

**HABILIDADES INDISPENSABLES PARA LA TOMA DE DECISIONES ACERTADAS  
EN EL ENTORNO EMPRESARIAL. FUNDAMENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE  
INDICADORES**

**FREDY MANRIQUE SIERRA**

**5202056**

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor(a)**

**CATHERINE NIKOSKA GUEVARA GARZON.**

**Nota del Autor**

Ingeniero agrónomo especialista en alta gerencia. experiencia como productor de flores ornamentales desempeñando cargos como jefe Mipe – Mirfe, jefe de Área, director de producción jefe de planta. me caracterizo por el liderazgo, seguimiento a indicadores, planeación estratégica que fundamentan la de decisiones acertadas.

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

**2021**

## Tabla de contenido

Resumen.....	3
Abstract.....	5
Capítulo 1: Introducción e información general .....	6
Capítulo 2: HABILIDADES INDISPENSABLES PARA LA TOMA DE DECISIONES ACERTADAS EN EL ENTORNO EMPRESARIAL. FUNDAMENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES .....	7
Capítulo 3: Conclusiones .....	19
Referencias.....	20

## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Flujo para la toma de decisiones. (Bergada, s.f.) .....	16
---	----

## **Resumen**

Este documento tiene como objetivo; Resaltar las habilidades como pilar fundamental en el cumplimiento de indicadores de gestión a nivel empresarial, en este contexto se realizará una descripción de habilidad y su importancia, clasificación y definición de habilidades duras y habilidades blandas, también se describen las principales características argumentando por que son necesarias en el ámbito laboral. Enfocaremos también la importancia de las habilidades en la toma de decisiones de cara al cumplimiento de indicadores. Descripción de los indicadores de gestión más importantes a nivel empresarial. Para la realización del documento se establece como base veinte referencias bibliográficas el objetivo de este es resaltar las habilidades en el ámbito laboral con el fin de dejar claro que son indispensables para el buen desempeño laboral. Se comparten también algunos comentarios desde el punto de vista como profesional de la parte agrícola.

En conclusión, adquirir habilidades, permitirá obtener herramientas necesarias para ser mas productivos en diferentes campos a nivel laboral y personal. De esta manera es lo que nos caracteriza en el cumplimiento de indicadores corporativos.

## **Abstract**

This document aims to; Highlight skills as a fundamental pillar in the fulfillment of management indicators at the business level, in this context a description of skill and its importance, classification and definition of hard skills and soft skills will be executed, the main characteristics are also described, arguing why they are necessary in the workplace. We will also focus on the importance of decision-making skills in order to meet indicators. Description of the most important management indicators at the business level. For the realization of the document, twenty bibliographic references are established as a base, the objective of this is to highlight skills in the workplace in order to make it clear that they are essential for good job performance.

Some comments are also shared from the point of view as a professional in the agricultural part. In conclusion, acquiring skills, you will be able to obtain the necessary tools to be more productive in different fields at work and personal level. In this way it is what characterizes us in the fulfillment of corpora.

## **Capítulo 1: Introducción e información general**

En esta habilidad se pretende dimensionar la necesidad del uso de las habilidades en el sector agrícola también se presentará su importancia. tipos de habilidades y su valor en la toma de decisiones para el cumplimiento de indicadores de gestión a nivel empresarial. Considerando que las habilidades son destrezas que facilitan la realización de una actividad determinada.

Las habilidades son importantes para el cumplimiento de las actividades diarias de la vida, son acciones y comportamientos aprendidos por el ser humano que le ayudaran a ser destacado, reconocido y respetado en el ámbito personal y profesional.

Este documento se realiza con el fin de reconocer las habilidades como una condición para el desempeño en todos los ámbitos. Teniendo en cuenta que hay habilidades que son necesarias para diferentes roles. De esta manera las habilidades de una persona que se desempeña como gerente de una compañía no son las mismas que necesita la persona que se encarga de un punto de venta.

Con lo anterior podemos concluir que los buenos resultados en todos los aspectos de la vida son producto del desarrollo de las habilidades necesarias para el tal fin.

## **Capítulo 2: HABILIDADES INDISPENSABLES PARA LA TOMA DE DECISIONES ACERTADAS EN EL ENTORNO EMPRESARIAL. FUNDAMENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES**

Para dar inicio a este trabajo plantearemos una de las problemáticas más difíciles del sector como es la carencia de algunas habilidades en algunos cargos administrativos, esto hace que en ocasiones los perfiles no apliquen a los roles propuestos en la organización. Generando traumatismos en los equipos de trabajo.

Una de las de estos traumatismos es el alto grado de rotación de los empleados de base y cargos intermedios se debe en su mayoría a deficiencias en la comunicación, la mayoría de estos inconvenientes radica en que los objetivos organizacionales no se transmiten de una forma adecuada, de esta manera algunos cargos administrativos carecen de la habilidad de comunicación adecuada. Los mensajes se entregan a el personal en diferentes versiones y hasta en ocasiones se exageran algunos temas referentes a la estabilidad de la organización dejando de ser para algunos colaboradores un lugar de atracción para trabajar.

El ausentismo en ocasiones alcanza hasta un 20 % mensual es decir por cada 10 personas contratadas en el mes, ese mismo mes renuncian 2 esta cifra genera retrasos en la producción, deficiencias en la capacitación bajos rendimientos y muchas veces hasta accidentes de trabajo por falta de capacitación o por la premura de cumplir los indicadores.

Otro factor que influye en el desempeño hace referencia al manejo de la presión o el estrés, inteligencia emocional, teniendo en cuenta que en cargos medios o quizás en cargos administrativos no trabajamos sobre lo positivo si no que nos encargamos de ahondar en las problemáticas hasta llevar los temas laborales a título personal.

Entonces se genera un mal ambiente laboral y como resultado dificultades que no permiten enfocar los esfuerzos en las soluciones, esto también genera algunas perdidas de personal capacitado que en su mayoría migra hacia la competencia.

El sector agrícola cuenta con algunas ventajas competitivas desfavorables respecto a algunos sectores como son:

No es atractivo para los jóvenes seguir el legado de sus padres, quiere decir que hace algunos años a la floricultura llegaron algunas personas provenientes del campo de las zonas aledañas municipios dedicados a la agricultura, café, plátano, cacao, pastos, arroz etc. Los hijos de estas personas nacidos en Bogotá, Facatativá, Funza, El Rosal como es de esperarse quieren continuar sus estudios para trabajar en fábricas ubicadas también en estas zonas, evitando así las largas jornadas, las madrugadas, y las condiciones ambientales adversas como la alta temperatura en los invernaderos o las bajas temperaturas de las bodegas de almacenamiento en frío.

Por esta razón se muestra la importancia de trabajar en las habilidades. Desde la parte administrativa a veces se cuenta con muy buena calidad de habilidades técnicas, respecto a la técnica, pero no basta conocer la teoría o tener muy buena experticia. Cuando carecemos de habilidades suaves que nos facilite interactuar en una sociedad laborar siendo empáticos, cordiales a su vez teniendo la capacidad de comunicar a los equipos de trabajo de una forma clara los objetivos organizacionales.

Las organizaciones hoy día buscan cumplir sus objetivos por ende usan elementos importantes como guías relacionados con el comportamiento organizacional como son la visión, que hace referencia a la perspectiva o como se visualiza la empresa a futuro inmediato como también a largo plazo. La misión que hace esta directamente relacionada al como ejecutar la visión la razón por la cual existe la organización teniendo como base los compromisos éticos ambientales

y sociales aquí también se hace referencia a los valores corporativos que estarán intrínsecos en cada decisión y que caracterizaran la compañía y dará prestigio en sus decisiones.

Estos objetivos son mencionados anterior mente son metas a cumplir a corto mediano y largo plazo los objetivos deben ser medibles o cuantificables, para cumplir las metas del largo y mediano plazo es necesario dar cumplimiento a las tareas o propósitos inmediatos. Este cumplimiento tiene como pilares la planeación, la asignación de recursos y la adquisición de talento humano con características y competencias propias de cada rol, o papel que se designe dentro de la organización. Este ultimo es el mas importantes las personas y su talento hacen que las empresas tengan un muy buen resultado y crecimiento o un bajo desempeño que representa la pérdida de clientes producción y como consecuencia de esta poca rentabilidad.

Así pues, hacemos referencia a las principales habilidades o competencias necesarias que contribuyen a la toma acertada de decisiones a nivel empresarial.

Considero que las habilidades son destrezas que facilitan la realización de una actividad determinada. Si voy a conducir un coche requiero ciertas habilidades como por ejemplo ser buen observador, ser ágil, calcular bien los espacios. De no tenerlas seguramente no podría realizar esta labor o tendría dificultades para realizarla. De la misma manera en para realizar cada rol en el campo empresarial o laboral necesitamos algunas habilidades destrezas o competencias que permitan un buen desempeño. Las habilidades enriquecen o potencializan los resultados.

Según Mauricio Cristhian Portillo Torres. En su artículo, Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo, nos dice que “En las naciones de tradición anglosajona, la habilidad o skill se usa de forma equivalente a técnica” (Torres, 2017). Aplicado de esta forma se entiende que una persona tiene o no, cierto grado de habilidad para realizar algo. En el ámbito laboral la habilidad es una combinación de conocimientos de materiales y procesos con destrezas manuales requeridas para lleva a cabo una actividad productiva. Es decir, la habilidad

representa una propiedad individual, una destreza física y mental para realizar una tarea en el proceso del trabajo.

“La habilidad solo puede ser demostrada en el rendimiento (haciendo algo), mientras que el conocimiento puede obtenerse por medios más abstractos” (Torres, 2017). En este caso el autor refiere la habilidad como la práctica del hacer como algo repetitivo o cotidiano sin embargo pienso que también existen habilidades para aprender como capacidad de análisis solución de conflictos que mejoran considerablemente el desempeño directamente desde el hacer, si bien es cierto también se pueden clasificar en específicas refiriéndose a lo que soy capaz de hacer e integrativas describiendo solución de actividades complejas.

### **Habilidades duras.**

Las habilidades duras, por tanto, son los conocimientos técnicos que posee el empleado, como consecuencia de haberlos adquirido mediante la experiencia, o a través de una institución académica. Los conocimientos sobre economía que puede poseer un economista, o los de leyes que pueda poseer un abogado, son habilidades duras. En resumen, son los conocimientos adquiridos a lo largo de un proceso formativo, o con la experiencia que permiten al profesional desempeñar su trabajo.

Según el autor Francisco Coll morales, “la academia y la experiencia proveen las habilidades duras que corresponden al saber hacer, estas habilidades son muy importantes en la vida laboral pues determinan el rendimiento técnico y la toma de decisiones que tienen que ver con el saber” (Morales, 2021)

Algunos beneficios de las habilidades duras pueden ser, optimización de recursos, manejo de situaciones, calidad de servicio, reducción de gastos, toma de decisiones acertadas.

En particular estas habilidades les permiten a las personas tener los conocimientos técnicos para llevar a cabo una entrevista, pero hay quienes piensan que las habilidades blandas aportan gran apoyo a las habilidades duras para llevar a cabo cualquier propósito empresarial.

Algunas habilidades mas importantes desde mi punto de vista son.

Dominio de idiomas del idioma inglés.

Tener esta habilidad nos hace más competitivos hoy en día es super importante teniendo en cuenta que las relaciones entre países es muy dinámica y aun mas con estados unidos, todos mercados, los avances tecnológicos las investigaciones están enfocadas o tienen que ver con este idioma. Por esta razón considero que es una de las habilidades indispensables.

Manejo de herramientas telemáticas. Manejara adecuadamente estas herramientas como Skype correo electrónicos temas es vital para establecer comunicación hoy día adquirir esta herramienta facilita la interacción con las demás personas a nivel profesional es ya un requerimiento esencial y no solo es aprender a manejar, es también mantenerse en constante aprendizaje teniendo en cuenta que estas herramientas van cambiando con el tiempo. Las aplicaciones también juegan un papel fundamental puesto que simplifican algunos procesos o facilitan algunas actividades como medidas conversiones dando agilidad en la toma de decisiones.

Manejo de office Excel.

La mayoría de los informes e indicadores se miden o analizan con esta herramienta, tener datos organizados y darles un buen manejo permite que las decisiones sean acertadas, cuando tenemos esta habilidad seremos más competentes a nivel laboral teniendo la facilidad para analizar y procesar la información.

## **Habilidades. Suaves o blandas.**

Las habilidades blandas y desde mi punto de vista complementan o soportan todas las habilidades duras. es tan así, que están inmersas en cada decisión teniendo en cuenta que para ejercer cualquier actividad laborar es necesario relacionarse con diferentes roles como: Clientes, proveedores, equipos de trabajo, jefes. Etc.

Las empresas hoy en día exigen a sus empleados algunas habilidades blandas para el desarrollo de sus actividades, algunas de estas son: comunicación, trabajo en equipo, aceptación de críticas, toma de decisiones y buena actitud.

Las habilidades blandas comprenden una serie de capacidades sociales que permiten desenvolverse en el entorno laboral. Estas herramientas te permiten aplicar tus conocimientos para desarrollar las labores correspondientes a tu trabajo. (SmartPlacement, s.f.).

Veremos la descripción de las principales habilidades, comentare sobre mi punto de vista laboral como intervienen en la toma acertada en la toma de decisiones y en el cumplimiento de indicadores de gestión.

Comunicación asertiva: la comunicación es la base del desempeño teniendo en cuenta que no es posible dar cumplimiento a los indicadores o propósitos de una organización de manera individual. Siempre hay que relacionarnos y quien lo logre hacer bien será por que posee esta habilidad. Poder transmitir un objetivo o socializar cualquier concepto de forma adecuada a sus equipos de trabajo es una gran ventaja. Y dará un plus importante.

Aprendizaje activo: quien esta continuamente en aprendizaje estará refrescando su conocimiento y a su vez adquiriendo diferentes habilidades, estar consultando permanente y sacando provecho de el aprendizaje ya adquirido por los demás acortará el camino y dará soporte para la toma de decisiones acertadas.

Creatividad: innovar, crear, construir, dará oxígeno a la planeación puesto que en algunos momentos siempre se presentarán dificultades generando un abismo entre la planeación y la

ejecución en este momento llega la creatividad y dará un aliciente. Es este aspecto es importante tener en cuenta que la creatividad es una habilidad que se debe canalizar ya que en determinado momento no es recomendable tomar decisiones basados en los puntos de vista de todos los integrantes del equipo, es conveniente depurar algunas ideas y seleccionar la que favorezca los propósitos empresariales. dependiendo de las circunstancias y los factores que rodeen determinada situación o propósito.

Liderazgo: consideramos como liderazgo la habilidad de convocar orientar direccionar y ser ejemplo para un equipo de trabajo. De la misma manera esta habilidad implica algunas variables implícitas, ser líder es ser ejemplo es difícil que un equipo de trabajo tenga un resultado satisfactorio si no es bien liderado. tener un referente positivo para un equipo de trabajo proporcionara una guía estabilidad. Poder canalizar los esfuerzos y las habilidades de los demás es la clave para el cumplimiento de indicadores.

Adquirir habilidades para nosotros es tan importante y lo podemos comparar con una salida a de paseo o a campo. Entonces se convierten en recursos sabes de alguna manera que si sales de excursión deberás empacar lo necesario para ello, así pues, las habilidades se convierten en tu paraguas, tu mechera, tu bloqueador etc.

Ciertamente enfrentamos en la vida laboral a diario una gran cantidad de retos constantemente estamos tomando decisiones y asertividad en cada una de ellas están sujetas a nuestras habilidades, a si pues las crisis o las circunstancias adversas nos permiten adquirir algunas habilidades un ejemplo claro desde mi profesión de agrónomo lo viví a sobre el año 2006 cuando la caída del dólar le jugo al sector exportador florícola una mala pasada.

A causa de esto el retorno por tallo fue bajo. Respecto a los años anteriores por este motivo algunas empresas del sector se declararon en quiebra. Entonces los profesionales de que vivimos esta experiencia aprendimos a realizar una producción razonable en términos de costos optimizando mano de obra e implementando diferentes estrategias para ahorrar insumos, hoy en día recordamos con satisfacción esta época puesto que adquirimos habilidades duras respecto a la técnica a forma de hacer e implementación de procedimientos; y habilidades blandas de cara

al liderazgo con los equipos de trabajo, la participación activa, el trabajo bajo presión, tolerancia al fracaso, la comunicación estuvieron a la orden día para lograr salir a flote. Ahora bien, las empresas de este sector lograron sobreponerse y dar cumplimiento a sus indicadores tanto así que desplazó la operación de Ecuador.

La pandemia fue otro reto enriquecedor para algunos profesionales de todos los sectores si bien es cierto el sector agrícola fue de los pocos sectores que sigue operando. Se vio muy golpeado por los escasos de agro insumos necesarios para la producción, la contratación de mano de obra fue muy difícil teniendo en cuenta las disposiciones de las alcaldías locales respecto al aislamiento y la cuarentena.

De esta manera nuevamente implementamos diferentes estrategias con el fin de continuar produciendo con estas limitantes el sector de logística y ventas realizó una gran labor teniendo en cuenta que el turismo estaba restringido entonces las ventas en línea se desbordaron. Las familias en estados unidos principalmente si bien no podían viajar y disfrutar de sus vacaciones entonces aumentaron la demanda de flores cortadas. De esta manera los profesionales a cargo realizamos una muy buena gestión.

Por esta razón la importancia del capital humano desde mi punto de vista tiene que ver con el rol o papel que cada uno desempeñamos. Cuando un equipo de trabajo tiene objetivos claros, las funciones están establecidas y su grado de compromiso es alto, el resultado, es mayor a la suma de los esfuerzos adicionales vemos como en las peores situaciones siempre salimos adelante.

### **Indicadores de Gestión:**

Cuando hablamos de un indicador pensamos en un numero que me sirve como guía para tomar alguna decisión sobre una variable que se quiera controlar o parametrizar quizás una característica o condición que se decida evaluar con el fin de hacer seguimiento y utilizar para la toma de decisiones. Encontramos indicadores de diferentes tipos como cumplimiento de tareas, productividad, calidad, ventas, eficiencia, costos, desempeño.

En el sector agrícola existen también variables que deben ser controladas que son determinantes en la producción y calidad de los productos. Por ejemplo, la variante temperatura. Es un aspecto de suma importancia en la producción hacer seguimiento diario, mensual y anual a este indicador nos permite tomar decisiones acertadas en beneficio de la calidad productividad de las flores y frutos.

La precipitación también es una variable determinante en la agricultura mediante este indicador se definen temas de importancia como capacidad de almacenamiento y necesidades hídricas programación de siembras y a su vez cosechas, controles fitosanitarios; si bien es cierto según la temporada se presentan diferentes dificultades, en temporada seca se evidencian problemas de plagas (insectos) y en temporada de lluvia están a la orden del día los problemas fitosanitarios causados por enfermedades fungosas. Según lo planteado anteriormente los indicadores los podemos establecer nosotros mismos de acuerdo a cada necesidad, podemos establecer indicadores no solo en la vida laboral o empresarial, también puedes establecer algunos indicadores como ejemplo, cuanto ganas, cuanto gastas, cuanto caminas aplica para todo aquello que queramos controlar.

Líneas atrás contemplamos la importancia de las habilidades a nivel laboral también la clasificación de las habilidades mencionamos de esta manera las habilidades duras y blandas como también relacionamos las principales habilidades entonces dimos una pasado por los indicadores de gestión y su importancia ahora comentaremos sobre la toma de decisiones factores que determinan una buena decisión teniendo en cuenta los resultados.

Aspectos a tener en cuenta para la toma acertada de decisiones.



*Ilustración 1 Flujo para la toma de decisiones. (Bergada, s.f.)*

Reconocer el problema:

Establecer la causa raíz del problema o dificultad puede ayudar a establecer una estrategia adecuada o contundente, aunque en ciertas ocasiones existen problemáticas en las cuales nos enfrentamos a variables las cuales su causa raíz no es un factor que sea fácil o este en nuestras manos resolver casi siempre los problemas ejercen presión sobre el cumplimiento de metas o objetivos de las compañías entonces es necesario idear un plan.

Establecer prioridades:

Dar la priorización sobre lo urgente y lo importante facilita la toma de decisión existen factores que a menudo ponen en riesgo directamente la rentabilidad o desempeño de la compañía entonces es necesario establecer ciertas estrategias y decisiones como prioridad, por ejemplo, realizar un saldo de inventarios con alguna promoción antes de terminar temporada, o también bajar los costos de producción si las ventas bajan para mantener un equilibrio.

Establecer alternativas:

No está de más tener varias opciones a la hora de tomar decisiones con el fin de seleccionar la que según las dificultades la que mejor convenga. Brindar estas alternativas dará una buena perspectiva a los inversionistas.

Implementación de la estrategia.

Poner en marcha la estrategia o decisión es el desenlace y lo que dará la solución esperada a las dificultades por tanto se debe contar con una buena planeación para dar marcha a el desarrollo de las actividades, es aquí donde interviene todo el talento humano y los equipos de trabajo en todo su potencial con el fin de dar ejecución a lo planteado.

Evaluación y control.

Parte fundamental de los planes de mejora continua se resumen en planear, hacer, verificar, y actuar. Realizar una evaluación con los indicadores adecuados permite hacer modificaciones oportunas a la estrategia planteada, esto puede suceder cuando la problemática se resuelve con menos esfuerzos de lo normal o por el contrario vemos que la estrategia planteada como solución al inconveniente no fue de total éxito.

nos encontramos cada instante con situaciones adversas que debemos sortear de la mejor manera por esta razón en este ensayo se mencionan las habilidades y los indicadores como pilar fundamental en la toma de decisiones.

En la actualidad se pone a prueba la capacidad de reaccionar y de enfrentar las adversidades dentro de ellas, la presión de la competencia por acaparar los mercados y hacer eficiente la producción para minimizar los costos. También los factores.

externos o factores sociales y climáticos que a veces no se pueden controlar, como situaciones originadas por decisiones políticas religiosas la inflación o los cambios en la TMR.

Una de las sugerencias en este documento es tener a la mano la información indicada como también hacer uso de las habilidades blandas para dimensionar la repercusión de las decisiones en el entorno de rentabilidad de la compañía y bienestar de sus empleados.

Tener información no eficiente o suficiente o por el contrario exceso de información que empieza a saturar e impide ser asertivo o en su defecto se tomarían decisiones inoportunas. Cada vez que se toma una decisión se asume un riesgo y muchas veces nos sentimos frustrados al darnos cuenta que hubiésemos podido tomar una mejor decisión por esta razón tener habilidades o competencias para la toma de decisiones hace de los gerentes un rol muy interesante.

### **Capítulo 3: Conclusiones**

Las habilidades son como una caja de herramientas y te servirán cada vez que tengas un inconveniente o quieras asumir un nuevo reto, la vida laboral y profesional exige que los profesionales nos esforcemos por adquirir cada vez más herramientas.

Al realizar este trabajo quede satisfecho cada uno de los módulos cursados dejo una conclusión, este tema es muy importante para mi carrera como profesional. Desde mi punto de vista creo que la mayoría de los inconvenientes laborales y sociales es por ausencia de habilidades en especial habilidades blandas y dentro de ellas la comunicación asertiva. El gerente que posea esta habilidad es un ganador.

Los indicadores de gestión facilitan la toma de decisiones empresariales el uso indicado de ellos servirá para realizar una buena planeación y a su vez dar cumplimiento a los objetivos corporativos.

Tomar decisiones adecuadas es una tarea difícil sin embargo las herramientas y estrategias planteadas en este escrito darán una guía a para llevar a cabo una buena gestión a nivel gerencial.

## Referencias

- Morales, F. C. (2021). Habilidades Duras. *Economipedi.com*.
- Normas APA a chegg service. (02 de 03 de 2014). <https://normasapa.com>. Obtenido de <https://normasapa.com/category/descargas/>
- Sánchez, C. (24 de 01 de 2020). <https://normas-apa.org/formato/>. Obtenido de <https://normas-apa.org/formato/>
- SmartPlacement. (s.f.). *SmartPlacement.net*. Obtenido de <https://www.smartplacement.net/habilidades-blandas/>
- Torres, M. C. (2017). Educación por habilidades. *Revista Educaciòn, 2*.