



INFLUENZA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA EMPRESA

En la actualidad las empresas familiares hacen grandes esfuerzos para crear un ambiente caracterizado por mantener los niveles de productividad indispensables para sobrevivir, adaptarse a los cambios y enfrentarse a una serie de problemas sin perder de vista al recurso humano, factor importante para lograr el éxito. Es así que la investigación de las habilidades gerenciales y el clima organizacional ha adquirido gran importancia, ya que permite examinar situaciones para lograr el máximo beneficio de la empresa y el trabajador. Es por eso que en las empresas debe prevalecer un clima organizacional en el que el ambiente de trabajo les permita a sus colaboradores sentirse satisfechos por su labor realizada en la empresa, ya que el clima organizacional es un concepto que se forma a partir de las percepciones de los trabajadores acerca de la organización a la que pertenecen y la manera en que sus gerentes la dirigen. Sin embargo, en organizaciones formadas por personas de distinto carácter a veces se generan problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros.

Las organizaciones deben ser administradas eficientemente y los ejecutivos que la dirigen deben conocer a fondo el factor humano que hay en ellas, siendo necesario saber administrar a las personas y al mismo tiempo relacionarse con ellas. Por eso, es importante para un gerente desarrollar competencias que mejoren día a día el clima organizacional, ya que son estas las que hacen que ellos puedan dirigir una empresa obteniendo beneficios no solo económicos sino de desarrollo personal. Aunque no siempre resulta sencillo explicar el clima organizacional de una empresa, en este caso de una empresa familiar, existen diversas investigaciones

que ilustran la importancia de este tipo de estudio, además muchos autores hablan de la relación que existe entre habilidades gerenciales y clima organizacional, de la influencia que pueden causar estas sea de manera positiva o negativa y de cuan importantes son para el buen desarrollo de una organización.

En la última década, más o menos, se ha producido una abundante evidencia de que la administración habilidosa (especialmente la competencia en la administración de la gente dentro de las organizaciones) es el determinante fundamental para el éxito organizacional. Estos estudios se han llevado a cabo a través de numerosos sectores de la industria, contextos internacionales y tipos de organizaciones. Los hallazgos de la investigación ponen ahora de manifiesto, casi incuestionablemente, que, si las organizaciones quieren tener éxito, deben tener directivos hábiles y competentes.

Entonces, *¿Qué hace diferentes a los Gerentes eficaces de los menos eficaces?* Si el Desarrollo de la Habilidades Gerenciales es tan crucial para el éxito de una organización, *¿Qué habilidades deben ser el foco de atención?*

La literatura de la administración está llena de listas de atributos, conductas y estrategias para aumentar un desempeño exitoso. Por ejemplo, Pfeffer identificó siete prácticas fundamentales asociadas con la efectividad administrativa y organizativa: afirmar la seguridad del empleo, contratar selectivamente a la gente, fomentar la descentralización y los equipos autoadministrados, instituir niveles altos de pago basados en el desempeño, capacitar ampliamente, reducir las diferencias de estatus y compartir información.

Este tipo de listas es útil, pero no identifican las *Habilidades Gerenciales* en sí mismas. En lugar de eso enumera estrategias organizativas, orientaciones de personalidad o enfoques filosóficos de administración, y su implementación generalmente está fuera del control explícito del Gerente individual.

Las Habilidades Gerenciales forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Las Habilidades Gerenciales en otras palabras, son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva.

-Las Habilidades Gerenciales son los medios con los cuales los gerentes traducen su propio estilo, herramientas, estrategias o técnicas favoritas a la práctica-

Existen tres grandes grupos de “**habilidades gerenciales**”, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- **Habilidades técnicas:** hace referencia a los conocimientos y habilidades en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades humanas:** contempla a la habilidad de interactuar efectivamente con las demás personas. Un gerente o director, interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo, pero también tiene que interactuar con clientes proveedores, aliados, etc.

- **Habilidades conceptuales:** hace referencia a la capacidad de pensamiento que le permita entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas de forma creativa y formular ideas.

LA IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

radica principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, que necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. De acuerdo a Berta Madrigal, el arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2008), establece la importancia de desarrollar las Habilidades Gerenciales a nivel profesional y menciona a la Universidad como la entidad responsable de formar las competencias laborales y profesionales. Con base en lo anterior sugirió la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades, las cuales tienen relación con las habilidades directivas para la vida, o para aprender a convivir en armonía: Toma de decisiones y solución de problemas, Pensamiento creativo y analítico, Comunicación y habilidades interpersonales y Autoconocimiento y empatía y Manejo de las emociones y el estrés. Para Berta Madrigal, una de las principales habilidades y competencias que tiene que desarrollar el estudiante que aspira a ocupar puestos medios y superiores, es la capacidad de autodirigirse, de ser su propio líder y desdoblar las habilidades que esto implica para que en el futuro o en su mismo contexto de formación pueda liderar, motivar y dirigir a los demás.

El modelo de Universidades Tecnológicas contempla dentro de sus planes de estudios a nivel ingeniería el desarrollo de la Competencia en Habilidades Gerenciales, la cual incluye cuatro asignaturas: Administración del Tiempo, Planeación y Organización del Trabajo, Dirección de Equipos de Alto Rendimiento y Negociación Empresarial.

En la actualidad se han detectado lagunas en la capacidad y formación profesional de los administradores públicos y privados, lo que se convierte en un gran reto para que los estudiantes y futuros profesionistas desarrollen las habilidades y competencias que les permitan desempeñarse de manera adecuada en puestos medios y superiores en una organización o en su propia empresa. La competencia de habilidades gerenciales en el modelo de las Universidades Tecnológicas se convierte en una estrategia pertinente para lograr cumplir con el reto de formar jóvenes profesionistas aptos para enfrentar los retos que le presentará el sector laboral a nivel directivo o en la administración de su propia empresa si así lo deciden. Conforme el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente o director de una organización, o quien aspire a serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Varias características definitivas demarcan las Habilidades Gerenciales y las diferencian de otro tipo de características y prácticas Gerenciales:

Primero, las Habilidades Gerenciales son conductuales. Consisten en acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

Segundo, las Habilidades Gerenciales son controlables. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo, son conductas que la gente puede controlar por sí mismas.

Tercero, las Habilidades Gerenciales se pueden desarrollar. Los individuos pueden mejorar su desempeño a través de la práctica y retroalimentación.

Cuarto, las Habilidades Gerenciales están interrelacionadas y sobrepuestas. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simples y repetitivas, son un conjunto integrado de respuestas complejas

Quinto, las Habilidades Gerenciales a veces son contradictorias o paradójicas. No todas son humanistas, ni todas son centradas, no están orientadas exclusivamente al trabajo en equipo, ni al trabajo individual. Todos los Gerentes tienen una mezcla de habilidades.

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y JERARQUÍA ORGANIZACIONAL

- a) **Habilidad técnica:** posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramienta y sus supervisores deben poseer la capacidad de enseñarlos a usarlas. De igual modo, los contadores aplican técnicas específicas en sus labores.
- b) **Habilidad humana:** capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
- c) **Habilidad de conceptualización:** capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.
- d) **Habilidad de diseño:** capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Deben poseer además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema. Si se limitaran a detectar problemas y a fungir como “observadores de problemas”, fracasarían. Por lo tanto, también deben poseer la valiosa habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan.

CUALIDADES PERSONALES PARA LA TOMA DE DECISIONES



Todo administrador o gerente es un tomador de decisiones. Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisiones sean buenos o malos.

Se pueden destacar cuatro cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas. Otras cualidades podrán ser relevantes, pero estos cuatro conforman los requisitos.

- **Experiencia:** Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario.

Cuando se selecciona a un candidato a algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos.

La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad.

Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultando una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

- **Buen Juicio:** Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del

tomador de decisiones. Por lo tanto, se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios, para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

Un juicio desarrolla de la siguiente manera: basado en la información disponible y en su propia experiencia anterior, el tomador de decisiones establece parámetros conformados por los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

- **Creatividad:** la creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo, el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.
- **Habilidades cuantitativas:** esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.