

Las Habilidades Gerenciales Como Fuente de Éxito e Innovación en el Sector Fiduciario.

Luz Mary Medina Coy

5202224

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

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

Asesora

Catherine Ninoska Guevara Garzón, Cand a Dr.

Nota del Autor

Administradora de Empresas egresada de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Con 25 años de experiencia en el sector Financiero y Fiduciario. Líder en procesos administrativos, operativos, de cartera, servicio al cliente, bancas virtuales empresariales y procesos operativos

Contacto: est.luzm.medina@unimilitar.edu.co

19 de junio de 2022

Tabla de Contenido

	Página
Lista de Tablas.....	3
Lista de Figuras.....	4
Resumen.....	5
Abstract/Resumo/Resum.....	6
1. Introducción al caso en estudio	7
2. Desarrollo.....	8
3. Conclusiones.....	20
Referencias.....	21

Lista de Tablas

	Página
Tabla 1. Beneficios trabajo en equipo.....	16
Tabla 2. Capacidades para trabajar en equipo.....	17

Lista de Figuras

	Página
Figura 1. Elementos que facilitan la gestión fiduciaria.....	10
Figura 2. Entorno dinámico de los negocios.....	13

Resumen

Entendiendo la globalización como un proceso que se incorpora en las organizaciones no sólo en el entorno político, económico sino también social y cultural, exige la evolución de conocimientos en los altos directivos de las organizaciones, con el fin de que sean sostenibles y competitivas. Mediante la siguiente investigación que tiene como objetivo principal analizar el impacto e importancia que tiene el desarrollo de las habilidades y competencias gerenciales, en los gerentes de alto nivel de las sociedades fiduciarias, al ser entidades de servicios financieros reguladas por la Superintendencia Financiera y el desarrollo de su actividad está enfocada en la gestión de negocios y transacciones u operaciones por cuenta de terceros, se contextualizan los temas asociados a la investigación, como son el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, negociación y manejo del conflicto, indispensables en la gestión del gerente de alto nivel, enfocadas a la interrelación con el equipo humano de la organización, los clientes quienes son la razón de ser de la entidad y proveedores como aliados estratégicos de la misma.

En tal sentido, el presente ensayo, busca hacer una revisión a la problemática en el sector fiduciario, encaminado al desarrollo de las habilidades gerenciales, y plantear un concepto coherente asociando las habilidades gerenciales con los equipos de trabajo eficientes, clientes satisfechos y proveedores comprometidos con la organización. Este ensayo recopila aspectos cualitativos, con un alcance descriptivo de conceptos, habilidades y competencias relevantes del gerente de alto nivel, basados en investigación de libros y documentos especializados.

Palabras claves: Comunicación, Liderazgo, Manejo del Conflicto, Negociación y Trabajo en Equipo.

Abstract/Resumo/Resum

Understanding globalization as a process that is incorporated into organizations not only in the political, economic but also social and cultural environment, requires the evolution of knowledge in the top managers of organizations, in order to be sustainable and competitive. Through the following research whose main objective is to analyze the impact and importance of the development of managerial skills and competencies, in high-level managers of trust companies, being financial services entities regulated by the Financial Superintendence and the development of its activity is focused on the management of businesses and transactions or operations on behalf of third parties, the topics associated with the investigation are contextualized, such as leadership, teamwork, communication, negotiation and conflict management, essential in the management of the high-level manager, focused on the interrelation with the human team of the organization, the clients who are the entity's reason for being and suppliers as strategic allies of the same. In this sense, this essay seeks to review the problems in the fiduciary sector, aimed at the development of management skills, and propose a coherent concept associating management skills with efficient work teams, satisfied customers and suppliers committed to the organization. This essay compiles qualitative aspects, with a descriptive scope of relevant concepts, skills and competencies of the high-level manager, based on research of books and specialized documents.

1. Introducción al caso en estudio

Las habilidades gerenciales como parte del ser y base fundamental en el desarrollo y ejecución del ejercicio del gerente de alto nivel, deben encaminar a las compañías del sector fiduciario a la conformación de líderes que centren sus esfuerzos en el alcance de los objetivos organizacionales, mediante el acompañamiento de equipos de trabajo eficientes, competitivos y capaces de empoderarse para la toma de decisiones en la ejecución de procesos, basados en lineamientos, procedimientos y políticas.

Al ser las compañías fiduciarias entidades del sector financiero, cuyo objetivo es el brindar servicios financieros a los clientes y consumidores, el impacto que tienen las habilidades gerenciales en la satisfacción de los clientes y por ende en el alcance de los objetivos estratégicos de las compañías son de gran impacto, lo anterior, teniendo en cuenta que los líderes tiene la responsabilidad de direccionar a sus equipos de trabajo para el alcance de metas, posicionamiento de la compañía frente al sector y competitividad dentro del mercado. Este ensayo pretende abarcar todos los aspecto, conocimientos y fundamentos, que se consideran indispensables en el ejercicio del gerente y los directivos, en búsqueda de plantear alternativas ante la problemática de este sector fiduciario, en donde las estadísticas de satisfacción de los clientes frente a los servicios que ofrece el sector, generan oportunidades de mejora en los procesos, eficiencia de los equipos de trabajo y sobre todo en el direccionamiento de los líderes de la organización.

Por otra parte, se busca enfocar al lector en áreas de las habilidades gerenciales como lo son: la comunicación organizacional entendiendo por qué el gerente de alto nivel, requiere encaminar su gestión mediante la comunicación asertiva siendo la base fundamental del ejercicio del gerente, para contar con equipos de trabajo eficientes y la negociación y manejo de conflictos, aunque los equipos de trabajo tienen el mismo fin, en éstos se presentan conflictos, por intercambio de ideas, conocimientos, estrategias, entre otros. Las relaciones laborales de

los equipos generan situaciones que deben ser de manejo y muchas de ellas negociadas por el líder, para poder llegar a acuerdos y en búsqueda de lograr las mejores soluciones.

2. Desarrollo

Las denominadas *Habilidades Gerenciales* también conocidas como habilidades blandas, en el entorno actual de las organizaciones, tienen una alta demanda al ser trascendentales para el desarrollo de la actividad social de las empresas, y tienen igual o mayor importancia que las habilidades técnicas. Hoy en día las compañías buscan contar con un recurso humano capaz de liderar equipos de trabajo, con alto nivel de inteligencia emocional y con capacidad de manejar todo tipo de situación que se puedan presentar. De acuerdo con esto, este ensayo busca de manera clara, profundizar sobre las competencias directivas que deben tener los profesionales en el sector fiduciario: capacidad de comunicación, resolución de problemas, negociación y manejo de situaciones de conflicto, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros, y de esta forma lograr optimizar los recursos a disposición de sus clientes buscando mayor satisfacción en los productos y servicios que les ofrecen.

Es preciso aclarar que la fiducia es una figura de negocio que, mediante un acto de confianza, un fideicomitente es decir un cliente, entrega a una fiduciaria bienes con el fin de éste cumpla y ejecute la finalidad establecida en un contrato. La gestión de los recursos de terceros es administrados por los directivos de una fiduciaria, asignados para cada negocio, y por lo tanto es fundamental la ejecución mediante procesos sistemáticos y eficientes para el cumplimiento contractual. Es acá en donde las entidades fiduciarias deben entender y comprender, que el cliente requiere y espera un valor diferenciador en los servicios, pues está entregando sus recursos para la administración a ente especializado como lo es un fiduciario, en búsqueda de obtener mayores beneficios, de igual forma de acuerdo con lo establecido en la normatividad aplicable a la fiduciaria colombiana, el fiduciario como vocero y administrador de

los recursos del fideicomitente o cliente, debe obrar de manera diligente para lograr la finalidad del fideicomiso o contrato, para proteger y defender los bienes que le han sido entregados, ejerciendo los derechos, obligaciones y acciones que corresponden a la ejecución del contrato.

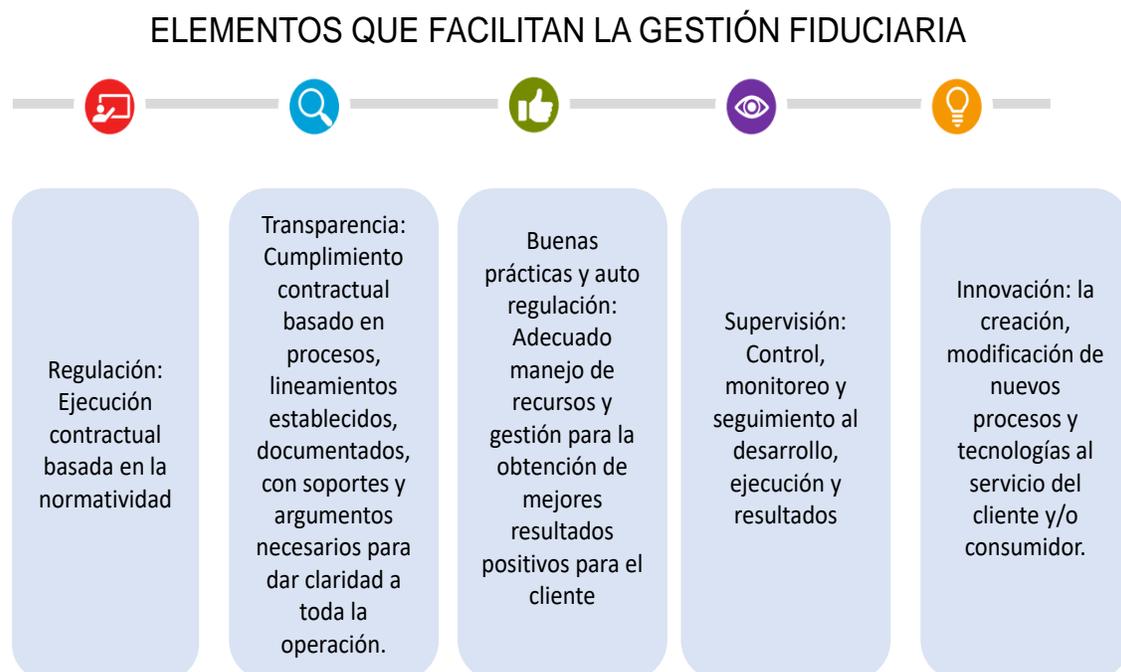
Con este entendimiento, se puede asociar la gestión del fiduciario, con las habilidades gerenciales, en donde sus líderes se deben esforzar para que las organizaciones sean efectivas y exitosas en su gestión, para esto se deben basar en la administración de los activos de la sociedad fiduciaria, haciendo referencia a los activos como su capacidad tecnológica, sus equipos, conocimientos, sistemas de información y procesos, pero todo esto, gestionado y ejecutado por el recurso humano o empleados, que hacen parte de las sociedades fiduciarias, en donde el talento, las habilidades y las capacidades especializadas en el tema fiduciario, son fundamentales para el éxito de las compañías del sector fiduciario.

El líder o gerente fiduciario, debe enfocar sus esfuerzos en fortalecer el desempeño de sus colaboradores, específicamente en formar equipos de trabajo enfocados en un mismo objetivo, equipos de alto desempeño con compromiso, dinamismo y sobre todo más que entender el negocio fiduciario, es formar profesionales con la capacidad comunicar, escuchar, ejecutar y resolver frente a las diferentes situaciones que se les puedan presentar, esto hacer parte del desarrollo de las habilidades gerenciales. Cuando hablamos de habilidades gerenciales no se refiere específicamente a las habilidades que debe tener un gerente, son todas aquellas competencias que los equipos de trabajo deben desarrollar para el desempeño de sus actividades laborales, sin embargo, es responsabilidad del gerente o líder identificar cada uno de los talentos que forman parte de sus equipos y buscar el máximo aprovechamiento de las competencias de cada uno de ellos y el desarrollo que las competencias que requieren incorporar en algunos de ellos.

Las habilidades gerenciales están estrechamente ligadas al comportamiento organizacionales de los empleados, pues no es lo mismo un equipo de trabajo motivado, activo, con procesos claros, metas definidas, procesos de comunicación efectivos con sus líderes, a

empleados sin direccionamiento, con problemas de comunicación entre el grupo de trabajo, sin lineamientos establecidos y con falta de liderazgo. Las empresas altamente exitosas y efectivas tienen el entendimiento de la importancia del comportamiento organizacional de sus empleados y la relación con las habilidades organizacionales, el manejo de estos conceptos marca la diferencia dentro de un sector respecto a la competencia. Para el sector Fiduciario, el proceso de supervisión, el monitoreo, los controles, la regulación y buenas prácticas son los pilares del desarrollo, por lo tanto, se presenta a continuación los elementos que facilitan la gestión fiduciaria.

Figura 1 Elementos que facilitan la gestión fiduciaria



Los elementos que facilitan la gestión fiduciaria deben ser administradores por los líderes o gerentes fiduciarios y ejecutados por el equipo de trabajo.

Los gerentes exitosos se caracterizan por el desarrollo de sus competencias, destrezas y habilidades para llevar a cabo la gestión directiva y básicas para el desarrollo de su gestión, sin embargo, los gerentes de alto nivel desarrollan una combinación de habilidades que les permite visualizar la organización a nivel transversal, como lo son las habilidades técnicas,

conceptuales, preventivas y de control y las interpersonales, todas ellas necesarias y requeridas para tener un foco global que permite implementar, diseñar y ajustar estrategias para el alcance de los objetivos de la organización. Por ejemplo, las habilidades técnicas, se requieren para el desempeño de tareas puntuales o específicas, el líder debe estar en la capacidad de direccionar sobre las tareas y procesos a los demás, estas habilidades se asocian a los procesos y operaciones y por lo tanto al ser parte de la actividad de la compañía el líder debe conocerla y entenderla. De igual forma, las habilidades conceptuales, como aquella capacidad de pensar de manera abstracta, de ver oportunidades en las situaciones difíciles y planteamiento de diferentes soluciones en las situaciones de problemas, el gerente debe conocer y entender el entorno del sector y de la compañía para que mediante esta habilidad pueda tomar las mejores decisiones para la compañía.

Por otra parte, la mayoría de los gerentes poseen habilidades preventivas y de control mediante las cuales pueden evidenciar los riesgos, entender causas y efectos del entorno, mediante esta habilidad pueden anticiparse a eventos que pueden afectar de manera positiva o negativa a las organizaciones e implementar estrategias para mitigarlos y evitar pérdidas económicas, reputacionales y/o legales. Pero sin que sea de menor impacto o importancia el gerente debe si o si, aplicar su habilidad interpersonal para comunicarse, liderar, entender, comprender, motivar y direccionar a sus equipos de trabajo, el gerente sin duda la mayor parte de su tiempo tiene que interactuar no solo con sus empleados, sino también con sus clientes, proveedores, y todo el entorno que hace parte de la ejecución de su función.

Ahora bien, profundizaremos porque las habilidades gerenciales son fuente de innovación en el sector fiduciario. Pues un negocio fiduciario es un negocio hecho a la medida del cliente, es decir alineado a las tipologías de negocios aprobados por la superintendencia financiera de Colombia, pero diseñado frente a las necesidades de cada cliente. Mirándolo desde el entorno fiduciario la estrategia que cada fiduciaria establece para ser exitosa, diferenciadora, se basa y fundamenta en la ventaja competitiva es decir en ese valor

diferenciador que le puede ofrecer a sus clientes y de esta forma atraer nuevos clientes y esta en mejor nivel que la competencia. La innovación en este sector esta direccionada no solo en las tecnologías para ejecución de procesos, controles y sistemas de información, sino también, en la transformación de sus productos para el diseño y creación para brindar a los clientes lo que el necesita para satisfacer su necesidad.

La gestión adecuada, oportuna y efectiva de los recursos sobre todo del recurso humano, son necesarias para que la ventaja competitiva marque la diferencia dentro del sector y crear nuevas estrategias de negocio, todo lo anterior con el conocimiento y entendimiento de los objetivos organizacionales establecidos. Las empresas altamente exitosas son aquella que se caracterizan por ser a un alto nivel productivas, y eso se logra con equipos de trabajo empoderados gestión de la que se encarga el líder mediante la administración del recurso humano y mediante ella, se puede obtener ventajas competitivas para la compañía mediante la fuente de innovación, en donde mediante la creación y desarrollo de nuevos productos, servicios, pueden atraerá nuevos clientes, y para a aquellos que forman parte de los cliente del fiduciario, se deben reinventar, rediseñar los servicios ya ofrecidos pero lo que sin duda siempre marcara la diferencia es el servicio que se brinda a los clientes, hay que recordar que el servicio es lo que en la actualidad merca la diferencia en cualquier sector. Los procesos de innovación buscan impactar al cliente por ejemplo la distribución mediante nuevos canales, reducción de tiempos, reprocesos, en el sector fiduciario resulta desgastante los procesos documentales en donde el cliente debe en muchos procesos entregar los mismos documentos para diferentes gestiones o trámites.

El cliente hoy en día espera velocidad en sus procesos, con mayores resultados y menor tramitología, con menores costos, mejores servicios y calidad en los resultados, todo esto se logra con la innovación la cual es ejecutada por el recurso humano liderados por sus directivos, mediante la implementación de estrategias de costos, especialización y/o innovación y estrategias de crecimiento, y el entendimiento del entorno de los negocios

Figura 2 entorno dinámico de los negocios

Los gerentes requieren conocer y entender el entorno cambiante y dinámico de para el diseño de estrategias de los negocios y productos.

Los gerentes dentro del diseño de sus estrategias en un mundo dinámico, en continuo proceso de evolución, requieren identificar los diferentes equipos de trabajo que se han conformado para la ejecución de labores y el objetivo hacia el cual están direccionados, pues dentro de la organización pueden existir diferentes equipos de trabajo con diferentes finalidades, pues es importante comprender que el desempeño se fundamente en las razones por las cuales fue conformado, y que para su adecuado funcionamiento busca que este sea un equipo de alto rendimiento, el cual se caracteriza por ejecución por sinergias y desempeño colectivo. Encadenando todo este proceso de las habilidades gerenciales como factor de éxito en el sector fiduciario el trabajo en equipo, es necesario para la ejecución de contratos de Fiducia en cumplimiento de las obligaciones y objetos contractuales, pues en este intervienen diferentes áreas, integrantes, procesos para lo cual se requiere una interacción, integración y ejecución sistemática de funciones.

A su vez, se relacionan factores básicos fuentes de desempeño colectivo como lo es la integración y/o conformación, el tamaño, los lineamientos y/o normas y el liderazgo. Cuando se habla de equipos de trabajo se debe entender que hay interacciones entre personas, procesos, intercambio de conocimientos, ideas, con el fin de alcanzar el mismo resultado. Los equipos de trabajo son interdependientes con respecto a la información, insumos, tareas, conocimientos y habilidades, de acuerdo con esto se requiere coordinación, comunicación, entendimiento, capacidad de escucha, aceptación, tener la capacidad de tener una posición argumentada, colaboración y negociación.

Así mismo, el trabajo en equipo tiene potencial de generar mejores resultados, con mayor calidad que puede realizar una persona de manera individual, para el éxito del trabajo en equipo se deben definir los roles de los integrantes, asignación de responsabilidades, funciones y se debe aclarar que es lo esperado de cada tarea definida para cada uno de los integrantes. Para obtener eficacia en el equipo, se debe capacitar y apoyar a cada uno de los integrantes, realizar constantes seguimientos con el fin de indagar si se requiere asignación de recursos, ampliar información, y brindar el espacio para poder entender y comprender cualquier situación que se pueda presentar y sobre todo asegurar que el integrante se siente comprometido y motivado.

De acuerdo con la afirmación de Griffin (2017) "Las competencias de trabajo en equipo también implican comprender el comportamiento ético en los equipos. Entre más frecuente e intensa sea la interacción con nuestros compañeros, más fuerte será su influencia en nuestro comportamiento" ; por ende, un integrante no comprometido, es un factor de riesgo, para el alcance de la meta, pues su capacidad no esta al máximo y la calidad del trabajo no será el esperado. Es acá en donde el gerente debe velar por brindar la confianza suficiente entre los integrantes del equipo para que se sienta con la tranquilidad de expresar y manifestar situaciones que estén cambiando su comportamiento y compromiso frente al equipo y las metas esperadas. La Confianza en un equipo de trabajo se refiere a la tranquilidad y seguridad que se

tiene de que cada integrante del equipo de trabajo cumplirá con la actividad asignada, basada en las normas establecidas, en muchas oportunidades con los tiempos asignados; generar confianza es una actividad que debe realizar el gerente, hacia el equipo y entre los integrantes del equipo de trabajo, de igual forma debe diseñar cronogramas de seguimiento a las metas del trabajo proporcionando para cada etapa una retroalimentación, estos seguimientos se pueden denominar submetas y sirven para los procesos de auto evaluación y identificación oportuna de errores, problemas y desvío de metas.

El líder mediante el acercamiento a los equipos de trabajo, la evolución de la meta, los insumos y los tiempos debe analizar las necesidades del equipo de trabajo, de tal forma que pueda intervenir para suministrar lo que requiere el equipo de manera oportuna, esto puede generar en el equipo de trabajo mayor compromiso al sentir el respaldo y acompañamiento por parte de su líder.

Por otra parte, al ser los equipos de trabajo la unión de recursos humanos, estos están susceptibles a cambios es decir puede existir rotación en los equipos de trabajo (retiros, desistimientos entre otros), y para esto el papel del gerente o líder juega un papel muy importante por que debe estar en la capacidad de reaccionar de manera rápida para no generar impactos en la meta, la documentación de los procesos, de los avances y alcances, son indispensables, de igual forma el rol del líder ante esta situación es importante para estimular al equipo, brindar tranquilidad, socializar los cambios propuestos, y realizar acompañamiento si es necesario a la incorporación de un nuevo integrante. La integración de un nuevo miembro al equipo requiere de motivar a todo el equipo de trabajo con el fin de crear compromisos para continuar con la meta y apoyar al nuevo recurso. El error de algunos gerentes es estar alejados de los equipos de trabajo, pues consideran que ellos se pueden administrar solo y que tiene la meta clara y no requieren de su acercamiento o seguimiento, sin embargo, esto no es así, los gerentes deben ser activos, cercanos, den hacer procesos de control, seguimiento,

acompañamiento y fuente de resolución y negociación de problemas y conflictos que se puedan presentar.

Trabajar en equipo permite que los funcionarios aprovechen esfuerzos, es decir sean más eficientes en sus procesos, se reduzcan los errores es decir procesos eficaces, reaccionen mejor ante los servicios que se brindan a los consumidores o clientes es decir servicios y/o productos de calidad. Conformar equipos de trabajo es de generar mayores beneficios para la organización no sólo a nivel de rentabilidad (ingresos) sino también a nivel reputacional (clientes y competencia).

Tabla 1 Beneficios trabajo en equipo

Beneficios trabajo en equipo

Tipo de beneficio	Beneficio específico	Beneficios Sector Fiduciario
MEJOR DESEMPEÑO	Incremento de la productividad - Mejor calidad	Gestion contractual negocios fiduciarios frente a las necesidades del fideicomitente
BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS	Calidad de vida en el trabajo - Menor estrés	Reducción de jornadas laborales extensas para cumplimiento contractual
REDUCCIÓN DE COSTOS	Menor rotación y ausentismo	no se generan gastos por sanciones, intereses por incumplimientos que son asumidos por la sociedad Fiduciaria
MEJORAS DE LA ORGANIZACIÓN	Incremento en innovación y flexibilidad	Nuevos productos, procesos eficientes, reducción de reprocesos

El trabajo en equipo genera para el cliente, la organización y el recurso humano beneficios que generan mayor rentabilidad, servicio y bienestar

La innovación, flexibilidad y la creatividad son beneficios importantes que también trae consigo los equipos de trabajo para las organizaciones, cuando se crea la cultura de trabajar en equipo y se crea consciencia de los impactos positivos, haciendo que los empleados estén más

cercanos a la alta dirección, y se sientan comprometidos para contribuir en el alcance de los objetivos y ser parte de las estrategias organizacionales para la resolución de problemas. Los integrantes de equipos de trabajo deben contar con las competencias requeridas para ser equipo de alto rendimiento y tener la capacidad para interrelacionarse con otros miembros del equipo como se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Capacidades para trabajar en equipo

Capacidades para trabajar en equipo	
Capacidad para resolver conflictos	<p>Capacidad para reconocer y estimular el conflicto deseable y desalentar los conflictos no deseables en el equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para reconocer el tipo y la fuente del conflicto que enfrenta el equipo e implementar una estrategia adecuada de resolución. • Capacidad para emplear una estrategia de negociación integradora (ganar-ganar), en lugar de las estrategias tradicionales distributivas (ganar-perder).
Capacidad para colaborar en la solución de problemas	<p>Capacidad para identificar situaciones problemáticas que requieren soluciones participativas, y utilizar el grado y el tipo adecuado de participación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para reconocer los obstáculos para implementar soluciones colaborativas de problemas e implementar acciones correctivas adecuadas.
Capacidad para la comunicación.	<p>Capacidad para comunicarse abiertamente y brindar apoyo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para escuchar de manera objetiva y utilizar de forma adecuada las técnicas de escucha activa. -Capacidad para maximizar la congruencia entre los mensajes verbales y no verbales y de reconocer e interpretar los mensajes no verbales de los demás. • Capacidad para participar y reconocer la importancia de los rituales de interacción y conversaciones pequeñas
Capacidad para la autoadministración y el establecimiento de metas	<p>Capacidad para ayudar a establecer metas para el equipo que sean específicas, desafiantes y aceptadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para proporcionar retroalimentación constructiva
Capacidades para planear y coordinar tareas.	<p>Capacidad para coordinar y sincronizar las actividades, la información y las tareas entre los integrantes del equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para ayudar a establecer las asignaciones de tareas y roles para cada integrante del equipo y asegurar un equilibrio adecuado en la carga de trabajo.

La toma de decisiones es una tarea diaria de los gerentes, en cualquier categoría y con todo grado de complejidad, es el elegir la mejor opción o alternativa para la organización, pero

para esta toma de decisiones el gerente debe cuestionar, crear preguntas y encontrar respuestas, es decir el líder debe encontrar solución a los problemas. Enfocando este tema al sector fiduciario, el gerente debe estar en la capacidad de buscar la mejor alternativa basada en las obligaciones contractuales establecidos en los contratos de fiducia, la normatividad o legislación que regula al sector fiduciario, el cumplimiento ante los lineamientos establecidos por los diferentes entes de control, es decir el gerente debe tener una visión global del problema y su entorno de tal forma que la toma de decisiones este debidamente argumentada y justificada generando el menor impacto para el cliente y la fiduciaria.

El primer paso que debe realizar el gerente es la identificación del problema, en donde debe recopilar toda la información relacionada con la situación que se presenta y mediante el análisis de la situación debe estar en la capacidad de determinar los impactos del problema, es decir, de manera transversal debe dimensionar las áreas de impacto, los procesos que intervienen, si hay incumplimientos normativos, regulatorios, impactos contables, comerciales en fin un todo. Una vez se realiza la identificación del problema y sus impactos, el gerente debe estar en la capacidad de generar alternativas de solución, sin embargo, el gerente se debe apoyar de todo el nivel directivo con el fin de dimensionar el impacto de la decisión, no quiere decir que no tenga la capacidad para realizarlo, pero si es importante abarcar todos los aspectos como son legales, contables, riesgos, sistemas entre otras.

Los aportes de cada líder en la solución del problema, depende de aspectos como nivel de educación, conocimiento especializado en ciertas áreas, experiencia, y conocimiento de la situación. El gerente se puede apoyar de asesorías de expertos que mediante conocimientos científicos y/o técnicos pueda tener una fuente de apoyo para la toma de decisión y resolución de problemas. Es función del gerente contar con herramientas, alternativas, asesorías si es necesario que apoyen su decisión y los impactos de estas, con el fin de implementar planes de contingencia para los impactos que genere la decisión tomada y mitigar los riesgos que la misma traiga consigo. El gerente debe tener un enfoque racional, pues sus decisiones pueden

generar impactos económicos, reputacional, legal u operativos, sin embargo, el líder a pesar de que tenga un enfoque global del impacto no puede predecir totalmente la solución del problema, por lo tanto la situación y/o problema requiere de un seguimiento gradual con el fin de actuar rápidamente frente a las situaciones que se puedan presentar. Los gerentes respecto a la toma de decisiones y resolución de problemas y/o conflictos, deben enfocarse en los siguientes cinco principios

En Primera instancia, el gerente debe afrontar los hechos y construir una cultura en la que se involucren las personas que se requieren frente al problema. Luego debe comprometerse con la toma de decisiones basado en los hechos, información y evidencias, lo cual significa tener documentado el problema y utilizarla para analizar cada una de las acciones. En tercer lugar, se debe abarcar el problema como un todo con el fin de medir los impactos del problema. En cuarto lugar, se deben identificar los riesgos y generar planes de contingencia para mitigarlo y por último no se deben basar las decisiones en sentimientos, creencias no justificadas ni probadas, ni en motivaciones no argumentadas o suposiciones.

Sin embargo, según Griffin (2017) “Es importante resaltar que, en algunas situaciones, la toma de decisiones y la solución de problemas comienza de la misma forma, pero conducen por caminos diferentes” lo cual da a entender que, los líderes para la toma de decisiones deben reconocer que existen fuerzas conductuales que pueden intervenir en la toma de decisiones como lo son las fuerzas políticas como lo es la coalición, siendo estas las alianzas que se crean entre grupos o a nivel individual en búsqueda de alcanzar metas, siendo responsabilidad del líder limitar efectos negativos para la organización, pues debe ser su objetivo encaminar la organización hacia la rentabilidad y las estrategias.

Desde otro punto de vista, está la intuición, en donde el gerente siente una motivación por hacer algo o tomar una decisión por corazonada o por que creen que es lo más oportuno y adecuado para la organización, generalmente esto se da en líderes con mucha experiencia que han tenido que resolver diferentes situaciones su argumentos se basan en la experiencia de la

situación, sin embargo, todos los gerentes por más experimentados pero sobre todo aquellos inexpertos en ciertas situaciones, no deben basar su solución de problemas basados en la intuición pues esto puede poner en riesgo la organización y el líder no tendrá la justificación necesaria para argumentar su decisión.

3. Conclusiones

En un mundo en donde los gerentes día a día se esfuerzan por obtener y generar los mejores resultados para las compañías, en búsqueda de generar las mayores rentabilidades, de ser más competitivas frente a un mercado, de estar dentro de las empresas más reconocidas y posicionadas dentro del sector, ofrecer la mayor satisfacción a los clientes quienes son la razón de ser de las empresas y sin duda ser el mejor lugar para trabajar para el recurso humano, las habilidades gerenciales que se requieren para que este todo que es la empresa funciones de manera eficiente y encaminarla a corto, mediano y largo plazo para el alcance de los objetivos establecidos.

El ser de un gerente va más allá de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar, pues un gerente no tiene una gestión limitada, ya que debe contemplar la organización como tal pero también el entorno entendiendo las innovaciones, la normatividad, la sociedad, los temas políticos y económicos. Pero también el líder debe tener la capacidad de administrar todos sus recursos desde los monetarios, físicos y humanos con el fin de crear una compañía eficiente en sus procesos, rentable y reconocida.

Las habilidades gerenciales como son el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación y solución de problemas, son fuente para la ejecución del ejercicio del gerente de Fiducia y corresponden a aquellas competencias y capacidades, para la gestión de los negocios fiduciarios de manera óptima, para garantizar el cumplimiento contractual para sus clientes y estar posicionados dentro del sector fiduciario.

Referencias

- Castaño Gutiérrez, J. (2018, septiembre 6). El valor de la actividad fiduciaria en la economía colombiana. 27° Congreso Latinoamericano de Fideicomiso. Recuperado de:
<https://felaban.s3-us-west-2.amazonaws.com/memorias/archivo20180924191800PM.pdf>
- De Castro Adela (2015). Manual práctico de Comunicación Organizacional. Editorial Verbum., 15-50
- Gutierrez, Edimer (2010). Competencias Gerenciales: Habilidades, Conocimientos y Aptitudes. Ecoe ediciones, 16-22.
- Griffin, Ricky W., Phillips, Jean M., Gully, Stanley M.(2017). Comportamiento organizacional Administración de personas y organizaciones. Decimosegunda edición 120-387
- Hawkins, Peter (2012). Coaching para un Liderazgo con Capacidad de Transformación. Ediciones Granica S.A., 198-223.
- Hax, A. C. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo. Ediciones Granica S.A., 65-94
- Tovar, R. A. (2012). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Ecoe ediciones, 73-200.