

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA



SEMINARIO DE GRADO  
ENSAYO

FANETH SERRANO LEDESMA  
DOCENTE

JUNIO 29 DE 2011

ELABORADO POR:

HENRY GARCIA QUINTERO

## INTRODUCCIÓN

Algunos teóricos de la administración han hecho énfasis en la importancia que tiene la gerencia como actor decisorio en la organización. Para explicar la relación que existe entre competitividad y gerencia es indispensable hacer referencia a las habilidades que caracterizan a un gerente exitoso.

De manera que en este trabajo ensayístico se realiza un análisis partiendo de la visión de diferentes teóricos que asignan características especiales a los directivos ideales. Se menciona además el concepto que sobre el particular les merece a reconocidos y exitosos gerentes, y finalmente veremos cuáles son en definitiva las virtudes significativas que destacan a un gerente exitoso.

¿Depende entonces el éxito en los procesos gerenciales de cuan humano sea el ejecutivo?, ó sería quizá el camino más corto para la obtención de los resultados esperados ¿el aprendizaje exhaustivo de aspectos técnicos y/o académicos requeridos en la particularidad del negocio?.

Es pues necesario el tecnicismo al liderar una empresa, pero resulta imprescindible desarrollar las habilidades humanas que acerquen al líder al logro de los objetivos mediante la adecuada dirección de sus colaboradores. Es necesario para esto abordar las habilidades gerenciales desde perspectivas que sugieren un angosto y difuso nivel de divergencia, un par de líneas que en el camino que se inicia en esta página se irá haciendo angosto hasta encontrar finalmente un exquisito punto de convergencia en la cima del este ensayo.

## **GERENCIA: ¿HUMANIDAD O TÉCNICA?**

Mucho se ha dicho con respecto a las habilidades que identifican a los gerentes exitosos.

Desde el planteamiento puramente humanista de Conger (1991) que con su perspectiva de modelo carismático escaló terrenos postulados por teóricos como A. Maslow y en parte Fayol aduciendo un concepto fresco de la gerencia al punto de materializarla en estructuras organizacionales planas al alcance de los colaboradores, hasta axiomas mayormente enfocados a resultados operativos con una metodología pragmática y probatoria en tiempos reducidos, considerando en menor proporción la gracia, afabilidad o arrogancia con la que pudiera disponer un gerente, según razonamientos como los de Taylor y Nash.

De modo tal que nos encontramos ante dos líneas de dirección que proponen diferentes virtudes gerenciales, no obstante antes de abordar un tema tan conceptual y evidentemente teórico desde el sesgo natural de estos estructurados supuestos, bien valdría la pena recurrir a estudiosos que en la actualidad ofrecen interesantes herramientas para considerar, de cara a la identificación de convergencias en las que sea posible evidenciar habilidades deseadas de administrar una organización.

En este sentido, el teórico, consultor de proyectos y asesor financiero recién desaparecido Robert L. Katz identifica en su trabajo investigativo tres destrezas que debe tener un gerente o directivo de cualquier organización, entendidas estas como habilidades de tipo técnico, humano y conceptuales

(Katz, 1974), y encontramos también el planteamiento realizado por Robbins y De Cenzo sobre el particular

*“Al parecer, todo el mundo está de acuerdo en que los gerentes eficaces deben dominar cuatro campos generales de habilidades. A saber: las habilidades conceptuales, las interpersonales, las técnicas y las políticas.”*

*Robbins, S., y De Cenzo, D. (2009)*

Este planteamiento encierra una dialéctica tan general como aplicada, habida cuenta de que contar con el conocimiento práctico para hacer uso de herramientas gerenciales y aun operativas, proporcionan al gerente en el sentido más puntual de la expresión mayores posibilidades de dirigir un conglomerado de bienes y personas, es visto que la habilidad y el conocimiento en el área específica del negocio le proporcionan al gerente un plus que traduce en autoridad y suficiencia ante sus subordinados, además de la natural destreza de contar con las herramientas que facilitan la toma de decisiones.

Ahora bien, en la brecha que sugiere el autor Katz, es importante mencionar que etimológicamente el concepto técnico está vinculado al griego “techno” que podría traducirse como *ciencia o arte*, parafraseada entonces la conjetura propone a un gerente como un amplio conocedor del negocio y sus variantes, un entendido tanto para actividades administrativas y directivas, como para los pormenores de la operatividad misma.

Gerentes con claros conocimientos técnicos aplicados a diferentes niveles de la administración, expertos en las fluctuaciones del mercado, el papel de su empresa en el juego que Smith denominó la mano invisible entre la oferta y la demanda, el límite y capacidad de sus recursos, y todo lo que en su magnitud ofrecen las habilidades técnicas entendidas propiamente como la

ciencia de conocer y ser diestro en un tema particular hacen que un gerente tenga la base para dirigir con capacidad intelectual y suficiencia el trasegar de sus subordinados.

El postmodernismo que sugiere la sociedad del conocimiento de la que teoriza Peter Drucker en su obra *La Sociedad Post Capitalista*, da cuenta de un nivel superior de tecnicismo en la empresa que parte de la emancipación intelectual de sus dirigentes, alineada con tendencias y perspectivas globales en aras de enfocar los esfuerzos gerenciales en satisfacer las crecientes y cada vez más exigentes expectativas del mercado.

Destacados empresarios presentan altos niveles de conocimiento técnico no solo en la línea específica de sus negocios sino en las tendencias del mercado que van su vez finamente vinculadas con las maneras y estilos de dirección, surge entonces la cuestión ¿qué hacer en el ahora, para llegar a ese trazado punto X del mañana?, ¿cuál es el conocimiento en el que me debo hacer menos indolente para acercarme a mi futuro esperado?, ¿de qué conocimiento gozo, y cuál es el que necesito?.

Bill Gates, Donald Trump, Enzo Ferrari, Ray Kroc y Steven Jobs son algunos de los muchos ejemplos de empresarios que asumieron la empresa como un ente inmerso en una sociedad del conocimiento dotado de la capacidad de aprender y hacerse inteligente con el paso del tiempo y el aprendizaje que este trae consigo, en consecuencia las habilidades técnicas son empíricas, adquiribles a través de la academia, el tiempo o el impulso autodidacta de desarrollar nuevas y mejores competencias.

El planteamiento que por décadas se ha realizado sobre la importancia de la formación técnica de los gerentes requiere una mayúscula observación y

análisis. En el caso particular de los directivos exitosos se observa que una de las convergencias de sus virtudes es precisamente el conocimiento teórico claro y contundente acerca de sus negocios. No obstante la complejidad de las organizaciones nos lleva a traer a colación lo mencionado por el Dr. Casas

*“Durante muchos años, se consideraba que los Gerentes deberían poseer un alto nivel de conocimiento técnico relacionado con las tareas que deben desarrollar quienes administran y dirigen las empresas y en ese sentido, se orientó la formación gerencial durante décadas a convertir a los gerentes en expertos financieros, expertos en procesos operativos y productivos y expertos en todos los temas que se deberían manejar en la empresa.*

*Luego de consolidados los procesos modernos de integración global y acompañados por los avances de otras ciencias, se abre un escenario donde las competencias personales complementan más no sustituyen lo técnico y, el desarrollo de otras habilidades se hace necesario para asegurar el éxito profesional.”*

*Casas Jiménez, G. (2008)*

Esta perspectiva nos lleva a complementar este análisis con un paradigma que enruta el éxito de las organizaciones a los crecientes requerimientos y estándares internacionales. El universo cambiante que por definición tienen las personas hace que sin lugar a dudas las organizaciones como perfecta integradora de talento humano conserven un permanente cambio el cual es posible vislumbrar siguiendo la histórica evolución de industrias como la tecnología y la información.

Hoy en día la vertiginosa velocidad con la que se transforman y crean tecnologías hace que el mercado mundial tenga como uno de los pilares fundamentales de la competitividad la plataforma tecnológica con la que debe contar cada organización. Así las cosas las competencias gerenciales

han evolucionado de manera que si bien es conocido el nivel de conocimiento técnico hace maestro al líder organizacional, es imprescindible no omitir aristas tan importantes como la comunicación y las relaciones humanas. Sobre el particular encontramos

*“La forma más común de la comunicación descendente es la orden oral. Este hecho podría hacernos pensar que todos los directivos dominan a la perfección esta sencilla técnica. Pues no es así. De hecho, una de las causas más frecuentes de errores de los colaboradores, y de la pérdida de tiempo y el coste que conlleva el rectificar estos errores, son las órdenes mal dadas. Las causas más frecuentes de disfunción son el error, el olvido y la malinterpretación.”*  
Puchol, L. (2009)

A diferencia de las destrezas técnicas, las humanas difícilmente se adquieren en los campos esbozados del tecnicismo y el conocimiento práctico, y constituyen al amparo de Katz una importante destreza que debe cultivar el ejecutivo. No obstante es imperativo mencionar que las habilidades humanas por su implícita definición responden a la capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos y de entenderlos, motivarlos y lograr un acercamiento que permita en un ambiente de confianza fortalecer lazos de buena comunicación.

Es así que la comunicación representa una importante característica gerencial toda vez que la asignación de tareas definición de objetivos y demás actividades diarias de manejo, son planteadas por la gerencia de manera verbal a sus subordinados. Con relación a esta importante característica cabe anotar que la fluidez de la comunicación está determinada por la interacción entre dos o más actores entre los cuales existe un tema o interés particular que hace que la utilización de los canales de la comunicación lleve un mensaje de interés.

La claridad con la que se impartan las ordenes hace en gran medida a un gerente eficiente y eficaz, y redundante en confianza y autoridad entre quienes están a su alrededor. En este sentido podríamos enlazar estas virtudes, por un lado un gerente con habilidades comunicativas conserva claros dotes verbales, lexicales, seguridad en sí mismo, y entre otras bondades la capacidad para motivar a hacer por parte de quien recibe su mensaje.

De manera que la comunicación bien podría ser un talento innato para inclusive una persona que puede o no estar en un cargo gerencial. Pero puede además ser una facultad adquirida mediante el estudio, análisis y el ejercicio de las buenas maneras. Entendidas estas como la implementación de las características ya mencionadas en aras de lograr un nivel de madurez gerencial que si bien no se ha nacido con ellas como es el caso, pueden llegar a adquirirse por la vía técnica.

Así las cosas de este punto se puede apreciar que las habilidades humanas con las que no se cuenta no representan una carencia perpetua siempre que se decida utilizar la técnica apropiada para adquirirlas. Es decir, adquirir una percepción humanista de la administración es una opción que la percepción volitiva del hombre le da el albedrío de ejercer. Y del cual su condición cambiante le ayuda a adquirir que en términos ideales sería positivo siempre que sea equilibrado con las demás habilidades que acá se mencionan.

Es decir ninguna es única, ninguna de ellas es máxima, todas comparten la característica de ser necesaria en la gerencia. De manera que enfocarse en la comunicación y dejar de lado el conocimiento técnico haría del administrativo un jefe charlatán sin argumentos. Ahora bien, centrarse en conocer el manejo de la planta de producción y olvidarse de las relaciones interpersonales por su parte sería la manera más fácil de llevar a la



organización a niveles pobres de producción como consecuencia de la carencia de dirección, motivación y liderazgo.

Una buena comunicación lleva implícito tener contacto con su interlocutor asegurarse de ser escuchado con un tono de voz y una actitud apropiada. Decir con una claridad expedita lo que se requiere expresando las directrices para obtener el objetivo cuando se necesita, como, donde y demás. Asegurarse de que el mensaje fue recibido y entendido para este componente se requiere un alto índice de conocimiento de las personas en especial de su temperamento requiere el gerente la ventaja que brinda la confianza para que su interlocutor pregunte o argumente.

Las directrices son elementos fundamentales en la organización que se dan todos los días y requieren un nivel de claridad y sobriedad superlativa. De manera que estas no deben ser caprichosas o expresadas para probar aspectos banales y superfluos. La contradicción o desautorización transmite una inconsecuencia que produce comportamientos negativamente relevantes en los procesos productivos.

En el año 1.998 la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia realizó una investigación entre los gerentes Colombianos con el fin de identificar habilidades comunes entre los gerentes exitosos. Y competencias que estos ejecutivos consideraran deber tener un gerente de talla mundial. El estudio fue orientado con base en el marco teórico del profesor Alphred Hax de London School que se enfoca en las líneas del pensamiento, la acción estratégica, la organización y el liderazgo.

El análisis realizado por la Universidad Externado parte de la necesidad de contar con nuevos estilos gerenciales dados los cambios evolutivos que sufren las organizaciones para convertirse en entes competitivos. Considerando el alcance de este estudio estimo prudente mencionar sus resultados en este ensayo que tiene por objetivo inicial identificar las habilidades que caracterizan a un gerente exitoso indiferente a la industria en la que se encuentre su empresa, una de las conclusiones importantes de este estudio es

*“Ya no se trata de formar gerentes generales encargados de solucionar problemas y conflictos entre las áreas por carencia de recursos, sino, de entregar al país individuos que tengan la capacidad de reflexionar para la acción, fundamentados en un profundo conocimiento teórico que les permita incrementar su capacidad de propuesta. De acuerdo con esto, se adopta el concepto de Jean Paul Sallenave en el cual un GERENTE INTEGRAL es un Gerente Estratega, Organizador y Líder, cuyo objetivo es la rentabilidad o el crecimiento sostenible en busca de la competitividad (Sallenave. 1994.23).”*  
Hernández Calderón, G., y Castaño Duque G.A. (2005)

De cara a mantener el esquema propuesto por Robert L. Katz y sustentado equitativamente en Mintzberg con base en el cual he desarrollado este planteamiento. Para finalizar la construcción teórica de lo que al tenor representa las habilidades gerenciales. Vemos que las destrezas conceptuales se conciben como la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Es la habilidad para ver la organización de manera holística y guarda una especial relación con la negociación.

Así las cosas las habilidades identificadas en el mencionado estudio, se han dividido en nueve grupos de acuerdo con la evaluación realizada a los gerentes colombianos del cual hace parte la negociación como herramienta fundamental para dirimir conflictos y lograr acuerdos que causen incrementos

sostenibles en las utilidades de la organización. El liderazgo por su parte se muestra en el citado trabajo investigativo como la característica primordial en la organización para influir sobre los demás. Aspecto que consideran los gerentes determinantes para construir empresa.

El diseñar y construir futuro como parte del pensamiento estratégico revisten un plano de visión, planeación y proyección que considero bien ha sido plasmado en la opinión de cientos de gerentes en este análisis, como quiera que los accionistas y propietarios de los factores de riqueza buscan en el líder de su negocio a una persona con la cualidad de proyectarse e ir al ritmo que propone el mercado. Entre tanto aspectos como el manejo de conflictos, el espíritu emprendedor, manejo del tiempo, la comunicación y el aprendizaje en equipo desarrollan la lista de habilidades detectadas en el estudio y que de manera taxativa coincide con lo expresado por Katz y Mintzberg.

Preciso hacer especial énfasis a la capacidad de toma de decisiones vista como destreza gerencial en este trabajo habida cuenta del rol decisorio recurrente que desempeña el gerente. Ante este postulado en un sentido amplio del concepto se ha teorizado en la importancia de contar con los argumentos para llegar a decidir eficiente y coherentemente en un momento determinado. En consecuencia complementando el conocimiento es imprescindible contar con la capacidad intelectual de “digerir” y procesar la información y los factores decisorios con especial vehemencia para emitir un concepto alineado con los intereses organizacionales en un tiempo óptimo.

De las conclusiones a las que se llega con la investigación vale la pena traer a colación dos que resultan a mi juicio importantes para cerrar este ciclo en las que el autor plantea las características que tuvo en cuenta para la

escogencia de los encuestados y los hallazgos consolidados del mismo, de la siguiente manera

*“La investigación se orientó a la obtención de una aproximación al pensamiento de los Gerentes Colombianos. Se inició en 1997 hasta el 2000, entrevistando aproximadamente sesenta gerentes. De estos, se analizaron cerca de cuarenta gerentes reconocidos en el medio como exitosos, por sus logros y por su reconocimiento en la implementación de procesos de calidad en sus organizaciones.”*

*“De esta clasificación se destacan por su recurrencia y orden de importancia al ser referenciadas, las siguientes: Visión, comunicación, integridad y confianza, creatividad, credibilidad, honestidad, inteligencia, organización, orientación al resultado y relaciones interpersonales.”*

*Hernández Calderón, G., y Castaño Duque G.A. (2005)*

Características que como se observa no se alejan en lo absoluto del sentido común. Argumento con el que reforzó la máxima de que la administración en todo lo que encierra la amplia definición de esta expresión se basa totalmente en el sentido lógico de las cosas. De manera que antes de tomar como regla teorías sobre competencias y virtudes gerenciales, es necesario llegar al nivel de conciencia que permita al gerente discernir la importancia de obtener resultados positivos para las partes, entendiéndose esta como el principio de ganar - ganar.

Ahora bien nos adentramos en un campo que precisa detenernos en los no pocos pormenores expuestos en la importancia que tiene el desarrollar habilidades específicas en el manejo de la organización. Es decir, en la formación misma del líder deseado en la organización. Ya conocidos los aspectos que determinan el éxito en la gestión de un gerente vale la pena girar un poco este planteamiento para abordarlo desde la perspectiva del “como ser”, como formar este líder competente revestido de las principales virtudes para el manejo de una organización.

Vemos entonces especialmente importante que un gerente preparado con las competencias técnicas, humanas y conceptuales cuenta con los argumentos necesarios para ofrecer los mejores resultados a la organización y sus accionistas. Entendidos estos beneficios como utilidades superiores al promedio, ventajas comparativas y competitivas y la sostenibilidad del negocio. No obstante como se ha expuesto en este trabajo estas habilidades si bien difícilmente se van a encontrar en conjunto, resulta igual de cierto aseverar que pueden llegar a adquirirse.

En este caso la empresa juega un papel importante para desarrollar a sus directivos. Para ello cuenta básicamente con dos opciones, buscar en el mercado el profesional que requiere con base en el perfil preestablecido, o formar el personal para desarrollar estas actividades. Fundamentalmente esta decisión precisa en que un gerente con las competencias descritas anteriormente presentará los mejores resultados, motivo por el cual identificar las habilidades gerenciales resulta un aspecto imprescindible al hablar de administración y gerencia.

Sobre el particular encontramos lo descrito por Don Hellriegel y Susan E. Jackson en su libro Administración un Enfoque Basado en Competencias en el que citan

*“Ser un gerente efectivo en un ambiente dinámico requiere seis competencias gerenciales: comunicación, trabajo en equipo, planeación y administración, acción estratégica, globalización y manejo personal. Usted puede desarrollar estas competencias por medio del estudio, capacitación y experiencia. Al hacerlo, puede prepararse para una variedad de empleos en varias industrias y países.”*

*Hellriegel, D., y Jackson, S.E. (2006)*

De lo cual destaca que tal como ha sido mencionado en este trabajo, no necesariamente el gerente con el que cuenta la organización o el encontrado

en el mercado de fuerza laboral puede atesorar estas virtudes gerenciales, es tan factible como aseverar que estas habilidades pueden adquirirse con dedicación, esfuerzo y sobre todo mantener una actitud de aprendiz con base en la cual se logre adquirir las competencias necesarias para ejercer de manera eficiente la gerencia.

Esta referencia teórica sugiere la clasificación de los gerentes dentro de la organización según sus líneas de ejercicio, interacción y mando. De modo tal, que si encontramos un gerente de primera línea más enfocado en la parte productiva en la ejecución y el cumplimiento su estructura de competencias será diferentes a uno de segunda línea que divide su interacción con la empresa entre la ejecución y la planeación.

Para el caso de un gerente de tercera línea su propiedad es el direccionamiento y planeación de la organización. Así las cosas la capacitación y formación de los ejecutivos en la empresa debe ser consecuencia con una evaluación formal y completa con relación a lo que ven los accionistas en sus gerentes y/o lo que quisieran observar. Esta figuración se devela con un ejemplo especialmente pragmático. Hoy en día en la mayoría de las disciplinas deportivas el entrenamiento del deportista está a cargo no necesariamente de una sola persona como sucedía en décadas pasadas.

Por lo contrario en la actualidad la tendencia determina que para cada línea de entrenamiento hay un experto. En el caso particular del fútbol un equipo de primera división cuenta con preparador de arqueros, técnico de estrategia, preparador físico, médico especialista en medicina deportiva, psicólogo y demás profesionales que trabajan por caminos diferentes de la ciencia para

llegar a un objetivo común que es **optimizar el rendimiento de los jugadores maximizando sus potencialidades.**

Del mismo modo sucede en las organizaciones. Es importante definir las necesidades de capacitación y entrenamiento que requieren los ejecutivos para paso siguiente determinar el tipo de capacitación por área del conocimiento y por supuesto cual es la persona con mayor idoneidad para desarrollar este programa. Sobre este punto Gulick y Boettinger citan que es posible enseñar las destrezas siendo la técnica la más fácil por medio de capacitaciones, la humana es más difícil se necesita carisma, involucra emociones y por su parte la conceptual requiere habilidades desde pequeños, pero se pueden adquirir poco a poco con capacitación permanente.

*“También abarca el conocimiento especializado, la capacidad analítica y el uso competente de herramientas y técnicas para resolver problemas en una disciplina particular. Son destrezas muy importantes en el nivel operativo de la empresa. Muchos gerentes de primera línea promocionan a mandos intermedios por la calidad de sus destrezas técnicas. Sin embargo, ello puede contribuir al fracaso, debido a que pierden importancia respecto a las destrezas humanas conceptuales, al ir avanzando por la escala jerárquica.”*

*Fernández Sánchez, E. (2008)*

El concepto de Esteban Fernández nos lleva a retomar la importancia de evaluar antes de actuar. La capacitación del personal enfocada a formar líderes competitivos para cada organización lleva implícito la inversión de recursos económicos, humanos, tiempo, instalaciones y semejantes que por supuesto traducen en costos económicos. Por otro lado salir a buscar el profesional en el vasto mercado laboral de profesionales ejecutivos presenta por su parte las ventajas económicas de emplear gerentes con las habilidades gerenciales requeridas para el cargo y en la mayoría de las ocasiones con una considerable cantidad de candidatos.

En el primer caso claro estas las ventajas son especialmente significativas en el campo social, traducidas estas como el sentido de pertenencia, la responsabilidad social de la organización y el aprovechamiento del conocimiento adquirido con la experiencia dentro de la organización. Estamos hablando de promocionar a miembros de la organización a un nivel gerencial y/o capacitar a los gerentes existentes en vez de cambiarlo por otro que cumpla con los estándares y requerimientos organizacionales.

Vale la pena precisar que los resultados esperados de los gerentes esta finamente relacionado con aspectos como el temperamento y los factores sicosociales que rodean a cada persona. El médico griego Hipócrates planteo hace más de dos mil años en su teoría de los cuatro temperamentos una tesis que posteriormente sería reforzada por importantes teóricos como el Fisiólogo Iván Pávlov y el siempre bien ponderado padre del psicoanálisis Sigmund Freud, en la que plantea que las personas pueden clasificarse en cuatro tipos de temperamentos.

Estos temperamentos fueron considerados como emanación del alma por la interrelación del los diferentes humores del cuerpo. El sanguíneo considerado con una mayor variabilidad e inestabilidad, extrovertido y con alta flexibilidad a los cambios de ambiente. El flemático por su parte clasifica a la persona apacible, serena, sosegada, imperturbable, con una menor capacidad de reacción rápida en comparación con los demás temperamentos y un sentido de la responsabilidad que se contradice con la lentitud de sus movimientos y raciocinio.

El temperamento melancólico en su orden da luces de una persona reservada, discreta, mesurada, inteligente, con un gran sentido de la amistad y los resultados, perfeccionista, procura dar cumplimiento en la fecha y hora



indicados, y sus conceptos por lo general están acompañados por claros argumentos. Y finalmente el colérico se define como una persona con una capacidad de liderazgo suigeneris, claros, directos, implacables, constantes y muy laboriosos, su capacidad para tomar decisiones y lograr sus objetivos le proporcionan una seguridad arrolladora.

Además de la teoría Hipocrática existen análisis muy bien fundamentados que clasifican los temperamentos de las personas como la teoría del Profesor William Marston quien entre los años 1928 y 1931 estudio con profundidad el comportamiento humano desarrollando el método DiSC, que ofrece una clasificación de los temperamentos entre influyente, concienzudo, estable y dominante. Modelos de investigación que han arrojado importantes herramientas en campos del conocimiento como el marketing y la administración.

Por considerarlo pertinente he citado los que a mi juicio son los dos modelos en su orden más importantes en la clasificación de los temperamentos. Esto con el fin de hacer énfasis en la importancia de conocer de una manera integral al gerente antes de sugerir una capacitación u ofrecerle a un colaborador un cargo directivo sin antes establecer claramente las virtudes y carencia con que cuenta. Así las cosas y como reza en el adagio popular “no se puede pedir a un árbol que de un fruto que no es el suyo”.

En este sentido los resultados de la gerencia son producto además del conocimiento técnico, de un conjunto de rasgos cognitivos que hacen en concreto el estereotipo de gerente. Intentar formar a un directivo desde la visión meramente técnica y académica es pues tan errado como querer formar sus competencias puramente humanistas dejando de lado aspectos tan importantes como el campo técnico y el conceptual.

La proyección del personal que se ha vislumbrado para ocupar cargos de gerencia dentro de la organización requiere de un acompañamiento que determina el proceso de formación de un gerente. La practica progresiva de la gerencia hace que sea posible identificar las competencias que se deben cultivar en este gerente y sumado a esto existen una serie de pruebas a manera de test como el publicado por Don Hellriegel en su libro “Administración un Enfoque Basado en Competencias” (2006) que proporciona interesantes herramientas para evaluar las habilidades gerenciales, sobre el particular encontramos lo siguiente

*“Los investigadores que tienen talento administrativo o gerencial deben tener oportunidades para desarrollar esas habilidades. En muchos países en desarrollo, los gerentes de investigación forestal carecen de experiencia gerencial y, en consecuencia, pueden ser beneficiados por la capacitación en habilidades de ese tipo (Bennel y Zuidema 1988). En esos países, se necesita realizar un esfuerzo especial para proveer a esas tareas en las organizaciones de investigación forestal.*

*Es igualmente importante desarrollar las capacidades del equipo científico y administrativo. Ellos también necesitan capacitación en el trabajo para funcionar eficazmente en sus puestos. Pueden demandar capacitación adicional con el fin de adquirir nuevas habilidades necesarias para la organización. Todos aquellos que son considerados como posibles funcionarios con responsabilidad de supervisión y/o administración deberían recibir alguna forma de capacitación gerencial...”*

*Guevara Moncada, R. (1995)*

Con base en lo anterior se subraya en la importancia de dar secuencialmente empoderamiento a los empleados con habilidades para la gerencia. Oportunidad que debe ir sin duda acompañada de la preparación y capacitación suficientes que proporcionen al nuevo gerente las herramientas para tomar decisiones y de esta manera complementen así sus habilidades naturales. Esta capacitación puede dividirse en los módulos que hemos citado como habilidades gerenciales en concreto.

Adquirir habilidades humanas es como se menciona en este trabajo el más complejo de desarrollar en el talento humano en nuestro caso en la gerencia. Como quiera que las bases de esta conducta están instauradas en la familia más particularmente en los valores y principios que en el seno del hogar se han gestado. No obstante siendo estas las más complejas representan además las más importantes tal como se menciona en un aparte del libro “Desarrollo de Habilidades Directivas”

*“Cuando las compañías aumentaron su actividad de capacitación, las probabilidades de que fueran a aumentar sus utilidades de operación y de que fueran a aumentar su valor para los accionistas eran mucho, mucho mejores. La calidad del producto, la cuota de mercado y la productividad tienden a subir cuando los presupuestos para capacitación suben. Las compañías que no hacen tal inversión pueden llegar a ver resultados desalentadores.”*

Y precisa sobre las habilidades humanas:

*“Un ejecutivo sénior de una empresa de consultoría muy importante observo de manera similar: Cuanto más alto en la organización llegue usted, menos relevante se vuelve el conocimiento técnico. Es importante para su primer par de ascensos, pero después de eso, las habilidades humanas son las que cuentan.”*

*Whetten, D.A., y Cameron, K. (2005)*

Lo anterior confirma desde la perspectiva de David Whetten Kim que la competencia más importante para un gerente exitoso son las habilidades humanas. Ahora bien existe cantidad de empresas y equipos de consultoría dedicados a brindar capacitación con diversas metodologías y tipos de coaching que emplean elementos como la PNL, Mayéutica, Dialéctica, Ironía complementados con talleres, seminarios y charlas motivacionales que promueven la integración entre los valores corporativos y la moral de sus colaboradores.

En este caso repito resulta mucho más fácil enseñar a sumar y a restar que a ser un mejor individuo. Dicho esto en otros términos siempre será más complejo enseñar principios y valores enmarcados en la moralidad que esto supone, que transmitir conocimientos técnicos o académicos. Surge entonces una importante conclusión de este trabajo “la principal habilidad del ser humano, es serlo en el sentido más sentido de la expresión”.

De tal manera que las características diferenciadoras de la gerencia radican en su poder comunicativo. En la posibilidad de hacerse grande para planear, dirigir y conocer el negocio, entendiéndose esta grandeza como la sencillez del conocimiento profundo. Y la humildad para hacerse pequeño y así entender las necesidades, deseos y anhelos de quienes están en los niveles de base en la pirámide de la organización, como diría el excelentísimo escritor Indio premio nobel de literatura en 1907

“...si con reyes alternas sin perder tu virtud, y al pueblo te acercas sin cambiar de actitud...”  
Kipling, R. (s.f)

En consecuencia se deben procurar las habilidades gerenciales, en conjunto ellas hacen que los factores de éxito de un gerente sean mayores a los factores de fracaso y proporcionan una seguridad razonable de la positiva gestión que pueda llegar a hacer. Pero resulta a la luz de este análisis de vital importancia ejercitar las habilidades humanas. Toda vez que estas representan la mayor virtud que podría tener un ejecutivo para guiar los intereses de una organización.

Por otro lado es igualmente valido buscar en el mercado laboral los gerentes con las características que requiero en mi organización. Desde la estructura planteada para desarrollar este trabajo, se podría enfocar esta realidad

partiendo de la visión de cómo elegir el gerente idóneo para desarrollar la importante labor de la administración. Esta posibilidad está acompañada por herramientas que hoy día proporcionan una importante ayuda del cómo y dónde buscar.

Ahora bien de conformidad con lo expuesto en el supuesto de promover y capacitar personal interno, conseguir a los gerentes en el mercado laboral tiene también sus ventajas y desventajas. Por supuesto resulta ser una medida que representa menores costos a corto plazo, la versatilidad y capacidad de algunos ejecutivos que buscan mejores posibilidades es una variable que juega un papel importante en esta decisión.

De manera que ya tienen la capacitación en la mayoría de los casos y las características de la oferta hace que rápidamente la población objetivo sea una muestra manejable de posibilidades. Naturalmente optar por esta posibilidad significa entrar igual a competir con factores económicos y sociales importantes. Aspectos en los que se hacen fuertes las multinacionales y organizaciones con un importante musculo financiero y el reconocimiento mundial que siempre se hace mayormente deseable para cualquier ejecutivo.

Otro aspecto destacado de este proceso es la relación costo beneficio que lleva implícito la contratación de una persona con competencias significativas pero que igual necesita de un determinado tiempo en el proceso que le permita manejar el negocio específico al que se contrató. Claro está si su experiencia no ha estado relacionada en alguna proporción en el sector al que pertenece la organización que lo ha contratado.

*“Resalta aquí la importancia de capacitar personas clave de la empresa. Una opción es contratar gerentes que trabajen en otras empresas, aunque tiene ciertos inconvenientes la introducción de extraños en una empresa comunitaria. Para evitar problemas e, el gerente externo tendría que estar bajo la supervisión de personal bien capacitado que represente a los beneficiarios escogidos. La capacitación a nivel gerencial es compleja. Por definición los gerentes deben coordinar una gran variedad de funciones técnicas, financieras, ventas y aquellas relacionadas con el personal.”*

CIAT (1997)

He considerado importante hacer alusión al anterior texto toda vez que si bien es cierto fue publicado en un campo que dista un poco de la administración. Este aparte particularmente trasluce una verdad simpática en nuestro tema. De este punto surge el interrogante ¿es conveniente contratar al gerente que requiero como organización o vale la pena capacitar personas dentro de la empresa?.

Desde luego este planteamiento contempla aristas que bien pueden dar la razón a cualquiera de las dos opciones. Por un lado la contratación como ya se ha mencionado representa traer a la empresa a una persona que por su experiencia y formación académica luce con la suficiencia requerida por el cargo. No obstante lejos de las determinaciones psicológicas que se evidencien en los resultados de las pruebas aplicadas al opcionado las relaciones interpersonales y el conocimiento de la organización como ente único y particular hacen que pase por debilidad su condición de advenedizo.

Por otra parte, promover internamente personas con las habilidades gerenciales destacadas quizá represente un menor nivel de autoridad frente a quien ingresa por primera vez. De otra parte las habilidades técnicas y conceptuales podrían hacerle muy superior ante un gerente ubicado en el mercado laboral. De manera que las dos son buenas posibilidades para nombrar gerentes siempre que se determine el escenario donde se busca aplicar.

Ahora bien el profesor canadiense Jay A. Conger en su libro “El Líder Carismático” plantea un modelo de gerencia enfocado en desarrollar cambios organizacionales exitosos. Del cual partiendo de la relevancia que se ha dado en este trabajo a las cualidades humanas del gerente, nos lleva a descubrir un modelo atractivo de dirección basado en las virtudes amigables y perfeccionistas. En este sentido el autor expone:

*“Por vocación, los líderes carismáticos son agentes de cambio. Ven las limitaciones de cualquier situación. McGill solía decir: ‘Soy intolerante con ‘que es’ y ‘que ha sido’. Creo que todo puede hacerse mejor. La gente nunca da lo mejor de sus capacidades. Siempre hay nuevas oportunidades, siempre hay maneras de contribuir más”.*

Conger, J.A. (1991)

Es entonces un punto de convergencia el supuesto de que un agente de cambio en una posición de decisión en la organización debe desarrollar su capacidad partiendo de dar lo mejor de sí. Así las cosas, se evidencia que si bien es cierto muchas de las competencias se adquieren con la vocación de aprendiz conociendo y ejercitando las enseñanzas. Es fundamental incursionar en el sosegado sentido común que siempre descansa en el interior de cada individuo.

Muchas habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes, capacidades gerenciales y similares se podrían plantear. Tratados enteros de las competencias que debe tener un gerente planteamientos como los que se han abordado desde diferentes perspectivas desde Hipócrates hasta Jung. Lo cierto es que todo lo básico, elemental y significativo del universo reposa en las personas cuando tienen como prioridad dar lo mejor de si mismas y obtener una genuina satisfacción en dar antes que en recibir. El sentido común, del ganar – ganar.

## **CONCLUSIÓN**

La administración como parte fundamental de la cotidianidad es sin duda una ciencia tan compleja como apasionante. La gerencia por su parte entendiéndose esta como la bella relación entre poder, recursos y objetivos, nos lleva a interpretar las exitosas gestiones gerenciales desde las opciones que la alta dirección pretenda reflejar en el proceder de la organización.

Es conocido entonces, que para mejorar la productividad y mostrar unos resultados que evidencien la idoneidad del gerente; aparte de las buenas intenciones es fundamental la preparación y la búsqueda constante del conocimiento.

Ahora bien, de la importante cantidad de habilidades, destrezas y/o virtudes que se han citado en este trabajo, vale la pena mencionar con especial énfasis que un líder carismático que fundamenta sus políticas de mando con los conceptos técnicos necesarios aun siendo estos básicos, sin dejar de lado la permanente actitud de aprendiz y deseo por el conocimiento que caracterizan a este tipo de gerentes. A partir del humanismo que debería secundar a todo líder en la empresa, es sin duda la mayor aspiración que en este ámbito se podría anhelar.



## REFERENCIAS

Casas Jiménez, G. (2008). Habilidades gerenciales.

Conger, J. A. (1991). El líder carismático “un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos”.

CIAT (1997). Manual para el desarrollo de productos.

Drucker, P. F. (1994). La sociedad post capitalista.

Fernández Sánchez, E. (2008). Iniciación a los negocios para ingenieros.

Guevara Moncada, R. (1995). Planificación y gerencia de la investigación forestal.

Hellriegel, D., y Jackson, S.E. (2006). Administración un enfoque basado en competencias.

Hernández Calderón, G., y Castaño Duque, G. (2005). Investigación en administración en América Latina “evolución y resultados”.

Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator in: Harvard Business.

Whetten, D., y Cameron K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas.

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).