

EL DESARROLLO EFICIENTE DE LAS HABILIDADES GERENCIALES
COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

AUTORES

COD. 6501254 - BLANCA CRISTANCHO VALERO

COD. 6501269 - ANGELICA MYRIAM ROJAS FORERO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

BOGOTA
JUNIO DE 2012

EL DESARROLLO EFICIENTE DE LAS HABILIDADES GERENCIALES
COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

AUTORES

COD. 6501254 - BLANCA CRISTANCHO VALERO

COD. 6501269 - ANGELICA MYRIAM ROJAS FORERO

PRESENTADO A FANETH SERRANO LEDESMA
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

BOGOTA
JUNIO DE 2012

1. HABILIDADES GERENCIALES

INTRODUCCION

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para realizar las actividades de administración, de liderazgo y de coordinación en el rol de gerente de una determinada organización.

En dichas organizaciones se proveen bienes y servicios con los cuales se satisfacen las necesidades de los individuos, estas empresas son guiadas o dirigidas por administradores, por lo cual la importancia de que un gerente posea destrezas y habilidades para dirigir a su equipo y lograr que tenga compromiso y participación en los distintos niveles de trabajo es fundamental.

Es así como los gerentes deben tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, por lo que se hace cada día más imprescindible que estén dispuestos a asumir estos desafíos, evidenciándose que a medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales.

Con lo anterior se deduce que si se está en constante actualización y mejora de las habilidades directivas, se logra tener un manejo adecuado de las competencias básicas y esenciales en lo que respecta a la labor en el interior de las organizaciones.

A través de este ensayo se identifican y desarrollan las principales habilidades que un gerente debe poseer. Para su mejor comprensión está dividido en dos capítulos; el primero donde se determinan las habilidades gerenciales requeridas por un gerente y el segundo explica la importancia de la aplicación de las mismas en una organización.

Nuestra sociedad se mueve en un entorno cambiante y con ella las organizaciones, donde surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de los trabajadores, para que los resultados conseguidos conlleven al cumplimiento de los objetivos, lo cual se constituye en un reto para los gerentes de hoy.

OBJETIVOS

Identificar las habilidades gerenciales que debe desarrollar un gerente en una empresa.

Describir la importancia de la aplicación de las habilidades gerenciales para contribuir al logro de las metas de una organización.

PLANTEAMIENTO DE LA TESIS:

EL DESARROLLO EFICIENTE DE LAS HABILIDADES GERENCIALES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

1.1 EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Es vital que los empresarios micro, pequeños, medianos y grandes; todos, estén conscientes de que las habilidades de sus directores y gerentes se deben desarrollar en forma eficiente y utilizadas como herramienta de gestión en una organización den como resultado el progreso de la misma.

Las habilidades gerenciales no son un lujo, es indispensable que los gerentes de hoy, sepan gestionar correctamente a sus equipos de trabajo para obtener de ellos el máximo rendimiento en beneficio de la organización y de los clientes quienes obtendrán bienes y/o servicios con calidad y oportunidad.

En la medida en la que se entienda que el desarrollo de las habilidades gerenciales en un directivo dan como resultado la capacidad para gestionar el recurso humano, técnico y económico de la empresa, logrando el avance de la misma, se verá que capacitarlo es una inversión y no un gasto.

Como lo indica el Licenciado en Administración industrial por el Instituto Politécnico Nacional (IPN), México, José Ricardo Guarneros Rico (2010):

De acuerdo con los estudios realizados por organizaciones internacionales tales como la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y otras similares, el que los altos ejecutivos de las empresas, independientemente del tamaño de las mismas, desarrollen ciertas habilidades para la gestión del grupo social a su cargo mejora significativamente la productividad y los beneficios económicos obtenidos por la empresa.

De acuerdo con lo anterior, con el desarrollo de las habilidades gerenciales se crean empresas competitivas, por supuesto, algunos directores o gerentes poseen un dominio óptimo de algunas de estas competencias laborales, sin embargo no todas estas habilidades son innatas, lo cual no siempre garantiza que la empresa obtendrá el mejor resultado posible, generará ganancias o creará empleos, lo cual hace necesario capacitarse en aquellas en las que tenga menor fortaleza o de aquellas de las que carezca.

Así como la administración requiere de conocimientos teóricos que el empresario debe conocer para gestionar eficientemente su negocio, existe una serie de habilidades gerenciales que le proporcionan al dueño, director, gerente o ejecutivo de cualquier grupo social las competencias laborales idóneas para desarrollar un productivo uso de los recursos que están a su cargo.

Por esto, resulta importante hacer un diagnóstico de las necesidades de capacitación de un gerente a través de entrevistas, cuestionarios, observación y otras técnicas e instrumentos de investigación, estableciendo en qué aspectos debe mejorar y en qué aspectos requiere formación.

Es claro que la necesidad de capacitación no es exclusiva de los niveles bajos de la estructura organizacional; de hecho, son los altos niveles jerárquicos es decir los jefes los que requieren de constante preparación para cumplir con sus tareas ya que su responsabilidad es mayor que la de los niveles operativos, por tanto, es indispensable que cuenten con la mejor preparación tanto académica como práctica y esto se obtiene adquiriendo destrezas y habilidades gerenciales periódicamente.

Una vez estén determinadas las necesidades, se debe iniciar un programa de capacitación y desarrollo enfocado a la adquisición, incremento o mejora de aquellas competencias gerenciales que se hayan detectado que son prioritarias para equilibrar la efectividad del directivo y con ello obtener resultados favorables que sean evidentes en la organización.

La capacitación puede ser realizada a través de cursos, talleres, seminarios, dinámicas vivenciales y otras, sean presenciales, virtuales o mixtas; lo importante es buscar una combinación de todas estas que ayuden a maximizar el aprendizaje en un tiempo mínimo y optimizando el uso de recursos.

Es claro entonces, que los directivos de las empresas deben ser conscientes de que es conveniente diseñar un programa anual de capacitación y desarrollo de las habilidades gerenciales para incrementar la capacidad de gestión y alcanzar cada vez mayores beneficios, que coincida con el desarrollo de la planeación estratégica para reforzar la capacidad de la empresa y alcanzar sus objetivos.

Por esto los mejores directivos son los que saben que deben capacitarse continuamente de forma planificada.

Según Joel Arthur Barker (1995) ("Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro"):

"Las tres claves para el futuro de toda organización que pretenda participar plenamente en el siglo XXI, es decir, ser competitiva y, por consiguiente, sostenible, son la anticipación, la innovación y la excelencia, como punto máximo de la calidad total."

Dado lo anterior, las organizaciones deben incorporar el estudio de la prospectiva, y el desarrollo de dicha habilidad, en los planes de estudio en la formación de los gerentes, lo mismo que la innovación y la calidad.

Un gerente debe desarrollar habilidades que involucren el conocimiento y especialización en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área que se ocupa, las destrezas para interactuar efectivamente con la gente y ser capaz de la formulación de ideas,

comprensión y análisis de situaciones, desarrollo de nuevos conceptos, solución creativa de problemas, etc.

Y para que un gerente tenga éxito en la organización debe desarrollar ciertas habilidades que inspiren al personal, se pueda obtener de ellos un buen ritmo de trabajo y que las actividades estén dirigidas hacia cumplimiento de las metas, de igual forma debe lograr que los miembros del equipo trabajen con autonomía y responsabilidad en su cargo.

Según Chiavenato, (1985) sobre la motivación:

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones. Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo. Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Así las cosas, las personas incentivadas obtienen una mayor productividad en su trabajo, fomentando el trabajo en equipo con lo cual se persigue un objetivo o una meta y que una vez alcanzado, beneficiará a la organización.

Y así como es importante inspirar a la gente para que produzca los mejores resultados posibles, también lo es que haya una correcta comunicación, donde se escucha y se es escuchado manejando la comprensión.

Todos tenemos distintas maneras de comunicarnos esto depende de la educación que hayamos recibido, nuestras costumbres, las personas con las que solemos relacionarnos, etc.

Dentro de la organización siempre existen protocolos a seguir, pero lo que no puede descuidar un buen gerente es la comunicación cotidiana con sus colaboradores y tratar de que todo el tiempo se cuide tanto de la comunicación verbal como de la no verbal siendo asertivo, de tal manera que el mensaje que se emite sea claro para el que lo recibe, la comunicación no solo es emitir mensajes sino que se tiene que estar al pendiente de cuáles son las necesidades de sus colaboradores, y de las demás áreas funcionales que interactúan para poder obtener resultados óptimos.

Todo líder debe estar en la capacidad de hacer llegar el contenido de su mensaje a todas las personas de la organización, y a la vez oír e interpretar las actitudes, en aras de contribuir al desarrollo personal y laboral del individuo.

Hoy en día, la falta de comunicación que se sufre se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente del propio mensaje que dé la persona y no lo que quiere comunicar el otro, y

se pierde la esencia de la comunicación, es decir, compartir con los demás nuestros pensamientos.

Con lo anterior se deduce que, si se tiene un personal inspirado y existe comunicación efectiva, se genera una gestión del cambio y desarrollo al interior de la organización, lo cual permite ser más competitivo y efectivo a un largo plazo; es necesario plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Y en este aspecto el directivo juega un papel importante porque debe seleccionar las mejores alternativas para la solución de problemas, lo cual es fundamental para que una empresa pueda crecer. Escoger la alternativa correcta en el momento apropiado sin perder la visión de futuro organizacional, es la tarea del gerente, ya que las organizaciones no sólo deben convivir y estar suficientemente satisfechos con los éxitos del presente, sino visualizar el futuro prometedor, se debe tener una visión y adecuada prospectiva del entorno.

Por lo cual todo gerente debe incrementar su capacidad para visualizar un mejor futuro y traducir éste en acciones que guíen a sus colaboradores en la consecución de objetivos de alto desempeño, pero para que este futuro tenga los resultados esperados todo directivo debe aplicar en su presente un correcta y efectivo manejo del tiempo, siendo este uno de los recursos más importantes y críticos de los administradores.

Si un gerente tiene un buen manejo y hace una correcta planificación del tiempo y lo aplica en los ciclos de trabajo de la organización, podrá identificar prioridades en el corto y mediano plazo, para la concesión de los objetivos de la misma.

En este sentido todo administrador debe hacer uso correcto del tiempo para desarrollar sus actividades y verlo como el recurso más importante y crítico, que de no ser manejado adecuadamente ira en contravía de sus fines.

Igualmente es importante que el líder transmita a su equipo de trabajo el desarrollo de esta habilidad, lo cual dará como resultado una mayor productividad entregando al cliente bienes y / o servicios con calidad y oportunidad.

Dicho equipo de trabajo debe ser permanentemente monitoreado por el gerente ya que el recurso humano es el que direcciona a una organización para el cumplimiento de sus metas.

Según Chiavenato,¹ la Administración del Recurso Humano:

“consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”

Lo anterior evidencia que una de las responsabilidades de todo gerente es proporcionar las capacidades humanas requeridas por la organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Si estos individuos desarrollan su trabajo con calidad, responsabilidad y compromiso, da como resultado que la empresa desarrolle una ventaja competitiva o su efecto contrario, para lo cual todo directivo debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno.

El gerente también tiene que ser ágil para desarrollar estrategias y planes cuando surge alguna dificultad, y analizar continuamente el turbulento entorno en el que se mueven las empresas hoy en día, esto permite a la compañía actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas antes de que se haya producido un daño significativo, esto también es importante aplicarlo en los procesos de negociación.

Es así como todo directivo tiene responsabilidad de interactuar con otras organizaciones en busca de ventajas competitivas y para poder argumentar y salir bien de un conflicto o mejorar las posibilidades y llegar a un acuerdo, es indispensable que el gerente convenza a la contraparte de su posición, donde se discuten temas como el importe de la compra o

venta de un producto o servicio, se resuelven diferencias, se definen pautas sobre una relación laboral etc.

Es así como la mayoría de los empresarios más que es establecer objetivos y comparar resultados en todo lo que tiene que ver con la organización, invierten la mayor parte de su tiempo negociando, ya que la globalización y el avance tecnológico desarrollan una forma de convenio donde se relacionan económica y comercialmente las empresas.

Como producto de esta relación entre empresas, todo gerente debe liderar y administrar proyectos donde se establecen costos, se estructuran planes de trabajo, se formulan cronogramas, y demás actividades, que lo llevan a asumir riesgos

Es un hecho que las empresas se ven envueltas en situaciones que las llevan a asumir riesgos y es compromiso de todo gerente que además de dirigir los esfuerzos de las personas hacia los objetivos de la organización, analice la ocurrencia de hechos que puedan perjudicar a la empresa medirlos y analizarlos para lograr su eliminación o en caso contrario disminuir sus efectos dañosos.

Actualmente asumir y controlar la ocurrencia de estos hechos que puedan dañar a la empresa, es vista a nivel mundial como un asunto crítico que concierne a los niveles directivos de la empresa, esta habilidad gerencial constituye una parte importante en el manejo de toda una compañía.

Luego se podría deducir que un mal manejo de los riesgos por parte de un gerente, puede dejar vulnerable a una organización frente a percances que retrasen el alcance de sus metas, o en el peor de los casos, llevarla a la insolvencia económica y la bancarrota. Cuando está bien manejado este tema brinda a una compañía la tranquilidad para lograr sus objetivos en la creación de valor para sus accionistas y clientes.

En conclusión, la velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones nuevas tecnologías, nuevos competidores, clientes más exigentes demandan del gerente un comportamiento y unas habilidades gerenciales para desarrollar estrategias, programas, estructuras, etc, que le permitan que su organización se anticipe a los cambios que pueden afectarle, y que a su vez sea sostenible en el tiempo.

1.2 IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN UNA ORGANIZACIÓN

En las organizaciones tanto públicas como privadas de hoy en día evalúan todo tipo de habilidades y competencias con el fin de contratar personas más íntegras e idóneas a las organizaciones e incorporar un capital humano de alto rendimiento.

En este sentido se puede decir que los gerentes deben estar en constante capacitación y fortalecimiento de estas habilidades y

competencias gerenciales, las cuales son las que las organizaciones hoy en día demandan.

Por lo tanto si una persona algún día quiere llegar a ocupar un puesto gerencial debe desarrollar esas habilidades y competencias en cantidad y calidad, ya que estos son cargos de alta responsabilidad organizacional.

Por esto la supervivencia de la organización depende de la habilidad del gerente, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

Según Bonache y Cabrera, (2002):

"El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado"

Teniendo en cuenta lo anterior, los gerentes deben estar en constante crecimiento de las competencias y habilidades a través de un proceso que les permita primero que todo, diagnosticar cada una de las falencias de manera que puedan implementar posibles soluciones para el fortalecimiento de estas a través del tiempo, de igual manera mejorando

también las habilidades de desempeño normal de manera que la entidad crezca cada día más.

En este entendido, el tener el título de gerente no es suficiente, gerenciar requiere tener competencias particulares que muchas veces no se aprenden en la universidad. Sin embargo, es posible aprender cómo convertirse en gerente, porque de la forma en que el gerente fija y dirige el trabajo del equipo predetermina el grado de éxito del mismo.

De acuerdo a Schein, (1982):

"Los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los elementos que definen realmente al gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa.

Luego una empresa cuenta con dos recursos principalmente: los recursos humanos y los materiales. Los recursos humanos están formados por las personas que trabajan en la empresa y los recursos materiales son las materias primas e información.

Las personas transforman los recursos materiales con su tiempo y energía a cambio de salarios y otras recompensas tangibles e intangibles contribuyendo en la organización al cumplimiento de los objetivos.

Siendo entonces el papel del gerente primordial, el cual debe tener un estilo de dirección participativa, donde todos trabajen las técnicas de cambio en la organización.

Como el papel que desempeñan los individuos para determinar el éxito o el fracaso de una organización es importante, se debe tener en cuenta a la hora de tomar decisiones, la dignidad humana, la autoestima del individuo y las relaciones interpersonales, por lo que la explotación, la manipulación y la insensibilidad hacia las personas no debe ser practicada por un gerente.

Así mismo, el gerente debe ser un buen líder y mostrar siempre una conducta ética en su trabajo, con lo cual logra el respeto y la confianza de los demás. Debe ser decidido lo cual influye en los subordinados para que ellos a su vez sean decididos también en sus actividades el gerente debe ser sensato y modesto en la toma de decisiones para evitar deteriorar la organización.

En la actualidad con la gran cantidad de amenazas que existen en todos los medios, los gerentes no pueden parar en únicamente estas habilidades, tienen que tener un conjunto de habilidades particulares que les permitan desempeñar su labor de manera óptima, entre estas están el manejo del estrés, el pensamiento reflexivo para el análisis de amenazas, el estar actualizado en los conocimientos técnicos y de aprender de todos sus colaboradores, y todo esto para obtener resultados mejores en menor cantidad de tiempo, representando una proyección de la empresa hacia el futuro.

CONCLUSIONES

Las Habilidades gerenciales son una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional, existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso, Habilidades Técnicas, Humanas y Estratégicas, y la aplicación de estas es fundamental en todas las organizaciones humanas modernas.

Algunas personas no tienen ciertas habilidades como gerentes, debido a una serie de creencias, actitudes y conductas, sin embargo la formación básica de cada gerente debería ser reforzada a través de capacitación continua que requiera de un contenido práctico y de experiencias en situaciones de trabajo.

Es importante la formación en prospectiva como elemento fundamental para el desarrollo de la capacidad de adelantar procesos de gestión tecnológica, de innovación y del conocimiento con miras a establecer y consolidar en el futuro, una organización competitiva.

Las competencias y las capacitaciones; constituyen dos elementos esenciales para la gestión de los recursos humanos y exigen para ello la atención de parte de la organización, de esta forma al estar todos involucrados participan en el propósito que es lograr que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

HABILIDADES GERENCIALES

<http://ensayosgratis.com/Negocios/La-Importancia-De-Las-Habilidades/10390.html>

http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales

<http://jose-ricardo-guarneros-rico.suite101.net/las-habilidades-gerenciales-como-instrumento-de-gestion-a15627>

<http://www.monografias.com/trabajos11/moti/moti.shtml>