



**HABILIDADES GERENCIALES PARA POTENCIALIZAR EL DESARROLLO DEL
RECURSO HUMANO: CASO EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES DE
COLOMBIA**

**PRESENTADO POR:
AHIDA ISABEL GARZON RUIZ**

**ENTREGADO A:
JACKSON PEREIRA SILVA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO DE SERVICIOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
BOGOTÁ, NOVIEMBRE 2015**



Tabla de contenido

RESUMEN.....	3
DELIMITACION DEL PROBLEMA	3
Antecedentes.....	4
Justificación	5
OBJETIVO GENERAL	5
Objetivos Específicos	5
MARCO TEORICO	6
Liderazgo y comportamiento organizacional.	6
El sector de las telecomunicaciones.....	8
Empuje Digital.	9
Reparos regulatorios.....	9
Más espectro	10
Habilidades gerenciales, casos de éxito de las organizaciones en el sector de las telecomunicaciones	11
Conclusiones.....	11
Bibliografía	12



HABILIDADES GERENCIALES PARA POTENCIALIZAR EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO: CASO EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES DE COLOMBIA

RESUMEN

Por habilidad gerencial se entiende en la capacidad, el talento que una persona tiene para llevar a cabo las riendas de una organización hacia el cumplimiento de sus objetivos, por lo tanto debe tener claro que se deben formar líderes que estén comprometidos no solo con su trabajo, también con su recurso humano, así como la fijación de metas en el largo plazo. Se debe tener pleno conocimiento así como destreza para liderar un equipo de trabajo, ser líder en el desarrollo de sus actividades. (Lideres y Liderazgo, 2015)

Tener habilidad gerencial no solo se centra en el dominio de un tema o el conocimiento de la organización como de sus procesos, el gerente debe formar líderes que más adelante crezcan en el ámbito profesional que rompan los esquemas, aprendan a tomar decisiones y multipliquen. (Lideres y Liderazgo, 2015)

DELIMITACION DEL PROBLEMA

Según Branson (2015)

“Los clientes no son lo primero. Los empleados son lo primero. Si cuidas de ellos, ellos cuidaran a tus clientes”

La creatividad de un gerente está en mantenerse centrado en sus empleados, así asumirá con éxito los buenos resultados de una organización. Actualmente aún existen compañías que buscan destrezas en sus posibles líderes que no son las necesarias para su organización generando en las mismas resultados erróneos.

En la actualidad las empresas emplean diferentes recursos en la selección y reclutamiento de líderes y muchas veces no enfocan bien la forma de hacerlo (José Cabrera, 2012)

Un gerente planea, desarrolla, diseña y construye objetivos claros de la organización y/o de su servicio bajo una serie de procedimientos y estrategias para lograr en éxito y el de sus colaboradores



Colombia es un país que acepta retos y cambios en pro de mejorar sus procesos organizacionales?

Antecedentes

Hablar de liderazgo y de habilidades gerenciales es tener conocimiento como empezó, donde tomamos de ejemplo a Jesús cuando sus discípulos aún sin estar él presente supieron seguir adelante con la misión que él les había inculcado también. (Lowney, 2004)

A lo largo de la historia, han nacido varios personajes que han hablado de liderazgo de manera directa o indirecta; asimismo, han sido muchos los conceptos que han surgido, por lo que al consultar sobre este tema existen muchas definiciones. (Lowney, 2004)

El tema de liderazgo va de la mano con la habilidad gerencial, desde tiempos muy remotos más exactamente por el siglo XVI, cuando se hablaba del vínculo que existía entre el conocimiento de sí mismo y el liderazgo. Loyola y sus colegas estaban completamente convencidos que el hombre da su mejor rendimiento en ambientes de carga positiva, de manera que exhortaba a sus dirigentes a crear “ambientes más de amor que de temor”. (Lowney, 2004)

Según Loyola (Lowney, 2004) es importante tener en cuenta cuatro valores verdaderos para un buen liderazgo:

- Conocimiento de sí mismo
- Ingenio
- Amor
- Heroísmo

Por lo anterior se hace necesario en el mundo actual las organizaciones están apreciando más a gerentes que también tengan habilidades de líderes, que estos entiendan sus fortalezas, sus debilidades y sus valores. (Lowney, 2004)

Una de las dimensiones que influye en el éxito de los líderes es la visión, la cual es comunicada por el líder y debe ser compartida por los miembros de la organización. Esta comunicación deberá efectuarse con optimismo hacia el futuro y con fuertes expresiones de confianza y entusiasmo. Comportamiento Organizacional del International Institute for Management Development de Lausana, Suiza Josef J Di Stefano, en una investigación publicada en ((IMD), 2001).

(Peter Drucker) ha sido un precursor en estudios sobre administración y liderazgo en los últimos treinta años ha escrito de manera convincente sobre las ramificaciones de la cambiante economía, en especial, sobre el desplazamiento hacia la “economía del conocimiento” impulsado



por la tecnología. Las implicaciones humanas de este cambio. ¿Cómo prosperan los trabajadores en este ambiente? Destrezas que en un tiempo fueron críticas únicamente para los altos ejecutivos han pasado a ser indispensables para todos. (Gross, 2009)

Justificación

Teniendo en cuenta la definición de filosofía organizacional que ayuda a que el gerente cree un ambiente de confianza entre sus colaboradores y la organización; la idea es que la habilidad gerencial predomine en el liderazgo y el buen ambiente de trabajo.

Así cómo el ser humano es la base de la empresa, “el gerente” debe tener buenas habilidades gerenciales para el logro de los objetivos de la organización y sin importar el tamaño de la empresa pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar su desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejora de la productividad, asimismo involucrarlos en cada paso que se dé hacia la mejora organizacional. (John Cioffi, 2010)

Dirigir una organización no se trata solo de hacer bien las cosas sino además hacer lo correcto y con calidad, esto significa que no solo debe haber buenos gerentes, también líderes competentes y aptos el cualquier ámbito laboral. (John Cioffi, 2010)

Una persona puede llegar a ser un gerente eficaz (buen planificador y administrador) realmente justo y organizado pero sin la habilidad para ser un líder y motivador de sus empleados, otras personas pueden ser líderes altamente eficaces y con grandes habilidades para generar entusiasmo pero no tiene la suficiente habilidad administrativa.

Por lo anterior tener una buena habilidad gerencial hace que el líder sea decidido, enérgico, fiable, sensato, modesto, apasionado y lo más importante agradable para sus empleados y directivos

OBJETIVO GENERAL

Analizar las habilidades gerenciales como potencia en el desarrollo del recurso humano en las empresas del sector de las telecomunicaciones en Colombia

Objetivos Específicos

- Caracterizar a las empresas del sector de las telecomunicaciones en Colombia
- Identificar las habilidades claves y su incidencia en el resultado de las organizaciones del sector telecomunicaciones en Colombia



- Evaluar las principales habilidades que están involucradas en el éxito de la organización en las empresas del sector de las telecomunicaciones

MARCO TEORICO

Liderazgo y comportamiento organizacional.

En el centro del proceso administrativo están las personas. La administración es una competencia intelectual, pero también interpersonal. Para controlar y principalmente organizar y dirigir, los administradores necesitan personas. Trabajar con personas es un proceso formado por otros procesos, como la habilidad gerencial es un proceso complejo, que comprende diversas actividades y competencias, como la coordinación, motivación, comunicación y participación. (Maximiliano, 2006)

En la habilidad gerencial hace gran parte el trabajo el equipo, la mayor parte de las actividades humanas se realizan en equipo, no por individuos. Los resultados del administrador son los resultados de las unidades organizacionales bajo su supervisión directa o influencia: Los resultados de su equipo y de otros equipos. (Maximiliano, 2006)

Si el cliente tiene un grupo de personas que le reportan, o un círculo de individuos bajo su influencia, su producto debe evaluarse, como el producto creado por esas personas. Si el gerente es un especialista su potencial para influir en las organizaciones es enorme. El consultor interno que brinda la visión adecuada a un grupo que lucha contra un problema, afectará el trabajo y el producto de todo el equipo. (Maximiliano, 2006)

Es importante entender el papel de los ejecutivos de más alto nivel pues las organizaciones tienen otros dos tipos de gerentes cuyo papel es importante estudiar: Los gerentes intermedios y los supervisores de primera línea. Hasta la década de los 70 los niveles jerárquicos se habían subdividido en innumerables estructuras intermedias. Eran comunes las empresas con más de 10 escalones gerenciales. El proceso administrativo y la comunicación se encontraban extremadamente fragmentados. (Maximiliano, 2006)

La composición de la alta gerencia depende del tamaño, la complejidad y el grado de profesionalización de la compañía. En una empresa grande la alta gerencia comprende al ejecutivo principal (presidente o director general) en forma descendente a los directores. Arriba del ejecutivo principal no hay otros cargos. (Maximiliano, 2006)

Entre los ejecutivos y los supervisores de primera línea, se encuentran los gerentes intermedios, cuya responsabilidad es traducir las directrices estratégicas de la alta gerencia a los grupos de trabajo operativo. (Maximiliano, 2006)



Habilidades gerenciales, el desempeño de cualquier papel gerencial grupo auto dirigido de trabajo depende de las habilidades ya que estas son competencias que determinan el grado de éxito o eficacia del gerente en el cargo y de la organización. Diversos autores se han ocupado de este asunto. (Maximiliano, 2006)

Uno de los primeros enfoques utilizados para estudiar el liderazgo fue basado en los rasgos; que suponía que algunos rasgos y habilidades permiten predecir si una persona alcanzará cargos de liderazgo y si será eficaz en los mismos. El término rasgo hace referencia a diversas características personales, incluyendo facetas relacionadas con la personalidad, el carácter, las necesidades, motivaciones y valores. Los rasgos de una persona son disposiciones relativamente estables a actuar de determinada manera, los ejemplos incluyen la confianza en uno mismo, la extroversión, la madures emocional y los niveles de energía. (Kats, 1955) y (Mann, 1965)

Una necesidad o motivación es un deseo de experimentar determinados tipos de estímulos o experiencias, es decir como triunfar, tener estimas, sentirse perteneciente a algo, tener poder e independencia. Las necesidades y las motivaciones son importantes porque influyen sobre la atención que se presta a la información y a los acontecimientos los cuales guían, promueven y mantienen la conducta. (Kats, 1955) y (Mann, 1965)

El término habilidades hace referencia a la capacidad de hacer algo de forma eficaz. Al igual que los rasgos, las habilidades vienen determinadas de forma conjunta por la herencia y el aprendizaje. Se pueden definir las habilidades a distintos niveles de abstracción, desde habilidades definidas en términos generales por ejemplo (inteligencia, habilidades de relaciones sociales) a habilidades más concretas específicas por ejemplo (razonamiento verbal, capacidad de persuasión). De las muchas taxonomías distintas que existen sobre habilidades, un planteamiento muy aceptado para clasificar las habilidades de dirección utiliza las tres categorías de habilidades gerenciales que se muestra a continuación. Según (Kats, 1955) y (Mann, 1965)

- **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. (Gary Yukl, 2008)
- **Habilidades conceptuales:** se trata de la formulación de ideas – entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc. Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas. (Gary Yukl, 2008)
- **Habilidades Sociales:** son un conjunto de conductas necesarias que nos permiten interactuar y relacionarnos con los demás, de manera efectiva y satisfactoria. La cultura y las variables socio demográficos resultan ser imprescindibles para evaluar y entrenar las habilidades sociales, ya que dependiendo del lugar en el que nos encontremos, los hábitos y formas de



comunicación cambian. Además, resultan ser conductas aprendidas, esto quiere decir, que no nacemos con un repertorio de habilidades sociales, sino que a lo largo de nuestro crecimiento y desarrollo, vamos incorporando algunas de estas habilidades para comunicarnos con los demás. (Gary Yukl, 2008)

Misión, Visión y valores de todo líder

Los conceptos de misión, visión y valores han cobrado especial interés y relevancia en los últimos años pues son conceptos o términos que se están aplicando en las labores de todo grupo humano organizado que genera algún producto o servicio; son importantes estos tres elementos para los líderes pues ayudan también en sus habilidades gerenciales pues son ellos quienes dirigen organizaciones e instituciones de todo tipo para el logro eficaz de sus objetivos. (Alfonso Siliceo Aguilar; Bernardo G. Angulo Belloc y Fernando Siliceo Fernandez)

Todo ser humano y en especial los líderes sin importar el campo de acción han de definir su tarea; de ahí que se indica los conceptos acerca de estos tres importantes elementos según el libro Liderazgo el Don del Servicio. (Alfonso Siliceo Aguilar; Bernardo G. Angulo Belloc y Fernando Siliceo Fernandez)

- La Visión debe entenderse como la capacidad de desarrollar un proyecto de futuro, un sueño, un anhelo, un objetivo trascendental que se debe alcanzar.
- La misión es la acción cotidiana que define la identidad y tarea de un individuo o grupo (que podría resumirse en las preguntas: quiénes somos y para que estamos en este mundo). En otras palabras, una misión es la razón de ser o existir de dicho individuo o grupo y la causa fin de su actividad.
- Los valores constituyen el conjunto de principios o reglas esenciales del juego bajo las cuales se van a guiar las actitudes y conductas de las personas y los grupos

El sector de las telecomunicaciones

El negocio de las telecomunicaciones ha experimentado un cambio sustancial en los años recientes, con una fuerte tendencia a la competencia abierta y la globalización de los servicios. Este proceso ha avanzado de manera diferente entre los países, dependiendo especialmente de la estructura regulatoria de cada uno, que continúa perfeccionándose alrededor del mundo. Cada vez más se observan alianzas estratégicas entre los grandes grupos de telecomunicaciones integrados en la prestación de servicios de telefonía local y de larga distancia, así como de



telefonía móvil, con el fin de lograr un cubrimiento mundial y hacer más eficiente la prestación del servicio a los clientes. (Móviles, 2015)

Colombia, que ha tenido un desarrollo particular en este sentido dado que primero abrió la competencia y hasta ahora se ha dado sólo unos pocos procesos de privatización. El sector de las telecomunicaciones sigue en auge aunque con mayor competencia entre los grandes operadores, nombrando algunos, Claro, Movistar, Tigo entre otros que día a día crean alianzas y estrategias que hacen atractivo al cliente.

Empuje Digital.

Según un estimado, los ingresos del sector llegarán a casi US\$ 15 mil millones en el 2019. Tras un sólido desempeño el año pasado, la industria colombiana de telecomunicaciones busca crecer más en el 2015, gracias a los esfuerzos del Gobierno por fomentar la conectividad web y móvil. Las autoridades reguladoras, en tanto, pretenden elevar la competencia para asegurar que los operadores amplíen su cobertura del territorio nacional. (MinTIC, 2015)

Según estimaciones del sector privado, los ingresos alcanzaron US\$ 11,4 mil millones en 2013 y llegarán a casi US\$ 15 mil millones en 2019, en medio del empuje del Gobierno por una mayor conectividad móvil y online. Entre 2010 y 2014, el número de conexiones a internet se cuadruplicó a unos 8,8 millones, cantidad que el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) espera triplicar con creces a 27 millones durante los próximos cuatro años, en el marco de su estrategia nacional TIC. Colombia también espera cuadruplicar sus conexiones móviles a Internet y duplicar sus líneas fijas. (MinTIC, 2015)

La rápida expansión de tecnologías de datos como 3G, 4G, fibra hasta el hogar y LTE ayudarán a apuntalar el crecimiento del sector, según Gina Sánchez, de la consultora estadounidense Frost & Sullivan. “El crecimiento se acelerará a medida que aumente la competencia por ofrecer servicios de triple, cuádruple y quíntuple empaquetamiento de datos”. (MinTIC, 2015)

Reparos regulatorios

En medio de la fiebre de los operadores por capturar participación en este mercado en crecimiento, el Gobierno busca garantizar un campo de juego parejo. El actor dominante es Claro, controlado por la mexicana América Móvil, cuya participación se redujo desde 62% en 2012 a 56% en la actualidad. Lo sigue Movistar, perteneciente a la española Telefónica, con casi 24% del mercado y Tigo, perteneciente a Millicom, con poco más de 15%. (MinTIC, 2015)

Nuevos competidores han entrado al mercado aprovechando que Claro ha perdido participación. Tigo y el operador de línea fija Une-Empresas Públicas de Medellín (Une-EPM) se fusionaron en 2014, con la última manteniendo control mayoritario y el operador global de telecomunicaciones



Millicom a cargo de las operaciones de la empresa fusionada. Un número de operadores móviles virtuales (OMV) como Virgin Mobile, Uff Móvil, Éxito y ETB también han lanzado servicios, mientras que el proveedor de televisión satelital DirecTV sacó un servicio LTE 4G en julio de 2014. (MinTIC, 2015)

Más aún, la CRC dijo a principios de enero que seguirá con su política de imponer tarifas de interconexión descendentes pero ‘asimétricas’, lo que significa que Claro paga más que sus competidores más pequeños. A fines de 2014 Claro pagaba casi 57 pesos por minuto por concepto de tarifas de interconexión, mientras que Tigo y Movistar pagaban 46 pesos por minuto. (MinTIC, 2015)

Pero las cosas serán más fáciles este año. Según la CRC, las tarifas de interconexión promedio caerán desde 56,9 a 32,9 pesos por minuto, y disminuirán a 10,9 pesos en 2017. La entidad destacó que las tarifas de interconexión promedio han descendido 42% durante los últimos cuatro años. Junto con otras medidas regulatorias, el resultado fue un ahorro neto de 535 mil millones de pesos (US\$222 millones) para los usuarios. La CRC anunció las nuevas tarifas pese a un fuerte reclamo de Claro por subsidios injustificados a operadores establecidos como Movistar y Tigo, mientras se le penalizaba con tarifas asimétricas desde 2012. (MinTIC, 2015)

Más espectro

En octubre, el MinTIC y la Agencia Nacional del Espectro (ANE) publicaron el borrador de un informe en que sugieren que se subaste un total de 25 MHz en 2015: 20MHz en la banda de 900MHz y 5MHz en la banda de 1.900MHz para servicios de banda ancha móvil.

Según el informe, las ofertas de los operadores por estos segmentos deberían cumplir ciertas condiciones relacionadas con la provisión de servicios de roaming nacional y uso compartido de infraestructura, además de ofrecer cobertura en hasta 50 regiones de difícil acceso del país. Nuevas negociaciones con operadores están programadas, según funcionarios del Min TIC. Aunque el sector colombiano de telecomunicaciones sigue siendo atractivo para los inversionistas, las crecientes tasas de penetración reducirán el crecimiento y la rentabilidad en algunas áreas. (Group, Oxford Business, 2015).



Habilidades gerenciales, casos de éxito de las organizaciones en el sector de las telecomunicaciones

Juliana Ferreri y Caterina Clemenza (Fernandez, Cubeiro y Datziel, 1996) afirman que, la gerencia actual está pendiente que el individuo sea capaz de incorporar los conocimientos y habilidades adquiridas a los procesos desarrollados en la empresa, por lo anterior estas habilidades deben ser demostrables así se llega al logro exitoso de los objetivos organizacionales.

El mercado de las telecomunicaciones en Colombia ha tenido como operador dominante la compañía Claro del mexicano Carlos Slim y como presidente en cabeza Juan Carlos Archila y la lucha de sus competidores por quitarle un pedazo de la torta no ha sido fácil. La clave de su éxito ha sido ofrecer el paquete completo de servicios de telefonía móvil, fija, internet y televisión. (Móviles, 2015)

Claro ejemplo la compañía Claro el operador líder desde hace 2 años viene en fusión con Telmex realizando alianzas estratégicas que permitan al cliente ver en telefonía local y móvil como una sola manteniendo su liderazgo en el mercado. (Móviles, 2015)

Conclusiones

Hoy día el mundo laboral ha cambiado y nadie puede triunfar solo siguiendo órdenes. El empleado es cada día más autónomo en la toma de decisiones teniendo en cuenta que las funciones y las tareas evolucionan constantemente.

El sector de las telecomunicaciones ha sufrido una dramática transformación. Colombia en particular se ha abierto al sector de la competencia y como sea comentado a lo largo de este documento el futuro de las telecomunicaciones en Colombia depende grandemente en las habilidades gerenciales de cada gerente en su área, por eso cada gerente debe centrarse en el conocimiento de sí mismo para luego reflejarlo a los demás. Por lo anterior es importante tener en cuenta:

Las 7 Reglas Para Alcanzar El Éxito De Steve Jobs

- Haz lo que más amas
- Deja una marca en el universo
- Haz conexiones



- Dile no a miles de cosas
- Crea experiencias intensamente diferentes
- Perfecciona el mensaje
- Vende sueños no productos

Debido a la amplia competencia que existe hoy en día en el sector de las telecomunicaciones es importante se centre en la habilidad gerencial en cada una de las áreas de la compañía, una buena dirección hace que los colaboradores se sientan motivados y entusiasmados los procesos para los cuales son responsables y esos se verá reflejado en los resultados para el éxito de la empresa.

Bibliografía

(IMD), O. d. (2001).

Alfonso Siliceo Aguilar; Bernardo G. Angulo Belloc y Fernando Siliceo Fernandez. (s.f.). *Liderazgo el Don del Servicio*. Mc Graw Hill.

Claro Movil Informes. (2015).

Comunicaciones, M. d. (2015). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*.
Obtenido de <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-propertyvalue-707.html>

Datzel, F. C. (1996).

Drucker, P. (1966).

Fernandez, Cubeiro y Datzel. (1996).

Fundamentos de Administración teoría general y proceso administrativo. (s.f.).

Gary Yukl. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. Pearson - Prentice Hall.

Gross, M. (2009). *El liderazgo basado en las habilidades gerenciales*. Obtenido de
<http://www.manuelgross.bligoo.com/>

Group, Oxford Business. (1 de Marzo de 2015). *Portafolio.co*. Obtenido de
<http://www.portafolio.co/economia/el-2015-las-telecomunicaciones-colombia>

John Cioffi, K. W. (2010). *Los 6 hábitos de los gerentes altamente exitosos*. Career Press.

José Cabrera. (2012). *Liderazgo en la Era de la Colaboración*. Obtenido de www.abc.com.co

Kats. (1955).



Lideres y Liderazgo. (2015). Recuperado el 2015

Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los jesuitas.* Grupo Editorial Norma. Recuperado el 2015

Mann. (1965).

Maximiliano, A. C. (2006). *Fundamentos de Administración.* México: PRENTICE HALL MEXICO.

MinTIC. (2015). Obtenido de www.mintic.gov.co

Móviles, C. S. (2015). *Las Telecomunicaciones.* Bogotá, Colombia.