

**HABILIDADES GERENCIALES FUNDAMENTALES EN LA TOMA DE
DECISIONES EN UNA ORGANIZACIÓN**



JHON ALEXANDER SOCHA AYALA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Director:
CLAUDIA CUERVO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C. 2017**

Agradecimientos

ii

Gracias a Dios, mi familia, Hijo **JUAN DIEGO**, motor de mi vida, esposa **ELIZETH ORDOÑEZ**, amigos y compañeros.

Tutora, **CLAUDIA CUERVO**, por su acompañamiento y abnegada colaboración.

En el siguiente trabajo se realizara una descripción de las habilidades gerenciales fundamentales, que deben distinguir a un verdadero líder entre las cuales podemos encontrar las habilidades técnicas, las cuales el gerente debe poseer para desempeñarse de manera eficaz de acuerdo a su cargo y responsabilidades al interior de la organización; las habilidades humanas, donde su función directiva ante la toma de decisiones debe poseer flexibilidad y sensibilidad en su actuar ; las habilidades conceptuales, con las cuales podrá integrar estratégicamente todas las actividades en pro de toda la organización ;de otra parte la habilidad social de poseer una comunicación asertiva donde se dará a conocer algunos de sus beneficios , basado en el respeto y entendimiento hacia los demás cómo pilar fundamental en la solución de conflictos y el logro de resultados tangibles operacionales generando de buen ambiente laboral acorde a la construcción de lazos de amistad y lucha por los mismos objetivos y metas , además se analizara la habilidad de trabajar en equipo enfatizando en la motivación como herramienta fundamental para el desarrollo competitivo que marque diferencia con la competencia , donde nuestros colaboradores son prioridad dando a conocer la escala de las necesidades según teoría de Abraham Maslow, como lo son las fisiológicas, de seguridad, sociales ,de estima y de autorrealización, las cuales no vez satisfechas las más básicas el ser humano lucha por satisfacer las demás. De esta manera y después de hacer una descripción de las principales habilidades gerenciales que debe poseer un gerente se hará una relación entre estas y la toma de decisiones.

PALABRAS CLAVES

Habilidades gerenciales, habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades conceptuales, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, necesidades humanas, toma de decisiones

In the following work a description of the fundamental managerial skills will be made, that must distinguish a true leader between whom we can find the technical skills, which the manager must possess to perform effectively according to his position and responsibilities to the interior Of the organization; Human skills, where their decision-making role must have flexibility and sensitivity in their actions; Conceptual skills, with which you can strategically integrate all activities for the whole organization, on the other hand the social ability to possess assertive communication where some of its benefits will be revealed, based on respect and understanding of others As a fundamental pillar in the solution of conflicts and the achievement of tangible operational results generating good work environment according to the construction of bonds of friendship and struggle for the same objectives and goals, in addition to analyze the ability to work as a team emphasizing on motivation As a fundamental tool for the competitive development that distinguishes difference with the competition, where our collaborators are priority giving to know the scale of the needs according to Abraham Maslow's theory, as they are the physiological ones, of security, social, of esteem and of self- Which did not satisfy you The most basic the human being strives to satisfy others. In this way and after making a description of the main managerial skills that a manager must have, a relationship will be made between them and the decision making process.

Key words

Management skills. Technical skills, human skills, conceptual skills. Leadership, teamwork, motivation. decision making

Tabla de Contenido

v

Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización.....	1
1. Habilidades gerenciales	1
1.1 Descripción de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales	2
1.2 Habilidad de una comunicación asertiva	4
1.2.1 Beneficios de una comunicación asertiva en el trabajo de equipo.....	6
1.2.2 Características de una comunicación asertiva.....	9
1.3 Habilidad de liderazgo	10
1.3.1 Liderazgo autocrático.....	12
1.3.2 El liderazgo democrático	13
1.3.3 Liderazgo Permisivo	13
1.4 Habilidad de Trabajar en equipo.....	14
1.4.1 Principios del trabajo en equipo.....	15
1.4.2 La motivación	16
2. Relación de las habilidades gerenciales y la correcta toma de decisiones en la organización.	18
Conclusiones	21
Referencias Bibliográficas	23

Figura 1. Comunicacion asertiva 4

Figura 2 Beneficios comunicacion Asertivas 8

Figura 3. Características una Comunicación Asertiva..... 10

Figura 4. Esquema de las Necesidades 17

Los constantes y rápidos cambios en las organizaciones, debido a la aceleración económica y la globalización de los mercados, hacen que los líderes o gerentes de organizaciones, tanto en entidades privadas como públicas deban estar a la altura de las demandas existentes junto con sus equipos de trabajos y sus colaboradores para que respondan de manera eficaz a las necesidades de sus clientes.

En el siguiente trabajo se describirán algunas habilidades básicas que el gerente debe tener en cuenta y su importancia necesaria que le facilitan llevar al éxito y dar cumplimiento así a metas y objetivos trazados tanto a corto como a largo plazo en cualquier organización. De esta forma se realizará la descripción de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales que fomentan en el líder un desempeño eficaz de su labor y una diferenciación que le permita ser más competitivo al interior de la organización y fuera de esta, al igual que en su vida personal y familiar, de esta manera también se realizara la descripción de una necesaria y muy importante habilidad tanto gerencial como personal para convivir en sociedad y mantener buenas relaciones con nuestro entorno siendo esta la comunicación asertiva, brindando al lector sus beneficios y características como habilidad gerencial que facilite el proceso en la toma de decisiones, esto conlleva a que el gerente posea una habilidad donde ante ponga su autoridad mas no su poder que le da su cargo, es así que el lector analizara los estilos de liderazgo como habilidad para que otras personas hagan lo que el desee frente a los desafíos del mundo moderno.

Enfatizar en la habilidad de trabajar en equipo basado en principios que permitirá a sus^{viii} colaboradores ser más comprometidos y responsables con los procesos de la organización partiendo de la descripción de factores motivacionales de la jerarquía piramidal de Abraham Maslow, que ayudarán a la obtención de mejores resultados.

Para finalizar se realizara un recuento sobre la relación que tienen estas habilidades gerenciales anteriormente descritas con la correcta toma de decisiones en la organización con lo que se busca que el lector pueda analizar y dar soluciones eficaces ante diferentes conflictos que debe afrontar el gerente, de manera proactiva basado en el respeto y principios que debe caracterizar a una persona líder de un equipo de trabajo que buscan un mismo fin y el éxito de la organización.

Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización.

1. Habilidades gerenciales

El papel y el desempeño directivo en las organizaciones para el éxito o fracaso de la misma partirá de la implementación de objetivos estratégicos los cuales no serán posibles si quienes la lideran no poseen algunas habilidades necesarias para enfrentar los retos y obstáculos en los cuales se puedan ver inmersos la organización, ante lo cual dependerá en gran medida de las relaciones interpersonales, la capacitación, la tecnología, el estilo de liderazgo, la motivación que imprima en cada proceso a sus colaboradores y la manera y la manera que enfrente cada situación adversa y la asertividad que tenga al momento de tomar decisiones, conociendo sus posibles consecuencias de estas. De esta manera se hace importante conocer algunas pero fundamentales habilidades que debe desarrollar un gerente para un óptimo desempeño organizacional y le permita dar un cambio de actitud, comportamiento personal y profesional.

De acuerdo a (Whetten & Cameron, 2011). Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, estas herramientas trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva. Las habilidades que desarrollen los gerentes permitirán que se construya una organización fundamentada en valores y criterios propicios para la solución de problemas donde la solución está al interior de esta, el factor humano es indispensable para construcción y cumplimiento de las metas propuestas por la alta gerencia de manera efectiva y un desempeño eficiente.

Según el teórico Katz, en un trabajo publicado en 1955, revisado en 1974, todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales a saber: las técnicas, las sociales o humanas, y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales.

1.1 Descripción de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales

- a. **Habilidades conceptuales:** Esta habilidad es primordial para el gerente ya que crea diversidad de estrategias innovadoras y ve los problemas desde diferentes perspectivas con la información que posee del entorno y que recibe de sus colaboradores mediante informes de gestión y /o novedades que se han presentado con anterioridad, que le servirán para fortalecer su experiencia y lograr identificar las posibles soluciones, esta habilidad es una capacidad para el crecimiento de la organización , también se relaciona como estrategia que los gerentes utilizan para desarrollar sus actividades y procesos con diseños vistos desde perspectivas diferentes del entorno, permitiendo ver a la organización como un todo para que funcione de una manera sincronizada. De esta manera esta habilidad (Ferrer & Clemenza, 2006) “también distinguidas como Habilidades Intelectuales, el gerente debe coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades”. se basa en identificar aquellas oportunidades de innovación y desarrollo que fortalezcan y posicionen a la organización.

Dentro de las Habilidades Conceptuales que debe tener un Gerente para lograr buenos resultados se podrían enumerar, entre otras, las siguientes:

Capacidad de aprovechar la información para resolver problemas de las empresas, identificar las oportunidades de innovación, reconocer los aspectos problemáticos y aplicar las soluciones, identificar la información crucial entre grandes volúmenes de datos, comprender la necesidad de las aplicaciones de la tecnología en la empresa, comprender el modelo comercial de la organización. (Acevedo, 2010)

- b. **Habilidades de relaciones humanas:** Implican el entender a otras personas y actuar efectivamente con ellas, guiando y persuadiendo con ayuda de motivaciones aparte de las salariales, el gerente debe tener esta habilidad para relacionarse con los demás y generar sinergia entre la escala jerárquica de la organización haciendo que exista un sentido de pertenencia entre los objetivos de la empresa y la satisfacción de las necesidades de los colaboradores. (Ferrer & Clemenza, 2006) afirma: “Definidas

como aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones³ interpersonales de la función directiva propiamente dicha” (pág. 9). Estas habilidades se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas, motivarlas y sobre todo comprender sus necesidades para trabajar con ellas y tener éxito en la organización, estas habilidades donde el gerente lleva a su gente a creer en ellos mismos, con sentido de pertenencia, autoestima, autorrealización de sus proyectos, el gerente se convierte en un verdadero líder, compañero y amigo de su equipo de trabajo.

- c. **Habilidades técnicas:** Estas habilidades consisten en la adquisición de conocimientos y destrezas que un gerente debe poseer y tiempo de experiencia, para colocar en práctica estos, con modelos y técnicas que le permitan diseñar y aplicar sus conocimientos eficaces de producción, ante los diferentes requerimientos y necesidades de su especialidad, Pérez (1997) y Rosales (1977) citado por (Ferrer & Clemenza, 2006) dicen que estas habilidades están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros... se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta. (pág. 9). La manera en que los gerentes realizan sus actividades propias de sus funciones son observadas a diario por sus seguidores y son ellos quienes constantemente evalúan esta habilidad en el líder por lo cual este debe estar siempre en constante capacitación y actualización a fin de poder brindar un conocimiento eficaz, exacto y acorde a la situación, la capacidad cognitiva es pilar de liderazgo y admiración por quienes nos siguen.

El desarrollo de estas habilidades es el soporte del éxito de cualquier organización ya que encierra al gerente y lo centraliza como una persona dinámica y capaz de liderar cualquier proceso donde las decisiones que tome serán de trascendencia y de gran valor para la organización ante cualquier dificultad que se presente anteponiendo a sus colaboradores sus

necesidades, el capital humano debe ser visto como eslabón primordial en la cadena de producción, el gerente al desarrollar estas habilidades de manera correcta le permitirá lograr de una manera más fácil sus objetivos, rodeado de personas que más de ser empleados son sus colaboradores, que lo pueden llevar al éxito organizacional.

1.2 Habilidad de una comunicación asertiva

Es muy importante dentro de las habilidades que debe poseer todo líder o gerente es la comunicación la cual debe ser asertiva y de calidad, cercana y respetuosa con su equipo de trabajo y dentro de la jerarquización de la organización es decir de abajo hacia arriba y viceversa, las buenas relaciones con sus jefes y colaboradores, permiten que exista fluidez y cooperación organizacional.



Figura 1. Comunicación Asertiva

Fuente. Revista Rossana Soto edición febrero del 2016

La necesidad de interactuar del ser humano con los demás de una manera efectiva para llevar una vida social armoniosa ante lo cual se hace necesario entender de primera mano el significado de asertividad, el diccionario de la Real Academia Española (RAE). Aparece el

adjetivo asertivo como sinónimo de afirmativo. Suele definirse como un comportamiento⁵ comunicacional maduro en el que la persona ni agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos.

En su libro, *Desarrollo de habilidades directivas*. (Mata, 2016) “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”. Esta afirmación permite complementar y comprender que la asertividad en las comunicaciones está ligada al óptimo clima laboral y desarrollo de las diferentes actividades y procesos llevados a cabo en la organización, una comunicación asertiva facilita el trabajo en equipo, toda vez que existe ese respeto de subordinado a superior y de superior jerárquico a subalterno, el respeto es elemental tanto en una organización como en la vida personal y familiar, esto influye en la autoestima y en el desarrollo como persona. Una mala comunicación con nuestros seres queridos pueden afectar las relaciones de familiaridad, igual que con nuestros vecinos y compañeros hace que existan falencias interpersonales y halla un sentido o aislamiento de ahí se podría decir que nacen rencores y resentimientos ante la imposibilidad de crear lazos de amistad y confianza, contrario sucede si existen lazos de compañerismo y amistad al interior de la organización seguramente los resultados serán mejores, una comunicación cercana y amistosa se tomara con mayor responsabilidad y entrega para el cumplimiento de metas, de otra parte es bueno saber que una mala comunicación puede terminar en conflictos y confrontaciones entre los miembros de una organización y donde el gerente identificara la mejor solución, mediante la capacidad de saber escuchar, donde es necesario ser imparcial, controlar sus sentimientos, dejando por fuera del conflicto las emociones, ya que podremos arruinar un buen proceso de negociación, el líder debe identificar intereses y posiciones, todas las personas nos mueve diferentes intereses de acuerdo a lo queremos y constantemente nos vemos en conflictos por los desacuerdos que esto pueden generar e impactan sobre el trabajo de equipo, sin embargo, es necesario identificar las prioridades y los intereses más cercanos a la satisfacción de las necesidades humanas, de otra parte si el conflicto es con el gerente, este debe saber colocarse del lado de su oponente en los momentos indicados a fin de no incrementar el conflicto, aunque suene imposible realmente esto

hará que la otra parte baje los niveles de estrés y de acaloramiento de la discusión y se pueda ingresar en un ambiente de dialogo y concertaciones que llevaran al cese del conflicto para llegar a buenos términos sin afectar las relaciones con los colaboradores.

1.2.1 Beneficios de una comunicación asertiva en el trabajo de equipo

Como indica Ramón Estaba “las instituciones tanto públicas como privadas, la comunicación organizacional resulta fundamental para la buena marcha de su funcionamiento y sus servicios para así mantener un alto desempeño y éxito administrativo”. (Estaba, 2008, pág. 5). Por lo anterior cabe decir que el éxito de cualquier organización se hace necesaria la efectividad de la comunicación asertiva al interior de la misma mediante un proceso de entendimiento y respeto hacia los demás y puntos de vista los cuales se puedan mediar en beneficio de la organización y el cumplimiento de las metas y de los objetivos.

Para Carrasco & Troyano, afirman: La comunicación asertiva se determina por los aspectos directamente relacionados por los rasgos de personalidad que caracterizan a cada individuo, pues cada persona de la organización cuenta con un estilo propio de comunicación que se evidencia en el momento de interactuar con los demás. (pág. 2).

De esta manera una comunicación efectiva entre quienes hacen parte de una organización no permite caer en errores frecuentes como reproches, críticas y climas laborales desfavorables a la organización y a la producción de la misma.

Beneficios

La comunicación asertiva te hace sentir con mayor confianza de lo que eres y expresas. Permitiendo que los receptores coloquen su atención sobre lo que estás diciendo, de ahí que seas una persona interesante o no, de acuerdo a la confianza que puedas generar y reflejar hacia los demás.

Cuando tienes una comunicación asertiva la conexión emocional es mucho mayor, es decir puedes⁷ expresar lo que sientes de manera más subjetiva de acuerdo a lo que piensas perdiendo el miedo a ser criticado favoreciendo a la seguridad de tus sentimientos.

La comunicación asertiva aumenta tu autoestima, el hecho de ser escuchado con atención y sentir que eres el centro de la conversación por que tus palabras son elocuentes y llenas de seguridad permiten que tu autoestima crezca y se fortalezca en cada momento de tu intervención.

Tu comunicación asertiva te permite tener más madurez, ya que para ti prima el respeto en las conversaciones. El respeto es clave fundamental para la asertividad en cualquier intento por llevar un mensaje y ser recibido de manera clara y concisa a la otra persona.

La comunicación asertiva nos acerca al logro de nuestros objetivos y la eliminación de la ansiedad e incluso de aquellos temores al no estar seguros de lo que se va a decir desenfocando nuestros reales objetivos perdiendo el horizonte al cual se quiere llegar.

Somos libres para tomar nuestras decisiones, expresar lo que realmente está ocurriendo con respeto y equilibrio hacia el receptor a fin de no herir susceptibles, y lastimar autoestimas, estas decisiones pueden tanto positivos como negativos.

Una mejor adaptación social, una comunicación asertiva facilita una mayor capacidad de sinergia con quienes nos rodea y entablar mejores relaciones incluso con cualquier clase de culturas.

Aumento de la empatía (capacidad de ponerse en el lugar del otro). Este beneficio de la comunicación asertiva es el factor primordial o el beneficio esencial de una comunicación asertiva y de calidad, permitiendo establecer mejores relaciones en el ámbito empresarial y personal. (Cadavid, 2011).

Estos beneficios permiten al líder actuar de una manera más comprensible y flexible a las necesidades de nuestros clientes internos, quienes son nuestros colaboradores y facilitadores del trabajo diario como gerentes de proyectos y líderes de organizaciones, ante la generación de conflictos que se presenten ante situaciones laborales no planeadas que conllevan a altos niveles

de estrés y quizás donde la imagen de la organización puedan verse afectada por una mala decisión o un conflicto no resuelto de manera eficaz y donde las partes han querido mantener un estilo de ganar-ganar, aquí los gerentes deben poseer gran habilidad y capacidad en resolución de conflictos buscando subir al balcón cuando la situación se convierta agresiva y quiera salir de control, por lo cual el gerente no debe hacer parte del problema sino por el contrario parte de la solución para contrarrestar las emociones negativas y sentimientos opuestos a una eficaz solución y no ingresar a ese círculo vicio de enfrentamiento de posiciones que al fin no lleva a ningún lugar. De esta manera, El entrenamiento en habilidades comunicativas constituye un aspecto esencial para el desarrollo y productividad de la organización. Es claro que aunque las personas desarrollan procesos comunicativos de manera espontánea, producto de su relación con el entorno, una adecuada comunicación requiere ser aprendida de manera más dirigida (Rosario, 2009)

La comunicación asertiva permite que personas con esta habilidad asertiva se sienten libres de expresar sus deseos y son capaces de iniciar y mantener relaciones placenteras con los otros, tienen control sobre los impulsos y las iras a diferencia de los agresivos, y no reprimen las emociones.

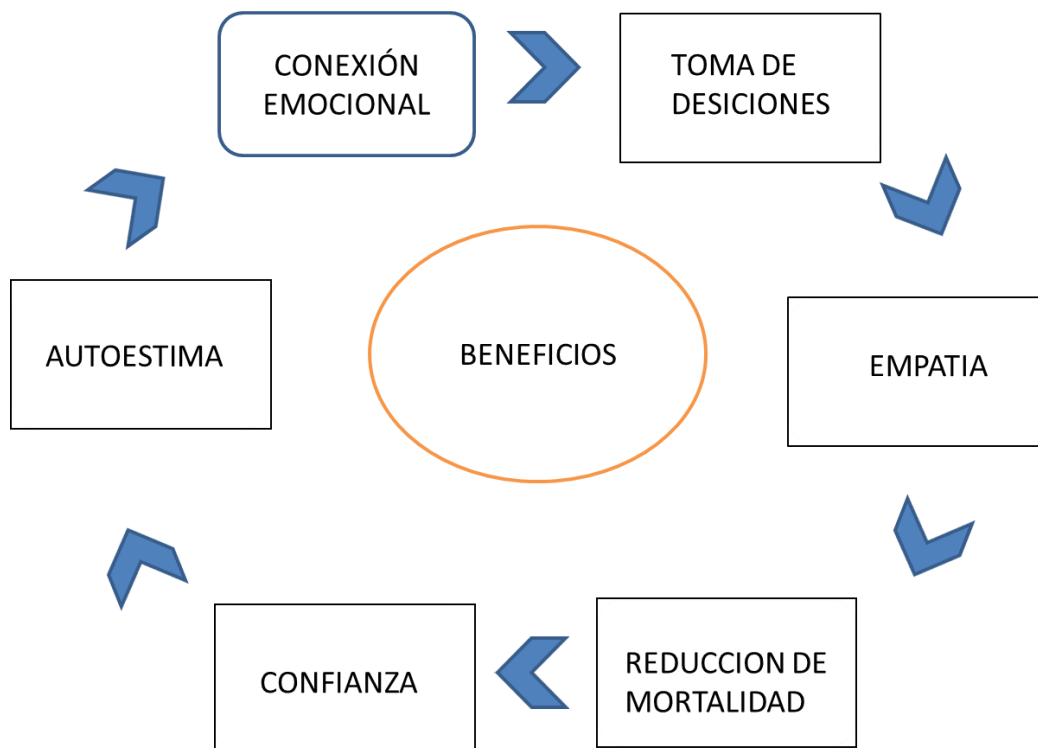


Figura 2 Beneficios comunicación asertiva.

Fuente. Diseño propio

1.2.2 Características de una comunicación asertiva.

Para lograr una comunicación asertiva se hace necesario que se tengan en cuenta algunas características que deben interactuar partiendo de una pregunta fundamental donde el “yo” es el punto de partida y llegada de una cadena, que interactuara de una manera psicosocial para lograr una buena relación con quienes nos rodean, según (Castanyer, 2010) generado de un Comportamiento externo: • habla fluida/ segura/ sin bloqueos ni muletillas/ contacto ocular directo, pero no desafiante/ relajación corporal/ comodidad postural. • Expresión de sentimientos tanto positivos y negativos/ defensa sin agresión/ honestidad/ capacidad de hablar de propios gustos e intereses/ capacidad de discrepar abiertamente/ capacidad de pedir aclaraciones/ decir “no”/ saber aceptar errores. (pág. 28).

- Quien soy yo?. Ha este interrogante se hace necesario identificar la capacidad psicosocial en la manera como se desenvuelve socialmente y como lo hace, si es aceptado o no, de esto dependerá que tan asertivo puede ser.
- Límites que es bueno y que es malo: conocer esta característica permitirá ser aceptado en la sociedad a la que pertenece sería difícil ser aceptado que lo que realizas está mal visto para esa sociedad.
- Exposición sentimental: expresar los sentimientos es una manera fácil de ser asertivos y llegar a aquellas personas a las queremos tener una afinidad.
- Exposición emocional: manejar emociones y mucho más las propias se puede convertir en un reto, ante lo cual ver el problema desde diferentes perspectivas ayudara al control de estas.
- Derechos y deberes: conocerlos facilita vivir en sociedad, tener una comunicación asertiva tanto en nuestra vida social como organizacional, sin traspasar las fronteras y derechos que tienes otras personas “nuestros derechos van hasta donde empiezan los de los demás”.

Las personas que tienen la suerte de poseer estas habilidades son las llamadas personas asertivas. Las 10 personas que presentan algún problema en su forma de relacionarse, tienen una falta de asertividad. Esto último se puede entender de dos formas: poco asertivas son las personas consideradas tímidas, prestas a sentirse pisadas y no respetadas, pero también lo son los que se sitúan en el polo opuesto: la persona agresiva, que pisa a los demás y no tiene en cuenta las necesidades del otro. (Castanyer, 2010, págs. 20-21)

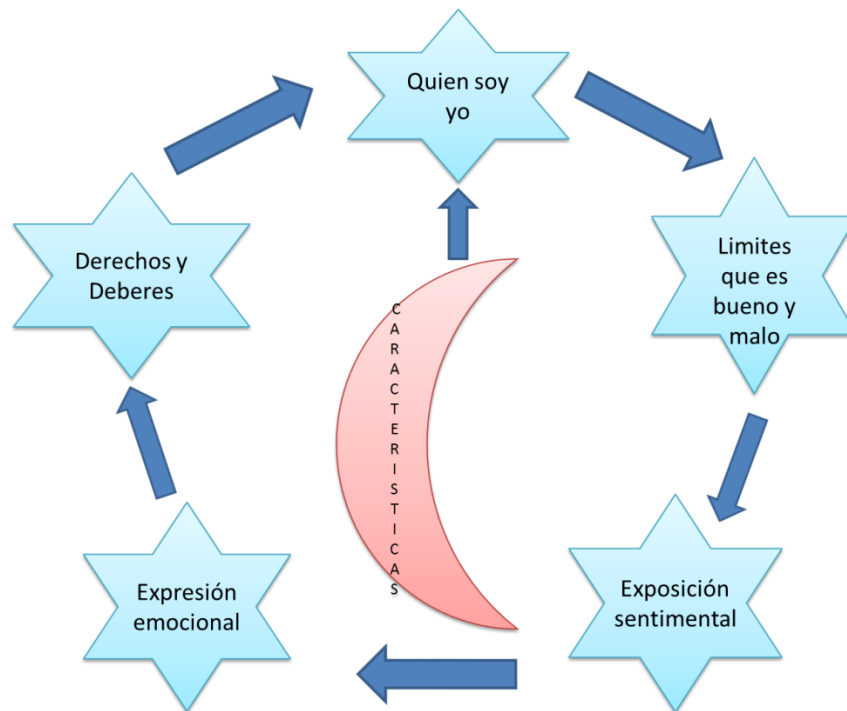


Figura 3. Características de una comunicación asertiva
Fuente. Diseño propio

1.3 Habilidad de liderazgo

Iniciar con una la definición exacta sobre esta habilidad , sería realmente complejo y demasiado amplia toda vez que abarca sin número de aspectos y estudios literarios, que conllevan a diversidad de definiciones, pero que nos llevan hacia el trabajo en equipo , a la interacción motivacional de nuestro personal y en la lucha por la consecución de objetivos organizacionales, por lo tanto nos acercaremos a algunas definiciones de autores y estudiosos al respecto:

- “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso¹¹ de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (Chiavenato, 2011,)
- De acuerdo a las teorías de Robbins, Koontz y Wehrich se conviene la siguiente definición de liderazgo: “Es la capacidad para influir de forma no coercitiva en los miembros de un grupo para que éstos orienten sus esfuerzos hacia una tarea común de forma voluntaria y entusiasta.” (Koontz, 2007)

El liderazgo ejercido de manera correcta producirá en nuestros colaboradores y para la organización mejores resultados, siendo esta una habilidad que se desarrolla con ayuda de expertos y día a día con experiencias que enriquecen el autoconocimiento y el poder de decisión basado en el saber Hacer, lo que permite que nuestros seguidores puedan observar y seguir nuestras conductas positivas para el desarrollo óptimo de las diferentes actividades organizacionales y más aún cuando esta se necesita desenvolverse en un mundo competitivo en el que actualmente vivimos, en el libro “El líder resonante”, de Goleman, Boyatzis y McKee, nos permite evidenciar que ante cada situación el gerente adoptara un estilo de liderazgo que debe saber utilizar para afrontar la situación y mantenerla bajo control y no permitir que se le salga de las manos para tener el control de la misma; estos estilos de liderazgo son el autoritario, el democrático y el participativo, estos estilos de liderazgo marcan los rasgos de los líderes como la capacidad cognitiva (conocimiento), el carisma, la creatividad, la flexibilidad y capacidad de adaptación, la calidez personal, el impulso personal, la honestidad y la integridad, efectividad positiva, la seguridad en uno mismo y el deseo de dirigir.

En las organizaciones actuales motivadas por los grandes avances tecnológicos, los líderes de estas han tenido que potencializar habilidades intrínsecas y estilos que permitan que sus estilos sean los más propicios para la solución de conflictos y generar valor en la producción y estos productos deben ser de mayor calidad, dado que la globalización y competitividad son de cambios permanentes sin fronteras de comercialización y donde el recurso humano juega papel fundamental para el crecimiento y posicionamiento de cualquier

organización, la estimulación y el grado de motivación de nuestro personal favorecerá en gran medida el rendimiento y un liderazgo exitoso y positivo.

Por lo anterior se describirá los estilos de liderazgo que debe caracterizar y potencializar a través de la capacitación a los líderes modernos para las organizaciones modernas que deseen obtener resultados eficaces.

1.3.1 Liderazgo autocrático

Este estilo de liderazgo hace referencia a centralizar y ejercer el poder más que un que ejercer un liderazgo para direccionar y guiar, impone sus ideas sobre cualquier otro pensamiento haciendo que sean líderes negativos llevando a su personal a ausentismos, frustraciones, faltos de compromiso y temerosos de ser partícipes de nuevos proyectos. Por el contrario un líder debe influir sobre las personas las cuales Esto implica que se necesitan personas con capacidades de gerencia que aprendan a utilizar las habilidades del personal, que sean capaces de comunicarse, tomar decisiones, resolver conflictos, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo que promueva en el empleado la consecución de las metas corporativas, esto es, liderazgo efectivo (Donnelly, 1998)

De acuerdo a (Montalvan Garcés, Cesar. 1999. pág. 35), citado por (Calderon, 2015, pág. 8). “Es de los estilos más antiguos y han demostrado ciertamente mucha eficiencia. Se basa en el uso de la fuerza. En determinadas sociedades, esta fuerza suele estar apoyada por las armas. Suele acompañarse de un sistema legal que lo apoya, aunque en muchos casos, resulta una condición innecesaria. En las organizaciones se da frecuentemente este tipo de ejercicio del liderazgo. Las necesidades de los trabajadores, las costumbres imperantes, los pocos controles legales, las complicidades de autoridades y la existencia de impunidad, son los aliados naturales de la vigencia de este tipo de autoridad.” Estos líderes hacen de su equipo trabajo que realicen sus actividades con temor a las represarías y castigos que surjan ante el incumplimiento, quizás se cumplan los objetivos a corto plazo pero seguramente las personas en determinado momento se cansaran de este trato y sentirse reprimidos afectando la producción y el clima laboral de la

organización, estos líderes no imprimen un liderazgo sinérgico y voluntario entre sus integrantes.

13

1.3.2 El liderazgo democrático

Por el contrario este líder hace que los colaboradores sean partícipes en la toma de las decisiones, brindando la oportunidad a sugerencias, creando un ambiente de confianza y colaborativo que fortalecen el compromiso y el sentido de pertenencia para con la organización y sus resultados. “Son pocos los directivos que se preocupan de promover una imagen de colaborador, capaz de orientar, escuchar y transmitir confianza a un grupo de trabajadores” (Selim, 1998), este liderazgo se entrelaza con la habilidad de comunicación asertiva facilitando la capacidad para saber escuchar y sacar provecho para bienestar de la organización en momentos de decisiones cruciales que afecten a la organización.

Este liderazgo puede entenderse como una manera de crear sinergia entre los empleados y el nivel directivo en la toma de decisiones, evitando conflictos internos y malos entendidos al interior de la organización y por el contrario favoreciendo el buen desempeño, la productividad y las buenas relaciones.

1.3.3 Liderazgo Permisivo

Este líder es muy impulsivo, tendiendo a tomar decisiones arriesgadas, sin embargo evaden responsabilidades, buscando desempeñarse lo menos posible para no tener que responder luego y no contribuye en mucho a la organización por el contrario se puede volver en un peso para esta. Este estilo de liderazgo no favorece al control y el buen direccionamiento de una organización toda vez que no abra exigencia a las responsabilidades, de esta manera es necesario entender las emociones y pensamientos del líder. Daniel Coleman, ha planteado que unos de los rasgos distintivos que definen al líder moderno es la inteligencia emocional; es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducir las hacia un resultado positivo. De esta manera se logra que este estilo de liderazgo de un giro positivo a las necesidades de la empresa

y contribuya al mejoramiento en cuanto al seguimiento y control de la diversidad de¹⁴ compromisos.

Todos los líderes poseen un poco de cada estilo, para la toma de decisiones y aunque predomine más uno de ellos, dependerá del líder, de su capacidad cognoscitiva y entrenamiento diario que lo lleve a la experiencia y perfeccionamiento de sus labores, permitiendo fortalecer sus habilidades y desempeñarse de manera más eficaz con su grupo de trabajo.

1.4 Habilidad de Trabajar en equipo

Citando a (Colombo, 2003) “De allí que el Trabajo en Equipo resulta una actividad desafiante e integradora que además puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o aún de su entorno. En este ámbito cada uno aporta información, conocimientos y experiencia desde su propia perspectiva”.

Permitiendo que el trabajo en equipo favorezca un mejor clima laboral y entendimiento en la cadena jerárquica y aunque surjan conflictos, si existen fuertes lazos laborales no será impedimento para una solución pronta y favorable, según el Módulo I: *Tendencias en Salud Pública: Salud Familiar y Comunitaria y Promoción*. Osorno, marzo - mayo del 2006 “Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta”, se hace necesario para que haya un mejor desempeño del trabajo en equipo que cada miembro conozca e identifique su rol que va a desempeñar dentro del equipo según sus habilidades como podría ser el de moderador, colaborador, creativo, relacionista y evaluador. De esta manera no se presenten confusiones y roces con los demás miembros.

Con el transcurrir de los tiempos y la tecnificación del trabajo se hace necesario que los pequeños grupos o equipos de trabajo sean más colaborativos para mejorar sus resultados y su productividad, siendo así punto clave para generar una ventaja competitiva y por ende una

diferenciación con el resto de la competencia, el entusiasmo y el esfuerzo de cada integrante¹⁵ permitirá que las tareas asignadas se cumplan con mayor facilidad y compromiso evitando así la frustración por un mal resultado.

1.4.1 Principios del trabajo en equipo

De un buen trabajo en equipo se pueden lograr resultados brillantes y quizás inesperados todo dependerá de la aplicación de algunos principios que permitirán que los integrantes el equipo se sientan comprometidos.

1. Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes”. (Carnegie, 2011).
2. Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado, de esta manera le será más fácil para el empleado reconocer las habilidades que debe utilizar para desempeñarse de manera eficaz.
3. Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido. De este modo los logros y los fracasos serán de todos.
4. Un equipo debe tener buena comunicación interna. Este principio va ligado a la comunicación eficaz que debe existir en todo equipo trabajo que desee cumplir con sus metas, esta comunicación a la vez debe ser puntual y concreta para que las ordenes puedan ser cumplidas a cabalidad y correctamente.
5. Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos, de esta manera existirá un flujo de información grupal y todos entenderán que está sucediendo con la organización y permitirá mayor compromiso y colaboración de estos.

6. “Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades” (Carnegie, 2011) la motivación es elemento fundamental para optimización de los resultados y generación de clima laboral favorable.

En la administración de personal es fundamental para el logro de objetivos el trabajar en equipo y por ello lo deben conformar personas que posean diferentes habilidades que permitan apoyarse los unos con los otros en beneficio de una organización o de un fin en común.

1.4.2 La motivación

Un factor decisivo para el buen desempeño de sus labores de nuestros colaboradores es sin lugar a dudas la motivación, este factor psicológico favorece al comportamiento de todo un equipo de trabajo, determinando emociones y conductas positivas que contagiaran de buena energía al resto para alcanzar metas propuestas. De este modo las personas manejamos nuestras conductas y responsabilidades cuando nos sentimos más motivados por parte de nuestros jefes, sentimos mayor disposición y abnegación por la organización, realizando las actividades de manera más enérgica promoviendo actitudes positivas al resto del equipo, Hawthorne confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino que existen otros tipos de recompensas: Las sociales, las simbólicas y las no materiales. Por lo cual como líderes pensamos que un mejor sueldo es la mayor motivación que puede tener un colaborador y ante lo cual Abraham Maslow presenta la hipótesis que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades. Así:

Pirámide de Maslow

- *Fisiológicas:* incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
- *De seguridad:* incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
- *Sociales:* incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- *De Ego:* incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.

- *De autorrealización*: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento,¹⁷ alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

Conforme se satisfacen las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales el ser humano, empezamos a sentir la necesidad de desarrollar y satisfacer otras necesidades como la de Ego y Autorrealización, por lo cual en la pirámide de Maslow se encuentran en la parte superior, esto nos lleva a decir que la motivación de nuestros colaboradores no solo se debe enfocar a la satisfacción de las necesidades básicas sino que también existen otras como reconocimiento por su trabajo, la autorrealización como persona, su felicidad haciendo su trabajo, toda vez que para nuestros para colaboradores son factor importante de motivación y crecimiento que permiten mejorar el servicio y la producción.

De esta manera Maslow determina una pirámide dando una jerarquización de superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior a medida que se satisfacen las necesidades por lo cual si queremos motivar a nuestros colaboradores debemos entender y conocer primero sus necesidades.



Figura 4 Esquema de las necesidades

La satisfacción de las necesidades influirá en el buen desempeño de trabajo en equipo¹⁸ toda vez que nuestros colaboradores serán más comprometidos con los objetivos organizacionales, con mejores resultados productivos y de éxito para la organización.

2. Relación de las habilidades gerenciales y la correcta toma de decisiones en la organización.

Todas las personas estamos en medio de la constante incertidumbre por la correcta toma de decisiones, ante lo cual es necesario escoger la mejor alternativa entre muchas, basados en la información que se posea con respecto a la situación presentada para no dejar a la suerte o azar ya que están van afectar de alguna manera en el buen desempeño de sus funcionarios y estos a su vez en la producción y atención del cliente, por lo cual es de vital importancia que los líderes posean habilidades que le permitan abarcar desde diferentes perspectivas el problema y donde se hace necesario que estas decisiones afecten en lo menor posible la relación con sus colaboradores ante una decisión mal tomada que con frecuencia ocurre debido a caprichos, mal intenciones y decisiones amañadas, que realmente afectan la motivación y el buen clima laboral en la organización. “los buenos resultados y por ende el buen funcionamiento exitoso de una organización dependerá esencialmente de las opciones asumidas y la ejecución de las mismas” (Kourdi, 2009) analizando las consecuencias e impacto que las decisiones puedan causar en el entorno.

Las decisiones gerenciales en la organización deben generar valor a los procesos, contribuyendo a favorables climas laborales minimizando la posibilidad de errores y riesgos que afecten el crecimiento de la organización, por lo que es necesario que los líderes posean habilidades intrínsecas y extrínsecas que permitan una toma de decisiones eficientes ante variables del entorno las cuales el gerente debe evaluar y analizar desde sus conocimientos y habilidades como las técnicas, humanas y conceptuales, que permiten entender al ser y el saber hacer, diseñando estrategias las cuales se puedan encaminar al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales establecidos tanto a largo como a corto plazo. Estas habilidades en el

gerente permitirán el fortalecimiento de las relaciones y lazos de amistad que en determinado momento serán de necesarios ante la solución de conflictos.¹⁹

Una comunicación asertiva favorecerá la toma de decisiones en los gerentes, expresando lo que piensan de manera directa y adecuada controlando sus emociones y sin ánimos de ofender, ante poniendo planteamientos justificables haciendo que la toma de decisiones sea muy respetuosa de las diferencias que pudiesen existir, esta habilidad permitirá marcar diferencia entre los estilos de liderazgo solo con el hecho de saber escuchar las personas se sentirán satisfechas y los gerentes serán vistos como reales líderes que valen la pena seguir en cualquier circunstancia. De esta manera los estilos de liderazgo como el autocrático, el democrático y participativo harán de un gerente que mediante su capacitación cognitiva y su experiencia determine que estilo a seguir en la toma de decisiones, aunque deba mezclar estos estilos de manera muy profesional siempre debe tener en cuenta el bienestar de la organización junto con sus objetivos.

El desarrollo de la habilidad gerencial para trabajar en equipo, (Colombo, 2003).
Afirma:

Implica mucho más que reunir a un grupo de personas y asignarles una tarea. Cuando se pretende iniciar un proceso de cambio hacia esta modalidad de trabajo y se desconocen o no se aplican las técnicas necesarias, es muy probable que los resultados nunca lleguen y todo termine en una frustración generalizada.

Para el desarrollo de esta habilidad el líder debe tener en cuenta las necesidades de sus colaboradores y al conocerlas satisfacer en la medida de lo posible para tomar una mejor decisión que no afecte o menos cabe la integridad de estos y poder exigir eficientes resultados acordes a la misión que se desea cumplir con su equipo de trabajo, “Por ello, esta modalidad de trabajo exige ciertas acciones y comportamientos particulares de los participantes, tales como opinar, escuchar, negociar, consensuar, integrarse, ceder, aceptar. Actitudes no tan comunes en muchas de nuestras organizaciones”. (Colombo, 2003, pág. 3). por lo cual el gerente dinamizará y dará sinergia a estos procesos para mejorar contextos y climas laborales, que permitan mejorar el rendimiento de cada integrante del equipo.

La correcta aplicación de las habilidades gerenciales para la toma de decisiones en el ambiente organizacional e incluso en el personal, llevara a generar menos controversia, polémicas y desacuerdos con quienes nos rodean, las organizaciones hoy en día requieren personas eficaces que posean habilidades como las descritas, para generar sinergia entre los diferentes equipos de trabajo dando paso a la proactividad y buenos resultados, dejando atrás decisiones reactivas las cuales simplemente dejan consecuencias y pérdidas económicas en lo empresarial y enemistades en lo personal, por no tomarse el tiempo suficiente para elegir la mejor decisión. Los líderes modernos desarrollan habilidades motivacionales que permitan llegar a los logros de manera más rápido por lo tanto las personas con motivación alta son optimistas incluso cuando los resultados son adversos. En casos así, la autorregulación se combina con la motivación hacia el logro para superar la frustración y la depresión que se producen tras un revés o fracaso (Daniel, 2004, pág. 8). Este desafío como habilidad gerencial permitirá que las personas trabajen motivadas por un logro siendo clave en el éxito de cualquier organización, su recurso humano direccionado con habilidades y estilos de liderazgo acordes a la situación llevaran al mejoramiento de las condiciones laborales y al fortalecimiento del trabajo en equipo.

Mediante el anterior trabajo se logró identificar la importancia que tienen las habilidades gerenciales en el proceso de toma de decisiones entre las cuales tenemos el liderazgo, habilidad por la cual no solo es el hecho de tener el mando o el poder en una organización o equipo de trabajo sino que por el contrario hacer que ese grupo de persona nos sigan e influir para que hagan las cosas no por obligación sino más bien por convicción , donde resaltarán y se podrán comparar los resultados obtenidos los unos con los otros, de esta manera identificamos estilos de líderes que pueden existir en una organización como los autocráticos, los participativos, y los permisivos, si bien como líderes y gerentes todos poseemos un poco de cada estilo lo más importante es lograr un equilibrio entre estos para balancear y no llegar a extremos perjudiciales al clima laboral con nuestro equipo de trabajo.

De otra parte este trabajo permitió comprender que estas habilidades son aplicables a la mayoría de las áreas de su vida: la familia, los amigos y especialmente en cuanto nos refiere al éxito de las organizaciones la cual nos encontremos liderando, teniendo en cuenta la descripción de habilidades como la comunicación la cual si queremos que tengamos éxito si o si debe ser asertiva, comprensible, flexible y sobre todo respetuosa, el saber escuchar se puede convertir en la habilidad más necesaria en la relación superior- colaborador, toda vez que desde esta habilidad puede afectar el compromiso y responsabilidad, vulnerando la autoestima del otro y dañando las buenas relaciones laborales con todo el equipo de trabajo llevándolos a la desmotivación y desgano por realizar las tareas. Una comunicación asertiva permite mejorar nuestras vidas, porque nos permite ser libres, ser nosotros mismos, así como desarrollar nos como personas en aquellos aspectos que nos hace singulares. Gracias a la comunicación, podemos contar lo que somos y encontrar cosas de los demás para enriquecernos, interesarnos y para ser más felices.

La capacidad de entender a las personas, en especial a nuestro equipo de trabajo, genera organizacionalmente hablando mejores resultados de producción y ser más competitivos en el mercado, pero más que eso nos hace mejores seres humanos y sensibles a las necesidades, el reconocimiento hace crecer su ego y lo lleva a impulsar su potencial de autorrealización.

El desarrollo de las habilidades gerenciales facilita la toma de decisiones evitando 22 improvisaciones frente al empleado, por lo cual la capacitación la experiencia, permite que el líder sea visto como un modelo a seguir y capaz de direccionar cualquier organización por lo cual las habilidades están relacionadas directamente entre las decisiones ya que permite dar una proyección a la organización, un crecimiento profesional y personal a los colaboradores.

- Acevedo, j. (18 de enero de 2010). *El Contador Virtual*. Recuperado el 09 de 04 de 2017, de <http://elcontadorvirtual.blogspot.com.co/2010/01/habilidades-conceptuales-necesarias.html>
- Cadavid, C. C. (18 de abril de 2011). *tucomunicacionhumana.wordpress*. Recuperado el 10 de abril de 2017, de <https://tucomunicacionhumana.wordpress.com/2011/04/18/conoce-los-beneficios-de-tener-una-comunicacion-assertiva-y-empatica/>
- Calderon, M. A. (2015). ¿Cómo un estilo de liderazgo autocrático incide en el clima laboral de las organizaciones en el sector financiero del área de operaciones en Colombia? bogota, cundinamarca, colombia.
- Carnegie, A. (2011). *Estilos de liderazgo* . Buenos aires: news papers.
- Carrasco, T. (2006). Las habilidades de comunicacion en la resolucio de conflictos grupales. *ciber educa .com*, 11.
- Castanyer, o. (2010). La asertividad: expresion de una sana autoestima. *crecimiento personal coleccion* , 184.
- Chiavenato, I. (2011,). Administracion de recursos humanos. En I. Chiavenato, *administracion de recursos humanos* (pág. 442). mexico D.F: respecto a la novena edición en español por McGRAW-HILL/interamericana editores, s.a. de c.v.
- Colombo, m. (2003). “Trabajar en grupo”. *Revista Gestión Volumen 2*, 3.
- Daniel, G. (2004). ¿ Que hace a un lider? *Harvard Business Review. America lartina* , 11.
- Donelly, j. g. (1998). *La nueva direccion de empresas*. colombia: MC GRAW HILL.
- Estaba, R. (2008). Habilidades comunicacionales del gerente. *Telos Vol. 10*, 5.
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalurgica venezolana. *revista de la facultad de ciencia economicas y administrativas vol.no 1*, 7- 10.
- Kourdi, J. (2009). Estretega claves para la toma de decisiones en los negocios. *Telos*, 266- 268.
- Koontz, H. y. (2007). *Elementos de Administración*. México: 7a ed. McGraw Hill.
- Mata, J. J. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* . mexico: Pearson educaci3n.

Romero., S. S. (27 de octubre de 2012). *Comunicacionasertiva7.wordpress.com*. Recuperado 24 el 10 de abril de 2017, de <https://comunicacionasertiva7.wordpress.com/2012/10/27/la-asertividad-es-saber-establecer-limites-2/#more-239>

Rosario, u. d. (2009). Habilidades que requieren los directores de empresas. *fasciculo interactivo*, 00- 08.

S, R. (1999). *comportamiento organizado*. mexico: Prentice hall.

Selim, M. (1998). *Motivación y liderazgo*. lima: Lima: Graphic.

Whetten, h., & Cameron, s. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Vol. 8). mexico: Pearson educación.