

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**



**HABILIDADES GERENCIALES:
FACTOR GARANTE DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL**

Wilmer Antonio Lozada Cristancho
Efrén Alexander Téllez Rico

Trabajo de grado como:
Ensayo

Director de trabajo de grado
Faneth Serrano Ledesma

Título profesional Obtenido
Especialista en Alta Gerencia

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C.
2012**



INTRODUCCIÓN

El presente ensayo, pretende hacer una reflexión sugerente sobre un tema de gran importancia y de desarrollo actual: *Las Habilidades Gerenciales*. Un tópico necesario de indagar para dar respuesta a los retos y desafíos que enfrentan los gerentes de hoy.

Es posible que a nivel teórico y práctico los estudios sobre administración hayan tenido una evolución importante, cambios de paradigmas, donde la premisa inicial quizás consistía en cómo saber *mandar* o cómo administrar una empresa desde la comprensión de un aparato burocrático. Cambios no ajenos al gerente actual, quien más que administrar, gestiona, negocia y lidera, para lo cual requiere el desarrollo de habilidades específicas que le permitan sostenerse en el mercado.

En este marco, se plantea como línea específica de trabajo el análisis de las habilidades gerenciales, que remontan necesariamente a saberes determinados, en cuanto a que el término habilidad refiere la noción de capacidad.

En esa lógica, se profundiza sobre tres tipos de saberes: *saber hacer* (habilidad técnica), *saber epistemológico* (habilidad conceptual) y *saber social* (habilidad humana); habilidades con las que debe contar un gerente del siglo XXI para negociar y posicionar un producto en el mercado, logrando el alcance de metas específicas y un clima de confianza tanto para la organización que dirige como para el mercado al cual esté orientado su propósito comercial.



Para el desarrollo de este tema, se proponen tres objetivos, los cuales se configuran como elementos de discusión constitutivos del ensayo. El primero de ellos, refiere a la identificación de las habilidades en el proceso de gestión con miras a atender los escenarios ya conocidos por el gerente y aquellos que desconoce en razón a perfilarse como nuevos proyectos y metas a alcanzar.

Por ende, el primer apartado del ensayo apunta a conceptualizar las distintas habilidades y cómo de alguna manera, van creando un espacio de acción confiable basado en el aspecto epistemológico (conocimiento), práctico (técnico) y de interacción reflexiva (acción humana) para asegurar los procesos de liderazgo y negociación.

Esos procesos se evidencian en el segundo objetivo, el cual busca dimensionar las habilidades gerenciales en las organizaciones en un terreno concreto, es decir, el dimensionar no es un verbo en abstracto, no es una acción etérea, todo lo contrario, significa categorizar las habilidades en procesos reales, tangibles de alguna manera, y qué mejor, que sean los procesos de liderazgo y negociación donde se hagan explícitas estas habilidades, otorgándole un sentido, un significado a la idea de por qué poseerlas o no.

Es así entonces, que el segundo apartado deja entrever una conducta organizacional, donde la incidencia de unos sobre otros conlleva al éxito, y es allí, donde se define el tercer y último objetivo, el cual consiste en explicar si realmente las habilidades gerenciales se convierten en la variable independiente que garantice el éxito de la organización.



Este último apartado, busca ser toda una provocación para futuros estudios y análisis; quizás su abordaje resulte mínimo en medio de un conocimiento vasto sobre el tema, pero definitivamente el ensayo fija una posición clara, que consiste en enfatizar que los tiempos y las necesidades han cambiado, por ende, el gerente también debe hacerlo y ser agente de cambio. Rastrear el pasado permite evolucionar y crear un futuro no en términos de la utopía, sino más bien, en el terreno de lo concreto y posible de hacer.

Reconociendo que el futuro de las organizaciones está en manos de los gerentes, quienes deben tomar conciencia de la importancia de desarrollar las habilidades que se necesitan hoy en día para afrontar con éxito los nuevos retos, es relevante situar en el debate la importancia de potenciar las habilidades gerenciales en medio de las dinámicas diferenciadas de las sociedades modernas, en las que el intercambio de diversos saberes sea aquello que garantice los procesos de liderazgo y negociación tanto dentro como fuera de la empresa.

En ese sentido, se convoca al lector para que desde una perspectiva crítico-reflexiva, encuentre en las siguientes líneas de este ensayo una causa concreta que conlleve al éxito de las organizaciones, denominada: *las habilidades gerenciales*.



1. HABILIDADES GERENCIALES:

FACTOR GARANTE DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son dinámicas y se mueven en un mundo altamente competitivo debido a los efectos que consigo ha traído la globalización, los tratados de libre comercio y desde luego, las necesidades que requiere el mercado con nuevas exigencias de desarrollo e innovación, por consiguiente, el gerente o dueño de negocio no debe desconocer los grandes retos que conlleva el liderar una organización, ante todo cuando se requiere capacidad de negociar de manera efectiva al momento de crecimiento y expansión del negocio, por ende, es muy importante que un gerente de talla mundial tenga habilidades directivas que permitan dirigir a la organización hacia la productividad y riqueza financiera.

1.1. HABILIDADES TÉCNICAS, CONCEPTUALES Y HUMANAS DEL GERENTE EN EL PROCESO DE GESTIÓN.

Antes de identificar las distintas habilidades, es necesario comprender la noción de habilidad, qué significa y cómo al conjugarse con diversos saberes pueden consolidar una conducta organizacional efectiva para lograr ciertos objetivos.

Generalmente, el concepto de habilidad remite a nociones de “capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo” (Madriral, 2009, p.1). Sin embargo, la capacidad limita la acción a un saber hacer (habilidad técnica) o a un desempeño específico, por tanto, es indispensable preguntar cómo se adquiere la capacidad o qué existe detrás de ella, y lo primero que llega al pensamiento es la idea de formación sustentada en el hecho de conocer, es decir, el conocimiento argumenta la acción del hacer (habilidad conceptual), no obstante, dicha capacidad sólo puede hacerse visible en la interacción social (habilidad humana), en el momento de gestión concretamente.



Al analizar lo descrito anteriormente, se observa con claridad cómo las habilidades trascienden de la noción de capacidad *per se* hacia la aptitud y actitud con la que debe ser potenciada en los distintos ámbitos de acción, en este caso particular, la gerencia de una organización. Por tanto, el gerente debe aprender, entender, desarrollar y aplicar habilidades para el momento de tomar decisiones, garantizando el logro de resultados con máxima certeza. Es decir, las habilidades hacen parte de su individualidad, logrando diferenciarlo de los demás.

Lo expuesto hasta el momento, deja entrever que las habilidades pueden definirse a partir de tres saberes constitutivos: *saber hacer*, *saber epistemológico* y *saber social*, haciendo referencia a *habilidades técnicas*, *conceptuales* y *humanas* respectivamente.

Es así que, el gerente debe actualmente contar con *habilidades técnicas*, implicándole un *saber hacer* en contexto, es decir, una *competencia* particular para su óptimo desempeño basado en el conocimiento y la experiencia específica; aunque cabe anotar que, dichas habilidades son desempeñadas de acuerdo con un sector determinado, en tanto que no resulta equiparable el trabajo en el sector petrolero al sector agrícola, por ejemplo, debido a que tal vez en uno se requiera el manejo de máquinas especializadas para la explotación del petróleo, mientras que para el otro sector, se requiera de manejo de tierras, semillas y ciclos de cultivo.

Así, las habilidades técnicas, refieren al conocimiento y competencias necesarias para desarrollar determinada labor; un *saber hacer* adquirido a través de estudios a nivel técnico, tecnológico o profesional, de cursos extracurriculares o a través de la experiencia misma, adquirida en el trabajo con el pasar del tiempo.



Asimismo, el gerente debe contar con la capacidad de analizar a la organización como un todo, entender el cómo interactúan sus partes para el alcance de un objetivo específico, en términos de planeación empresarial, abordando la realidad organizacional como un *tablero de ajedrez* que requiere estrategias de gestión pensadas previamente para posicionar el negocio. Para ello, el *saber epistemológico* se convierte en el insumo que posibilita la toma de decisiones asertiva para determinadas situaciones. Es decir, la habilidad conceptual o administrativa, el saber cómo actuar desde el conocer, le otorga al gerente un *poder invisible* que legitima su gestión ante su propia mirada como la de los demás. Hoy día, el conocimiento es un bien intercambiable dentro de las sociedades modernas.

De acuerdo con lo anterior, las habilidades conceptuales refieren al conocimiento aplicado en las distintas actividades que desarrolla el gerente, como la realización de un diagnóstico que determine la situación actual de cierto ámbito o empresa, en términos de afianzar el desarrollo de la "*planeación, organización, dirección y control*, áreas que se vuelven *más importantes a medida que se sube en la jerarquía organizacional*" (Murillo, 2004, p.46). Sin embargo, es relevante destacar que los conceptos de mandar, dirigir y controlar están cambiando, debido a la transformación de los estilos de administración, los cuales han evolucionado a prácticas de mayor participación de los colaboradores, motivándolos a aportar ideas en pro de la mejora continua y de óptimos resultados organizacionales.

Pero, tanto las habilidades técnicas como las conceptuales, requieren de un ámbito en las que puedan ser visibles; esto no se trata sólo de diferenciación individual, sino de cómo conjugar los distintos intereses, motivaciones, habilidades, etc., en un propósito común. Y al referirse a la idea de lo común, fácilmente se piensa en colectivo, en relaciones interpersonales, en un saber social que da cuenta de la interacción.



Es indiscutible que, las habilidades humanas hoy en día son consideradas las más difíciles de desarrollar pero las más importantes en tanto que el recurso humano es el activo más valioso con el que cuenta la organización y del cual depende el éxito de la misma. Si un gerente, no genera un clima idóneo de trabajo tanto individual como colectivo y una estrategia donde cada quien se sienta identificado con la misión de la empresa, difícilmente se lograrán procesos de liderazgo y de eficiencia en la obtención de productividad y beneficios económicos.

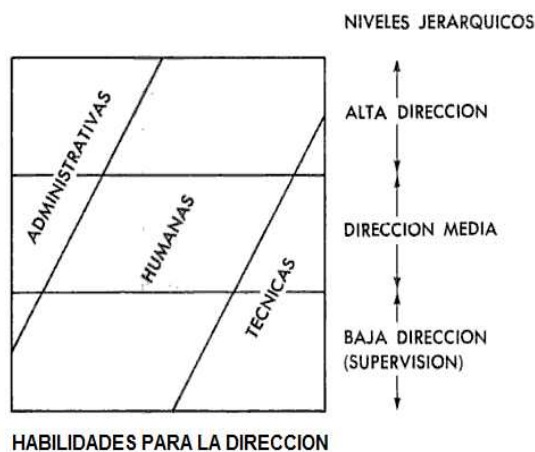
Por tanto, el gerente o líder de la organización debe desarrollar estas habilidades con el fin de alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo, utilizando estrategias de motivación, inteligencia emocional, estilos de liderazgo, manejo de estrés y calidad de vida, programas de fidelización, negociación, entre otras, que perfilen una conducta organizacional sustentada en principios de colaboración, solidaridad y cooperación.

Todo ello, a partir de reconocer que detrás de la gerencia, quien toma las decisiones, es a su vez un ser humano que gestiona para otros, con las mismas posibilidades o quizás más, de equivocarse pero también de rehacer y revisar sus decisiones. Es el escenario más nítido donde las habilidades humanas e interpersonales crean y permean procesos de corresponsabilidad dentro de la organización, perfilando un componente axiológico constitutivo de la misma, basado en el ejercicio ético, de respeto y honestidad.

Sin embargo, al hacer una mirada crítico-reflexiva del desarrollo de las distintas habilidades gerenciales, hace que surja una pregunta inquietante: *¿Es posible que los tres tipos de habilidades subsistan de la misma manera en las diferentes líneas de mando dentro de la organización?*

Quizás el cuestionamiento no logró tener una respuesta lo suficientemente ampliada para efectos de este ensayo, no obstante, es necesario traerlo a discusión en tanto que las habilidades pareciesen que tienen un desempeño según la actividad que se realice, es decir, parece ser que las habilidades como aquella capacidad o destreza que se posee para el alcance de ciertos resultados, también tienen un espacio propicio para su ejecución, no operan en el vacío y requieren de condiciones organizacionales para que sean efectivas al momento de hacer uso de ellas.

En consecuencia e intentando ofrecer una respuesta a dicho interrogante, resulta ilustrativo el gráfico propuesto por Murillo Soria (2004), en donde se observa que los tres grupos de habilidades tienen una actuación diferenciada según los niveles jerárquicos de dirección, aunque *“las habilidades humanas constituyen el elemento catalizador de la efectividad administrativa a todos los niveles”* (Murillo, 2004, p.48).



En este esquema se demuestra la gran importancia de las habilidades humanas en cuanto que atraviesa la acción de los tres niveles de dirección; mientras que las habilidades técnicas tienen mayor relevancia en la baja dirección y menor proporción en la alta, siendo ésta última, la que concentra el desarrollo de las habilidades administrativas.



El ideal para las organizaciones consiste en lograr que los gerentes desarrollen los tres tipos de habilidades, aunque no se desconoce que en las empresas existen líderes que las poseen. Sin embargo, el énfasis primordial se ubica en la carencia de habilidades humanas de algunos gerentes, por ello, resulta interesante promover prácticas evaluativas a la gestión, donde el proceso de autoevaluación se sustente en una perspectiva crítica, reflexiva y formativa para el gerente, quien en momentos específicos debe acudir a buscar herramientas que fortalezcan su crecimiento personal, profesional y laboral, donde su máxima premisa sea lograr el objetivo central: *el éxito de la organización*.

1.2. HABILIDADES GERENCIALES Y SU IMPORTANCIA EN LOS PROCESOS DE LIDERAZGO Y NEGOCIACIÓN.

Como ya se ha mencionado antes, las habilidades gerenciales además de su noción de capacidad, posee a su vez, un espacio determinado de acción y un propósito determinado en el que se reivindica la importancia del líder en los distintos procesos de liderazgo y negociación, siendo dos factores claves que impactan la gestión de la organización.

Pero, qué se entiende por proceso de liderazgo y negociación, en tanto que al referirse a la noción de proceso, hace que necesariamente se piense en una serie de fases o etapas que lo consolidan, implicando la acción directa del líder sobre los mismos. Es decir, surge un interrogante de cómo hacerlo, por ende, es una pregunta de orden metodológico.



Para ello, lo primero que debe realizarse es la definición de un objetivo concreto y realizable, ya sea a corto, mediano o a largo plazo; objetivo que requiere de un ejercicio de planeación, en términos de saber qué se va a hacer y con qué recursos, ese sería el segundo paso a atender. Posteriormente, la ejecución de la meta trazada y finalmente, la evaluación de dicha ejecución en contraste con el objetivo propuesto. Es importante mencionar que si en la organización existe ausencia de liderazgo, no existirá alineamiento interno.

Dentro de los estudios del tema de liderazgo, el paradigma tradicional ha cambiado, antes se pensaba que el "liderazgo es propio de las características sicobiológicas de las personas. Incluso, se llegó a afirmar que el liderazgo es una habilidad nata. Nace o no líder. Esta fue la visión del pasado hoy superada por las investigaciones que demuestran cómo la habilidad para liderar puede aprenderse y desarrollarse" (Serna, 2007, p.179).

El líder tiene la capacidad de dirigir e influir a otros hacia el logro de objetivos. Claro está, que la transición del liderazgo no podría ser entendida sin analizar la noción de autoridad que la subyace.

Weber (1944), en su máxima obra de Economía y Sociedad, realiza un bosquejo detallado de los tipos de dominación que se traducen en el ejercicio de la autoridad, y uno de ellos correspondía al liderazgo. Es decir, desde inicios del siglo XX, ya Weber identificaba al líder como alguien carismático con una cualidad extraordinaria, quien, además de poseer dicha cualidad, debía contar con el reconocimiento de los otros para que su autoridad fuese ejercida.



Es un referente teórico importante de citar, en cuanto a la propuesta de dos aspectos esenciales en la acción del líder: el carisma como cualidad y el reconocimiento de otros. Nociones que contribuyen a entender los procesos de liderazgo y negociación a los cuales está convocado el gerente a partir del desarrollo de habilidades técnicas, conceptuales y humanas. Sin la confianza de los otros tanto al interior como fuera de la organización, su gestión quizás carezca de legitimidad y difícilmente logre incidir en la acción de los demás para el alcance de ciertas metas.

Quizás lo anterior, deja entrever una comprensión administrativa del gerente más que de gestión en términos de líneas de mando, de jerarquía, de acción vertical, sin embargo, el carisma y el reconocimiento de otros no riñe en la consolidación del trabajo en equipo o de posibilitar relaciones de orden horizontal dentro de la organización. Es cierto, la autoridad y el ejercicio de la misma en la actualidad han cambiado.

En palabras de Palóm (Citado por: Atehortúa, "s.a.", p.10), "en los tiempos actuales ya ésta caducado el concepto de "mandar, dirigir y controlar". En realidad, en tiempos pasados, una organización basada en los principios de Taylor y Fayol, el poder y el liderazgo estaban relacionados con la jerarquía".

Lo que implica que ahora, los procesos de liderazgo y negociación, más que relacionarse directamente con el cargo que se ocupa, tienen que ver mucho más en cómo se ocupa y en cómo se logra la participación de los otros a partir del reconocimiento de las habilidades gerenciales que operan de manera diferenciada en cada uno de los niveles de dirección.



Por ende, los tiempos han cambiando y esto obedece particularmente a dos factores que inicialmente pueden señalarse: a) el desarrollo científico y tecnológico, permitiéndole a los sistemas de información y comunicación de las organizaciones desarrollar de manera eficaz las estrategias plasmadas en el direccionamiento estratégico, controlando algunos eslabones de la organización para obtener resultados efectivos; y b) a la evolución concreta de las nociones de “mandar y dirigir” hacia un liderazgo de trabajo en equipo, donde las habilidades técnicas, conceptuales y humanas se convierten en el mecanismo garante de éxito organizacional.

Esto significa que, para el siglo XXI, el líder debe romper algunos paradigmas, evolucionar y contradecir la teoría de Peter Drucker (Citado por: Madrigal, 2009, p.2), quien afirma que existen dos clases de personas: “las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden”. Lo cual ya está revalidado, en tanto que la influencia sobre otros no se basa en el rango jerárquico que se ocupe sino en la capacidad de alcanzar un objetivo a través de ejercer “un modo de acción sobre las acciones de los otros” (Foucault, 1989, p.31).

Pero, en este escenario, valdría la pena preguntarse cómo romper este paradigma, cómo lograr incidir en otros, qué se requiere. Frente a esto, surge un elemento clave que puede ofrecer la respuesta: *la comunicación*, significando la transferencia de información de un emisor a un receptor asegurándose de que este último lo comprenda, garantizando el diálogo entre unos y otros, descubriendo en las relaciones interpersonales qué desea el gerente, el colaborador, cómo lo expresan, a través de qué canal, teniendo en cuenta que la afluencia de medios electrónicos están a la vanguardia y que han logrado permear las reglas básicas de la comunicación. Es decir, cómo *cuidar* que el mensaje llegue realmente a quien debe. Es una premisa fundamental para perfilar el liderazgo.



Quizás estos procesos comunicativos se acentúen con la experiencia, la cotidianidad, la rutina, donde fácilmente se interiorizan esquemas mentales que posibilitan el conocimiento de sí y del otro, creando un espacio configurado por la *otredad*, por la sinergia de las relaciones, donde las habilidades gerenciales se hacen explícitas y *cobran vida* tanto en los procesos de liderazgo y negociación.

Ya se ha comentado ampliamente la idea del liderazgo, pero qué sucede con los procesos de negociación, *¿será posible que detrás de ello, coexista una idea de poder, de dominio?* Pregunta algo conflictiva para resolver, sin embargo, a la hora de identificar problemas y enfrentarse a ellos, la negociación resulta ser una posibilidad tangible y concreta para superar las situaciones que se presentan a diario, las cuales se convierten en insumo real, en términos de información, para saber cómo atender futuros eventos similares. Pero detrás de esta negociación, existe la capacidad de la cual ya se ha comentado antes, y es la oportunidad de incidir en otros, no queriendo decir que prevalezca un constreñimiento por parte de la organización o una acción rígida *invadiendo* el ámbito autónomo y responsable de cada uno de los colaboradores, sino perfilando una gestión solidaria, integrada, que permita atender lo fortuito con el mismo éxito que se obtiene de lo ya conocido.

Aunque, cabe preguntar *¿hasta dónde la parte directiva de la empresa está preparada para hacerle frente a la contingencia y procesos emergentes?* Un cuestionamiento más que convoca a la reflexión, en términos de saber si será suficiente con conocer el objetivo organizacional y contar con las habilidades ya descritas para superar lo contingente o si se requiere, que el personal esté comprometido, empoderado, que le guste hacer su trabajo, que haya la actitud de cooperación y de trabajo en equipo. Indiscutiblemente, sí.



Por ello, debe existir una planeación clara de las estrategias para el desarrollo del talento humano que no es únicamente capacitar y entrenar, por el contrario, es mucho más que eso, se trata de identificar los perfiles y las necesidades de los puestos de trabajo, de contar con mecanismos de control para la identificación de roles, la disciplina de concretar reuniones, tomar decisiones, generar la comunicación con las políticas de la organización de la línea directiva hacia abajo en la cadena estructural, de querer estar en continuo aprendizaje; es decir, se requiere de la creación de una nueva cultura en la gestión del gerente y sus colaboradores, donde las habilidades técnicas, conceptuales y humanas sean realmente el *motor* que garanticen el mejoramiento continuo y la realización de tareas más efectivas.

Desde luego, es importante anotar que los gerentes como líderes son los encargados de lograr que la competitividad en el mercado sea un hecho concreto, pero siempre reconociendo el trabajo de los equipos que están tras bambalinas, los cuales surgen en ambientes armónicos en los que se propicia el respeto por las opiniones y aportes de cada uno de los miembros, donde se le brinde seguridad y confianza a cada uno de los integrantes para la participación, permitiendo que los miembros del equipo sientan la tranquilidad de aportar desde sus individualidades, experiencias, habilidades y conocimientos (competencias) al logro de un objetivo común, con resultados muy superiores a los que cada uno de forma separada podría lograr.

Los mecanismos y técnicas a implementar dependerán siempre del tema o problema a solucionar, y de la herramienta que más se ajuste a las competencias de su equipo de trabajo, esto solo lo podrá saber el gerente conociendo a las personas, a sus miembros, para poder identificar el método más eficaz que potencie los resultados arrojados por ellos como unidad.



La identificación de las habilidades con las que se cuenta y también de aquellas que se carecen, conlleva al contenido material del liderazgo y la negociación, perfilando el camino hacia el crecimiento organizacional a través de la gerencia estratégica, el conocimiento y las características personales, donde las organizaciones constantemente buscan nuevos horizontes y oportunidades en los mercados emergentes para garantizar su sostenimiento y la perdurabilidad en el tiempo.

Es así entonces, que los líderes organizacionales están permanentemente diseñando estrategias competitivas, ya sean por precio, calidad, publicidad on line, convenios interadministrativos o alianzas estratégicas, etc., donde su interés primordial es conocer el “proceso de la negociación, así como las habilidades y las técnicas de negociación para desarrollar una personalidad negociadora” (Madrigal, 2009, p.173).

Sin duda, el líder utiliza como herramienta de negociación la comunicación cara a cara, aunque es importante aclarar que las negociaciones del siglo XXI pretenden un *gana-gana* y es allí, donde se deben tomar decisiones en pro de un bienestar común y no de un bienestar particular.

Finalmente, con respecto a este segundo apartado, es posible afirmar que las organizaciones como las personas necesitan de un proceso de relaciones e intercambio, propio de las sociedades modernas, con el fin de generar confianza y una negociación a largo plazo, a partir de la reducción de costos y adquiriendo beneficios quizás por captación de mercado, crecimiento en nuevas plazas, en fin.



Es un reto actual para el gerente, por consiguiente las negociaciones se deben basar en estudios que le permitan a la Junta Directiva de una organización visualizar la oportunidad de negocio y los beneficios que puedan llegar a adquirir, así como los riesgos que ciertas decisiones puede traer consigo cualquier tipo de negociación, sin embargo, se reitera que las negociaciones son un proceso donde el líder tiene que desarrollar una habilidad negociadora que determine la diferencia entre el fracaso o el éxito de la organización.

1.3. HABILIDADES GERENCIALES COMO VARIABLE INDEPENDIENTE EN EL ALCANCE DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL.

Hoy el gerente está inmerso en ambientes demandantes de habilidades específicas. Situación que ha atravesado la historia de la humanidad y su propio surgimiento. Las sociedades modernas tienen como premisa de intercambio el conocimiento, antes el dinero era aquello que se transmutaba en acciones específicas del mercado, ahora, además de ello, se requiere de un gerente que pueda ejercer determinadas funciones, cumplir con ciertos roles y atender las necesidades actuales de una sociedad emergente en las definiciones de nuevas tecnologías y redes de información.

Este es el contexto que rodea la gestión del gerente actual, donde las sociedades evolucionan a una velocidad vertiginosa, situando como premisas centrales, la idea del cambio, la innovación, la tecnología, trayendo consigo nuevos objetivos y metas que alcanzar, posibilitando la creación de empresas que buscan otros mercados que atender a partir de necesidades creadas por el hombre mismo. Por tanto, el gerente está convocado a hacer parte del cambio y a prepararse para éste.



En ese orden de ideas, parece ser que el gerente desempeña el papel protagónico al interior y fuera de la organización, haciendo que se pregunte por aquello que lo hace tan *especial* y *único* hasta tal grado de afirmar que sus habilidades pueden contribuir al éxito organizacional. Y es allí, donde surgen los siguientes interrogantes: *¿Por qué las habilidades gerenciales en el siglo XXI pueden llegar a ser definitivas en el desempeño de la organización? y ¿cómo la inexistencia de dichas habilidades perjudican el alcance del éxito organizacional?*

De acuerdo con lo anterior, Madrigal (2009) trae a alusión una cita de Davis Keith y Newstrom W. John (1999), quienes afirman:

Todo directivo debe tener una amplia habilidad de conceptualización que le permita pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como lo exigen, por ejemplo, los planes a largo plazo. El directivo en todos los ámbitos tendrá que poseer habilidad técnica laboral, es decir, los aspectos técnicos de las actividades laborales. Habilidad de relacionarse o de ser líder porque toda persona que dirige tiene que motivar a los demás, comunicarse con ellos y sobre todo saber guiarlos (p. 24)

Al revisar esta cita y desglosarla en partes, se observa cómo los autores hacen hincapié en las tres habilidades analizadas a lo largo del ensayo. En primera instancia, define la importancia de la habilidad del conocer, posterior a ello, refiere a la habilidad técnica y finalmente, llama la atención sobre lo relevante que resulta la capacidad de liderazgo basada en la comunicación y la motivación.



En consecuencia, se puede afirmar que definitivamente las habilidades gerenciales si garantizan el éxito organizacional, a través del desarrollo de capacidades tales como: negociación, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos, liderazgo, acción estratégica, planeación, entre otras, perfilando un gerente íntegro, donde la premisa central consista en diseñar estrategias que apunten a mantenerse dentro de procesos de cambio e innovación, en medio de un mundo altamente competitivo.

Pero es importante enfatizar que estas capacidades propias del ser humano, en este caso del gerente, se suscitan en medio de la interacción social, donde sobresale un aspecto no comentado hasta ahora, y es el *prestigio*; es decir, el gerente interactúa continuamente con otros seres humanos y que en su afán de sobresalir del común de las personas, para demostrar su competencia y habilidad en el desarrollo de las tareas, busca mostrar lo que lo hace único.

Es un aspecto no menor en la línea de discusión propuesta, en otras palabras, se intenta en este último apartado explicar la razón del por qué se configura las habilidades organizacionales en variable independiente que causa el éxito o no de la organización. Luego entonces, partiendo de la individualidad y de su importancia en el desarrollo de dichas habilidades, es indispensable plantear a su vez, el papel de lo colectivo, en tanto que éxito organizacional no refiere al éxito de una sola persona. Por tanto, se debe definir un modelo integral y efectivo a partir del cual se promuevan el desarrollo de las habilidades en relación con los resultados a obtener.



Se ha demostrado a través de los años, que la eficacia en la consecución de metas es a través de la unión de las individualidades de cada uno de los miembros, teniendo en cuenta la diversidad de pensamiento, el estilo de gestión y de trabajo, los intereses particulares y comunes, perfilando de esta manera, equipos de trabajo más fuertes y sólidos, abarcando un área de conocimiento tan amplio que permite cobijar y contemplar casi la totalidad de posibilidades para darle respuesta y solución a los problemas.

Sin que así parezca, el trabajo para identificar las habilidades gerenciales en la parte del direccionamiento empresarial es muy fácil de lograr. Las organizaciones se están enfocando a lograr estructuras organizacionales cada vez más planas, que permitan conformar equipos de trabajo con las competencias suficientes, con metas totalmente establecidas. Para ello, están invirtiendo cada vez más en capacitar a su personal en términos de afianzar y potenciar sus habilidades, creando equipos de trabajo de alto desempeño que contribuyen a la mejora y al crecimiento continuo de las compañías.

El planteamiento hasta el momento, se reduce a un dilema central: el poseer o el carecer de las habilidades hace que se profile el éxito de la organización. Efectivamente así es. Es un tema en el que converge tanto la individualidad, la autonomía y la responsabilidad del gerente, como la necesidad de crear un equipo de trabajo con facultades de participación y de corresponsabilidad en la toma de decisiones. Si este escenario no es factible dentro de la organización, si no se crean las condiciones para que tanto las habilidades técnicas, conceptuales y humanas se potencien, difícilmente la organización estará preparada para atender los retos y desafíos actuales, donde las redes de información y comunicación, orientan nuevos modos de vida y de consumo.



En ese sentido, las organizaciones en el siglo XXI tienen que evaluar sus modelos de negocios, dado que el éxito es a menudo el resultado de un esfuerzo de colaboración; los líderes desarrollan metas cooperativas, buscan soluciones que sean aceptadas, forjando relaciones de confianza y permitiendo la participación de las personas en medio de ámbitos de cooperación. De esta manera, "El líder creativo orienta el camino de manera productiva y competitiva; es una Luz en la oscuridad" (Atehortúa, "s.a.", p. 9).



CONCLUSIONES

Al realizar una retrospectiva a las distintas épocas de la historia, las personas y las sociedades han dependido de las organizaciones o empresas en tanto que son las que los proveen de productos y servicios, satisfaciendo las expectativas y/o necesidades de los clientes; pero viene la pregunta, ¿quién está detrás de estas organizaciones? Y es allí, donde se encuentran a los gerentes con capacidades y habilidades diferenciadas para estimular a los colaboradores en el compromiso organizacional, en el cumplimiento y el desarrollo grupal e individual.

Al identificar las habilidades técnicas, conceptuales y humanas del gerente de una organización y determinar su importancia en el momento del proceso de gestión, hace que se reflexione sobre cómo el surgimiento de la organización depende del direccionamiento estratégico, de la toma de decisiones, el liderazgo, la negociación, donde el propósito final sea la mejora y posicionamiento de la organización en el mercado global.

La generación o creación de habilidades gerenciales, forjan a un tipo de gerente mediante el conocimiento y la experiencia; no basta con la formación profesional, se requiere de un conocimiento aplicado, de saber cómo solucionar problemas concretos, qué metodología llevar a cabo, cómo interactuar con nuevos componentes de acción como la innovación, la ciencia y la tecnología, alineando la utilidad, el precio y las posiciones de costos de las organizaciones. Es decir, el gerente de hoy está llamado a abordar los conceptos aprendidos en su formación en realidades concretas, donde se debata la implementación de ciertas estrategias que combinados con el desarrollo de la habilidad, se logró acciones asertivas y definitivas para la organización.



Es importante insistir que las habilidades gerenciales se traducen en procesos de liderazgo y negociación, donde la premisa de la comunicación sea crucial para que los equipos de trabajo hagan suya la idea del cambio y puedan acordar sinergias que les permita una real participación dentro de relaciones horizontales.

Es así entonces, que el gerente se configura en el líder tanto de proyectos conocidos como de aquellos que está por crear, innovando espacios e identificando áreas libres o clientes para la construcción de mercados competentes, potenciando sus habilidades en terrenos competitivos y diferenciados. En ocasiones, se observa cómo empresas de gran trayectoria se han visto en la necesidad de cerrar y la explicación más escuchada frente a ello, consiste en hacer responsable a las fluctuaciones del mercado o a las crisis económicas, y probablemente sea así; no obstante, es importante situar en el debate el papel que desempeña el componente humano, el liderazgo y la información que procesan para la toma de decisiones.

En suma, en las organizaciones siempre ha sido un problema el definir cuáles son los verdaderos factores que influyen en la personas, tanto en el nivel gerencial, ejecutivo y operacional, la identificación de estos roles forjan la ruta de la empresa para seguir en el camino correcto, por ello, las habilidades gerenciales se convierten en una variable independiente en el alcance del éxito organizacional, donde se despliega el conocimiento adquirido en la formación y se habilita una acción práctica en la toma de decisiones. Las habilidades gerenciales son los cimientos donde descansa toda la parte administrativa de una organización.



BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha Alicia (2002), *Gestión por Competencias*, el diccionario incluye 160 competencias para diferentes estrategias de negocio. Ediciones Granica S.A.

ATEHORTÚA RUEDA, José Silvestre ("s.a."), *Habilidades Gerenciales, el líder creativo, los equipos de trabajo y la comunicación*. Bogotá. Editores Universidad Cooperativa de Colombia.

CLEMONS Eric k. y F. WARREN MCFARLAN: *Las nuevas tecnologías de las comunicaciones tienen el poder de cambiar el juego competitivo para casi todas las compañías de todos los tamaños*. Julio 1986, artículos citados por los autores.

FOUCAULT, Michel (1989), *El poder: cuatro conferencias*. Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco, México.

GALVAN ESCOBEDO, José, (1994), *Tratado de administración general: desarrollo de la tarea administrativa*. México. Mc Graw Hill.

LUTHANS, Fred y KREITNER, Robert, (1999), *Modificación de la conducta organizacional*. Editorial Trillas. México. Mc Graw Hill.

MADRIGAL TORRES, Bertha E. (2009), *Habilidades Directivas*. Segunda Edición. Mc Graw Hill.

MURILLO SORIA, Víctor Manuel (2004), *Relaciones humanas*. México. Noriega Editores.

SERNA GÓMEZ, Humberto (2007), *Alineamiento y ritmo organizacional: Mercado interno un imperativo en la gestión empresarial del siglo XXI Estrategias- Habilidades gerenciales herramientas de medición*. Bogotá. 312 Editores.

WEBER, Max (1944) *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México.

WEIHRICH, Heinz, (1993), *Administración una perspectiva global*. México. Mc. Graw Hill.



CIBERGRAFIA

<http://pc1felleriderazgo.blogspot.com/>

<http://www.liderazgo24.com/articulos/definicion-liderazgo.html>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-De-Desarrollo-De-Liderazgo/567876.html>