



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IMPORTANCIA PARA UN ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
DE DESARROLLAR HABILIDADES GERENCIALES
FUNDAMENTADAS EN VALORES**

MONOGRAFIA

Para obtener el título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Presentado por:

YORLENI DIAGAMA CRUZ

Bogotá, D.C., Marzo de 2016.

Agradecimientos

*A Dios soberano creador del universo, por su misericordia
al guiarme en la elaboración del presente trabajo.*

*A mi esposo Néstor Iván, por su cariño, amor incondicional
y constante apoyo en mi realización profesional.*

A mi familia por su motivación en mi formación académica.

*Al Dr. Luis Correa, tutor de monografía, por brindarme su amable ayuda
y asesoría en la realización de esta monografía.*

*Y finalmente un sincero agradecimiento a la Universidad Militar Nueva Granada
por formar personas de bien y profesionales altamente competitivos.*

RESUMEN

Con la presente monografía se muestra la importancia que tiene para un administrador de empresas desarrollar habilidades gerenciales fundamentadas en valores. Se presentan conceptos de diferentes autores en el tema de habilidades gerenciales, valores éticos y se pretende a través de un caso de éxito de un empresario colombiano y un ejemplo real de corrupción política, motivar a la reflexión sobre la importancia de actuar con honestidad respetando siempre el bienestar de la sociedad.

INDICE

Agradecimientos	II
Resumen	III
Introducción	V
CAPITULO I. HABILIDADES GERENCIALES	
1.1. Definición de “habilidad”	7
1.2. Grupos de habilidades gerenciales.....	7
1.2.1 Habilidades técnicas.....	9
1.2.2. Habilidades humanas.....	9
1.2.2.1. Comunicación.....	10
1.2.2.2. Liderazgo.....	13
1.2.2.3. Toma de decisiones.....	16
1.2.3. Habilidades conceptuales.....	19
CAPITULO II. VALORES ETICOS	
2.1. Definición de valor.....	23
2.2. Valores éticos.....	24
2.2.1. Honestidad.....	26
CAPITULO III. CASOS	
3.1. Arturo Calle.....	30
3.2. Corrupción política.....	32
4. Conclusiones	34
5. Bibliografía	
6. Anexos	

INTRODUCCION

En la actualidad, el competitivo ambiente empresarial requiere que día a día los administradores de empresas desarrollen y dominen habilidades gerenciales fundamentadas en valores, ya que por una parte, ellas son un medio que les facilitará la consecución de los objetivos de la empresa y por otra, les permitirá afrontar el cambio siendo partícipes del desarrollo de la sociedad.

Con la elaboración de esta monografía se pretende mostrar la importancia que tiene para un administrador de empresas, desarrollar habilidades gerenciales fundamentadas en valores y para su investigación principalmente se realizaron consultas en libros y artículos publicados en internet.

El presente trabajo monográfico está dividido en III capítulos, en el capítulo I aborda el tema relativo a las habilidades gerenciales, su definición, clasificación y resalta las ventajas de dominar habilidades en comunicación, liderazgo y toma de decisiones, por cuanto se considera que son la base y el fundamento para las otras habilidades que se adquieran. El capítulo II menciona el tema de los valores éticos, definición y categorización, se enfatiza en el valor de la honestidad y se plantea el interrogante ¿Porqué es importante para un administrador de empresas desarrollar habilidades gerenciales fundamentadas en valores?. En concordancia con nuestra realidad, en el capítulo III a través de un caso de éxito de un empresario colombiano y un ejemplo real de corrupción política, se pretende concientizar al lector de las bondades aplicar de manera correcta los conocimientos adquiridos y actuar correctamente en beneficio de nuestra sociedad.

CAPITULO I. HABILIDADES GERENCIALES

1.1. Definición de “habilidad”

Para toda persona que se desempeñe como directivo en una organización es importante equilibrar por una parte, los conocimientos adquiridos en la universidad y por otra, la contribución de carácter personal que él o ella pueda brindar, puesto que esta sinergia favorece el exitoso desarrollo de una gerencia.

La palabra “habilidad” hacer referencia a la destreza para ejecutar algo, sin embargo es importante precisar su definición y para ello voy a citar al autor:

“Guthie Knapp (2007) es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”.

Este concepto reafirma que las habilidades gerenciales se aprenden con el fin de obtener unos resultados previamente pronosticados y de beneficio para toda la organización.

Las habilidades implican la realización de forma regular de una tarea en un determinado entorno, lo que nos lleva a pensar y afirmar que estas pueden ser aprendidas y prueba de ellos son los cursos, talleres, especializaciones, seminarios y maestrías que se ofrecen para capacitar a personas y líderes en habilidades directivas.

1.2. Grupos de habilidades gerenciales

Es significativo mencionar que varios autores coinciden en que existen diferentes clases de habilidades que ayudan a desarrollar el ser integral en un líder, para ello voy a citar a dos autores.

“Robert Katz (1974) para que un líder sea exitoso debe dominar tres grupos de habilidades gerenciales: habilidades técnicas, humanas o de trato personal y conceptuales”.

Berta Madrigal (2009) afirma que para desempeñar de una mejor manera la dirección, se requiere conocer y desarrollar las siguientes habilidades:

Técnicas: para desarrollar tareas específicas.

Interpersonales: para trabajar en grupo.

Sociales: para intercambiar acciones y convivir en sociedad.

Académicas: para analizar, comparar, evaluar y emitir juicios.

De innovación: para inventar, descubrir, formular hipótesis y teorías.

Prácticas: para generar hábitos.

De pensamiento: para aprender a pensar y generar conocimiento.

Directivas: para saber dirigir y coordinar equipos.

De liderazgo: para guiar, impulsar y motivar al equipo de trabajo.

Como se obtienen resultados al tener un entrenador físico para ejercitar nuestro cuerpo, así mismo pasa con nuestro pensamiento, si reforzamos las habilidades del pensamiento pues como manifestó José Enebral (2007) “se aprende a pensar”.

“Berta Madrigal (2009), el arte de dirigir o liderar requiere conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales que permita motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo”.

Habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales son los tres grupos de habilidades que todo directivo debe manejar, a continuación presento algunos ejemplos para cada clasificación:

1.2.1 Habilidades técnicas: Las habilidades técnicas son adquiridas en la academia y hacen referencia a tener, entender y aplicar conocimientos técnicos de un área específica. Es importante tener en cuenta que para todos los gerentes este tipo de conocimiento no siempre es el mismo y debe ser acorde al área de desempeño, por ejemplo en los procesos de producción se requiere conocimiento en tiempos y movimientos, uso de tecnología, control de calidad; para los procesos administrativos el conocimiento debe estar enfocado en temas como manejo de personal, estilos de dirección, técnicas de negociación, entre otros.

1.2.2 Habilidades humanas (interpersonales): Respecto a las habilidades interpersonales, estas hacen referencia a la capacidad para trabajar e interactuar con otras personas, sin distinción de género, posición laboral, condición social o edad. Existen algunas que son innatas al ser humano, como el temperamento, sin embargo existen otras que se pueden aprender y perfeccionar con el tiempo, como las técnicas para solucionar problemas, el desarrollo del poder e influencia y la capacidad para conducir reuniones, entrevistas y presentaciones. Las habilidades humanas permiten la correcta interacción entre el grupo de trabajo, esto a su vez mejora el clima laboral, genera sentido de pertenencia y responsabilidad con la compañía.

Anteriormente mencionamos algunos ejemplos de habilidades gerenciales en las que un directivo debería profundizar su conocimiento y aprendizaje, solo voy a enfatizar en la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones, por cuanto considero, que estas son la base y el fundamento para las otras habilidades que se adquieran.

1.2.2.1. Comunicación.

A mi juicio es la habilidad gerencial más importante ya que nos ayuda a construir excelentes relaciones humanas. Es también una actividad que le ha permitido al hombre evolucionar individual y colectivamente y por ello desempeña un importante papel en la interacción con los demás porque satisface la necesidad de aceptación y valoración del ser humano por parte de las personas que le rodean.

Al analizar nuestro entorno podemos comprobar que muchos de los problemas que nos conciernen a los individuos, bien sea en el ámbito laboral, social, familiar o empresarial están relacionados con la falta de una adecuada comunicación.

La comunicación nos permite relacionarnos con nuestros semejantes, lograr la satisfacción de las necesidades (tanto las nuestras, como las de los demás), expresar lo que se anhela, se desea y se siente, es el eje del mundo, por cuanto giramos alrededor de ella y su correcto desarrollo permitirá que el desarrollo de la sociedad sea cada vez mejor.

Son muchas las definiciones que encontramos de la palabra “comunicación”, me voy a permitir mencionar dos autores, citados por Berta Madrigal (2009) en su libro “Habilidades Directivas”.¹

Enciclopedia Encarta: comunicar es transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Berelson y Steiner (1964): es el acto o proceso de transmisión de ideas, emociones, habilidades, etc., mediante símbolos, palabras, imágenes, cifras y gráficos, entre otros.

¹ MADRIGAL, Berta. Habilidades Directivas. Editorial McGraw Hill. Segunda Edición. México. 2009.

“Jacqueline Toro (2000). La comunicación es pues, uno de los elementos mediatizadores vitales del ejercicio del liderazgo en una persona emprendedora, cualquiera que sea el contexto donde se actúe”.

En razón a la anterior afirmación, la autora, considera que la comunicación constituye la esencia que le da vida a la cultura corporativa, ya que del conocimiento y manejo que se le dé se genera compromiso de las personas con la organización y así mismo esto se podría traducir en un valor agregado para la misma.

Es importante resaltar que una comunicación eficaz se da cuando las partes hablan claramente, cuando hay disposición de las partes que intervienen en el proceso, bien sea para escuchar o para presentar información.

“Juan José Huerta Mata (2006). Un consejo útil es procurar primero comprender y después ser comprendido. Este principio es la clave de la comunicación interpersonal efectiva”.

Una buena comunicación genera un ambiente cálido en el cual fluya la comunicación y el respeto para escuchar a nuestro interlocutor. Hoy en día en las organizaciones es frecuente ver que las personas escuchan y reciben mucha información aún sin comprender lo que la otra persona quiere decir, por lo que se hace importante saber escuchar para así retroalimentar y entender las necesidades del equipo de trabajo y de alguna forma disminuir los conflictos laborales.

Así las cosas vemos que en el proceso de comunicación intervienen una serie de pasos desde que se inicia el mensaje hasta su recepción y entendimiento, tales como: contexto o ambiente en el que se da la comunicación, participantes, mensaje (lo que se quiere comunicar), canales (a través del cual se transmite el mensaje), barreras (obstáculos) y

retroalimentación.

Muy cierto es que la comunicación se aprende desde la niñez y que es allí donde se aprende a convivir y a superar los problemas y a relacionarnos con los demás. Este aprendizaje está relacionado con la personalidad y el entorno en el que se viva.

Existen pues programas que ayudan a desarrollar esas habilidades en la parte social y es ahí donde se debe profundizar ya que el líder tiene un compromiso mayor para aprender más de estas puesto que sobre su hombro está la responsabilidad de guiar y dirigir a otras personas.

Un término utilizado hace muchos años y que tiene que ver con el tema de la comunicación es el de “asertividad”.

Wolpe y Lazarus desarrollaron la teoría de la asertividad, la cual hace referencia a un modelo de conducta y está orientado a *“entrenar a las personas en destrezas y técnicas que les permitan ser más eficaces en situaciones interpersonales, en las cuales puedan expresar auténticamente sus sentimientos, preferencias, creencias, opiniones, teniendo en cuenta sus derechos, sin pasar por encima de los derechos de los demás”*¹.

La asertividad involucra el respeto y no implica deferencia ni sometimiento a otra persona por considerarse que tiene poder.

“Juan José Huerta Mata (2006). 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”.

¹ TORO, Jaqueline. El desarrollo de la personalidad emprendedora: una opción de vida. Editorial ARFO Ltda. Segunda Edición. Bogotá. 2000.

Así las cosas podemos destacar, que unas de las características de la comunicación asertiva, es ser honesta (sin manipulaciones), apropiada (lugar y momento oportuno para decir las cosas) y congruente (concordancia en lo que se dice y expresa).

La falta de honestidad se hace evidente al ceder a lo que otros esperan para obtener un beneficio personal o al halagar a los demás para hacer que una persona haga lo que otra quiere.

Una postura adecuada en el momento de comunicarnos puede reflejar situaciones o estados de ánimo que pueden transmitir confianza, generar interés y atención en el momento en que un directivo se dirige a su grupo de trabajo.

Se pueden apreciar diferencias entre comportamientos asertivos y los que no lo son. A fin de entender un poco mejor este término, en el anexo 1 se puede observar un cuadro comparativo de los indicadores diferenciales entre el comportamiento asertivo, pasivo y agresivo.²

1.2.2.2. Liderazgo

Como su definición lo indica consiste en influir o tener una influencia sobre otras personas, mediante una comunicación clara y oportuna, para lograr un objetivo determinado en la organización. La forma y el estilo en el que nos comuniquemos será fundamental y un gran diferenciador entre un directivo que da órdenes y un directivo que invita al trabajo en equipo.

Mucho se ha leído acerca de nacer con ciertas aptitudes o aprenderlas en el camino y hoy en día vemos que una persona que desee llegar a ser un gran líder y cree que no

² TORO, Jacqueline. "El desarrollo de la personalidad emprendedora: una opción de vida" Pag. 111-112

cuenta con esta habilidad, puede recurrir a cursos, seminarios y talleres que le capaciten para ello en el aprendizaje de teorías, estrategias y tácticas.

Dentro de los factores presentes e influyentes en la formación de un líder está: la genética, el desarrollo de la infancia, la educación recibida, la experiencia vivida, ya que hacen referencia a las capacidades mentales y físicas con las que la persona nació, las que desarrolló en su infancia y las que aprendió del éxito o fracaso.

Este último es interesante mencionarlo pues a veces creemos que un líder no se equivoca y que todas las decisiones que él toma son correctas y le van a llevar a un fin positivo y no es así, un líder también se puede equivocar y es ahí donde podemos aprender, tomar acciones correctivas y volverlo a intentar.

A continuación transcribo un texto de autor:

“Juan José Huerta Mata (2006). La capacidad para desarrollar o fortalecer la confianza en uno mismo es la base para mejorar la habilidad de liderazgo. Si la gente considera que una persona confía en sí misma, será relativamente fácil que la acepten como líder”.

Esta afirmación corrobora que la aceptación de una persona frente a otras, en su calidad de líder, está condicionada a la confianza que este tenga de sí mismo.

Juan José Huerta Mata (2006), afirma que *“Los grandes líderes no siempre podrán tener respuestas correctas, aunque por lo general hacen las preguntas adecuadas”*. El trabajo en equipo y así mismo el empoderamiento juegan un papel importante y les permite tanto al líder como a sus colaboradores forjar el futuro de la organización, siendo partícipes en la búsqueda de respuestas y soluciones a los problemas.

Berta Madrigal (2009) menciona tres estilos de liderazgo:

Autocrático: Se caracteriza porque en este estilo el líder establece todo (objetivos, procedimientos), es dogmático y espera obediencia, la autoridad está centralizada en él, toma las decisiones de manera unilateral, limitando la participación de su equipo de trabajo, se vale de la autoridad que le da el puesto.

Generalmente los grupos de trabajo en los cuales se manifiesta este tipo de liderazgo presentan los siguientes comportamientos:

- Sumisión
- Resistencia
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad
- Antipatía hacia el jefe

Democrático: En este estilo de liderazgo el líder tiene a involucrar al grupo de trabajo en la toma de decisiones, fomenta la participación en la decisión de métodos y objetivos de trabajo, delega autoridad, permite que fluya la comunicación.

Entre las reacciones que se pueden presentar en el grupo de trabajo tenemos:

- Alto índice de entusiasmo
- Mayor calidad y cantidad de producción
- Alta moral del grupo
- Satisfacción de las necesidades

Laissez-faire ó Liberal: Es un término francés que traduce “dejar hacer”. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la libertad absoluta de actuación del equipo de trabajo, aquí el líder no interviene.

Las reacciones del grupo pueden ser las siguientes:

- Buena motivación
- Poco uso de poder
- Posible desorganización

De acuerdo a las exigencias propias de la actualidad, para Berta Madrigal (2009) algunas de las cualidades sobresalientes que debe tener un líder son las siguientes:

- Excelente comunicador
- Persona orientada a la realidad y a la acción
- Flexible y adaptable
- Positivo y seguro
- Buen colaborador
- Ambicioso para conseguir logros
- Valiente, dispuesto a asumir riesgos y afrontar decisiones
- Intuitivo y comprensivo
- Respetuoso
- Responsable
- Motivador
- Autocrítico
- Creativo
- Honesto y sincero
- Receptor

1.2.2.3. Toma de decisiones.

Diariamente estudiantes, profesionales, responsables de empresas, en general todas las personas tenemos que tomar decisiones, algunas serán fáciles y otras difíciles y

complejas tanto así que parecieran no tener solución, es por ello que este proceso de toma de decisiones es importante en nuestras vidas.

Estas decisiones nos pueden afectar directamente a nosotros o a nuestro entorno ya sea familia, amigos o compañeros de trabajo. En general a todas las personas nos genera un poco de miedo tomar decisiones difíciles, pero considero que principalmente a los directivos, ya que diariamente deben enfrentar situaciones que los obligan a decidir sobre cuál es la mejor elección o decisión que deben tomar en una organización que les permita entrever un futuro exitoso.

Sensaciones como ansiedad, inseguridad y duda, les llevan a tomar decisiones de forma apresurada, las cuales casi siempre suelen ser malas elecciones porque su éxito depende del azar. Para tomar decisiones correctas debemos definir el objetivo que queremos lograr, tener información suficiente ya que es un proceso que necesita tiempo y planificación.

La toma de decisiones es un arma de doble filo, por una parte es exitosa si la decisión que se ha tomado es la correcta, pero por otra parte puede ser desfavorable si la decisión no se evaluó con el conocimiento correcto.

El aprendizaje y la aplicación de un procedimiento eficaz garantizan que las posibilidades de tomar buenas decisiones sean altas.

El autor Juan José Huerta Mata (2006), menciona el método denominado PROACT el cual es una gran ayuda para realizar la toma de decisiones de manera acertada. Su nombre es dado de acuerdo a las iniciales de las palabras:

Problema. Definir el problema de manera precisa y esto hace referencia a analizar todas las posibles preguntas que de una u otra manera afecten la decisión que voy a tomar y que me permitan convertir el problema en una oportunidad.

Objetivos. Especificar los objetivos nos ayudan a explicar el por qué y la importancia de las decisiones tomadas.

Alternativas. Recoger la información necesaria para así tener varias opciones a elegir.

Consecuencias. Entender que las alternativas que voy a escoger tienen unas consecuencias, para así poder evaluar cuál es la mejor.

Transacciones. Hace referencia a estudiar el valor relativo de las diferentes consecuencias.

En resumen, en el proceso de toma de decisiones, debemos concentrarnos en lo verdaderamente importante, aplicar lógica y coherencia al proceso, tener en cuenta elementos objetivos y subjetivos, utilizar una estructura de pensamiento analítica e intuitiva, recopilar las informaciones y opiniones, que se han formado en torno a la elección y ser directos y flexibles antes, durante y después del proceso.

En el proceso de toma de decisiones es importante tener una actitud de iniciativa en el desarrollo de ideas, una actitud responsable para hacer que las cosas sucedan y una actitud de decisión para definir qué se va a hacer y cómo lo vamos a hacer.

Finalmente, mencionaré algunas posibles fallas que podemos cometer en el proceso de toma de decisiones, entre ellas tenemos:

- Falta de decisión al no contar con la suficiente información.
- Demorar la decisión por temor a la equivocación.
- Cambiar de prioridades constantemente por falta de definición de objetivos
- Tomar decisiones rápidamente para salir del problema
- Tener en cuenta la primera alternativa disponible
- Intuir en la elección sin contar con criterios
- Pretender resolver muchos problemas y tomar decisiones de forma simultanea
- Falta de anticipación de riesgos, falta de imaginación.

1.2.3 Habilidades conceptuales

Las habilidades conceptuales se refieren a la capacidad mental para analizar la empresa como un todo, posibilitando la percepción del entorno para lograr crear estrategias de mejoramiento integral.

Estas habilidades se basan en el pensamiento estratégico y permiten que la persona desarrolle destrezas para coordinar e interpretar ideas y conceptos de acuerdo con los objetivos globales de la organización y no solamente en los objetivos de su grupo inmediato. Es así como el análisis, la predicción y planificación se articula con el aporte personal del administrador y le permite comprender y entender la complejidad de la organización.

Para Berta Madrigal Torres (2009), el desarrollo habilidades conceptuales en un directivo, está directamente relacionado al conocimiento que este debe tener en temas como:

1. *Organizaciones*
2. *Administración*
3. *Planeación estratégica*
4. *Ciencias del comportamiento (psicología, sociología y antropología, entre otras) y su impacto en las organizaciones*
5. *Aspectos culturales y regionales del medio*
6. *Globalización y ambiente*

El conocimiento y dominio de habilidades conceptuales evitan que un gerente improvise, sirven de ejemplo o modelo para el grupo de trabajo, están enfocadas en la consecución de los objetivos y resultados requeridos por la organización. Por lo anteriormente dicho es que se hace vital que la organización capacite a sus colaboradores para que ellos reconozcan y desarrollen sus habilidades y de esta forma lograr potencializar su capital humano.

CAPITULO II. VALORES ETICOS

En este segundo capítulo me voy a permitir abordar el tema de valores éticos, un tema que está vinculado directamente a las habilidades gerenciales, puesto que en el transcurso de la historia a nivel mundial y en particular en nuestro país, hemos visto líderes con grandes habilidades gerenciales, que desafortunadamente no han enfocado su actuar de una manera correcta que beneficie a la sociedad sino por el contrario han buscado un beneficio personal.

A través de la historia mundial y nacional hemos visto como grandes líderes han terminado destruyendo sus países por la falta de valores y de respeto a los derechos humanos.

A nivel mundial podemos mencionar a Adolf Hitler como el claro ejemplo de una persona que llevó a una sociedad y nación a cometer las más desagradables crueldades bajo su mandato asesinando a millones de personas.

A nivel nacional tenemos como ejemplo el exalcalde de Bogotá Samuel Moreno Rojas quien fue condenado por uno de los tres procesos que tiene en su contra por la celebración indebida de contratos, generando un hueco fiscal en las finanzas del Distrito y retrasos en el desarrollo de la ciudad.

Como podemos ver estos personajes contaban con grandes cualidades que un líder debe tener para influir sobre otras personas para lograr las metas propuestas. Se les admira la habilidad para convencer, controlar, organizar, pero paradójicamente resultan siendo líderes extraviados que se caracterizaron por su capacidad destructiva.

Los líderes son personas humanas con cualidades y defectos, son personas que se pueden equivocar, pueden cometer errores, pero su actuar siempre debe estar dirigido a la construcción de su entorno y de sus semejantes.

Retomando un poco lo acontecido con los casos más sonados de corrupción como son el “Carrusel de la contratación”, el caso “Pretelt”, el caso “Reficar”, por nombrar solo algunos a nivel nacional, y a nivel mundial el caso alemán “Volkswagen” es que ha

surgido mi motivación para realizar esta monografía, para demostrar que quienes basan sus actuaciones fundamentadas en valores logran el éxito en todo lo que emprendan.

Así las cosas la respuesta al interrogante ¿Porqué es importante para un administrador de empresas desarrollar habilidades gerenciales fundamentadas en valores? Estará implícito en los temas que abordaremos en este segundo capítulo.

Si bien las respuestas están implícitas en lo visto hasta ahora, vale la pena que resaltemos lo siguiente:

- ✓ Es importante desarrollar habilidades gerenciales para saber (tener conocimiento), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades).
- ✓ El desarrollo de habilidades gerenciales permite motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al grupo de trabajo.
- ✓ El adecuado manejo de las habilidades interpersonales es fundamental en una relación bien sea en el aula, el hogar, la empresa o la organización porque refuerzan la comunicación.
- ✓ Es importante desarrollar habilidades gerenciales para aprender a convivir armónicamente.
- ✓ Es importante desarrollar habilidades gerenciales para interrelacionarnos y conocer la idiosincrasia de otras culturas y sus formas de pensar.

2.1. Definición de valor

Dicho de una manera sencilla, los valores hacen referencia a las normas y principios por los cuales el ser humano rige su actuar.

Los valores nos dan una idea acerca de las características morales que posee una persona y son utilizados para enseñar sobre cuales acciones o actitudes debemos seguir y cuales debemos dejar de lado porque perturban la convivencia en una sociedad y son perjudiciales para el desarrollo de nuestro prójimo.

Alfonso Siliceo menciona que “Los valores son los cimientos de toda cultura humana, y por tanto, de toda cultura organizacional”.³

Esta afirmación ratifica la importancia de los valores en el desarrollo de una sociedad y de una organización, pues son la base para crear relaciones armoniosas entre seres humanos, mediante compromisos éticos y crean un sentido de pertenencia del personal con la organización. Los valores guían las actuaciones de los seres humanos y determinan el éxito de las organizaciones.

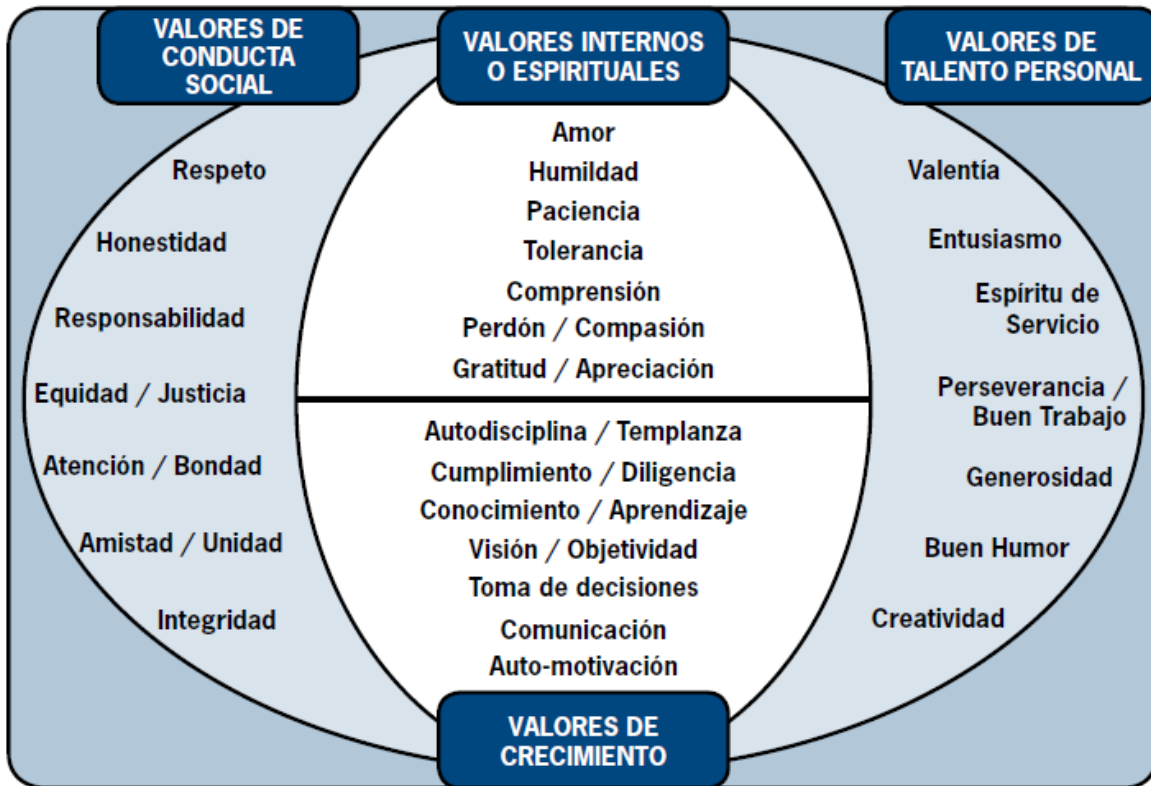
2.2. Valores éticos

Sin duda alguna si alguien nos dice que mencionemos algunos ejemplos de valores, podremos responder: honestidad, transparencia, respeto, responsabilidad, compromiso, amor, humildad, entre muchos otros. Y digo que no son ajenos a nosotros porque son cualidades que reconocemos como propias de cada ser humano y que en conjunto, se convierten en un modelo deseable para toda organización.

Quisiera mencionar la nueva categorización de los valores que presenta Víctor Mercader (2006), quien manifiesta que toda persona que quiera crecer equilibradamente debe aplicarlos frecuentemente en su diario actuar. Esta nueva categorización, tal como el autor la presenta en el siguiente gráfico, hace referencia a: valores internos o espirituales, valores de conducta social, valores de crecimiento y valores de talento personal.⁴

³ AGUILAR, Siliceo. Líderes para el siglo XXI. Editorial McGraw-Hill 1998. Pag 46.

⁴ <http://www.umng.edu.co/documents/63968/80132/RevNo1vol1.Art3.pdf>



El aprendizaje de los valores y la transmisión de los mismos, se hace mediante el comportamiento familiar, institucional, escolar, empresarial, es decir que todas aquellas vivencias que acontecen en la vida de una persona tanto las familiares como las académicas son las que forman al ser humano

A continuación me permitiré explicar brevemente algunos valores:

- **Transparencia:** Es ser claro y permitir que los demás entiendan claramente el mensaje.
- **Respeto:** Significa valorar a los demás, reconocer a los demás teniendo en cuenta diferencia de ideas, opiniones y percepciones para una sana convivencia social.
- **Responsabilidad:** Es el cumplir las obligaciones y el cuidado al momento de tomar decisiones.

- Compromiso: Es actuar con disponibilidad, conocimiento, responsabilidad, y convicción.
- Lealtad: Es ser fiel a los principios y valores.
- Integridad: Es actuar correctamente en todos los aspectos de la vida, en lo que se piensa, se dice y se hace.
- Equidad: Es dar un tratamiento justo e igualitario a todas las personas.
- Tolerancia: Es aceptar las diferencias existentes entre las personas.

2.2.1. Honestidad

Como pudimos apreciar son muchos los valores que todos los seres humanos debemos poseer, voy a centrar mi atención en la honestidad por cuanto considero que es el principal valor ausente en los líderes en nuestra sociedad.

La honestidad es uno de los valores más importantes en el mundo ya que la calidad de un producto o servicio habla precisamente de la honestidad de su fabricante, puesto que este va a entregar lo que prometió y así mismo el cliente se va a sentir a gusto con un producto o servicio de alta calidad.

Es innegable la crisis de valores por la que atraviesa nuestro País pues vemos como prevalecen intereses económicos egoístas y personales sobre los que deberían ser para el bien común. Es por ello que no debemos cesar nuestros esfuerzos para escribir las veces que fuere necesario sobre lo verdaderamente importante: lo humano, lo espiritual.

Nuestros líderes, quienes están manejando y conduciendo nuestro País cada vez están

más segados por el poder y sus afanes (títulos, nombramientos, dinero, información), situación que podemos evidenciar en el atraso que tienen nuestras ciudades y pueblos en cuanto a pavimentación de vías, calidad de vida, etc.

Peter Drucker afirma que *“Existen técnicas de administración, pero administrar es fundamentalmente un sistema de valores y creencias, una cultura. La administración no responde al desarrollo social y económico. Lo crea. No hay países subdesarrollados. Solo hay países subadministrados”*.⁵

Confucio dijo: “Si quieres conocer a un hombre, dale poder”. La mayoría de nuestros líderes se valen del status que les da el poder para sacar provecho y así obtener beneficios personales.

Nuestra tarea como seres humanos (hijos, padres, educadores, estudiantes, profesionales, amigos) es por una parte reconocer que necesitamos un cambio y por otra parte, reforzar, promover y enseñar lo humano. Debemos crear conciencia y condiciones que nos permitan mejorar la calidad de vida, desarrollarnos como personas y alcanzar el éxito profesional.

En el artículo “Relación e influencia de los valores éticos en la educación” cuyo autor es Víctor Mercader señala que el mensaje que transmiten los medios de comunicación y la sociedad en el entorno en el que vivimos es de desconfianza e indiferencia en el ser humano, pues en nuestra mente cavilamos pensamientos como:

- *¿Cómo me voy a aprovechar de los demás en vez de qué puedo hacer por los demás;*
- *¿Cómo voy a mantener el cargo para incrementar mis entradas económicas y asegurar mi retiro al cabo de ciertos años en vez de cómo puedo enseñar más y mejor;*

- *¡Cómo voy a ganar, vencer o derrotar a los demás en vez de cómo voy a ser yo cada día mejor;*
- *¡Cómo voy a lograr esto a expensas de los demás en vez de cómo voy a aprender mientras logro lo que deseo sin perjudicar a nadie;*⁶

Erich Fromm en su libro “Tener y Ser”⁷ menciona unas cualidades o características que hacen que seamos mejores personas, mencionaré solo algunas, el texto completo se puede ver en el documento anexo 2:

“-Amar y respetar la vida en todas sus manifestaciones, sabiendo que no es sagrada la cosa ni el poder, ni lo que está muerto, sino la vida y todo lo que contribuye a su desarrollo.

-Sentir seguridad, tener un sentimiento de identidad y confianza basados en la fe de lo que uno es, en la necesidad de relacionarse, interesarse, amar, solidarizarse con el mundo que nos rodea, en vez de basarse en el deseo de tener, poseer, dominar al mundo y así volverse esclavo de sus posesiones.

-No engañar, pero tampoco dejarnos engañar por los otros; se puede admitir ser llamado inocente, pero no ingenuo.

-Desarrollar la capacidad de servicio y pensamiento crítico.

-Saber que para alcanzar esta meta, es necesaria la disciplina y respetar la realidad.”

Si hiciéramos un análisis, nos daríamos cuenta que las empresas más exitosas incluyen dentro de su presupuesto los valores y la moralidad, pues cuentan con colaboradores dotados de grandes cualidades humanas: la alegría, la felicidad, la voluntad, el servicio, la comprensión, la paciencia, y primordialmente la honestidad.

⁵ SILICEO, Alfonso. Líderes para el siglo XXI. McGraw-Hill 1998. Pag 46.

⁶ <http://www.umng.edu.co/documents/63968/80132/RevNo1vol1.Art3.pdf>

⁷ <http://www.enxarxa.com/biblioteca/FROMM%20Tener%20y%20Ser.pdf>

CAPITULO III. CASOS DE EXITO

3.1. Arturo Calle

Arturo Calle es un empresario colombiano destacado en el sector textil por liderar la fábrica de confección y venta de ropa para caballeros, que hoy lleva su nombre. Es un gran líder y ejemplo a seguir para muchos colombianos.

Nació en Medellín y desde muy joven inició su trayectoria laboral en el sector de las Hilanderías, trabajando y ahorrando dinero por el término de dos años para luego retirarse para ser un trabajador independiente.

Su primer local lo compró con ahorros propios y un préstamo familiar, tenía una extensión de 8 metros cuadrados, posteriormente fue adquiriendo otros locales, actualmente cuenta con locales en las principales ciudades del País y en Panamá y Costa Rica.

En sus inicios compraba productos a otras empresas fabricantes, pero tiempo después decidió él mismo iniciar el proceso de diseño y confección con el fin de ofrecer variedad de diseños y mejorar la calidad.

Actualmente cuenta con cuatro centros de distribución a nivel nacional y una flota de transporte propia que se encarga de realizar las entregas en todo el País.

Quisiera traer un aparte de una entrevista, realizada a Arturo Calle, publicada por el periódico El Tiempo el 24 de junio de 2014 ⁸.

“...¿Cuál es el consejo de sus padres que más ha aplicado en su vida?

¿El consejo? Respetar la religión, ser católico. Dos, honrado, a morir. Tres, ser sincero. Cuatro, tener muy buen genio. Quinto, la honradez, desde todo punto de vista.

En el estudio, me inculcaban que estudiara, unos días me gustaban mucho otros días no. Es que nunca me gustó tener que estudiar en el colegio y en la casa también.

⁸ <http://www.eltiempo.com/multimedia/especiales/arturo-calle-historia/14163875>

Para terminar, ¿Cuáles son sus consejos para esos colombianos emprendedores que están pensando en crear su empresa?

Que el dinero con transparencia, honradez y pagando impuestos, no se hace sino después de muchísimos años, pero muchos son muchos.

Crecer con el don de la paciencia sin afán, sin endeudamiento, tratar de no pagar alquiler, por eso hay que ir creciendo lentamente pero seguro. Esta firma no paga ni arriendos, ni costos financieros, todo es propio, pero lo ha ido adquiriendo con el pasar de los años en un poco más de medio siglo.

El respeto a las personas con quien hace negocios también es muy importante.

No ser altivos, ser humildes pero humildad no es arrodillarse, no. Humildad es ser sencillo, es ver al prójimo como se quiere mirar a uno mismo, si uno se equivoca, llamar a la persona y pedirle disculpas. El reconocer los errores es una gran cualidad del ser humano.

Quieran a su personal, porque la riqueza más grande de una empresa es esas personas, si no las tienes, no puedes ser empresario. Cualquier ser humano lo mires, como tú mires”.

Este es un ejemplo de una persona comprometida con su empresa y País, que continua trabajando para innovar e internacionalizar su marca. Vemos que su actuar correcto fundamentado en los valores inculcados desde la familia le ha llevado a posicionar una marca que hoy por hoy satisface los gustos de miles de colombianos y beneficia aproximadamente 4.500 personas que trabajan como empleados permanentes.

3.2. Caso de corrupción política

Un caso de corrupción política muy conocido por todos los colombianos y un ejemplo visible de la crisis de valores existente en nuestra sociedad, es el del llamado “Carrusel de la contratación”. Este caso se desarrolló en la ciudad de Bogotá, en el año 2010 durante la administración del hoy ex alcalde Samuel Moreno Rojas y se hizo público cuando se evidenciaron pruebas de millonarias comisiones entre un ex congresista de la República y el empresario Miguel Nule Velilla, contratista que tenía a cargo la ejecución de diferentes obras públicas en la ciudad.

La obra que se vio afectada por las negociaciones irregulares fue la construcción de la tercera fase del sistema de transporte público Transmilenio, la cual presentó más de dos años de retraso. Una vez iniciadas y realizadas las investigaciones correspondientes se concluyó que políticos, empresarios, dirigentes del Instituto de Desarrollo Urbano y hasta el mismo Alcalde de la ciudad estaban involucrados.

A continuación cito la frase del autor:

“Víctor Mercader (1998). Un pueblo al que se lo educa para ser y pensar no es manipulable, por lo cual sus dirigentes sólo podrán ser ¡inteligentes y honestos!”.

Una de las palabras clave es “educación” ya que desde la academia se pueden transmitir importantes cambios en los estudiantes. Debemos tener en cuenta que lo más importante es el aprender, el saber y saber aplicar ese conocimiento con valores, pues así seremos objetivos, honestos e íntegros.

La educación es una influencia poderosa para que una sociedad avance y progrese, ya que proporciona el conocimiento, enriquece la cultura, anima el espíritu y exalta los valores que nos identifica como verdaderos seres humanos.

CONCLUSIONES

Desarrollar habilidades gerenciales fundamentadas en valores le permiten al administrador de empresas cumplir los objetivos fijados en una organización, tener una gestión exitosa y construir una mejor sociedad. Se destaca tres grupos de habilidades que un administrador debe manejar, entre los cuales está las habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Si bien no hay una lista sobre las principales habilidades que un administrador debe dominar, la habilidad de la comunicación le ayuda a construir excelentes relaciones humanas, la habilidad de liderazgo le ayuda a influir y motivar el trabajo en equipo y la habilidad de toma de decisiones le enseña, a través del método PROACT, un procedimiento que garantiza la buena toma de decisiones.

El valor de la honestidad nos ayuda a crear conciencia y condiciones que nos permitan desarrollarnos como personas, mejorar la calidad de vida, y alcanzar el éxito profesional.

Aplicar el conocimiento aprendido en la academia con valores, nos hace personas objetivas, honestas e íntegras, dispuestas a contribuir al desarrollo de nuestra sociedad.

BIBLIOGRAFIA

Huerta, J. J., Rodríguez, G. (2009), "Desarrollo de Habilidades Directivas", DR© 2006 por Pearson educación en México, S.A. de C.V.

Madrigal, B. E. (2009/2002), "Habilidades Directivas", McGraw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.

Siliceo, A. A. (1998). Líderes para el siglo XXI. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

Toro, L.J. (2000). El desarrollo de una personalidad emprendedora: una opción de vida. Santafé de Bogotá: "ARFO" Ltda.

<http://www.enxarxa.com/biblioteca/FROMM%20Tener%20y%20Ser.pdf>

http://es.wikipedia.org/wiki/Cartel_de_la_contrataci%C3%B3n

<http://www.umng.edu.co/documents/63968/80132/RevNo1vol1.Art3.pdf>

<http://www.eltiempo.com/multimedia/especiales/arturo-calle-historia/14163875>

<http://www.arturocalle.com/historia/>

ANEXO 1

INDICADORES DIFERENCIALES ENTRE EL COMPORTAMIENTO ASERTIVO, PASIVO Y AGRESIVO

ESTILO COMUNICATIVO	AGRESIVO	PASIVO	ASERTIVO
<p>Señal no-verbal</p> <p>* Expresión facial</p> <p>* Contacto visual</p> <p>* Postura</p> <p>* Tono de voz</p>	<p>Señal con el índice. Golpear muebles. Empular.</p> <p>Ceño fruncido. Labios apretados.</p> <p>Fijo e intimidante. Mirada centelleante</p> <p>Rígida.</p> <p>Puños cerrados.</p> <p>Alto, altanero.</p> <p>Acusador. Autoritario.</p>	<p>Taparse la boca con la mano al hablar. Retorcer las manos.</p> <p>Aburrimiento. Carente de expresión.</p> <p>Evasivo. Mirada perdida.</p> <p>Floja o tensa.</p> <p>Posición defensiva o encorvada</p> <p>Bajo, débil.</p> <p>Sumiso, dudoso. Voz entrecortada.</p>	<p>Erguido. Movimientos sueltos.</p> <p>Atenta. Interesada.</p> <p>Directo. Mirada cálida.</p> <p>Relajada.</p> <p>Posición de apertura.</p> <p>Moderado. Firme de acuerdo con la situación.</p>
Comportamiento	<p>Poner a los demás por debajo. Actitud hostil, de saberlo todo, de dominio. Etiqueta negativamente a las personas.</p>	<p>Se humilla ante las demandas ajenas. Actitud temerosa. Se queja en vez de actuar. Fácilmente se ofende por lo que otros dicen o hacen.</p>	<p>Elige alternativas. Realista en las expectativas. Orientado a la acción. Sabe lo que necesita y se propone obtenerlo.</p>
Lenguaje	<p>"Deberías". "Tienes que". Abuso verbal. Palabras obscenas.</p>	<p>"si solamente". "esto puede ser tonto, pero...". "discúlpeme por...".</p>	<p>"Yo propongo que...". "Cuáles son tus alternativas?". "Siento... deseo..." quién, dónde, cuándo, cómo.</p>

Creencias mensajes	"Yo nunca me equivoco". "Yo tengo derecho, tu no". "Aquí mando yo". "Las personas deben hacer lo que yo pido sin cuestionar".	"No estés en desacuerdo". "Los demás tienen derecho, yo no". "Expresar los sentimientos no es bueno". "Tú eres más importante que yo".	"Todos somos valiosos y todos tenemos derechos". "Está bien aprender de los errores". "Puedo expresar libremente mis sentimientos".
Sentimientos	Hostilidad. Impaciencia. Irritación. Frustración. Resentimiento.	Resentimiento. Culpa. Se siente manipulado. Controlado. Deprimido. Temeroso.	Bienestar. Equilibrado. Entusiasmo. Optimismo. Tolerancia.
Características	Toma ventaja de los demás. Rígido en opiniones. Arbitrario. Moralista. Demandante y arrogante. Decida y actúa por los demás. No tolera los desacuerdos.	Sumiso y dudoso. Cree en los demás pero no en sí mismo. No expresa sus deseos y sentimientos. Deja que otros tomen decisiones por él. Se siente insuficiente.	Firme. Decidido. Abierto, flexible. Entusiasta. Afectuoso y cálido. Se acepta y se respeta a sí mismo y a los demás. Sabe quién es y qué quiere.
Efectos en sí mismo y en los demás	* En sí mismo: Desgaste de energía. Ganarse enemigos. Siente culpa después de actuar agresivamente. * En los demás: Sabotaje, mentiras, temor, resentimiento, pérdida de credibilidad.	* En sí mismo: Stress, migraña, ansiedad, úlceras. Disgusto consigo mismo por pasividad. Insatisfecho en sus relaciones. * En los demás: Compasión. Irrespeto. Incertidumbre por posiciones ambiguas.	* En sí mismo: Autoestima sólida. Energía permanente. Mayor confianza en sí mismo. * En los demás: Autoconfianza. Credibilidad. Respeto y respaldo. Compromiso. Seguridad.

ANEXO 2

“EL HOMBRE NUEVO

La función de la sociedad nueva es alentar el surgimiento de un Hombre nuevo, ser cuya estructura de carácter tendrá las siguientes cualidades:

- * Disposición a renunciar a todas las formas de tener, para poder ser plenamente.
- * Sentir seguridad, tener un sentimiento de identidad y confianza basados en la fe en lo que uno es, en la necesidad de relacionarse, interesarse, amar, solidarizarse con el mundo que nos rodea, en vez de basarse en el deseo de tener, poseer, dominar al mundo, y así volverse esclavo de sus posesiones.
- * Aceptar el hecho de que nadie ni nada exterior al individuo le da significado a su vida, sino que esta independencia radical y la no cosidad pueden llegar a ser la condición de la actividad plena dedicada a compartir e interesarse por sus semejantes.
- * Estar plenamente presente donde uno se encuentra.
- * Sentir la alegría que causa dar y compartir, y no acumular y explotar.
- * Amar y respetar la vida en todas sus manifestaciones, sabiendo que no es sagrada la cosa ni el poder, ni lo que está muerto, sino la vida y todo lo que contribuye a su desarrollo.
- * Tratar de reducir en la mayor medida posible la codicia, el odio y los engaños.
- * Vivir sin adorar ídolos y sin engaños, porque se ha alcanzado una situación en que no se requieren engaños.
- * Desarrollar la capacidad de amar, y el pensamiento crítico, no sentimental
- * Desprenderse del narcisismo y aceptar las trágicas limitaciones inherentes a la existencia humana.
- * Hacer del pleno desarrollo de sí mismo y del prójimo la meta suprema de vivir.
- * Saber que para alcanzar esta meta, es necesaria la disciplina y respetarla realidad.

- * Saber que ningún desarrollo es sano si no ocurre en una estructura, pero conocer también la diferencia entre la estructura como atributo de la vida, y el "orden" como atributo de no vivir, de la muerte.
- * Desarrollar la imaginación, no para escapar de las circunstancias intolerables, sino para anticipar las posibilidades reales, como medio para suprimir las circunstancias intolerables.
- * No engañar, pero tampoco dejarnos engañar por los otros; se puede admitir ser llamado inocente, pero no ingenuo.
- * Conocerse, y no sólo el yo que uno conoce, sino también el yo que no conoce, aunque tenga un conocimiento vago de lo que no conoce.
- * Percibir la unión con la vida, y por consiguiente renunciar a la meta de conquistar a la naturaleza, someterla, explotarla, violarla, destruirla, y en vez de esto tratar de comprender y cooperar con la naturaleza.
- * Gozar de una libertad no arbitraria, sino que ofrezca la posibilidad de ser uno mismo, y no un atado de ambiciones, sino una estructura delicadamente equilibrada que en todo momento se enfrenta a la alternativa de desarrollarse o decaer, vivir o morir.
- * Saber que el mal y la destrucción son consecuencias necesarias de no desarrollarse.
- * Saber que sólo muy pocos han alcanzado la perfección en todas esas cualidades, y sin la ambición de "alcanzar la meta", reconociendo que esta ambición sólo es otra forma de codiciar, de tener.
- * Ser feliz en el proceso de vivir cada día más, sin importar el avance que el destino nos permita realizar, porque vivir tan plenamente como se puede resulta tan satisfactorio que es difícil preocuparse por lo que uno logra o no."