direccione la labor empresarial, bien sea que se hable de sistemas industriales, comerciales o de servicios.

De igual forma, cada una de estas líneas exige de la presencia de habilidades y capacidades para asumir riesgos y cumplir con las expectativas de clientes, proveedores, accionistas, el estado y de la sociedad como tal.

> Hoy en día en la sociedad del conocimiento, para que una labor gerencial resulte eficiente, administra en primer lugar y exige; *valor agregado.* Cuando los productos y los servicios se basan en el conocimiento, se modifica radicalmente la esencia y el estilo de actuación de los gerentes.

> La percepción del cliente cambia, los ciclos de vida se reducen drásticamente, los costos de producción se relegan a segundo término, la organización juega con la variable tiempo, el precio se tasa subjetivamente y el desarrollo del capital intelectual se convierte en la base de cualquier estrategia gerencial (Aulaglobal, s.f.).

Existen desde luego estrategias directivas que han llegado a ser efectivas y útiles a la hora de enfocar objetivos hacia un mercado determinado. Sin embargo, la labor como tal encierra una serie de actividades y habilidades que se hace necesario incluir en ese proceso, y que fácilmente permite la integración de las personas con los ideales empresariales.

Habilidades gerenciales como el liderazgo, el manejo de conflictos, la comunicación, la creatividad, la toma acertada e inteligente de decisiones, entre otras, condicionan el desarrollo organizacional.

Para ello, se requiere de la concientización de las personas para adoptar sistemas de formación, instrucción y capacitación. Más que esto, se requiere de una persona altamente receptiva, capaz de asumir riesgos y direccionar estrategias y esfuerzos. Todo, en función de los objetivos y necesidades empresariales.

> El problema que las empresas enfrentan, es que no existen fórmulas claras para definir las nuevas formas de organización y las configuraciones tecnológicas requeridas.

> Al contrario, hay la necesidad de experimentar, innovar y aprender, y seguir nuevas opciones que han sido probadas y evaluadas como alternativas de mejores prácticas a los modelos del pasado. Como consecuencia empieza a aparecer en el lenguaje industrial de los años noventa el concepto de aprendizaje de las organizaciones (Bessant, 1991, citado por Mertens, 1996, p. 11).

Basta sólo con tener dificultades para determinar en qué medida el gerente se encuentra preparado para asumir la defensa e inmediatez en las respuestas y soluciones a la problemática existente.

Esto permite ampliar el grado de conocimiento sobre la persona y la necesidad que se tiene de desarrollar talleres que motiven al director para que pueda autoevaluarse. Pues existe la necesidad de poseer ciertas habilidades, siendo conscientes de la importancia de aportar soluciones ingeniosas, ilustradas y arriesgadas que faciliten el entendimiento del sector.

El tener una o varias habilidades gerenciales, se demuestra en la medida que se tenga la capacidad para solucionar problemas sin la necesidad de acudir a la teoría sino a la práctica. Lo anterior, es una característica propia de aquellos gerentes con iniciativa, originalidad y ecuanimidad para asumir responsabilidades y emprender planes conjuntos de acuerdo a las necesidades existentes.

Se hace claridad con respecto al hecho que no todas las personas nacen con ciertas habilidades gerenciales. Por el contrario, se encuentran obligadas a buscar los mecanismos y estrategias para lograr el desarrollo de ciertas destrezas, técnicas y facultades de acuerdo a los condicionamientos del entorno.

Asumir una dirección no es tarea fácil pero tampoco imposible. Se deben cumplir requisitos técnicos, donde el interés personal se constituye en un elemento determinante dentro de un contexto globalizado y tecnológico. Un hecho que encierra experiencia, habilidad, pericia, destreza y capacidad para enfrentar desafíos de acuerdo a las tendencias económicas, administrativas y sociales que suelen rodean a las organizaciones.

Dimensionar la existencia de las habilidades gerenciales dentro de una organización, define en sí mismo, la necesidad de conocer cada persona. Aunque establece marcos de análisis, plantea soluciones y desarrolla estrategias en función de la satisfacción de cada necesidad.

Sin embargo, ello conlleva a ampliar el nivel de conocimiento y profundización en el tema e involucrando a todas las personas. A un cuando, debe haber conciencia respecto la importancia de apoyarse en aquellas habilidades como parte del sistema de soluciones.

3. IMPORTANCIA QUE TIENE EL DESARROLLO Y APRENDIZAJE TEÓRICO – PRÁCTICO DE HABILIDADES PROPIAS DE LOS CARGOS DE DIRECCIÓN

Tal como se venía dimensionando la incidencia de la administración en los procesos de desarrollo social, se logra destacar las propias habilidades gerenciales. Es decir, que establece en sí mismo, la necesidad de generar espacios que permitan la expansión de muchas de ellas.

Esto significa que, las organizaciones en cumplimiento de uno de sus fines, debe mostrarse dispuesto a definir herramientas y propiciar espacios, donde los directivos conozcan sus potenciales y aptitudes, empleándolas en beneficio propio.

> Por esta razón, las áreas de gestión humana de las empresas se preocupan cada vez más por los procesos asociados con la creación, transformación y difusión del conocimiento organizacional, por medio de la introducción de prácticas para fortalecer el sistema de aprendizaje de la organización y resolver problemas con mayor efectividad (Zorilla, 2001).

Una de las mejores estrategias o herramientas la constituye el propio conocimiento que se pueda adquirir. Esto facilita su utilización y el apoyo a nuevos sistemas de gestión y el desarrollo de nuevos proyectos de beneficio organizacional.

> La identificación del conocimiento es un proceso esencial no sólo para los recursos humanos de manera individual, sino también para la organización. Por medio de este proceso, se determinan los conocimientos esenciales y las necesidades intraorganizacionales en relación con los conocimientos existentes y los que se necesitan (Probst, Raub y Romhardt, 2001).

Desde teorías anteriores, se ha afirmado que el recurso más importante dentro de una empresa es el humano, pese a que los otros facilitan la ejecución de los procesos.

De ahí que muchos investigadores se hayan dado a la tarea de definir diversos enfoques administrativos mediante los cuales se brinda mayor apoyo a la labor humana. Sin embargo, por le mismo afán que rodea al entorno empresarial actual, ha limitado el hecho que se proporcionen líneas de base para fortalecer el conocimiento y desarrollo de habilidades.

> Se orienta a la contribución tanto de los recursos humanos como de los directivos, así como al aumento de la visibilidad y transparencia del conocimiento interno y externo. La dinámica del conocimiento es el resultado de un proceso de intercambio entre los estímulos del entorno, los conocimientos que existen en el sistema interno de la organización y las acciones de sus integrantes; donde esos conocimientos y acciones son la entrada y salida del flujo de conversión de conocimiento (Prieto Pastor, 2003).

De este cúmulo de conocimientos que puedan adquirirse y aplicarse de

forma casi que permanente, se destaca el liderazgo. Pues éste orienta la formulación y desarrollo de una serie de actividades de crecimiento empresarial.

Una habilidad que por demás es innata y aprendida a la par, dado que no todos cuentan en su momento con una serie de cualidades y atributos que les permitan liderar planes, su ejecución y evaluación de acuerdo a cada necesidad.

> Los líderes no se hacen, nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada. De esta manera, los esfuerzos iban dirigidos a descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder.
>
> Los cientos de estudios, sin embargo, no pudieron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que éste siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla (Watkins, 1989).

Aunque existen habilidades específicas en un directivo o gerente como el trabajo en equipo, la comunicación, la voluntad de servicio y trabajo, la solución de conflictos entre otras muchas, siempre se buscará quien trabaje de la mano del liderazgo como estrategia de direccionamiento y desarrollo.

> La variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es, junto con el estilo

> directivo, la disposición de los seguidores denominada madurez. Así, ésta es definida como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo, como la voluntad para llevar a cabo la actividad (Hersey y Blanchard, 1977).

Es común observar que existen organizaciones exitosas y altamente competitivas gracias a que han sabido combinar experiencia con actitud, destreza, firmeza y voluntad para traducir resultados en función de las necesidades organizacionales.

Su comportamiento y decisión han sido desde luego objeto de una profundización constante de resultados donde la conducta y la táctica personal, facilitan la gestión.

> Las habilidades paradigmáticas en uso de predicción y el control, nos han llevado a desarrollar hábitos de pensamiento y comportamiento que han alcanzado su límite vital. En el mundo en el que vivimos y trabajamos, estas habilidades son claramente necesarias pero no suficientes para continuar mejorando la efectividad, o bien para crear relaciones colaborativas y de confianza mutua, ni para generar una mejor calidad de vida, todas estas, cualidades requeridas para generar crecimiento sostenido en el tiempo (Universidad Del Salvador, S.F.).

Los ejecutivos que no lideran están prácticamente programados, solamente formulan planes o presupuestos, no visiones ni estrategias para

hacerla realidad. “No se trata de que lo que llamamos liderazgo sea bueno y lo que llamamos gestión sea malo. Simplemente son cosas distintas que sirven para cosas distintas (Kotter, 1990, p. 3).

El comportamiento empresarial en la gran mayoría de los casos, ha venido siendo influenciado por una serie de factores de orden social, administrativo, económico y legal. Elementos que desde luego exigen ser aprendidos, llevados a la práctica, evaluados y fortalecidos.

Para ello se emplean procedimientos apoyados en una serie de habilidades que a pesar de ser aprendidas. Un aspecto que permite el fortalecimiento organizacional gracias a las experiencias y estilos de trabajo que puedan implementarse en la empresa.

> En el proceso de enseñanza-aprendizaje de habilidades, tienen que utilizarse diferentes enfoques, métodos y técnicas que propicien la participación activa de los asistentes, el intercambio de experiencias; y la ejercitación mediante la aplicación práctica de los conocimientos a situaciones reales (o simuladas) del entorno de los participantes (Codina Jiménez, 2001).

Una habilidad para lograr su cometido de generar un mejor ambiente laboral y organizacional, requiere en fin último, la adquisición de nuevos y mejores conocimientos y prácticas. Esas mismas donde la pericia del gerente empresarial juega un papel fundamental para atraer mejores resultados.

Un líder se debe caracterizar a su vez, por la habilidad de traspasar los conocimientos. En algunas ocasiones, adquiridos en su proceso profesional y empresarial a sus colaboradores. Solo así busca una mayor integración y orientación de los objetivos institucionales.

> Además de las competencias técnicas existen otros tipos, entre las profesionales: las metodológicas, relacionadas con la capacidad de transferir el saber hacer a estos contextos, las sociales referidas a las habilidades comunicativas y de interacción social, y las participativas, referidas a la pertenencia a un grupo, a la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades (González Maura y González Tirados, 2009, p. 192).

Aunque en no todos los casos las personas que lideran una organización, tienen habilidades concretas que lleven en todos los casos las empresas al éxito. Por el contrario, se debe tener una serie de dones especiales, apoyados en la práctica y la experiencia, enfocando las necesidades y la manera en que han de satisfacerse.

> Una persona tiene competencia si posee los conocimientos, las destrezas y las aptitudes que necesita para desenvolverse en una ocupación, si es capaz de resolver las tareas independientemente y flexiblemente, y si tiene la voluntad de desarrollar su espera de trabajo dentro de una estructura organizativa en la que esta inmerso (Punk, 1994).

De manera general, se podría establecer que el gerente organizacional

cumple una serie de funciones tal como lo ha estipulado la teoría por años, es decir, funciones de planeación, organización, dirección y control. Existen a su vez, habilidades y destrezas que debe acompañar cada acción, algunas innatas y otras aprendidas.

Existen elementos influyentes internos y externos sobre el éxito y crecimiento empresarial, que deben ser tenidos en cuenta para formular acciones de mejoramiento, así como un mayor entendimiento de las conductas sociales, humanas y empresariales. Dentro de ellas se mencionan la motivación, la actitud, los valores y las emociones.

CONCLUSIONES

El contexto administrativo trae consigo diversas dimensiones que de manera directa e indirecta inciden en los procesos de desarrollo, estabilidad y crecimiento. Más aun, porque le han permitido a muchas personas, hacer parte de procesos exitosos, o por el contrario, a verse limitadas cuando los resultados no han sido los esperados.

Surge entonces la administración como una ciencia dinámica y eficiente que le ha permitido a muchas organizaciones y uniones de empresarios, desarrollar políticas productivas, de servicios y comerciales con gran acierto y efectividad.

No obstante, los resultados en muchas de ellas no fueron los esperados. No bastaba con el conocimiento, sino con la experiencia y la capacidad para detectar aquellas actitudes, atributos y destrezas de los colaboradores. Todo en función de los objetivos y planes de empresa en el corto, mediano y largo plazo.

De esta forma, se crea el concepto de las habilidades gerenciales como un mecanismo y técnica a la vez. De manera integral, busca ahondar en aquellos contextos administrativos donde el direccionamiento empresarial encuentra su eje, combinando la experiencia con aquellos atributos del ser humano.

Existe una diversidad de habilidades directivas que se han logrado descubrir con el tiempo por parte de muchos tratadistas, y que han sido determinantes para el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones en el tiempo. En síntesis, asociadas con la capacidad de los gerentes para tomar decisiones, enfrentar la problemática que aqueja normalmente a las organizaciones, pero más que eso, aportar elementos de base para que las empresas logren ser mucho más competitivas y productivas.

Dimensionar la importancia de las habilidades gerenciales y su utilidad para las propias empresas, lleva a definir las destrezas y experiencias específicas que hacen parte del panorama actual de muchas organizaciones. Esas mismas que inciden en los procesos de desarrollo tales como el liderazgo, la comunicación interpersonal, la solución de conflictos, la motivación, la toma de decisiones, el manejo del estrés.

Todo gerente debe enfocar sus esfuerzos no solo al conocimiento de la empresa como tal, sino a generar estrategias y mecanismos. Son aquellos que conduzcan a un progreso en materia laboral. Pues, del buen ambiente de trabajo que se proporcione a los empleados, dependerá el éxito y fortalecimiento institucionales.

Las organizaciones modernas han basado su evolución y estabilidad en los procesos administrativos y motivacionales, donde las habilidades para

direccionar el rumbo de las mismas son determinantes. Por esto mismo, la importancia de generar espacios para llevar a cabo procesos de capacitación continua, enfocados en la necesidad de realizar actividades de retroalimentación constante para llegar a una simple conclusión: realmente es necesario adquirir habilidades gerenciales para asumir cargos de dirección…

BIBLIOGRAFÍA

Aulaglobal. (s.f.). *Eje transversal de la estrategia de e-learning de aulaglobal: desarrollo de competencias gerenciales*. Recuperado el 26 de febrero de 2013, de http://www.aulaglobal.net.ve/docs/competgerenc.pdf.

Blackard, K., & Gibson, J. (2002). *Capitalizing on conflict: strategies and practices for turning conflict into synergy on organizations: a manager's handbook*. Palo Alto, CA: Davis- Black Publishing.

Codina Jiménez, A. (2001). *Habilidades directivas: ¿por qué? ¿para qué? ¿cómo?*. Recuperado el 18 de febrero de 2013, de http://www.sld.cu/ galerias/doc/sitios/infodir/10_habilidades_directivas.doc.

Crocker, J. (1978). *Speech communication instruction based and employers perceptions of the importance of selected communication skills for employees on the job*. Paper presented at the speech communication association meeting. Minneapolis, N.Y.

Cruz Clavijo, E. (s.f.) *Syllabus*. Recuperado el 26 de febrero de 2013, http://media.wix.com/ugd/75324d_8d66704192b5ead95a7f762db44fd311.pdf?dn=SYLLABUS+HABILIDADES_GERENCIALES_SYLLABUS.pdf.

Dilenschneider, R.T. (1999). *Business ethics*: *upper saddle river*. New York: Prentice Hall.

Ducker, P. (1967, enero-febrero). The effective decision. *Harvard Business Review*.

Eisenhardt, K. M.; Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L, J. (1997, jul-ago). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 77-85.

Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006, enero-junio). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *Revista Tendencias, VII* (1); 81-100.

González Maura, V. y González Tirados, R. M. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación, 47*; 185-209. Recuperado el 8 de marzo de 2013, de http://www.rieoei.org/rie47a09.pdf.

Hersey, P. y Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall.

Ichikaea, A. (1986). *Practical strategic TQM middle management*. Tokio: Diamond.

Jackson, P. (2000). *Interview with phil Jackson by Bab costas*. MSNBC.

Juran, J. (1988). *Juran on planning of Management*. New York: Free Press.

Kotter, J. P. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.

Laurence J., P. y Hull, R. (1969). *The Peter principle*. NY: Morrow.

Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas* (2a ed). México: McGraw-Hill.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.

Nixon, R. M. (1982). *Leaders*. New York: Warner Books.

Pascale, R. (1990). *Creating contention without causing conflict*. Business Month, 69-71.

Prieto Pastor, I. M. (2003). Una valoración de la gestión del conocimiento

para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador (Tesis de Doctorado). Universidad de Valladolid. Valladolid.

Probst, G.; Raub, S y Romhardt, K. (2001). *Administrando el conocimiento*. México: Pearson Educación.

Punk, G. P. (1994). La trasmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales en la RFA. *CEDEFOP*, *1*.

Riley, S. *Critical thinking and problem salving: upper saddle river*. NJ: Prentice Hall.

Rosen, S. A. (1998). *Gump of clay communication world,* 15, 58-59.

Ruiz Rojas, P. A. (s.f.). Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. *Revista El Mueble y la Madera*. Recuperado el 27 de febrero de 2013, de http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/ admin_habilidades.pdf.

Universidad del Salvador. (s.f.). *Maestría en Coaching y Cambio Organizacional*. Recuperado el 07 de marzo de 2013, de http://admi.usal. edu.ar/posgrado/maestria-coaching-cambio-organizacional.

Wanous, J. P. & Youtz, A. (1986). Solution diversity and the quality of the group decisions. *Academy of Management Journal, 1*, 149-159.

Watkins, P. (1989). Leadership, power and symbols in educational administration. En Smyth, J. (Ed.). C*ritical perspectives on educational leadership*. London: The Falmer Press.

Whetten, David A. y Cameron, Kim S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (6a ed.). Pearson Educación.

Zorilla, H (2001). *Management: la gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica (Ecopetrol)*. Universidad de los Andes. Recuperado el 21 de mayo de 2009, de http://www.geocities.com/ResearchTriangle/1872/km.htm.