

UNIVERSIDAD MILITAR

NUEVA GRANADA



HABILIDADES GERENCIALES Y SU IMPORTANCIA PARA EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN

ANA CONSTANZA DUARTE RODRÍGUEZ

ENSAYO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, D.C, 08 DE ABRIL DE 2013

**HABILIDADES GERENCIALES Y SU IMPORTANCIA PARA EL ÉXITO DE UNA
ORGANIZACIÓN**

(ENSAYO)

PRESENTADO A LA PROFESORA:

FANETH SERRANO

ANA CONSTANZA DUARTE RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, D.C, 08 DE ABRIL DE 2013

INTRODUCCION

En un ambiente competitivo y exigente como el que se desarrolla en la actualidad es fundamental para un directivo desarrollar y potencializar las habilidades gerenciales. Estas le permitirán llevar a su empresa a conseguir el éxito y mantenerse en permanente evolución para hacerle frente al constante cambio. Por otro lado también le aportaran herramientas fundamentales para afrontar a una demanda exigente la cual se presenta en cualquier sector empresarial y laboral.

Con este ensayo se Identifica las diferentes habilidades que debe desarrollar un gerente para lograr optimizar todo su potencial como directivo. Para este objetivo abordare las principales habilidades desde el punto de vista académico a través del aporte de varios autores especializados en temas administrativos que realizan una contribución fundamental para conceptualizar adecuadamente los argumentos del presente ensayo. Al mismo tiempo realizare un aporte con base en mi experiencia personal que permitirá evidenciar la importancia de este tema en un contexto real.

En segunda instancia se establecerá la importancia que representa para una organización el adecuado uso de las habilidades que requiere un gerente en la alta dirección. Para tal efecto se identificara en el contexto actual de las empresas el papel que debe asumir el alto directivo para poder direccionar a su organización hacia un futuro de éxito. Por consiguiente se pretende dar a conocer en diferentes situaciones que tiene que asumir un alto directivo las herramientas que debe manejar para lograr una gestión adecuada.

Finalmente manejaré el tema de desarrollo de competencias de un directivo basadas en la correcta aplicación de las habilidades gerenciales. Este tiene su relevancia en la medida que el directivo de este tiempo enfrenta retos que le exigen estar a la vanguardia ante las nuevas tendencias, globalización y avances

tecnológicos. Por este motivo se hace necesario que cuente con habilidades que le permiten hacer frente a todos estos cambios que se van presentando en el entorno que se desenvuelve.

ENSAYO

1. HABILIDADES Y GERENCIALES Y SU IMPORTANCIA PARA EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN

Como alto directivo es fundamental manejar un equilibrio y complemento entre los conocimientos técnicos y los aportes de tipo personal que se le puedan dar a la alta gerencia. Ambos son de suma importancia ya que una persona con ciertas habilidades personales las cuales ha trabajado a través de varios años como son la comunicación, el liderazgo, la asertividad, el manejo del tiempo y del estrés, pueden contribuir con el desarrollo de una gerencia exitosa. Al combinar estas habilidades con las adquiridas a través del conocimiento brindado por estudios superiores.

Para entrar en contexto del tema primero hablaré del concepto de habilidad desde la parte técnica la cual según:

“Guthie Knapp (2007) es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”.

Este concepto se relaciona ampliamente con las habilidades gerenciales ya que en efecto estas son adquiridas y aprendidas para obtener resultados previstos con la máxima veracidad y que sean benéficos para la organización.

Por todo esto, es importante hablar de las diferentes clases de habilidades que deben estar presentes en una gerencia exitosa. Entre las cuales se debe desarrollar la parte interpersonal, social y de liderazgo con las complementarias que se pueden ir adquiriendo a través de la experiencia y que desarrolladas en conjunto permiten mejorar el desempeño de un directivo en su organización.

En esta clasificación se encuentran las habilidades técnicas, académicas, sociales, de pensamiento, de liderazgo, interpersonales, físicas, empresariales entre otras.

Por consiguiente como lo comenta:

“Berta Madrigal (2009,2002). El directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades)”.

Ya que no es lo mismo un directivo que llegó por casualidad al cargo de gerente siendo profesional en determinada carrera pero que no ha desarrollado habilidades directivas en el hogar, la empresa y en su vida personal. Por esta razón vive en constante improvisación con sus subalternos, colegas y demás colaboradores que se ven afectados por la falta de criterio del directivo.

De igual manera es muy importante que el gerente al dar un ejemplo sobre sus propias habilidades personales, sea un modelo para sus subalternos y realizando un buen coaching todos se beneficien y consigan los resultados demandados por la organización. Por este motivo es importante capacitar a los empleados a su cargo con el propósito de que aprendan a reconocer sus propias habilidades para que las desarrollen. Este proceso permitirá que las habilidades sean potencializadas para que sea un crecimiento constante no solo para el gerente si no para las personas que dirige.

Entrando más puntualmente en el tema de habilidades gerenciales se encuentra una habilidad que abarca muchas cualidades personales y que es de suma importancia para un directivo. Se trata del liderazgo el cual se basa en la influencia interpersonal orientada hacia el logro de objetivos mediante la comunicación; esta influencia supera las actividades cotidianas las cuales se dan mediante órdenes. Es la forma de inspirar confianza entre las personas que componen un equipo y la influencia que se pueda lograr sobre ellas para cumplir las metas establecidas.

Fácilmente una persona que quiera convertirse en líder puede adquirir conocimientos para desarrollar un liderazgo como teorías, tácticas y estrategias de liderazgo que se pueden adquirir en cursos o seminarios. Pero es importante tener en cuenta que existen varias características que no puede adquirir de un día para otro como son la empatía, carisma, sentimientos y proyección que caracterizan a un líder. Principalmente la formación de un líder se compone de varios factores como lo son la genética e infancia, la educación, la experiencia, los fracasos y la formación objetiva.

Con respecto a estos factores se menciona la genética e infancia ya que si la persona nace favorecida con capacidades mentales y físicas buenas y además en su infancia tuvo alguna cercanía con experiencias de liderazgo es de gran beneficio ya que los primeros años son de gran influencia para forjar la personalidad de un líder. La educación se menciona ya que los conocimientos de calidad adquiridos a lo largo de la vida, facilitarán con éxito el desarrollo de un líder. En cuanto a la experiencia, es una gran herramienta ya que permite arriesgar y aprender de los triunfos y fracasos.

Por consiguiente, al nombrar los fracasos, estos son también muy importantes ya que nos permiten aprender de ellos y tomar las acciones correctivas respectivas. Esta práctica se utiliza para adquirir la facultad de sobreponernos a ellos, algo que hacen los grandes líderes. Es de saber que el directivo carga con varias dificultades por su responsabilidad y circunstancias que quisieran salirse de control las cuales se deben saber manejar, en cuanto a la formación objetiva esta ayuda a ser un complemento para perfilar las habilidades comunicativas o interpersonales de un líder.

Para empezar a desarrollar la habilidad del liderazgo es importante trabajar en la propia autoestima como lo menciona:

“Juan José Huerta Mata (2006). La capacidad para desarrollar o fortalecer la confianza en uno mismo es la base para mejorar la habilidad del liderazgo. Si la gente considera que una persona confía en si misma, será relativamente fácil que la acepten como líder”.

Con base en esta apreciación considero que es absolutamente verídica ya que un directivo al proyectar seguridad en sus conocimientos, en lo que hace y como lo hace genera credibilidad.

Para concluir el tema de la habilidad del liderazgo, uno de los autores realiza una reflexión sobre el alcance que deben tener los líderes para hacerle frente al cambio abrupto que se presenta en la actualidad en cualquier organización, a lo cual se refiere:

“Juan José Huerta Mata (2006). Los grandes líderes no siempre podrán tener respuestas correctas, aunque por lo general hacen las preguntas adecuadas. Una de las partes mas problemáticas del trabajo de un líder consiste en plantear preguntas difíciles”

Esta afirmación considero que es primordial al ejercer un liderazgo al interior de una organización, ya que con una pregunta difícil puede lograr que una persona o un grupo reflexione en por que debe hacer o abstenerse de realizar algo. Esto crea una conciencia al interior de la organización que permite a los colaboradores empoderarse de algunos temas y situaciones que les permiten participar de decisiones trascendentales para la organización. En este sentido todos los subalternos también comienzan a forjar un liderazgo desde su cargo para aportar al desarrollo de la empresa.

Es por esto que los líderes de hoy se deben centrar mas en el desarrollo de la visión en sus organizaciones antes que diseñar estrategias, si no se sabe para donde va o como se quiere proyectar la empresa no se puede ver reflejado un futuro promisorio para la organización. En consecuencia las relaciones interpersonales que se establezcan con los subalternos son pieza fundamental para lograr un buen liderazgo, basado en valores y en buenas practicas.

En definitiva la habilidad del liderazgo tiene una gran connotación dentro de las demás habilidades directivas ya que engloba a las demás permitiendo su desarrollo adecuado en cualquier ámbito empresarial.

Pasando a otra habilidad gerencial que los autores consultados mencionan como parte fundamental de la formación de un gerente es la comunicación. Esta habilidad es imprescindible ya que enlaza el nivel directivo con el operativo y que además es esencial para mantener una adecuada relación interpersonal con los subalternos, colegas y demás colaboradores. De acuerdo a la anterior afirmación, es importante determinar que a consecuencia de una mala comunicación los procesos administrativos y operativos pueden ser deficientes y poner en riesgo la consecución de los objetivos de la organización.

Como primer punto es importante mencionar que una comunicación se da cuando hay claridad de comprensión entre los sujetos que intervienen en el proceso de compartir ideas a través del lenguaje sea verbal o no. Por consiguiente debe haber disposición para escuchar y al mismo tiempo para dar a conocer cualquier tipo de información al equipo de trabajo. En este sentido es cuando se hace referencia a la escucha empática la cual busca reconocer las necesidades de comunicación de la otra persona.

Así mismo, aparte de tener una amplia claridad con respecto a las nociones básicas de la comunicación existen una serie de atributos que se deben ir desarrollando los cuales están implícitos en el proceso de esta habilidad. Estas ventajas nos permitirán obtener mayores y mejores resultados si desde un comienzo la comunicación es clara, concreta y se tienen en cuenta los concejos de las personas que han dedicado gran parte de su tiempo a estudiar las mejores prácticas. Estas apreciaciones nos llevan a determinar que sin duda el directivo debe optimizar esta habilidad para lograr buenos resultados en cualquier contexto.

Sin lugar a dudas, la principal característica que debemos desarrollar para tener una comunicación efectiva es la aptitud y disposición. Siempre hemos tenido preparación para aprender a hablar y a escribir pero no nos han instruido en el proceso de escuchar que generalmente es la técnica de la personalidad y no en relaciones primordiales para comprender a otra persona. Por consiguiente para generar una buena comunicación con cualquier persona se debe demostrar los atributos de nuestra personalidad de tal forma que se genere un buen ambiente el cual permita que fluya la comunicación.

Una de las principales prácticas que debe desarrollar un directivo dentro de la habilidad que estamos discutiendo es la habilidad para escuchar, como lo comenta el autor:

“Juan José Huerta Mata (2006). Un consejo útil es procurar primero comprender y después ser comprendido. Este principio es la clave de la comunicación interpersonal efectiva.

Esta reflexión que hace el autor es verídica por cuanto las personas en las organizaciones están acostumbradas a escuchar y recibir información sin la intención de comprender. Es por esto que la escucha empática se hace primordial al momento de retroalimentar a los subordinados y comprender sus necesidades tanto laborales como personales. Por consiguiente el hábito de desarrollar una escucha activa y correcta lleva a mejorar el ambiente de trabajo y disminuir los conflictos laborales.

De igual manera para darle continuidad a este tema se debe hablar necesariamente de la comunicación asertiva la cual le va a permitir al directivo comunicarse con seguridad, sin manipulación, agresividad o comportamientos pasivos que claramente no debe tener un líder en una organización. Como atributos adicionales fortalece la habilidad de la escucha y permite responder a las necesidades de los demás colaboradores sin comprometer sus principios y

descuidar sus propios intereses. A su vez también genera una comunicación más eficiente y un manejo adecuado de las situaciones problemáticas.

Con base en lo expuesto una de las principales prácticas que debe desarrollar un directivo dentro de la habilidad que estamos discutiendo es la comunicación asertiva la cual técnicamente según el autor:

“Juan José Huerta Mata (2006). se refiere a que asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en uno mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, además de comunicación segura y eficiente, por tanto es pieza fundamental para conseguir un proceso exitoso cuando nos comunicamos en un ambiente empresarial”.

Por lo anterior, la comunicación asertiva le va a permitir al directivo comunicarse con seguridad, sin manipulación, agresividad o comportamientos pasivos que claramente no debe tener un líder en una organización. Como atributos adicionales fortalece la habilidad de la escucha y permite responder a las necesidades de los demás colaboradores sin comprometer sus principios y descuidar sus propios intereses. A su vez también genera una comunicación más eficiente y un manejo adecuado de las situaciones problemáticas.

En el manejo de la comunicación asertiva también es importante hablar del lenguaje no verbal el cual refleja muchas cosas de la persona. En concreto, para un directivo se recomienda una postura adecuada que transmita confianza y sensibilidad esto se refleja en el cuerpo con movimientos estables, regulados y relajados también es importante la expresión de la cara y el contacto visual mostrando interés y atención. Estos elementos son fundamentales para dirigirse a un auditorio o para comunicarse en general con otras personas y mostrar una buena imagen.

Para un directivo que busque desempeñarse con las herramientas mas efectivas para que su gerencia sea exitosa también debe aplicar la toma de toma de

decisiones. Esta habilidad por supuesto es fundamental y frente a la cual se enfrenta de manera cotidiana un directivo en su cargo de gerente. Esta práctica permite conducir la organización hacia un horizonte de éxito pero también trae consecuencias nefastas si la decisión tomada no fue evaluada con la suficiente objetividad y conocimiento que ello implica.

De acuerdo con el tema tratado el autor:

“Juan José Huerta Mata (2006) hace referencia a la toma de decisiones acertadas y asegura que existe un método llamado Proact, con el cual se manejan cinco criterios fundamentales, estos ayudan a ver con claridad tanto los aspectos tangibles como los intangibles de una situación. Los cinco pasos de este método son problemas, objetivos, alternativas, consecuencias y transacciones”.

Para dar una idea más detallada del desarrollo de estos cinco pasos puntualizaremos más a fondo en cada uno de ellos para plasmar la importancia de los mismos.

Cuando el autor menciona el primer paso que se refiere a problemas, se refiere a la manera como se expresa el problema ya que planteado de una forma creativa se puede convertir en una oportunidad. Como segundo paso se refiere a objetivos los cuales son los criterios de decisión, estos determinan la importancia de la misma, el tiempo y el esfuerzo que necesita además no es aconsejable concentrarse solo en lo tangible y cuantitativo también se debe ver lo subjetivo.

Continuando con los pasos posteriormente el autor menciona las alternativas con las cuales se refiere a la materia para la toma de decisiones estas representan las diferentes opciones viables para conseguir los objetivos. En este tema es importante resaltar que para idear una solución al problema se aconseja escoger una nueva alternativa y desechar las ya utilizadas ya que muchas veces esta no soluciona el problema contundentemente si no que es un salvavidas temporal para el problema.

Otro de los pasos a tener en cuenta es las consecuencias ya que es de suma importancia atender las consecuencias de las alternativas antes de elegir. Es necesario comparar las ventajas y desventajas de cada una de las opciones y ver cual se ajusta más a la solución del problema. En este punto se debe probar antes de implementar es decir crear prototipos y ensayar, también usar escalas comunes que permitan dar una calificación así como servirse de expertos con prudencia.

Finalmente con respecto al tema de la habilidad para tomar decisiones se debe tomar en cuenta la incertidumbre ya que en muchas ocasiones a pesar de que se utilicen todos los métodos para evaluar cuál es la mejor alternativa, hasta no aplicarla no se sabrá si realmente se tomó la mejor decisión con respecto al problema, además existe algo llamado tolerancia al riesgo los cuales se asumen en busca de mejores consecuencias y depende de la importancia que se le dé al resultado desfavorable frente al favorable.

Para finalizar la conceptualización de las principales habilidades gerenciales que debe desarrollar un alto directivo se encuentra el trabajo en equipo y manejo de conflictos. Esta habilidad particularmente tiene mucha relevancia en el campo administrativo dado que en todas las organizaciones se consiguen mejor los resultados para la organización si se cuenta con un equipo de trabajo estructurado donde sea evidente la colaboración entre los subalternos y su dirección, así como la armonía de las relaciones interpersonales que permitan resolver conflictos de manera adecuada y eficaz para el beneficio de la organización y sus empleados.

Como aporte fundamental del trabajo en equipo es primordial asimilar que es mas importante la suma de esfuerzos y el aporte que se pueda dar a la organización por parte de varias personas que la capacidad de cada una de ellas a nivel independiente, para lo cual el autor:

“Juan José Huerta Mata (2006) menciona que un equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador, las cuales manejan una responsabilidad compartida”.

Por lo expuesto anteriormente básicamente el trabajo en equipo consiste en combinar los conocimientos y esfuerzos de tipo personal y profesional para lograr las metas propuestas. Esta dinámica trae bastantes beneficios para la organización entre los cuales se destacan el incremento de productividad y el mejoramiento de la calidad adicionalmente en los grupos reduce los conflictos, aumenta el compromiso con respecto a las metas e impulsa la apertura al cambio. Por consiguiente esta es una de las principales habilidades para optimizar el potencial del recurso humano en una organización.

Con respecto a esta importante habilidad directiva también se debe identificar las estrategias que fomentan el trabajo en equipo. Dentro de estas estrategias se identifica la entrega de la información para que el equipo funcione definiendo claramente los tiempos para concluir la tarea los cual es fundamental para cumplir los plazos establecidos en la organización y no retrasar al resto del equipo. Por otro lado se encuentra una de las características mas importantes de las relaciones interpersonales como lo es generar un clima de trabajo agradable ya que esto motivara a realizar un trabajo efectivo y sin contratiempos.

Para concluir con estas importantes habilidades que debe adquirir y desarrollar un directivo para ser exitoso en su labor gerencial se encuentra el manejo de conflictos y la negociación. Esta práctica va muy ligada con el trabajo en equipo ya que inevitablemente se tienen que establecer relaciones interpersonales que muchas veces por negligencia de los subalternos o deficiencia en la labor asignada de otras aéreas genera conflictos que se deben solucionar de la forma más eficaz en beneficio del grupo y de la organización.

Cuando nos referimos a un conflicto nos referimos a diferencias incompatibles percibidas como resultado de alguna forma de interferencia u oposición que genera problemas entre dos o más partes. Cabe anotar que el conflicto también es parte necesaria para la dinámica de una organización, de hecho existe una perspectiva reciente con respecto a este tema en el cual se afirma que cierta cantidad de conflicto es necesaria para que una organización funcione con efectividad. Esta teoría corresponde al punto de vista interaccionista del conflicto lo cual puede contribuir como fuerza positiva para la organización.

Como características fundamentales que debe adquirir un gerente para poder asumir un conflicto y determinar una solución existe la habilidad del buen negociador. Esta habilidad corresponde a desarrollar una buena autocrítica que lo haga neutral en cuanto a las alternativas que debe escoger para dar solución a determinado conflicto. La mayoría de veces involucra sentimientos de tipo personal que le impidan al directivo ser sensato al momento de decidir frente a una situación determinada que necesite imparcialidad.

Dentro de las características que debe poseer un buen negociador según el autor:

“Juan José Huerta Mata (2006) menciona la anticipación, estrategia, creatividad, proactividad, tolerancia, asertividad, honestidad, flexibilidad y claridad de ideas”.

Estas características desde mi punto de vista deben estar concatenadas para permitirle al gerente desarrollar una propuesta o solución al conflicto presente que de alguna manera lo afecta y pone en riesgo su gestión de directivo con una decisión errada la cual no tuvo la suficiente entereza para resolver.

Finalmente para terminar el tema de solución de conflictos se puede determinar que la destreza adquirida para negociar es fundamental para darle la mejor solución a los conflictos en una organización. Esta herramienta siempre va a beneficiar a las partes involucradas y va a permitir que se produzca un gana/gana

sin dejar en desventaja a ninguno de los actores del conflicto. Para generar este beneficio el desarrollo de la negociación se debe hacer sobre argumentos validos de ambas partes, lo cual genere una consecuencia positiva para ambas partes y permita ser objetivo en el momento de emitir una solución.

2. IMPORTANCIA DEL ADECUADO USO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Como lo menciona el autor:

“Ignacio Aguilar Zuluaga (2009). Es admisible aquello de que una empresa refleja lo que son sus dirigentes; demuestra la personalidad y el modo de ser de su gerente”.

Con base en esta afirmación, se evidencia que en efecto la gestión de un alto directivo se ve reflejada en los resultados que tiene una organización. Es por esto que la implementación de un adecuado uso de las habilidades gerenciales se hace imperativo. Al en cuenta la constante evolución del entorno empresarial y el nivel de complejidad al cual se enfrenta cualquier directivo en la gerencia de una empresa.

Por consiguiente, un directivo debe estar lo suficientemente preparado para asumir los momentos de prosperidad en su organización así como los tiempos adversos y difíciles en su empresa a los cuales tiene que enfrentarse para poder sacar a su organización adelante y no dejarla decaer. Para este efecto, las habilidades de un directivo son de suma importancia ya que le van a permitir determinar el rumbo de su empresa y su permanencia en el sector empresarial donde se desarrolle. Por esta razón, las herramientas adquiridas en el transcurso de su preparación le facilitaran la tarea de direccionar de la forma más adecuada su gerencia para obtener buenos resultados.

En el mismo sentido en la actualidad las organizaciones están siendo sometidas a un gran reto el cual se basa en tener una administración y una estructura organizacional que pueda mantenerse y responder efectivamente en un ambiente de constante cambio, complejo, bastante competitivo y altamente calificado. Esta situación obliga a que las empresas deban funcionar en un contexto de globalización lo cual necesariamente demanda que los gerentes cuenten con los conocimientos necesarios en cuanto a alta gerencia se refiere.

En consecuencia, todas las empresas de cualquier sector deben estar administradas por un directivo que sea consciente de los cambios que suceden cotidianamente, de la evolución que ha tenido la tecnología, de una competencia más amplia y de una dirección al nuevo recurso humano que quiere sentirse involucrado en las decisiones que tome la empresa. Es por eso que las organizaciones requieren un nuevo estilo de gerencia que esté a la vanguardia del cambio y permita concretar la misión y visión establecida en la organización.

Por lo anterior, el alto directivo debe estar en constante aprendizaje para poder asumir los cambios positivamente y gerenciar a cabalidad su empresa. Es por este motivo que el directivo debe preparar el ambiente al establecer un clima optimista, con una proyección de buenos resultados los cuales trasmite a su equipo de trabajo y le permitirá lograr sus objetivos propuestos. Lo importante de este comportamiento es que la mayoría de directivos tienden a enfocarse en las dificultades del cambio lo cual no le genera valor a su gestión; a diferencia del gerente, que enfoca sus habilidades gerenciales para resolver las dificultades con actitud positiva.

Por lo anteriormente expuesto, es de suma importancia tener en cuenta que se necesitan ciertas habilidades generales para tener un desempeño directivo eficaz, sin importar que nivel en jerarquía se ocupe en la organización. Por otro lado es importante precisar que la mezcla de habilidades que debe tener un directivo varía de acuerdo al contexto en el cual se desarrolle una empresa. No obstante hay un

grupo de estas habilidades directivas que se deben desarrollar por el gerente como lo son las mencionadas al comienzo del ensayo las cuales involucran la parte humana que es fundamental para cualquier organización.

En este sentido, la importancia del desarrollo de las habilidades humanas se centra en que gran parte del trabajo se lleva a cabo por personas, por este motivo se hacen esenciales para el direccionamiento eficaz de un grupo específico. Las habilidades humanas de los directivos son reflejo de su capacidad de liderazgo y una herramienta principal para para trabajar y entenderse con su equipo de trabajo. Se debe tener en cuenta que este tipo de habilidades tiene más relevancia para aquellos trabajos de dirección que requiere una extensa y amplia interacción con otros empleados.

Como lo comenta:

“James H. Donnelly (1998). Un estudio que se realizó a más de 1400 gerentes en diferentes niveles en la jerarquía de una organización confirma que las actividades esenciales de los individuos en los trabajos de supervisión de primer nivel son las habilidades humanas”.

Con respecto a esta afirmación se puede determinar que esta situación se origina debido a que los gerentes de primer nivel deben motivar a sus colaboradores para que mejoren o definitivamente cambien su desempeño en el trabajo. Así mismo deben retroalimentar a sus subordinados favoreciendo la comunicación continua para resolver conflictos interpersonales y de carácter grupal e individual. Por consiguiente se hace primordial que el gerente desarrolle las habilidades interpersonales que le aportaran mucho en su labor de directivo.

Por otro lado también nombramos al comienzo del documento de las habilidades técnicas. Estas también representan un nivel de importancia en el desempeño de un gerente principalmente en uno de nivel medio ya que las decisiones tomadas dependen de la pericia en las funciones específicas de la organización.

Por ejemplo se evidencia con las empresas que funcionan en el sector de producción, ingeniería, mercadotecnia, investigación entre otras, ya que estas organizaciones por el sector en el que se desarrollan le dan una gran connotación a este tipo de habilidades.

Finalmente se hallan las habilidades conceptuales entre las cuales se ubican la de toma de decisiones quizá una de las más importantes a nivel de alta gerencia para resolver conflictos y determinar el rumbo de una organización. Esta habilidad toma una gran importancia ya que afecta a la empresa como un todo por lo cual demanda tener un gran criterio para asumir los resultados obtenidos a consecuencia de las decisiones tomadas. Es una de las habilidades que entrega una gran responsabilidad al directivo y que en definitiva es columna vertebral de las habilidades que debe desarrollar un alto gerente.

3. DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE UN DIRECTIVO BASADAS EN LA CORRECTA APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

A través de todo el documento se ha mencionado qué tipo de habilidades gerenciales debe adquirir un alto directivo en una organización y la importancia que estas representan para la misma. El tema del desarrollo de la gestión por competencias para un gerente es determinante ya que se ha identificado en el documento desde el punto de vista benéfico para la organización, pero para el directivo también se hace fundamental desde el punto de vista profesional y personal. Es significativo identificar que el desarrollo de las habilidades gerenciales desde su experiencia adquirida como directivo le contribuye en gran medida al gerente con su gestión y por ende le genera un reconocimiento por parte de la organización.

Para entrar a profundizar y argumentar más sobre este interesante tema es preciso nombrar a Taylor (1917) quien asegura:

“Es importante contar con directivos competentes para alcanzar metas exitosamente en las compañías, como también es indispensable contar con colaboradores altamente competitivos en cualquier nivel jerárquico de la organización: desde el gerente hasta el último de los empleados”

En consecuencia este nivel de competencias permitirá llevar un proceso con cada uno de los colaboradores aprovechando sus talentos y preparándolos para que en un futuro puedan aportar a la compañía con sus conocimientos y experiencia no solo en sus respectivos cargos sino que también como directivos. Esto será de gran contribución al conocer más a fondo la empresa y tener una experiencia previa en la organización.

Es preciso identificar que existen diversos inconvenientes en la clasificación y definición de las competencias que debe poseer un directivo y esta situación es provocada por la aplicación de los modelos de gestión por competencias en el ámbito empresarial. Para esta situación es necesario que la gerencia de recursos humanos determine de forma específica los requerimientos para cada cargo. Principalmente para los altos directivos ya que el nivel de complejidad es mucho mayor al exigido para un cargo medio en la organización.

Por lo anterior la aplicación de los modelos de gestión por competencias se facilita un poco más para tareas operativas; contrario a esto, las definiciones necesarias para su aplicación en cargos directivos es mucho más compleja. Esta dificultad se manifiesta por la del trabajo que tiene que asumir un directivo en la organización ya que implica establecer medidas de desempeño de gran correlación con el individuo en lugar de la organización. Por lo anteriormente expuesto, es importante determinar que un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias no se puede limitar con base en ciertos resultados, también tiene

que definir e involucrar una medición de la evolución de las competencias requeridas para los altos cargos.

Uno de los principales exponentes de un modelo evolucionado de gestión por competencias enfocado en la alta dirección fue McClelland quien en 1973 publicó un documento el cual marco la pauta para iniciar la aplicación de modelos de competencias a la gestión de recursos humanos en las empresas. Este importante Psicólogo planteaba que los resultados de las pruebas de conocimientos, aptitud e inteligencia que se realizaban para evaluar y recibir nuevos empleados no se relacionaban con los resultados reales de estas personas en el puesto de trabajo.

Para desarrollar una mejor técnica de investigación, para determinar las competencias con las cuales contaba un aspirante a algún cargo en la empresa, McClelland propuso dos métodos principales; uso de muestras bajo criterios. Este método consiste en comparar personas que han sido exitosas tanto en la parte profesional como personal con otras personas que no han alcanzado ese éxito de este modo si identifica características de las personas exitosas para tomarlo de referente e identificara que se debe su efectividad. El segundo método es la identificación de pensamientos y comportamientos frecuentes observables que estén relacionados con resultados altamente exitosos, con este método se puede evaluar las competencias creando situaciones abiertas en las que la persona genera comportamientos que permiten identificar con que habilidades cuenta la persona que aspira a determinado cargo.

De igual forma, es importante establecer que las competencias directivas son parte esencial del proceso de innovación en una compañía. Las competencias incluyendo en ellas las capacidades y los procesos como el aprendizaje son parte de los activos de conocimiento en una empresa es por esto que las habilidades gerenciales son un capital intangible para la organización. Este valor agregado aportado por los directivos de la organización permitirá que la organización sea

más competitiva y se posicione en el mercado por su capital humano recurso fundamental para una empresa exitosa.

Por otro lado, autores expertos en la materia también aseguran que es importante rescatar el elemento técnico en el concepto de competencias directivas sin dejar a un lado las habilidades gerenciales, las cuales hacen alusión a la personalidad. Según afirma uno de estos autores los modelos establecidos para desarrollar las competencias de un directivo no han tenido en cuenta la parte técnica. Este comportamiento habitual debe modificarse ya que estas destrezas marcan la diferencia sobre un desempeño promedio y uno que específicamente destacado, ya que las competencias gerenciales por sí solas no marcan la diferencia real de un directivo exitoso, es por esto que debe existir un complemento entre lo técnico y lo conceptual.

Para concluir con este importante tema de las competencias directivas no podía dejar de mencionar una habilidad indispensable y que necesariamente debe manejar un alto directivo en una compañía. Se trata de la inteligencia emocional de la cual existe una apreciación según Chernis & Adler (2000) sobre la cual se refieren como:

“La habilidad de identificar y entender de manera exacta las emociones propias y de terceros. Incluye la capacidad de regular emociones, usarlas en la toma de decisiones y actuar efectivamente”

Para el caso particular de un gerente existen varias características que deben hacer parte de su inteligencia entre las cuales se encuentra conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

Para cada una de estas características se manejan ciertas habilidades que se deben ir adquiriendo en el ejercicio de la dirección y permite desarrollar todas las habilidades gerenciales descritas en este documento que van a contribuir con el desarrollo de la inteligencia emocional que ayude al directivo a concretar sus

metas. Dentro de estas características se encuentran habilidades personales como lo es el autocontrol, transparencia, logro, iniciativa, optimismo, empatía, influencia, inspiración entre muchos más que son parte del desarrollo fundamental de cualquiera de las habilidades descritas anteriormente.

Por lo anteriormente descrito se puede concluir que las habilidades gerenciales tiene un alto contenido comportamental el cual también influye desde el punto de vista personal en el desempeño que puede llegar a tener el directivo en una Organización. Por lo anterior se evidencia que el éxito de un directivo se potencializa de acuerdo a sus competencias emocionales las cuales se van desarrollando a través de los años por las diferentes experiencias adquiridas en el ámbito laboral y empresarial. En definitiva el éxito para un gerente se basa en el complemento de sus habilidades emocionales y técnicas combinadas con la experiencia de las mismas.

CONCLUSIONES

- Las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar un cargo de directivo son fundamentales ya que permitirán tener una gestión exitosa que permitirá cumplir con los objetivos trazados por la organización.
- No existe un parámetro definido de cuáles son las habilidades principales que debe tener un gerente exitoso, pero estas están a la orden del día para que el gerente pueda tomarlas, aprender de ellas e incorporarlas en su gestión de acuerdo al contexto requerido por la empresa.
- Es fundamental para un gerente estar en disposición para afrontar los cambios que va generando el entorno empresarial. Por consiguiente las habilidades gerenciales son herramientas fundamentales que le permiten al directivo hacer frente a esa evolución para lograr llevar a su equipo a cumplir la misión y visión de la organización. Esto permitirá que el directivo cumpla con los valores corporativos y su gestión sea altamente exitosa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilar Zuluaga Ignacio (2009), "El Gerente y El Empresario en Colombia, estilo y gestión gerencial", Digiprint Editores, Bogotá .D.C.

Donnelly James H., Gibson James, Ivancevich John M. (1998), "La Nueva Dirección de Empresas" McGraw Hill Interamericana S.H. Santa fe de Bogotá D.C. Colombia.

Huerta Mata Juan José, Rodríguez Castellanos Gerardo I (2009), "Desarrollo de Habilidades Directivas", DR© 2006 por Pearson educación en México, S.A. de C.V., Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara.

Madrigal Torres Berta Ermila (2009/2002), "Habilidades Directivas", McGraw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V., prolongación paseo de la reforma, 1015 Torre A piso 17 Col. desarrollo Santa Fe, delegación Álvaro Obregón C.P. 01376, México D.F.

Soler Bigas Beatriz, Trujillo Carlos Andrés, Durana Verónica (2011) "Competencias Directivas: Corrientes y Controversias", Universidad de los Andes, facultad de Administración, Ediciones Uniandes, Bogotá D.C.

Whetten David A., Kim S. Cameron (2005) "Desarrollo de Habilidades Directivas" Pearson educación en México, S.A. de C.V., Atlacomulco No. 500 piso 5, Col. Industrial Atoto, 53519. Naucalpan de Juárez, Edo de México.

