

**COMPETENCIAS Y HABILIDADES FUNDAMENTALES EN LA GERENCIA DEL
TALENTO HUMANO – EMPRESAS DE BIENES O SERVICIOS**



ENSAYO DE GRADO

Presentado por:

BLADIMIR CONTRERAS MENESES

Ensayo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Presentado a:

Dra. MARTHA PATRICIA STRIEDINGER MELÉNDEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA**

Año 2017

Resumen:

En un mundo cada vez más globalizado y un entorno empresarial continuamente cambiante, las empresas no se pueden quedar en el pasado, sino que deben asumir nuevos retos y ser conscientes de los cambios que suceden cotidianamente, de la evolución que ha tenido la tecnología, y de una competencia cada día más amplia y agresiva. En este sentido, prevalece las capacidades y destrezas que posea un eficaz Gerente en el desarrollo de sus funciones, teniendo en cuenta que en la actualidad esta se ve reflejada es en los resultados que obtiene la organización.

Por consiguiente, el documento describe conceptos y habilidades importantes de implementar en la gerencia del talento humano, conocimientos y destrezas que debe poseer un buen gerente, para ejercer el liderazgo en valores, manejar los conflictos, transmitir conocimientos, asumir riesgos y toma decisiones cuando es necesario. Por lo tanto, la investigación sirve de guía para los gerentes en talento humano de cualquier empresa de bienes o servicios en el ejercicio gerencial, que persigan el buen funcionamiento y garanticen un ambiente seguro, equitativo y de valor, donde su implementación y uso se hace imperativo y valioso para la organización.

Asimismo, da a conocer temas que permiten en lo sucesivo no desviarse hacia otros aspectos que pueden interferir o entorpecer las metas que se han fijado; es decir, cuando se presentan problemas y conflictos infructuosos que impiden que la empresa tenga éxito. En efecto, se describen habilidades y competencias vitales, que dan capacidades y destrezas aun a aquellos que no tienen experiencias en la administración de personas y se inician como Gerentes encargados o propietarios de una empresa.

Palabras clave:

Competencias y habilidades, gerencia del talento humano, empresas de bienes o servicios

Abstract.

In an increasingly globalized world and a constantly changing business environment, companies can not stay in the past, but must take on new challenges and be aware of the changes that occur every day, the evolution of technology, and Of an increasingly broad and aggressive competition. In this sense, the skills and abilities that an effective Manager has in the development of his functions prevails, taking into account that at present this is reflected in the results obtained by the organization.

Therefore, the document describes important concepts and skills to be implemented in the management of human talent, knowledge and skills that a good manager must possess, to exercise leadership in values, handle conflicts, transmit knowledge, take risks and make decisions when necessary. The research therefore serves as a guide for managers in human talent of any company of goods or services in the management exercise, that pursue the good functioning and guarantee a safe, equitable and value environment, where its implementation and use is made Imperative and valuable for the organization.

Likewise, it presents themes that allow in the future not to deviate towards other aspects that can interfere or hinder the goals that have been set; That is, when there are unsuccessful problems and conflicts that prevent the company from succeeding. In fact, they describe vital skills and competencies, which give skills and abilities even to those who have no experience in managing people and begin as Managers in charge or owners of a company.

Keywords.

Skills and abilities, management of human talent, companies goods or services

COMPETENCIAS Y HABILIDADES FUNDAMENTALES EN LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO – EMPRESAS DE BIENES O SERVICIOS

Introducción

Investigaciones señalan que la mejor manera de generar ventaja competitiva de una empresa con la competencia no radica en los recursos materiales, financieros y naturales sino en el recurso humano con su nivel de competencia y habilidad que este posea en el desempeño de sus funciones, por eso, ejercer una efectiva gerencia del talento humano es clave para el éxito de la organización, en donde su dirección reside en la esencia de un eficaz Líder o Gerente que con su conocimiento y habilidad pueda realizar una brillante administración de tan valorado recurso.

Puesto que, la causa por la cual muchas empresas fracasan o no son del todo exitosas, se debe en muchas ocasiones a la falta de conocimientos y habilidades en la gerencia del talento humano. De ahí que, una empresa que no perciba a sus trabajadores como su más valioso capital, está en serios problemas. En este sentido, el esquema propuesto para el presente trabajo está enfocado en dar a conocer la importancia que representa para la organización tener un claro enfoque en la gerencia del talento humano que conlleve a la ventaja competitiva de la empresa frente a las demás en el mercado.

Atendiendo que, con un claro enfoque y liderazgo gerencial del talento humano, se crea un mejor ambiente en el trabajo, además conlleva que los trabajadores se desempeñen activamente en sus compromisos y obligaciones, se disminuye el ausentismo y la vacilación en el desarrollo de las actividades encomendadas.

En tal sentido, el documento expresa la utilidad de la gerencia del talento humano para la organización, tema que además, se considera original ya que implica una serie de conceptos que por lo regular no son tenidos en cuenta con frecuencia, asimismo, de gran interés, por cuanto indicará aspectos indispensables que son vitales de implementar para una buena administración de personas. Los resultados pueden aplicarse en cualquier ámbito de la empresa u organización bien sea de bienes o servicios, pues, son habilidades y competencias vitales en la gerencia del

talento humano por alcanzar aun por a aquellos que no tienen experiencias en la conducción de personas y se inician como gerentes encargados o propietarios de una empresa.

Por consiguiente, en el presente ensayo se realizara un análisis descriptivo del tema, con el fin de dar a conocer: *¿Cuáles son las competencias y habilidades gerenciales necesarias de implementar en la gerencia del talento humano que conduce a un alto rendimiento del personal en beneficio de la empresa u organización?*, en tal sentido, se plantean unos objetivos orientados a determinar los elementos importantes en la gerencia del talento humano que guían a los gerentes para ejercer una buena administración en la empresa u organización, los cuales corresponden a: 1) Conceptos de talento humano y su importancia de la gerencia para la organización, 2) Competencias y habilidades fundamentales en la gerencia de talento humano, y 3) El Rol fundamental del gerente del talento humano para ser exitoso.

1. Conceptos de talento humano y la importancia de la gerencia para la organización

La gestión del talento humano, se trata de un manejo administrativo que tiene en cuenta situaciones tal como lo señalan varios autores importantes, expuestos a continuación:

- Chiavenato, Idalberto (2009), citado por Gelvez (2013) define la Gestión del talento humano como, “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p.3). Es evidente, que si una organización quiere crecer y posesionarse en el mercado, debe tener una persona con los conocimientos y destrezas que sepa dirigir y gestionar de manera oportuna el recurso humano en todas sus dimensiones.
- Eslava, (2004), citado por Gelvez (2013) define la Gestión del talento humano como, “un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro” (p.4). Con esta apreciación, hoy en día las empresas tienen que cambiar sus esquemas en cuanto a generar más y mejores programas de capacitación para el personal, debido que si el personal tiene el conocimiento y habilidad para el desempeño de sus funciones, este generara valor y beneficio para la empresa u organización.
- Mondy, (2005), citado por Gelvez (2013) sobre la Gestión del talento humano afirma que “la gestión o administración del talento humano corresponde a la utilización de las personas como recurso para lograr objetivos organizacionales” (p.6). Con lo anterior, nos muestra lo importante de la gestión o administración del personal hacia el alcance de los objetivos y metas propuestos por la organización, pues en muchas ocasiones no se tiene en cuenta que el éxito y crecimiento de una empresa está sujeta al compromiso y actitud con que los trabajadores ejecuten sus actividades.

- Lledó, (2011), citado por Gelvez, (2013) afirma que los Recursos Humanos, “tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización, siendo un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se hacen por si solos” (p.10). Atendiendo al anterior concepto, se puede decir que aunque la tecnología ha avanzado ostensiblemente en los últimos tiempos, y que muchos llegaron a pensar que muy pronto reemplazaría al ser humano, hasta el momento no ha sido así, y en los últimos años se ha podido apreciar que todavía está lejos de que esto pueda suceder, de ahí que, sea cual sea el proceso siempre se necesita de un individuo para su dirección y control de cualquier actividad en desarrollo.

Con los anteriores conceptos de tan mencionados autores, se evidencia la importancia que representa la gerencia del talento humano para la empresa u organización, en donde, señalan con claridad que el área de talento humano en las organizaciones cada vez cobra más importancia, teniendo en cuenta sin duda que el factor humano suministra la chispa creativa en cualquier organización, dado que, se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, asignar los recurso financieros y establecer los objetivos y estrategias para la organización (Vizcarra, 2016).

Al respecto, cabe especificar que una organización o empresa para su funcionamiento y logro de sus objetivos requiere de una serie de recursos, que si son correctamente administrados será más factible el alcance de los objetivos. Estos recursos comprenden como lo señala (Ponce G. , 2012) a continuación:

- a) Recursos materiales: Son aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa, corresponden a:
 - Instalaciones: edificios, terrenos.
 - Equipo: maquinaria, herramientas, vehículos.
 - Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en procesos, productos terminados.

- b) Recursos financieros: Son los recursos, propios y ajenos, de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades.
- Recursos financieros propios: a) Dinero en efectivo b) Aportaciones de los socios (acciones) c) Utilidades.
 - Recursos financieros ajenos: a) Prestamos de acreedores y proveedores b) Créditos bancarios o privados c) Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.).
- c) Recursos técnicos o tecnológicos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos: Sistema de producción, sistema de ventas, sistema de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- Formulas, patentes, adquisición de tecnología, desarrollo de tecnología propia, capacitación y desarrollo de personal.
- d) Los Recursos Humanos: Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social u organismo, son un factor primordial en la marcha de una empresa, de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos, como también de la función que desempeñe y el nivel jerárquico en que se encuentre dentro de la organización, los cuales pueden ser: a) Obreros b) Técnicos c) Oficinistas d) Ejecutivos e) Supervisores f) Directores.

En este sentido y en consideración de lo anterior, se puede apreciar que dentro de los recursos de la organización el más importante es el recurso humano, porque son los únicos que pueden procesar los recursos materiales, técnicos y manejo financiero (inertes), así como mejorar y perfeccionar su empleo y diseño, aun cuando son también los recursos más complejos de que se dispone en una organización, teniendo en cuenta que son los únicos que se encuentran en todas las áreas y niveles de la organización (Ponce, G., 2012).

Con la manifestación anterior, nos ratifica que las organizaciones exitosas son las que su filosofía está orientada a la atención de las necesidades de sus integrantes que son el activo más esencial dentro de la organización, y en palabras de Idalberto Chiavenato señala que las personas

constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados, puesto que las organizaciones exitosas serán aquellas quienes sean capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial, de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque. Desde esta perspectiva, la gerencia del talento humano se convierte en la herramienta ideal para lograr el desarrollo de las personas, a través del fortalecimiento de sus competencias y habilidades (Chiavenato citado por Matheus, 2015).

Del mismo modo, otros autores importantes como Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, (1921 – 1942), en relación con el recurso humano, coincidieron que el trabajador sin duda es el recurso más importante en cualquier organización para alcanzar los objetivos. De ahí que, es apreciado como el capital intangible que otorga valor a las organizaciones, ya que en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de la misma (Briceño, Fidel, Godoy y Elsy, 2012).

Es evidente entonces, que el recurso humano es la pieza clave que genera valor y garantía de éxito de la empresa u organización, sin embargo, se requiere que el personal sea capacitado, motivado y valorado que los lleve a tener un mayor compromiso en el cumplimiento de sus funciones, pues, en múltiples ocasiones muchos empleados se sienten desmotivados y no sienten ningún tipo de compromiso por la organización. Por eso, es importante implementar técnicas de motivación para lograr que los trabajadores se comprometan con las políticas y objetivos de la empresa, considerando situaciones como la relación que existe entre el empleado y la empresa, además es importante el reconocimiento laboral cuando el empleado realiza sus tareas haciéndolo notar, no solo cuando este mal, sino también cuando lo hace bien (EOI. Escuela de Organización Industrial, 2013).

Por lo tanto, es importante que las empresas avancen en temas sobre liderazgo y gestión de personas, generando inversión en selección, capacitación, desarrollo y bienestar laboral, ya que con esto, se crea personas más comprometidas y motivadas, que darán excelentes resultados, los cuales se esforzaran para conservar la empresa que les provee los medios para crecer y sostener

sus necesidades personales y familiares, de este modo, se considera necesario que las empresas cuenten con gerentes que tengan conocimientos y destrezas en gerencia del talento humano para alcanzar las metas y objetivos, es por ello, que en el segundo punto se trata sobre el siguiente tema:

2. Competencias y habilidades fundamentales en la gerencia del talento humano.

El gran desafío de la empresa del siglo XXI es incrementar la productividad por medio de las capacidades y habilidades de sus trabajadores, en una de sus obras Peter Drucker, (1999) afirma que:

El activo más valioso de una empresa del siglo XX era su equipo de producción. En el siglo XXI, el activo más valioso de una institución, independientemente de si es una empresa o no, serán los trabajadores de la era del conocimiento y la productividad de estos. (p.93)

Al respecto, es preciso mencionar que; sea cual sea la situación, dirigir sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos, por eso, es importante que la organización se preocupe por capacitar, y también orientar a sus trabajadores (talento humano), en busca de un mejor desempeño del mismo, razón por la cual, el mundo día tras día está cambiando y lo que ayer fue, hoy ya no lo es, de manera que esto nos obliga a estar prestos a la continua regeneración de los procesos, competencias y destrezas gerenciales que son cada vez más progresivos. Por lo tanto, es importante conocer a fondo los pasos para ser un excelente Líder o Gerente competente, lleno de servicio, transparencia y honestidad, con esto, se hace necesario desarrollar prácticas indispensables de la gente altamente eficaz, que según Stephen, (1993) los describe de la siguiente manera:

- Saber comprender y ser comprendido. Debemos escuchar empáticamente, ósea profundo, dando mensaje de que entendemos lo que la otra persona está expresando; cuando escuchamos empáticamente ambas partes se llega al entendimiento, logrando que la comunicación sea eficaz, eficiente y productiva, un verdadero líder tiene la habilidad de estar atento a lo que le están comunicando, y además, demuestra que está interesado en comprender la idea que le están transmitiendo, siendo libre de pensar al respecto o decidir si

así es el caso, de modo que, el saber entender es una habilidad que le puede ayudar a encontrar opciones favorables para alcanzar sus metas (Stephen, Covey, 1993).

Asimismo, es importante entender que con los sentimientos o expresiones nos pueden estar indicando acontecimientos, por eso, se debe tener la sagacidad de distinguir que nos quieren hacer saber y cuál es su pretensión, de manera que, es necesario indicar que cuando escuchamos lo que nos dicen con toda nuestra interés, podemos deducir lo que deseamos con más rapidez, bien sea para aceptar o para desvirtuar la información recibida, con todo esto nos damos cuenta de la importancia que le debemos de dar a esta habilidad para llegar a ser un líder exitoso. Del mismo modo, un eficaz Líder o Gerente debe poseer habilidades en:

- Saber transmitir conocimientos. Es importante que un Líder o Gerente tengan claro los objetivos y metas que se persiguen, y que además pueda dárselos a conocer a los demás integrantes del proyecto, para mayor eficacia y sobresaliendo en todas las dificultades que se presenten, de este modo se evita hacer esfuerzos en vano, para que posteriormente todas sus acciones terminen con victoria (Covey, Stephen citado por Soberanis, 2012). En este mismo sentido, es importante destacar otra cualidad indispensable como es la participación conjunta del personal, (trabajo en equipo) puesto que trae consigo muchas ventajas para la organización, por eso es necesario para un buen Gerente:
- Saber trabajar en equipo. El trabajo en equipo, no es fácil ni sencillo, pero es algo muy valioso y si este mecanismo no existe se tiende a fracasar, por consiguiente, se debe tener claro que un excelente líder y/o gerente debe saber que dos o más cabezas piensan mejor y llegan a producir mejores resultados, a propósito, Stephen Covey nos muestra en el sexto hábito llamado Sinergizar o hábito de la cooperación creativa, que la sinergia es el proceso que revela una tercera solución o alternativa cuando dos o más personas trabajan juntas; pues nuestras diferencias nos dirigen hacia una alternativa nueva. Este resultado o fenómeno se produce cuando dos o más personas trabajan unidas en referencia de algo, donde una idea genera otra y otra, mostrando varias salidas, la clave de todo esto, está, en saberlas valorar y respetar (Stephen, 1993).

Por lo tanto, tenemos que entender que para conseguir que una organización logre mejores resultados y sea más eficaz en los procesos, lo mejor es trabajar en conjunto o equipo, de lo contrario todo será fortuito. Otra cualidad necesaria y muy importante en la gerencia del talento humano es:

- Saber manejar los conflictos y llegar a negociaciones exitosas. Es importante para un Gerente saber manejar esta habilidad, pues, todos los seres humanos pensamos y actuamos de forma distinta y por consiguiente las diferencias entre una cosa y otra son evidentes, en consecuencia a esta realidad, siempre se presentan las discordias generando conflictos entre los miembros de una misma organización, dentro de esto, es de suma importancia entender que cada ser humano es un mundo diferente y que tenemos que respetar la idea del otro sea acertada o no, buena o mala, razón por la cual, un verdadero líder tiene que tener la capacidad de saber manejar los conflictos que siempre suelen presentarse y tener la habilidad de llegar a concertar con las partes involucradas (Andrew , 2008, pág. 28 y 29).

Significa entonces, que es aquí donde se necesita la lucidez por parte del gerente para llegar al proceso de la negociación, siendo este un paso bastante complejo en la mayoría de las circunstancias, porque, se necesita tener la capacidad y habilidad en relaciones humanas, cualidades que son necesarias para entender los sentimientos (emociones) claves en el manejo de las relaciones, que de acuerdo a, Andrew J. (2008) señala que:

La inteligencia emocional, que se refiere a cualidades como entender los propios sentimientos, tener empatía con los demás y regular las propias emociones para mejorar la forma de vivir, y que los factores claves del manejo de relaciones, comprende las habilidades interpersonales de poder comunicarse de manera clara y convincente, resolver los conflictos y construir fuertes lazos personales.(p.28)

Con las anteriores consideraciones, podemos apreciar que las relaciones interpersonales juegan un papel primordial en el desarrollo de las personas y que el éxito del individuo se centra a través de estas relaciones reforzando su integración y capacidad de manejo de las negociaciones, por eso, lo ideal es que después de la planeación, un paso importante es establecer una buena comunicación, porque es de allí que se tiene que desarraigar cualquier diferencia y

llegar a una buena solución. Asimismo, otro de los grandes desafíos que debe enfrentar un verdadero líder o gerente es:

- Saber asumir riesgos y tomar decisiones. Es fundamental, un verdadero líder o gerente debe tomar decisiones y asumir riesgos, un buen gerente tiene que tener la capacidad de tomar decisiones cueste lo que cueste, porque de lo contrario nunca sabría que pudiera pasar, por lo cual, le tiene que gustar asumir riesgos y estar inventando y aplicando métodos de diseños continuos.

Así pues, un verdadero líder es aquel que en cada cosa le pone todo el empeño posible y arriesga todo su ser, y en diferencia del resto de las personas por la pasión con que vive cada día, ya que, tiene un compromiso excepcional con la visión de sus objetivos. Además se presenta buscando no una ganancia personal sino profundamente preocupado por las necesidades de sus seguidores, esto nos muestra, que un verdadero líder no busca lo propio, sino que se entrega por completo a los compromisos propuestos buscando en últimas cumplir sus metas y objetivos planteados (Cornejo, 2013).

Sin embargo, hay que tener en cuenta que antes de poder tomar decisiones y asumir los riesgos de lo que pueda pasar, es importante haber identificado los objetivos y la meta donde se quiere llegar, por lo que así decidir cómo alcanzarla será mucho más conveniente para lograr resultados. De la misma manera y en continuación con el tema de competencias y habilidades necesarias en la gerencia del talento humano, es determinante que un líder o gerente en un mundo completamente cambiante sea renovador, por eso debe:

- Despertar iniciativa, creatividad e innovación. Es esencial, que un líder despierte iniciativa, creatividad e innovación lo cual le permite llevar a cabo el desarrollo de las actividades, puesto que, son destrezas que todo líder debe administrar consigo mismo y poner en práctica para llevar a fin sus ideas. A su vez, es importante tener confianza en nosotros mismos, creyendo en nuestras cualidades para plantear ideas nuevas y asimismo ponerlas a funcionar, ya que, si una persona no desarrolla estas cualidades (iniciativa, creatividad e innovación), el liderazgo de la empresa está perdido y condenado a desaparecer, por lo tanto, estas

habilidades importantes hacen que las empresas mantengan a la vanguardia de las exigencias empresariales y de los cambios continuos de los mercados (Dulce, 2011).

Por esta razón, es necesario crear una cultura donde se promueva la iniciativa, creatividad e innovación donde se les permita a los empleados de rangos inferiores exponer sus iniciativas, puesto que de ellos también puede venir alguna idea que nos permita tomar una mejor decisión. Por último, otra de las cualidades importantes de un buen líder en el ejercicio de sus funciones, es desplegar un:

- Liderazgo basado en valores. Es notable, hoy en día los valores se han venido debilitando, el mundo ha venido cambiando muchas cosas, unas para bien y otras no mucho, sin embargo, lo ideal de un excelente líder es actuar con transparencia y honestidad, tiene que hablar con la verdad, demostrar que sus actuaciones son limpias y transmitir esos valores a los demás, por cierto, los líderes honorables de confianza es a los que las personas más siguen, por eso, se considera que con el trabajo expresamos las capacidades que tenemos dentro de nosotros y con nuestras obras el tipo de persona que somos, no obstante, cada día por los medios vemos información sobre la carencia total de honradez, seña de que los valores se han ido perdiendo.

A propósito, sabemos que la corrupción siempre ha existido, no solamente en Colombia, sino en otros países también, pero nunca había alcanzado niveles tan altos como en los últimos tiempos, lo cual evidencia que muchos funcionarios a quien se les ha confiado para dar cumplimiento a programas sociales que tiendan al desarrollo y a favorecer a la población vulnerable han traicionado la confianza por ser personas faltas de valores. En este mismo sentido, Cornejo, M (2014) asegura que:

Hoy más que nunca, se requiere de una nueva generación de líderes, que conscientes de su realidad, con una poderosa escala de valores humanos y apasionadamente comprometidos con su sueño, serán los que escriban la historia de la humanidad, los que logren edificar un mundo más humano y justo. Donde, es necesario ejercer un liderazgo en base en los valores con la conciencia transparente en la conducta de nuestras actuaciones (Cornejo, M., citado por Coupland, A., 2014).

En consecuencia y a pesar de la carencia de valores, es conveniente para una sociedad próspera y segura poner en práctica los valores éticos, donde las organización no pueden ser ajenas a tan importante desafío.

Por otra parte y con el propósito de dar continuidad con el tema, se procede a desarrollar el tercer y último punto del estudio, con el cual se pretende mostrar el papel principal del gerente en la organización, como se señala a continuación:

3. El Rol fundamental del gerente del talento humano para ser exitoso

Sin personas eficientes es imposible que una organización logre sus objetivos, sin gerentes de personas mucho menos. La labor del Gerente del Recurso Humano influye permanentemente en la relación entre los empleados o trabajadores vinculados en la empresa y asimismo en la eficacia de los mismos. En este sentido, cobra gran importancia las competencias y habilidades que posee el gerente en el desempeño de sus funciones gerenciales, por eso, se considera útil conocer el significado de los siguientes conceptos: habilidad, competencias, gerencia y que son habilidades gerenciales. A continuación como se relacionan:

- **Habilidad:** capacidad que posee cierta persona de desarrollar una tarea física o mental (Alles, 2005).
- **Competencias:** La definición de competencias para Spencer y Spencer las describe como una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación (Spencer y Spencer, citado por Misischia, 1993).
- **Gerencia:** Se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, como coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos de la organización (Mezquital, 2015).
- **Habilidades gerenciales o directivas:** Las cuales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y

coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización (Mezquital, 2015).

En el marco de las consideraciones anteriores, sobre las habilidades gerenciales que debe saber un buen gerente para ser exitoso. Existen tres grupos de habilidades gerenciales importantes que debe dominar un gerente, que de acuerdo con Mezquital, (2015) corresponden a:

- a) Habilidades técnicas: hace referencia a los conocimientos y habilidades en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o del área específica que ocupa.
- b) Habilidades conceptuales: hace referencia a la capacidad de pensamiento que le permita entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas de forma creativa y formular ideas.
- c) Habilidades humanas: contempla la habilidad de interactuar eficientemente con las demás personas. Un gerente o director, interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo, pero también tiene que interactuar con clientes, proveedores y aliados, entre otros.

De manera que, esto implica que un buen gerente debe tener la capacidad de trabajar con otros y al mismo tiempo, ser capaz de motivarles y guiarles en la consecución de los logros, tanto individuales como de equipo, por eso, se hace necesario desarrollar las habilidades humanas, ya que las relaciones interpersonales son una constante, y debe ser puesta en práctica junto con las habilidades comunicacionales.

Del mismo modo, y aun cuando es evidente que los conocimientos técnicos y conceptuales son necesarios, un gerente debe contar con conocimientos especializados, experiencia y habilidad de negociación. Por eso, debe tener habilidades gerenciales específicas, que según, El Poder del Comercio.com, (2016) estas corresponden a:

- Confianza: Tener personas a cargo implica una gran responsabilidad. Sobre sus hombros estarán varios proyectos, pero también el destino de los miembros de su área en la empresa. Crear lazos de confianza con su equipo le ayudara a tener mejor información y conocimiento

sobre lo que cada uno de ellos hace. Asimismo, también le permitirá obtener un mayor compromiso, pues la gente aumenta su desempeño y creatividad cuando se les confía.

- **Franqueza:** Es mejor una verdad que duela a una mentira que mate. Ser franco con el equipo, le ayudara a lograr la primera habilidad en negociación, la confianza. Su equipo sabrá que les habla con la verdad y conocerán el verdadero estado de la situación cada vez que les comunique algo.
- **Ética laboral:** la frase, predicar con el ejemplo, debe ser fundamental en el vocabulario de un gerente. Debe de ser la persona más honesta, trabajadora y comprometida de la organización. Esto da las bases para exigir los mismos valores a los miembros del equipo de trabajo.
- **Buen comunicador:** Es fundamental que tenga la capacidad de hacer fluir la información correctamente, sin cuellos de botella en los canales. Saber comunicar es todo un arte, por eso reflexiona, ¿eres tan bueno escribiendo como hablando? ¿cuáles son tus fortalezas y debilidades?, por eso, es importante identificar las áreas fuertes y fortalecer las más débiles.
- **Trabajar en equipo y construir una oportunidad:** Un buen equipo de trabajo es como el dinero, no se puede esconder. Saber trabajar en equipo es fundamental para un buen gerente, difícilmente se puede llegar a dirigir un área en la organización sino se cuenta con este conocimiento. Sin embargo, debe ir más allá, aprende a construir una comunidad, descubre como vincular su departamento con el resto de la organización, vera que hacer esto no solo le dará acceso a información privilegiada, sino que volverá imprescindible su área o departamento.
- **Administración del tiempo:** El tiempo es un bien muy costoso, debido a su escasez hay que aprender a administrarlo ya que ayudara a conseguir tus metas con mayor facilidad. Donde se debe ser productivo y eficiente, y transmitirlo a los empleados para que también lo sean.
- **Lograr tus metas:** Un buen gerente no es aquel que casi logra sus objetivos, sino el que los alcanza con eficacia. En este caso, es necesario plantearse metas realistas y dar seguimiento en todo momento a los proyectos, esto le ayudara a saber si mantienes la productividad.
- **Agilidad mental:** Tener la capacidad de captar una idea con rapidez le ayudara a mantenerse al frente del equipo, y no permitir que los proyectos se le salgan de las manos, por eso, es importante mantenerse alerta y desarrollar la habilidad de pensar con velocidad.
- **Flexibilidad:** Con las exigencias actuales, quien no tenga la habilidad de ser flexible, esta fuera del mercado, porque las situaciones cambian constantemente, poder adaptarse a estos

cambios y capitalizarlos hace que solo pocos logren permanecer en el mercado por mucho tiempo.

- Toma de decisiones: Ser un gerente implica ser un tomador de decisiones. Tener la capacidad de analizar la información y actuar con base en ella disminuye el peligro de cometer errores. Sin embargo, existe numerosos teóricos que sostienen que es de las equivocaciones de lo que más se aprende, así que lo más importante es que puedas cambiar de dirección en el momento preciso para no desperdiciar recursos.

Con las anteriores habilidades descritas, dependiendo del nivel gerencial, se pueden considerar más importantes o menos, puesto que, en los niveles gerenciales más altos se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver y entender a la organización como un todo y planificar, organizar y ejecutar las actividades de manera sistemática), mientras que en los niveles más bajos, tienen mayor importancia las habilidades técnicas (El Poder del Comercio.com, 2016).

Por último, es importante que las empresas hoy en día consideren sus actuaciones gerenciales en la administración del personal, en donde respondan a la implementación de estrategias laborales en capacitación y motivación de los empleados, considerando que cada vez más se debe buscar mejorar la calidad, productividad y la satisfacción del cliente en el servicio prestado. Además, en la ejecución de sus acciones deben formular la participación de todo el personal y del trabajo en equipo convirtiéndose en una gran ayuda en la aplicación de los conocimientos y experiencias la cual conllevara a la solución de problemas, como también al crecimiento y mejoramiento continuo de los procesos de la organización.

Conclusiones

La situación actual 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. De esto se desprende que, todas las empresas de cualquier sector deben de 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 conducta del nuevo recurso humano que quiere sentirse involucrado en las decisiones que tome la empresa.

De esta manera, el conocimiento y la pericia de un gerente hoy en día juegan un papel importante en las empresas, debido a que nos encontramos en un entorno empresarial continuamente cambiante, en el cual los gerentes deben liderar y dominar ciertas características que les permita encaminar la empresa hacia el éxito, dado que, la gerencia de un alto directivo se ve reflejada es en los resultados que tiene una organización. En tal sentido, es importante para la empresa y sus directivos, contar con un gerente capacitado, que ejerza su liderazgo en valores, que sepa manejar los conflictos, que transmita conocimientos, que asuma riesgos y tome decisiones cuando sea necesario, además, que despierte iniciativa, así como que consiga comprender y ser comprendido y que ponga en práctica las habilidades comunicacionales, por lo que, su implementación y uso se hace imperativo.

Por consiguiente, se considera que el resultado del estudio es de suma importancia en cuanto se necesita de ciertas cualidades y destrezas gerenciales ostentadas en el documento para lograr un desempeño directivo eficaz, sin importar que nivel en jerarquía se ocupe en la organización, sin embargo, es importante precisar que la mezcla de habilidades que debe tener un directivo varía de acuerdo al contexto en el cual se desarrolle la empresa en el mercado.

Finalmente, es necesario puntualizar que la clave de todo siempre es la comunicación y el respeto por la persona, pues, de una comunicación armoniosa y directa con todo el personal, depende el buen funcionamiento de la empresa. También, es flexible dar autonomía para resolver inquietudes que son del nivel de los trabajadores o de los jefes inmediatos, debido que, cuando se delega se descentraliza el poder, se demuestra confianza en las personas delegadas, las mismas que ponen a prueba sus conocimientos y demuestran emotivamente sus habilidades. Por

supuesto, que debe saber delegar, porque no se trata de asignar funciones sin tomar en cuenta elementos como; las habilidades del delegado y sus intereses, su tiempo disponible, como también los resultados en otras responsabilidades anteriormente delegadas y las características de los colaboradores, cabe decir que, todo esto se consigue, cuando se tiene conocimientos especializados, experiencia y habilidades que son imprescindibles en la gerencia del talento humano.

Bibliografía y Cibergrafía

- Alles, M. (2005). *El diccionario. Gestion por competencias*. Recuperado el 15 de 10 de 2016, de books.google.com.Segunda Edicion Granica S.A.:
https://books.google.com.co/books?id=2qguP7cfbr4C&pg=PA24&lpg=PA24&dq=Habilidad:+capacidad+que+posee+cierta+persona+de+desarrollar+una+tarea+f%C3%ADsica+o+mental&source=bl&ots=HU5GfVKC9D&sig=yJCotrTYyniEDYArN0c1YN4IHtY&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiPIP_ku-jPAhVJ
- Andrew , D. (2008). *Comportamiento humano en el trabajo*. Recuperado el 27 de 9 de 2016, de PEARSON EDUCACIÓN, México.Novena edición. Capitulo 2, pg. 28 y 29.:
https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwib2r3N5efPAhVFkx4KHe6sBQkQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Flibros.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F04%2FRelaciones-Humanas-Comportamiento-Humano-en-el-Trabajo-9edi_re
- Briceño, Fidel, Godoy y Elsy. (7 de 4 de 2012). *El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones*. Recuperado el 8 de 10 de 2016, de Daena: International Journal of Good Conscience.: [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)57-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67.pdf)
- Chiavenato citado por Matheus, P. y. (6 de 10 de 2015). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 6 de 10 de 2016, de Archivo de blogspot.com.co:
<http://thgestionth.blogspot.com.co/2015/10/los-enfoques-modernos-de.html>
- Chiveato citado por Gelvez, J. (6 de 5 de 2013). *Gestión de Talento Humano: Definición hecha por algunos autores*. Recuperado el 2 de 10 de 2016, de es.slideshare.net/:
<http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- Cornejo, M. (23 de 12 de 2013). *EL LÍDER CARISMÁTICO ASUME RIESGOS*. Recuperado el 12 de 10 de 2016, de RH.Staff.com.: <http://www.rhstaff.com.mx/www/index.php/tips-articulo/314-el-lider-carismatico-asume-riesgos>

- Cornejo, M., citado por Coupland, A. (28 de 2 de 2014). *EL LIDER CARISMATICO ASUME RIESGOS*. Recuperado el 14 de 10 de 2016, de Es.scribd.com: <https://es.scribd.com/doc/209714089/1-02-El-Poder-Del-Carisma>
- Covey, Stephen citado por Soberanis. (27 de 8 de 2012). *LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFICAZ*. Recuperado el 11 de 10 de 2016, de Publicado.youtube.com: <https://youtu.be/P3c5xkPmZ2Y>
- Drucker, P. (1999). *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*. California: Management Review Vol 41, Nro2, Winter .
- Dubrin, A. J. (2008). *Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo*. México: Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2007.
- Dulce, M. (11 de 5 de 2011). *Cuáles características debe tener un líder emprendedor*. Recuperado el 6 de 10 de 2016, de Elliderempendedor.blogspot.com.: <http://elliderempendedor.blogspot.com.co/2011/05/cuales-caracteristicas-debe-tener-un.html>
- El Poder del Comercio.com. (2016). *HABILIDADES GERENCIALES ESPECÍFICAS*. Recuperado el 15 de 10 de 2016, de elpoderdelcomercio.blogspot.com.: <http://elpoderdelcomercio.blogspot.com.co/2016/02/habilidades-gerenciales-especificas.html>
- EOI.Escuela de Organizacion Industrial. (21 de 5 de 2013). *Talento Humano, Motivación y Compromiso*. Recuperado el 8 de 10 de 2016, de eoi.es/blogs/madeon.Escuela de Organizacion Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/talento-humano-motivacion-y-compromiso/>
- Eslava citado por Gelvez, J. (6 de 5 de 2013). *Gestión de Talento Humano: Definición hecha por algunos autores*. Recuperado el 2 de 10 de 2016, de Es.slideshare.net: <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- LLedó citado por Gelvez, J. (6 de 5 de 2013). *Gestión de Talento Humano: Definición hecha por algunos autores*. Recuperado el 2 de 10 de 2016, de Es.slideshare.net: <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- Mezquital, U. (27 de 1 de 2015). *Importancia de las habilidades gerenciales y su estudio para el buen desarrollo organizacional*. Recuperado el 2 de 10 de 2016, de Milenio.com.UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL VALLE DEL MEZQUITAL: http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquital/Importancia-habilidades-gerenciales-desarrollo-organizacional_18_453734684.html
- Michael, P. citado por Huamani, . (2003). *El trabajador es el recurso mas valioso de que disponen las empresas*. Recuperado el 9 de 26 de 2016, de Revistasinvestigacion.unmsm.edu.Vol. 6, Núm. 12: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9841/9281>

- Mondy citado por Gelvez, J. (6 de 5 de 2013). *Gestión de Talento Humano: Definición hecha por algunos autores*. Recuperado el 2 de 10 de 2016, de Es.slideshare.net:
<http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- Ponce, G. (4 de 10 de 2012). *Recursos de la empresa*. Recuperado el 28 de 9 de 2016, de Es.slideshare.net: <http://es.slideshare.net/ponceguillermo71/recursos-de-la-empresa-14594345>
- Spencer y Spencer, citado por Mischia. (1993). *COMPETENCIAS DEL RESPONSABLE DE LA FORMACIÓN*. Recuperado el 12 de 10 de 2016, de uv.es.Universidad de Buenos Aires:
<http://www.uv.es/~selva/gestion/articulos/compressfor.htm>
- Stephen, C. (1993). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Recuperado el 4 de 10 de 2016, de la revolución ética en la vicia cotidiana y en la empresa.dgsc.go.cr/dgsc.Buenos Aires Paidós:
www.dgsc.go.cr/dgsc/.../los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva.pdf
- Vizcarra, O. (13 de 6 de 2016). *El factor humano en el éxito empresarial*. Recuperado el 4 de 10 de 2016, de Diario oficial el peruano.com.: <http://www.elperuano.com.pe/noticia-el-factor-humano-el-exito-empresarial-41849.aspx>