



Foto: staffingpowerusa.wordpress.com

► Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en la Dirección Empresarial

Paola Andrea Ruíz Rojas
Periodista Metal Actual

Liderar,
construir,
motivar
y saber
delegar.

Decenas de estudios realizados en los últimos años –por teóricos de la administración– a diversos sectores empresariales y organizaciones en el mundo entero, han dejado en evidencia que las compañías más sobresalientes y exitosas, son aquellas que tienen como gerentes a personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales.

El agitado ritmo de trabajo de las empresas modernas, los nuevos modelos administrativos y los retos a los que se enfrentan las compañías, diariamente, exigen que los cargos gerenciales sean ocupados por personas formadas y experimentadas, capaces de aplicar su saber y que puedan garantizar óptimos resultados en los procesos que lideran, en aras de lograr éxito empresarial.

Sin embargo, y aunque lo anterior suena casi obvio –si de un líder se trata– la realidad demuestra que el ejercicio gerencial es más exigente de lo que parece y que son muchas “las cabezas” que fracasan en el intento, porque aunque ostentan títulos y grados profesionales, no cuentan con las competencias directivas necesarias para

llevar a cabo, asertivamente, las actividades de liderazgo, control y coordinación propias de su rol.

Las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas.

De la Teoría a la Práctica

Según el teórico Katz, en un trabajo publicado en 1955, revisado en 1974 y que aún es vigente, todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales a saber: las técnicas, las sociales o humanas, y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales.

Las habilidades técnicas –que se adquieren en la academia, durante el transcurso de la vida profesional (experiencia) o por la conjugación de ambos escenarios– se refieren a las capacidades de poner en práctica procedimientos en un campo específico; es decir, poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su área y la de la industria para la que trabaja en pro de su cargo.

Es importante aclarar que las habilidades técnicas no son las mismas para todos los gerentes, éstas deben ser adquiridas e ir acordes con el área de desempeño laboral de cada directivo; por ejemplo, un gerente de producción, de una fábrica de muebles, debe contar con habilidades técnicas asociadas al conocimiento de los procesos productivos para optimizarlos, al manejo apropiado de maquinaria; a tiempos y movimientos; al uso de la tecnología, al control permanente de calidad, entre otros; mientras que un gerente administrativo debe poseer conocimientos técnicos asociados al manejo de personal, a estilos de



Foto: www.gerenciandoelempleo.com

Los gerentes deben proyectar seguridad y confianza a sus trabajadores.

dirección, a técnicas de negociación y a métodos eficientes de gerencia, por mencionar sólo algunos.

Este tipo de destrezas son importantes para la mecánica del trabajo de los gerentes porque les brindan las herramientas necesarias para entender e involucrarse en el trabajo de sus subalternos y de esta forma, adaptar un modelo de direccionamiento acorde a las necesidades y requerimientos del área. Las destrezas técnicas también permiten generar modelos de evaluación apropiados.

Las habilidades sociales o humanas son entendidas como las capacidades que deben tener los gerentes para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar a otras personas –sin distinción de rango, género, edad o condición– en favor de la consecución de los objetivos empresariales.

Algunas habilidades sociales como el temperamento, el talento, el autoconocimiento y la autorregulación son inherentes al ser humano; sin embargo otras, como la capacidad para administrar el tiempo y el estrés, la destreza para solucionar problemas con métodos eficaces, la habilidad para generar comunicaciones efectivas, el desarrollo del poder e influencia, así como las capacidades para conducir reuniones, entrevistas y presentaciones, entre otras, pueden aprenderse y/o mejorarse con el tiempo.

Las habilidades humanísticas o sociales, son esenciales en todos los niveles jerárquicos porque permiten la interacción eficiente, entre gerentes y subordinados, lo que traduce en mejoramiento de las relaciones interpersonales, el clima laboral, e incluso la productividad. De hecho, se afirma que son elementos catalizadores de la efectividad administrativa porque de utilizarse adecuadamente, pueden generar reacciones apropiadas en los trabajadores, como sentimiento de pertenencia por la compañía y sentido de responsabilidad, entre otras.

El tercer grupo, lo conforman las destrezas conceptuales, éstas suponen el desarrollo de una forma efectiva de pensamiento y de una manera de visualizar las empresas como un todo, como un engranaje que debe funcionar a la perfección. En los conceptos más modernos sobre la administración, las habilidades de este tipo están relacionadas con el enfoque estratégico, pues posibilitan la percepción del entorno y el diseño de nuevos modelos administrativos y organizacionales, así como de estrategias para el mejoramiento integral.

Es importante recalcar que los gerentes necesitan desarrollar y poner en práctica los tres tipos de destrezas o habilidades; sin embargo, las requieren en distintas proporciones de acuerdo al nivel gerencial o posición que ostentan dentro de la



Foto: www.productividadpersona.com

Cuando el gerente es capaz de delegar trabajos y responsabilidades a sus subalternos, crea una atmósfera de confianza y un excelente clima laboral.

organización. Por ejemplo, los gerentes de los niveles administrativos más bajos o de primera línea deben desarrollar, en mayor medida, las habilidades técnicas, pues estas les permiten supervisar los procesos relacionados con generación de bienes, productos y servicios; mientras que los gerentes de los niveles más altos del organigrama –responsables de la planeación y el direccionamientos de las compañías– deben acrecentar sus destrezas conceptuales.

para ser aplicados por la mayoría de los directivos. La elección sólo es acertada, si ésta responde a los factores situacionales propios de cada dirigente y de su grupo laboral.

Para escoger y asumir un estilo de liderazgo conveniente y eficaz, el gerente debe, en primera instancia, determinar el grado de madurez de su equipo de trabajo, es decir, establecer en qué etapa –formativa, conflictiva, normativa o de desempeño– se encuentra su grupo laboral, ya

que en cada una, los equipos manifiestan conductas, características y problemas diferentes.

Cuando un grupo está en etapa formativa, se dice que es “inmaduro” y los individuos que lo conforman están en la búsqueda de definirlo o estructurarlo; pero ésta no comprende exclusivamente grupos recién conformados, ya que pueden existir grupos con muchos años de funcionamiento que aún no tienen en clara su razón de ser, ni su forma de operar, ni mucho menos sus funciones.

En el caso de que el grupo esté en etapa formativa, el gerente debe asumir un *rol de liderazgo educador* que le permita resolver todas las dudas de su equipo frente a situaciones relacionadas con comportamientos, procedimientos, metas y expectativas laborales, además de ayudarlo en la consolidación y el establecimiento de lazos de confianza y franqueza

De otro lado, cuando un equipo está en etapa conflictiva o de problemas internos –derivados de las propias funciones y procesos– los expertos recomiendan que el gerente detecte las causas de las dificultades y adopte un *rol de liderazgo mediador*, con miras a reafirmar la visión de grupo, sus metas y sus valores. Este tipo de

Maestrías Básicas para la Dirección

Existen tantas habilidades gerenciales como teóricos y estudios realizados; sin embargo en este artículo se expondrán sólo seis por considerarlas básicas e imprescindibles para cualquier gerente –independiente del nivel directivo que ostente– y por ser claves para la ejecución exitosa de las cuatro funciones administrativas: planificación, organización, direccionamiento y control.

1. Rol de Liderazgo Conveniente

No cabe duda que el liderazgo es una de las habilidades más importantes que debe poseer un buen gerente; sin embargo, no todos los modelos de liderazgo son eficaces ni adecuados



Foto: www.gerenciayliderazgoresponsable.blogspot.com

Los gerentes deben evitar comunicaciones basadas solo en la emisión de órdenes y la exigencia de informes.

liderazgo debe mediar formalmente (con reglas establecidas), o informalmente (de modo intuitivo y espontáneo).

Existen varios modelos de mediación, el Tradicional-Lineal (Harvard), que se centra en el acuerdo y no toma en consideración las relaciones entre las partes sin intentar modificar las relaciones entre ellas; el Transformativo (Bush y Folger), que es opuesto al tradicional, porque no se centra en el logro del acuerdo pero sí en la transformación de las relaciones; y el Circular-Narrativo (Sara Cobb), que se interesa en ambos aspectos, tanto en las relaciones como en el acuerdo. En síntesis, la mediación debe ser una técnica conocida por todos en las organizaciones, sobre todo por los directivos y gerentes, que tienen la responsabilidad de construir equipos coherentes con el proyecto que les ocupa.

Un grupo en etapa normativa, es aquel que está sólido, armónico e integrado; en este, el rol de líder debe enfocarse a mejorar los procesos para la consecución de las metas, a fijar nuevas, a cumplir las expectativas grupales y a retroalimentar el trabajo de y para las partes que laboran. Ya, en la fase de desempeño –cuando el grupo es funcional– el liderazgo debe alentar a la innovación y debe ser también un agente motivador que estimule a través del reconocimiento de los logros.

Vale anotar que cualquiera que sea la etapa que viva la empresa, los gerentes deben asumir un rol de liderazgo, estar atentos a los cambios de comportamiento de los miembros que conforman sus equipos de trabajo y deben hacer ajustes oportunos –en los puntos que lo demanden– de acuerdo a su estilo particular de dirigir.

2. Empoderamiento (Empowerment)

El empoderamiento, apoderamiento o facultamiento, implica dar poder o delegar autoridad a uno o varios empleados para que ejecuten una función o una labor específica, éstos trabajadores quedan facultados para tomar decisiones operativas según las metas o los resultados fijados, y además deben cumplir las tareas propias de la gestión como por ejemplo, la evaluación del desempeño, la aplicación de sanciones, la selección para el ingreso e incluso la solicitud de prescindir de la colaboración de uno o más integrantes del grupo.

Es importante recalcar que la delegación no es lo mismo que la participación –ya que en la primera los empleados tienen la posibilidad de tomar decisiones, mientras que en la segunda, sólo comparten cierto grado de autoridad– y que la delegación no resta autoridad al gerente ni a su labor directiva, que no lo exime de la responsabilidad ni del resultado de las acciones o los resultados de los trabajos delegados.

El empoderamiento es una consecuencia directa de la necesidad de maximizar el aporte de los empleados, es

DURMA

Maquinaria industrial para metal

"Mas de 50 Años Tecnología,
Calidad y Servicio"



MAKSER

Venta, servicio técnico y repuestos

Cll 21A No. 69B- 83 BODEGA UC 17-2, Parque Industrial Salitre
PBX: (1) 570 4110 FAX: (1) 405 0945, Bogotá.
Medellín: (313) 431 0960 / Cali: (313) 852 0486





Foto: www.estrategiaparaventas.com

Los gerentes tienen en sus manos la llave con la que pueden cerrar todos los conflictos que interfieran negativamente en las relaciones laborales y personales.

una práctica que incrementa su motivación porque se les brinda mayor autonomía y oportunidades para desarrollar sus iniciativas—y es una habilidad gerencial importante porque puede representar grandes ventajas a las compañías, a los directivos y por supuesto, a los trabajadores, cuando se otorga bajo el norte de la claridad y de la responsabilidad de las partes.

Para que el empoderamiento sea efectivo, los gerentes deben asignar tareas a sus subordinados con responsabilidad y autoridad, y la orden, además del sentido básico de la obligación, lleva implícito también un mensaje de confianza, que se ve reflejado en el clima organizacional y obviamente, en el desarrollo de las actividades laborales

Un gerente debe ser hábil para delegar autoridad, sobre todo, porque debe saber en qué momento y a quién otorgarle mayor autoridad, debe ser capaz de reconocer las capacidades de la persona facultada y aunque no existe un manual que relacione las cualidades que debe tener el delegado, como mínimo éste debe mostrar buen criterio, buen

sentido común, alto grado de responsabilidad y eficiencia.

Para llevar a cabo un adecuado proceso de delegación, es aconsejable poner en práctica los siguientes pasos:

- **Aclarar términos:** antes de delegar autoridad, todo gerente debe determinar qué labor, facultad o trabajo encomendará, a quién y durante cuánto tiempo. También es preciso que previamente a la delegación, indague sobre la persona elegida para que tenga la certeza de que el trabajador escogido cuenta con las habilidades, cualidades, conocimientos, aptitudes y el tiempo necesario para llevar a cabo la función delegada. Al momento de conceder autoridad, el gerente debe informar claramente sobre lo que delega, lo que espera del trabajo y expresar además, sus expectativas en cuanto a tiempos, resultados y desempeño.
- **Especificar el margen de discreción del empleado:** toda delegación de autoridad implica también la definición de límites y restricciones. En este sentido, es necesario que el gerente deje en claro, los parámetros entre los que se puede mover

el trabajador, y hasta dónde llega su libertad de decisión y su margen de maniobra.

- **Informar sobre la delegación:** el proceso de delegación no debe llevarse tras bastidores, de hecho, debe ser de dominio público porque es importante que la comunidad laboral conozca el tema sobre el qué se ha delegado, los alcances y limitantes de la autoridad conferida, el tiempo en que el delegado cumplirá el trabajo, y quién tendrá la responsabilidad. Esta socialización se debe dar para efectos prácticos y evitar confusiones sobre la mecánica laboral.
- **Abrir canales de retroalimentación:** establecer controles para verificar el desempeño de los trabajadores a los que se les delegó autoridad aumenta la posibilidad detectar, a tiempo, los posibles problemas que pueda afrontar el delegado durante su gestión.

Cada gerente es autónomo en cuanto al tipo de control que ejercerá, pueden ser desde simples conversaciones, hasta el desarrollo de informes detallados y reuniones periódicas de exposición de resultados, entre otros.

La delegación de autoridad dignifica a los trabajadores, los hace sentir reconocidos, valorados e importantes; estimula sus deseos de crecimiento y capacitación, mejora el comportamiento grupal y permite el desarrollo eficiente de logros y objetivos, tanto del grupo como de cada uno de los miembros; puntos que llevados al plano práctico, son altamente positivos para una empresa.

3. La Promoción y el Desarrollo del Personal

Uno de los puntos neurálgicos que afectan a muchas empresas, indistintamente del sector, es el poco tiempo, los recursos mínimos y la pobre calidad que dedican a la formación de sus empleados; de hecho, para muchos gerentes, la inversión en este campo no es tema prioritario.

Cubrir las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo

profesional de sus trabajadores, con el fin de nivelar sus oportunidades laborales y obtener así, personal competente, capaz y clave en el logro de la denominada 'calidad total', es, realmente una de las fortalezas de gerentes comprometidos con el mejoramiento integral de sus empresas. Desarrollar esta habilidad le permite a los gerentes, conocer las potencialidades de sus subordinados, reconocer su labor, exaltarla, premiarla e incluso promover ascensos, premios y estímulos.

4. La Comunicación Eficaz

Esta habilidad hace referencia a la capacidad que debe poseer todo gerente para generar, clasificar, seleccionar y difundir, información organizacional dirigida a todos los miembros de la empresa, en sus diferentes niveles, con la certeza que los receptores comprendan los mensajes y realicen las órdenes, demandas o sugerencias conforme lo solicitado.

La comunicación gerencial, normalmente, está compuesta por mensajes instructivos, informativos, ideas, y órdenes, y tiene un objetivo claro: mantener informados a los trabajadores sobre los planes, objetivos y logros empresariales.

Para Luis Fernando Martín, Máster en dirección de marketing y comunicación estratégica de la Universidad Oberta de Cataluña (Barcelona, España), Comunicador Social – Periodista Universidad de La Sabana (Bogotá, Colombia), la comunicación como habilidad gerencial debe ser directa y menos protocolaria; debe ser relacional, es decir, más personal, para que emisor y receptor puedan interactuar e intercambiar mensajes; y debe ser efectiva, es decir, debe transmitir mensajes claros, sencillos y oportunos.

Es importante aclarar además, que no toda comunicación generada dentro de una empresa responde al carácter de organizacional, sólo aquella que contiene información asociada al trabajo o temas laborales lo es. Todo gerente debe saber qué comunicar, cómo hacerlo, cuándo y mediante qué canales, esto con el fin de lograr los resultados que espera. La comunicación, para que sea eficaz, debe traducir el abstracto lenguaje empresarial, a sencillos mensajes que puedan de ser entendidos por todos los miembros de una empresa.

5. Manejo de Conflictos

Son diversos los pensamientos, personalidades, niveles educativos, sociales y económicos que convergen en una empresa; así también lo son las metas y objetivos que cada uno se propone y que en ocasiones pueden generar conflictos que repercuten, negativamente, en el ambiente laboral.

Estos eventos de choque por intereses y rasgos de personalidad, cultura o formación, ponen a prueba una de las habilidades más importantes que debe tener un



**Expertos en Implementar
Tecnologías Emergentes
para el Diseño y la ingeniería**

www.ategroup.biz



**Prototipado Rápido
e impresión 3D**

CREAFORM

**Escáner y post
procesamiento en
sistemas de medición 3D**



Rapidform



3D SOLIDWORKS

**SolidWorks 2013
Diseño en 3D simplificado
CAD/CAE/PDM**

info@grupoate.com

Calle 35 sur N° 43A-31, of. 201, Tel (574) 332 1032 · Envigado · Antioquia
Calle 43A N° 9-98 ,of. 507, Tel (571) 742 6638 · Bogota D.C. · Colombia



Foto: www.lideractivo.com.ve

Las habilidades son conductas que se aprenden y se ponen en práctica de acuerdo a los requerimientos gerenciales. Una vez adquiridas, estas destrezas nunca se olvidan ni desechan totalmente.

gerente: la capacidad para manejar los conflictos y en este sentido, debe asimilar y aplicar –según los expertos– cinco conductas básicas:

- **Determinar de qué índole es el conflicto:** esto es, que identifique cuál es el origen del conflicto, la razón de su existencia y si es de tipo personal o laboral; también es preciso que determine el alcance y las repercusiones del conflicto: si es funcional o si por el contrario, es perjudicial para la organización.
- **Determinar la importancia del problema:** el gerente no debe desgastarse en conflictos sin importancia ni triviales, tampoco en peleas de compañeros, y mucho menos en problemas que resultan inmanejables, así como tampoco en conflictos de índole personal; sólo debe intervenir en aquellos que requieren de atención porque influyen en el adecuado funcionamiento de las actividades laborales.
- **Evaluar a las personas involucradas:** los gerentes deben analizar los actores que intervienen directamente en los conflictos, con miras a determinar qué intereses o preocupaciones tiene cada cual, por qué lo hacen, los rasgos de sus personalidades, sentimientos y recursos. Estos datos permiten que los gerentes vean, objetivamente, la situación y puedan evaluarla.
- **Evaluar la solución adecuada:** los gerentes pueden valerse de cinco métodos para manejar los conflictos.

- **Evitación,** que consiste en apartarse o suprimir el conflicto y se aplica cuando los problemas son triviales y no merecen de especial atención.
- **Aceptación,** consiste en dar prioridad a los intereses de los involucrados, por encima de los propios este método se utiliza sobre todo, cuando el tema en disputa no es relevante.
- **Fuerza,** funciona para dar soluciones rápidas a asuntos importantes en los que hay tomar medidas a favor de la organización, algunas son la aplicación de sanciones
- **Concesiones,** método mediante el cual, cada parte en conflicto cede en pro de la solución, es ideal sobre todo para las partes que tienen el mismo grado de poder, o cuando es necesaria la puesta en marcha de acciones mediadoras inmediatas.
- **Colaboración,** es el método más equitativo, pues todos buscan la mejor opción para resolver los conflictos. Se usa para dar solución a problemas que no requieren inmediatez y cuya relevancia es tal, que no puede haber lugar a concesiones.
- **Calmar las emociones:** los gerentes deben ser agentes mediadores en el tema emocional, pues en tiempos de conflicto, los sentimientos y las reacciones equivocadas juegan “malas pasadas”; por ello, antes de buscar cualquier solución, es preciso

entrar a calmar los ánimos y lograr un ambiente cordial.

6. Negociación

La negociación es un proceso comunicativo de doble vía, que se instaura entre un sujeto y una contraparte, cada cual con intereses comunes y contrapuestos, pero que desean llegar a un acuerdo.

Es una de las habilidades que ha cobrado gran importancia en la actualidad del mundo empresarial, porque está continuamente presente en la gestión cotidiana de los gerentes; sin embargo, es preciso aclarar que a pesar de ser de aplicación recurrente no es una tarea fácil y para muchos resulta, incluso, un proceso difícil de adelantar. La sugerencia de los expertos es que los gerentes modernos se entrenen y capaciten para llevar a cabo negociaciones efectivas.

Para negociar, es necesario entender que:

- En toda situación de conflicto existen objetivos parcialmente encontrados.
- Lo esencial para que la negociación sea exitosa es la cooperación.
- Toda negociación está condicionada a aspectos legales, éticos, jurídicos o culturales.
- Las negociaciones no son otra cosa que una “compra-venta” de ideas.
- Cuando las negociaciones se llevan a cabo en tiempos prolongados, el objetivo de ambas partes tiende a equilibrarse.
- Toda negociación lleva implícita emociones que, a veces, son contraproducentes y contribuyen a la celebración de malos acuerdos o llevan a situaciones molestas y complicadas.
- El resultado de toda negociación, además de afectar a las partes interesadas, puede repercutir en terceros.

Para negociar, y en especial cuando es el gerente quien tiene arte o parte en el proceso, es indispensable que cuente con habilidades técnicas, humanas y conceptuales para el manejo en su grupo, de la ansiedad, del lenguaje

corporal, del control de las emociones, de la comunicación asertiva, de la flexibilidad, de la apertura mental, la creatividad, la empatía, el manejo oportuno de las técnicas, la visión global sobre la negociación y el manejo de las contradicciones, entre otras.

Otras habilidades relevantes que debe desarrollar un gerente, en ejercicio, tienen que ver con su capacidad de tomar decisiones, su facultad para el desarrollo y aplicación de controles apropiados, la elaboración de presupuestos, la formación de equipos de trabajo, el manejo de la resistencia al cambio, la fijación de metas, administración efectiva del tiempo y la solución creativa de problemas, entre muchas otras.

Las destrezas gerenciales son, en resumen, una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que cada directivo debe aprender, desarrollar, adoptar, utilizar o abandonar de acuerdo a sus necesidades de liderazgo y dirección. Aunque no representan "camisas de fuerza", sí son influyentes en la calidad gerencial y por lo tanto, es aconsejable que las reconozcan y las manejen inteligentemente.

Dichas habilidades son tan importantes que, hoy en día, son materia obligada de estudio en las diferentes carreras que tienen que ver con administración empresarial, así como los MBA y demás especializaciones en gerencia.

También se ofertan estudios sobre destrezas, en cursos cortos ofertados por diferentes instituciones de nivel superior.

Según Stoner, los directivos trabajan con y por medio de otras personas; son responsables y deben asumir la responsabilidad de los resultados de sus subalterno, verifican que las tareas se cumplan, son mediadores (resuelven conflictos que surgen dentro de la organización), son políticos (crean relaciones y se sirven de la persuasión y el compromiso), son diplomáticos (representantes oficiales de sus entidades) y son símbolos (personifican éxitos y fracasos), toman decisiones difíciles, por lo tanto "... han de cambiar de rol frecuentemente... la capacidad de reconocer el papel que debe desempeñarse y saber cambiarlo fácilmente, es una característica del gerente eficaz..." ■

Fuentes

- Luis Fernando Martín, Máster en Dirección de Marketing y Comunicación Estratégica de la Universidad Oberta de Cataluña (Barcelona – España), Comunicador Social – Periodista Universidad de La Sabana (Bogotá – Colombia), Administración, Editorial Pearson Education
- Soria Murillo Victor, Relaciones Humanas, Limusa Noriega Editores
- IICA, Paraguay, La Dirección de la Empresa Asociativa
- Whetten David A, Cameron, Kim S, El Desarrollo de Habilidades Directivas
- www.wikipedia.com

CM		M							
ZM		M							

MAHERCO
MAQUINAS HERRAMIENTAS DE COLOMBIA S.A.S.

Carrera 28 No. 12 - 35 Tels.: 360 5697 - 371 0543 - 201 9603
 Fax: 360 5155 - Cel: 316 472 0128 maherco_sas@hotmail.com Bogotá, D.C.
www.maherco.com.co