

# HABILIDADES GERENCIALES Y DE LIDERAZGO



**MAURICIO CARRILLO TUNJANO**

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

**Especialista en Alta Gerencia**

**Director:**

Juan Pablo Sánchez Acevedo

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
Abril 17 de 2017**



## **Resumen**

Este ensayo está basado en las habilidades gerenciales, en él se presenta las diferencias entre los términos habilidad y competencia, describe la misión, el entorno y las habilidades que caracterizan tanto al líder como al gerente en el ejercicio de su labor como parte de una organización. En el desarrollo del tema, basado en la investigación y la experiencia propia, se busca responder a la pregunta: ¿Cómo es posible lograr que un líder llegue a ser gerente? Al finalizar se llega a concluir que sí es posible que un líder llegue a ser un gerente y para lograrlo debe trabajar en fortalecer las habilidades que lo caracteriza como líder y adquirir y desarrollar las habilidades propias del gerente.

**Palabras clave:** habilidad, competencia, líder, gerente.

## **Abstract**

This essay is based on managerial skills, it presents the differences between the terms skill and competence, describes the mission, environment and skills that characterize both the leader and the manager in the exercise of their work as part of an organization. In the development of the topic, based on research and own experience, seeks to answer the question: How is it possible for a leader to become a manager? At the end it is concluded that if it is possible for a leader to become a manager and to log it must work on strengthening the skills that characterize him as a leader and acquire the skills of the manager.

**Key words:** ability, competence, leader, manager

## **Introducción**

El tema del presente ensayo, está relacionado con las capacidades y habilidades con que cuenta un líder, para desarrollar su labor frente a un equipo de trabajo que busca alcanzar objetivos y metas comunes, en el cumplimiento de una misión institucional y desde esa perspectiva indicar la manera como este líder de equipo de trabajo puede llegar a convertirse en gerente de una organización.

Es importante conocer qué habilidades deben poseer y desarrollar tanto los líderes como los gerentes, para realizar la labor propia de cada cual. Porque actualmente en un entorno globalizado y cada vez más competitivo solamente sobreviven aquellas empresas que son dirigidas por personas, ya sean directores o gerentes, que cuentan con habilidades especiales y distintivas que les permite alcanzar objetivos estratégicos previamente planeados.

El propósito de este ensayo es el de indicar, cómo un líder que cuenta con ciertas habilidades para desarrollar su labor puede llegar a ser un gerente. Inicia dando a conocer el significado de la palabra habilidad y la diferencia con otros términos con los cuales suele confundirse, luego se analizan las habilidades del gerente, posteriormente las habilidades con que debe contar un líder y finalmente se indica la manera cómo un líder de equipo, quien realiza sus labores a nivel operativo, puede llegar a convertirse en gerente de una organización.

En el ámbito profesional, como director de una empresa, el interés del tema radicó en conocer cómo se puede convertir a una persona que siempre ha realizado tareas de un líder, que frente a un equipo de trabajo y con su habilidad para influenciar a otros, participa operativamente en la conducción de la empresa hacia el éxito, es decir, un líder que con su labor a nivel operativo, busca que la empresa alcance y se mantenga en un alto nivel de competitividad en el mercado, en un gerente.

## Habilidades del ser humano

Generalmente el término habilidad suele confundirse con el término competencia, es así que en el ámbito laboral y empresarial suele emplearse indistintamente uno y el otro, para referirse a la eficiencia de una persona al desarrollar algún tipo de tarea dentro de la organización. Es por esta razón, que es necesario entrar a definir cada uno de ellos.

El término habilidad es utilizado por muchas personas para referirse a alguien que hace algo muy bien y rápido, por esta razón es que a menudo se escucha decir: ese trabajador tiene una gran habilidad para manejar el computador, ese jugador de foot ball es muy habilidoso con el balón, el niño tiene destreza al manipular el X-Box.

En primer lugar, la palabra habilidad proviene del término latino *habilitas*, y hace referencia a la destreza que posee una persona para desarrollar algunas tareas. Aunque el término habilidad se define refiriéndose a la destreza, algunos diferencian los dos términos indicando que la habilidad se refiere a una persona que hace una cosa bien y con conocimiento de lo que hace, mientras que la destreza hace alusión a una persona que hace una cosa materialmente bien y con facilidad. La habilidad se refiere al saber hacer y la destreza hace alusión al hacer.

En el ámbito laboral, la competencia es definida como la capacidad para llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Por esta razón se puede decir, que una persona es competente cuando: sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización), para responder a situaciones complejas o cuando realiza actividades según criterios de éxito explícitos logrando los resultados esperados.

Como se puede observar, el término competencia es más amplio que el término habilidad y se puede decir que éste último hace parte de las competencias de una persona, es así que "...se

habla de competencias laborales, profesionales, científicas, -ciencias naturales y sociales-, ciudadanas y de unas competencias básicas...” (Gutierrez, 2016, p. 4).

Las habilidades (saber hacer) son diferentes en cada persona, debido a que éstas se desempeñan en áreas distintas y pueden aprenderse, desarrollarse y dependen de las necesidades y el compromiso de cada persona. Las habilidades se construyen día a día con la misma experiencia, no se nace con las habilidades, estas se adquieren con el pasar del tiempo “Las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos” (Whetten, 2004, p. 8).

### **El Gerente**

Gerente es aquella persona investida de autoridad con habilidades especiales, cabeza de una organización, que trabaja con el fin de obtener unos resultados. Se dice que “Un gerente es alguien que consigue resultados trabajando con y por medio de otros” (Tracy, 2015, p.3). Pero esto en su totalidad no es cierto porque puede haber gerentes que no tienen personal a su cargo, son gerentes de áreas en las cuales realizan su tarea de manera individual administrando recursos financieros, pero lo que sí es seguro, es que el gerente fija su mirada en los resultados esperados y se fija muy poco en las actividades o en los procesos que se desarrollan.

El término gerente suele utilizarse para referirse a una persona con autoridad que está a cargo de una empresa, una sección o una organización dedicada a administrar eficientemente recursos financieros, recursos informáticos, talento humano o cualquier otro recurso con el fin de obtener el máximo posible de beneficio de los mismos. El gerente siempre busca mejorar la utilidad de la organización, busca siempre obtener los mejores resultados.

El entorno en el que actúa el gerente es mayor al entorno de cualquier otro colaborador o líder de proceso, es un entorno inestable, que está cambiando constantemente, muta de acuerdo a las modas, tendencias, megatendencias y rupturas que se presentan en un ambiente globalizado. El

gerente está rodeado y en continua interrelación con un número variado de grupos de interés, nacionales e internacionales. El gerente en el cumplimiento de sus funciones, en procura de obtener los mejores resultados se relaciona con clientes externos, clientes internos, colaboradores, accionistas, colegas, empresarios, otros gerentes miembros de la competencia, medios de comunicación, proveedores y la comunidad en general.

En cuanto a las habilidades que debe poseer un gerente para realizar su labor existen varias clasificaciones, algunos coinciden en clasificarlas en: motivacionales, analíticas, interpersonales y emocionales y a las cuales suelen denominarlas habilidades básicas del gerente. Durante la investigación se halla una clasificación por niveles la cual se muestra en la siguiente imagen.



Figura 1.

La pirámide de las habilidades directivas. Fuente: (Pereda, Guzmán y González, 2014, p. 541).

Esta clasificación diagramada en la Figura 1, es interesante por cuanto muestra la actividad del gerente por niveles piramidales siendo la base de la pirámide el nivel personal, esto indica que para el desarrollo de las actividades gerenciales, las habilidades personales son las más importantes, son la base de las otras habilidades que debe poseer el gerente para obtener el éxito en el desarrollo de su labor. “Antes de ser directivo se es persona. Por ello, es la base de la pirámide, una base amplia y fuerte, capaz de soportar un peso importante, el peso de los éxitos, de los fracasos, de los conflictos, de las decisiones, etc” (Pereda, 2014, p. 540). Las habilidades personales soportan las habilidades sociales y de dirección.

Hay teóricos que indican que los gerentes deben desarrollar tres tipos de habilidades como lo son: las técnicas, las sociales y las conceptuales. Es así que Paola Andrea Ruiz Rojas en el artículo titulado Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial, manifiesta: “según el teórico Katz, en un trabajo publicado en 1955, revisado en 1974 y que aún es vigente, todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales” (Ruiz, 2012, p.109). Al clasificar Robert Katz las diferentes habilidades gerenciales en tres grupos como lo son: técnicas, sociales y conceptuales es muy acertado por cuanto se agrupan de forma integral y de acuerdo al campo de acción o el saber hacer, en el cual se pueden emplear.

Las habilidades técnicas, se refieren a aquellas que se adquieren con la formación académica y la experiencia, es decir, al saber hacer en un área técnica específica y propia del desempeño laboral del gerente. Las habilidades sociales, llamadas también habilidades humanas, se refieren al saber hacer en el campo del liderazgo, están relacionadas con el trabajar en equipo, persuadir, motivar, el manejo del estrés, manejo del tiempo, solución de problemas, comunicación, guiar a un equipo de trabajo. Las habilidades conceptuales, se refieren al saber hacer en el campo del pensamiento estratégico, es decir el saber visualizar el entorno y las estrategias para el mejoramiento integral de la organización.

## **El Líder**

Son muchos los especialistas y estudiosos que han definido a través de la historia y con diferentes enfoques al líder. Pero quiero proponer desde de mi experiencia profesional, treinta y dos años al servicio de la Fuerza Aérea Colombiana, desempeñando diferentes cargos, la siguiente definición: líder es aquella persona especial que sobre sale por su estilo de vida entre las que conforman un equipo o grupo, es un ser con habilidades especiales que le permiten lograr que otros lo sigan voluntariamente con un propósito determinado. Líder es aquel ser especial que, con su ejemplo, conocimiento, experiencia, servicio y carisma en el ejercicio de su cargo, lleva a otros a realizar de forma voluntaria tareas encaminadas al cumplimiento de una misión.

Líder es aquella persona investida de dos poderes: el poder de autoridad que le otorga la organización y el poder personal, poderes que utiliza para influir sobre la voluntad de quienes conforman su equipo de trabajo, para que realicen voluntariamente tareas encaminadas al cumplimiento de una determinada misión.

La organización reviste de poder de autoridad al líder a través del cargo que le es asignado y utilizando este cargo, el líder logra influenciar la voluntad de sus subordinados a través de premios, castigos y diferentes tipos de estímulos, es por esto que, “Un determinado mínimo de voluntad de obediencia, o sea de interés (externo o interno) en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad.” (Weber, 2002, p. 170). En ejercicio del cargo, el líder establece con sus subordinados o miembros del equipo una relación de mando y obediencia.

Mientras que el poder de autoridad del líder depende de la organización, el poder personal depende del mismo líder, puesto que este poder está fundamentado en las relaciones personales, en los vínculos afectivos y la admiración que logra despertar el líder entre los integrantes de su equipo. De acuerdo a lo anterior se puede decir que entre más fuerte sea el poder personal que ostenta el líder, mayor será el grado de influencia que podrá generar sobre su equipo de trabajo. Es por esto que, “Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser directivo o mando,

sin embargo, difícilmente será un directivo/mando eficaz si no es, al mismo tiempo líder de su equipo y de las personas que gestiona” (Palomo, 2010, p. 20).

Teniendo en cuenta las habilidades que caracterizan a un líder, surge la pregunta: ¿Cómo es posible lograr que un líder llegue a ser gerente? Para poder responder a este interrogante se hace necesario saber: cuál es la misión que cumple el líder, cuál es el entorno en donde realiza su labor de liderazgo y cuáles son las habilidades básicas con las que cuenta.

Hay quienes opinan que no es posible que un líder se convierta en gerente, porque solo tiene habilidades que lo caracterizan como líder y que las habilidades gerenciales son superiores a las que posee como líder.

La misión que cumple el líder, es la de influenciar la voluntad de las personas para conducirlos por el camino indicado para el cumplimiento de metas u objetivos comunes. Sin importar el tipo o estilo de liderazgo que se emplee o donde se ejerza, el líder siempre tiene como misión influenciar a otros, para que lo sigan en el cumplimiento de uno o varios objetivos comunes. El líder siempre realiza su labor sobre la voluntad de las personas, de tal manera que estas actúen de forma consiente tal como lo desea el mismo líder.

Los líderes desarrollan su labor en torno de personas que actúan interrelacionando unas con otras. El líder siempre está rodeado de personas. En términos de producción se puede decir que la materia prima de un líder son las personas. “Los líderes operan en un ecosistema de personas entrelazadas, en un ambiente en el que habitan juntas y del cual dependen.” (Murray, 2016, p. 97). El líder tiene que interactuar al interior de los equipos de trabajo con diferentes tipos de personas. Podría afirmar que un líder sin seguidores es como una empresa sin clientes.

Algunas habilidades específicas tales como: la habilidad analítica, la persuasión, la oratoria, la memoria para los detalles, la empatía, el tacto y el magnetismo son probablemente útiles para todas las posiciones de liderazgo, permiten que el líder sea efectivo o no.

En este orden de ideas, las habilidades sociales sin duda son esenciales para el desarrollo de la labor del líder. “Ningún líder es una isla. Después de todo, la labor de este es la de hacer el trabajo con la ayuda de otras personas y las habilidades sociales hacen esto posible” (Goleman, 1999, p. 13). El líder debe saber cómo piensa y siente su gente, debe conocer y entender de forma individual a cada miembro de su equipo y conectarse con él, para obtener lo mejor de cada quien.

### **Líder y Gerente**

La distinción esencial, entre un gerente y un líder dentro de una organización radica en que los líderes influyen en el compromiso, mientras que los gerentes simplemente cumplen con responsabilidades de sus posiciones y ejercen autoridad. “Es obvio que una persona puede ser un líder, sin ser un gerente, y que una persona puede ser un gerente sin liderar. En efecto, algunos gerentes no tienen subordinado alguno (e.g., un "gerente" de cuentas financieras)” (Yukl, 1990, p. 444). Por lo tanto, el líder y el gerente deben poseer habilidades diferentes para desarrollar su labor, ya que tienen tareas diferentes dentro de la organización.

En este orden de ideas, y teniendo en cuenta que las habilidades se pueden diagnosticar, se pueden ejercer, se pueden mejorar y se pueden reprimir conscientemente por la persona; el líder para poder llegar a convertirse en un gerente deberá hacer un diagnóstico de sus habilidades, para llegar a determinar cuáles debe adquirir, qué habilidades debe mejorar y qué habilidades debe reprimir. Una vez se conoce así mismo, determinando sus fortalezas y debilidades debe iniciar a conocer la organización a la cual pertenece.

Según Naranjo y González (2012), el líder de hoy debe convertirse en un alto gerente, que posea conocimientos amplios sobre los tres puntos neurálgicos de la mediana empresa: el *producto y/o servicio* (si no lo conoce, no lo vende), la *empresa* (si no la conoce, no sabe qué esperar de ella) y el *sector en que se mueve la empresa* (si no lo conoce, no puede proyectar la empresa). (p. 123)

Desde la experiencia se puede indicar que el líder es fuerte a nivel operativo y para ello utiliza las habilidades técnicas y mucho más las habilidades sociales, llamadas también habilidades humanas, las cuales están relacionadas con el trabajar en equipo, persuadir, motivar, el manejo del estrés, manejo del tiempo, solución de problemas, comunicación y guiar al equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos. Por esta razón, para poder llegar a ser gerente, el líder debe trabajar en adquirir y fortalecer las habilidades conceptuales, las cuales se refieren al saber hacer en el campo del pensamiento estratégico, es decir, el líder debe aprender a visualizar el entorno y a diseñar e implementar las estrategias necesarias para el mejoramiento integral de la organización.

“Las habilidades conceptuales se refieren a la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Ayudan a los gerentes a entender como encajan las cosas y les facilita la toma de decisiones correctas.” (Robbins y Decenso, 2002, p. 13). Entre estas se puede encontrar las siguientes: la habilidad para formular ideas y entender relaciones abstractas, la habilidad para desarrollar nuevos conceptos y la habilidad para resolver problemas de forma creativa.

El líder, quien está habitualmente guiando equipos de trabajo a nivel operativo, para poder llegar a ser un gerente o director de toda una organización, debe dejar el nivel operativo para pasar a un nivel estratégico e iniciar a ver la organización como un todo, conformada por partes o procesos que se interrelacionan y que ésta al mismo tiempo se interrelaciona con otras organizaciones. Por esta razón, el líder debe desarrollar la habilidad para formular ideas y conceptos novedosos anticipándose al futuro, que ayuden a la toma de decisiones estratégicas encaminadas al logro de los objetivos de la organización y que con lleven al logro de una ventaja competitiva.

El líder para hacerse gerente debe desarrollar la habilidad de solucionar problemas de forma creativa, para esto debe ampliar su campo de acción, debe ampliar su entorno, debe salir del entorno interno de la organización, es decir, debe relacionarse con grupos de interés diferentes a los empleados, directivos y propietarios de la organización, se debe relacionar con grupos de interés externos como son: los clientes, los proveedores, los acreedores, la competencia y la

comunidad, los cuales se pueden ver afectados con la actividad de la organización y las decisiones estratégicas tomadas en ejercicio de la labor gerencial.

## Conclusiones

El líder y el gerente cumplen misiones diferentes dentro de una organización, es por esto que deben poseer habilidades distintivas, habilidades que los caracterizan y habilidades que les permiten cumplir su misión de acuerdo al entorno y al momento histórico de la misma organización.

Ante el interrogante sobre el cual se desarrolla el tema objeto del presente ensayo: ¿Cómo es posible lograr que un líder llegue a ser gerente? Se puede responder que sí es posible que el líder se convierta en gerente, para esto debe adquirir y fortalecer las habilidades propias del gerente, las habilidades que lo identifiquen como gerente.

Las habilidades que se manifiestan de forma más contundente tanto en el líder como en el gerente son las habilidades llamadas sociales, es decir, aquellas que tiene relación con la capacidad de administrar el tiempo, administrar el estrés, la solución de problemas de manera eficaz, el generar una comunicación efectiva entre los miembros del equipo de trabajo, el ejercer influencia sobre otros y la capacidad para presidir reuniones, entrevistas y presentaciones. Es por esta razón que el líder para lograr convertirse en gerente debe adquirir las habilidades conceptuales que posee el gerente. “El líder de hoy debe ser un hombre visionario que pueda asumir riesgos en procura del crecimiento de las personas y la empresa”. (Naranjo, 2015, p. 123).

Lo más común es que los gerentes busquen ser líderes, o que los gerentes se preocupen por adquirir las habilidades que caracterizan al líder dentro de la organización, pero hay momentos en que la organización necesita que alguno o algunos de las personas que ejercen liderazgo se conviertan en gerente, para esto debe fortalecer las habilidades tanto técnicas, sociales y conceptuales entre el personal que se caracteriza por ejercer el liderazgo.

## Referencias

- Goleman, D. (1999). Que define a un líder, Revista Dinero, 13. Recuperado de <http://www.bikume.com/descargas/4/archivos/que-define-a-un-lider-goleman.pdf>
- Gutierrez, T. E. (2016). Competencias gerenciales: Habilidades, conocimientos y aptitudes. Bogotá D.C., Colombia: Ecoe Ediciones.
- Murray, K. (2016). El lenguaje de los líderes. Bogotá D.C., Colombia: Panamericana Editorial Ltda.
- Naranjo, A. R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. Revista científica Pensamiento y gestión. Volumen 38, 123.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid, España. ESIC EDITORIAL. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=\\_9g\\_Zlehq0QC&pg=PA20&dq=poder+personal+y+liderazgo+concepto&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiM1LL7vqrTAhUGxCYKHV2sARoQ6AEIjAB#v=onepage&q=poder%20personal%20y%20liderazgo%20concepto&f=false](https://books.google.com.co/books?id=_9g_Zlehq0QC&pg=PA20&dq=poder+personal+y+liderazgo+concepto&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiM1LL7vqrTAhUGxCYKHV2sARoQ6AEIjAB#v=onepage&q=poder%20personal%20y%20liderazgo%20concepto&f=false)
- Pereda, P. J., Guzmán, T. L. y González, F. S. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público en la provincia Córdoba (España). Intangible Capital, 528-561. Doi: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>
- Robbins S. y Decenzo D. (2002). Fundamentos de Administración. Atlacomulco México. Pearson educación. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=yly3Ak0GLykC&pg=PA13&dq=habilidades+conceptuales+de+un+gerente&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwji18\\_mvqzTAhUM0WM](https://books.google.com.co/books?id=yly3Ak0GLykC&pg=PA13&dq=habilidades+conceptuales+de+un+gerente&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwji18_mvqzTAhUM0WM)

HR8VDeMQ6AEIIDA#v=onepage&q=habilidades%20conceptuales%20de%20un%20gerente&f=false

Ruiz, R. P. (2012). Las habilidades Gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. Revista M y M. 78. Recuperado de: [www.revista-mm.com/ediciones.php](http://www.revista-mm.com/ediciones.php).

Tracy, B. (2015). Gerencia, Nashville Tennessee, Estados Unidos de América. Grupo Nelso, Inc. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=axyMBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gerencia&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=gerencia&f=false](https://books.google.com.co/books?id=axyMBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gerencia&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gerencia&f=false)

Weber, M. (2002). Economía y Sociedad. Madrid, España: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de: <chrome-extension://oemmndcblldboiebfnladdacbfmadadm/https://sociologia1unpsjb.files.wordpress.com/2008/03/weber-economia-y-sociedad.pdf>

Whetten, D. (2004). Desarrollo de habilidades directivas. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=PtcDj2ONvl8C&pg=PA15&dq=habilidades+del+liderazgo&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=habilidades%20del%20liderazgo&f=false](https://books.google.com.co/books?id=PtcDj2ONvl8C&pg=PA15&dq=habilidades+del+liderazgo&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=habilidades%20del%20liderazgo&f=false)

Yukl, G.A. (1990). Liderazgo gerencial: una revisión de la teoría y la investigación. Ciencia y Sociedad, volumen XV, (4), 444. Recuperado de <http://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/bitstream/handle/123456789/812/CISO19901504-441-507.PDF>