

# ESTRATEGIAS DE ALTA GERENCIA: UNA PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES



DANEYI ROCIO PORRAS SANCHEZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
MÓDULO SEMINARIO DE GRADO  
BOGOTÀ D.C, COLOMBIA  
JULIO 2013

**ESTRATEGIAS DE ALTA GERENCIA: UNA PROPUESTA PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES**



**DANEYI ROCIO PORRAS SANCHEZ**

Presentado a:  
**FANETH SERRANO LEDESMA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
MÓDULO SEMINARIO DE GRADO  
BOGOTÁ, D.C, COLOMBIA  
JULIO 2013**

## INTRODUCCIÓN

El objetivo final del presente ensayo se enmarca dentro de la formulación de estrategias de alta gerencia para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales al interior de las organizaciones. Es bien sabido que para las organizaciones del presente siglo, ya no resulta suficiente con que la eficiencia y la eficacia de la actividad desarrollada por el equipo humano se evalúe y se comprenda únicamente desde el ámbito productivo. Nuevas orientaciones han venido surgiendo en el ámbito administrativo y han puesto en constante reflexión al papel de la gerencia organizacional en el éxito alcanzado por las empresas en sus objetivos misionales.

Cabe anotar que los objetivos misionales de las organizacionales no solo refieren un estado general hacia el cual se aspira orientar la acción organizativa. En el fondo, los objetivos misionales reflejan algo más profundo de la cultura organizacional, reflejan la imagen construida por la empresa sobre su equipo humano, sobre su labor y sobre la manera como aspiran a que los usuarios finales de sus productos o servicios perciban en general a la organización. En consecuencia, las acciones que la gerencia desarrolle al interior de la organización no pueden reducirse a decisiones operacionales que solo afecten la productividad. Los gerentes deben trascender su accionar hacia dimensiones igual de complejas como lo humano, lo social y lo estratégico.

Es así como el presente trabajo, a partir de la anterior hipótesis, pretende reflexionar no solo sobre las tendencias que han delimitado la comprensión de las habilidades gerenciales a lo largo de los últimos años sino también sobre aquel conjunto de estrategias que favorecen el cambio gerencial, redireccionando la percepción sobre el talento humano.

A lo largo del ensayo, tras reflexionar y analizar cómo se ha dado la conceptualización de la acción gerencial y las habilidades asociadas a dicho accionar, se concluye principalmente que el talento humano es el activo más relevante dentro de cualquier organización dado el impacto estratégico en la estructura de las empresas. Sin embargo, es una realidad que en ocasiones los gerentes reducen su papel al privilegiar una perspectiva de finanzas que favorece la rentabilidad y no lo percibe como un activo dentro de la estructura organizacional. Por otra parte, cuando se parte del presupuesto de que las habilidades y talento de los gerentes representa en sí un componente de valor intangible perteneciente a un activo superior, como lo es el recurso humano no será suficiente, entonces, con delimitar qué estrategias organizacionales y de Recursos Humanos facilitan el fortalecimiento de las habilidades gerenciales de tipo humano y conceptual. En principio, la formulación de dichas estrategias debe estar precedida de un enlace entre la gestión de los Recursos Humanos y las habilidades gerenciales perseguidas.

La formulación de estrategias para el mejoramiento de las habilidades y competencias gerenciales se trazan como una respuesta a la pregunta de investigación del presente trabajo, siendo pertinente y relevante desde la perspectiva personal, académica, y organizacional.

En la perspectiva personal, el desarrollo del presente ensayo permite profundizar en las tendencias actuales que han caracterizado el concepto organizacional de habilidades y competencias gerenciales. Dicha revisión teórico-conceptual implica allanar un terreno de amplia reflexión teórica desde el punto de vista del direccionamiento estratégico, la administración de recursos humanos y la gerencia estratégica. Por el contenido y temática investigativa, el trabajo significa un derrotero trazado para el autor, que apunta a futuras proyecciones investigativas y profundizaciones dentro de su formación profesional.

En el plano académico y organizacional, el ejercicio investigativo constituye un antecedente de análisis conceptual y estructural sobre los modelos existentes para la comprensión e, inclusive, la gestión de las habilidades gerenciales. El presente ensayo aporta un valor significativo a la administración del recurso humano en el plano organizacional puesto que, mediante una perspectiva propositiva, plantea alternativas estratégicas que le permiten al equipo gerencial de las organizaciones un fortalecimiento de sus destrezas técnicas, sus habilidades sociales, sus capacidades directivas y de liderazgo como también su nivel de empoderamiento.

Resulta de gran importancia poner al servicio de la práctica administrativa un ejemplo claro de la relevancia de las habilidades y competencias gerenciales en el éxito empresarial. Tanto empresarios como gerentes y equipo humano de apoyo deben comprender que la función de un gerente no representa solo una acción de control y auditoría del trabajo. El gerente es un promotor de la visión organizacional y un mediador entre los intereses generales de la organización y las expectativas profesionales y funcionales de cada miembro de la compañía.

## **Estrategias de Alta Gerencia: Una Propuesta para el Fortalecimiento de las Habilidades Gerenciales**

El escenario actual de los mercados y las organizaciones, se encuentra saturado de múltiples factores interdependientes que determinan el éxito, el posicionamiento, la diferenciación y puesta en marcha de las estrategias corporativas. De esta manera, las decisiones que las empresas tomen sobre sus objetivos presentes y futuros deben tener en cuenta tanto su papel dentro de la economía del sector en que se desenvuelven, como la evolución del mercado en el que participan y su grado de participación y diferenciación respecto a los competidores; sobre todo, el actual escenario obliga a que la estrategia y la planeación deben incluir a todas las dimensiones organizacionales.

Este turbulento clima por el que en la actualidad atraviesan las empresas, repercute en la forma como dentro de las organizaciones se establecen los procesos de medición, determinación y proyección en cada una de sus dimensiones. Tal vez, hace algunas décadas los indicadores financieros y de tipo contable constituían herramientas privilegiadas para determinar de forma más o menos confiable la forma como gran parte de la empresa debía dirigirse y proyectarse. Pero, actualmente, la información necesaria para dirigir y proyectar las políticas y estrategias de una empresa requieren cada vez más confiabilidad, mayor precisión y, sobre todo, mayor versatilidad, dados los factores que día a día se suman al ya amplio conjunto de elementos que deben tenerse en cuenta para dirigir una empresa.

Debe resaltarse un aspecto muy importante que se involucra dentro de las determinantes del éxito empresarial: la dimensión organizacional del “equipo humano”. La dimensión del equipo humano permite a toda compañía lograr sus objetivos corporativos y la inserción contundente en el mercado, gracias al apoyo y los aportes profesionales del equipo de trabajo.

En consecuencia, el éxito o el fracaso de una organización involucra directamente a todo el conjunto de personas que laboran en ella como gestores y sujetos con un alto grado de responsabilidad. La gestión del Recurso humano exige y se relaciona con un escenario de alta innovación, interrelación, compromiso corporativo y visión global; así, tanto en la gestión del Recurso humano, como en todas las dimensiones que pueden describir la acción empresarial, la visión integradora y global, resulta ser un requisito para la adopción de cualquier metodología de dirección.

Resulta entonces acertado afirmar que el dinamismo, la convulsión, la complejidad, la imprevisibilidad y el riesgo que atraviesan los procesos de evolución y crecimiento de las empresas obligan a fortalecer los roles y las capacidades de quienes gerencian y dirigen una compañía, tanto en el ámbito estratégico como en el operativo. El éxito o el fracaso de los equipos directivos y gerenciales no solo se le puede atribuir a sus conocimientos. Por el contrario, en este ámbito entra otro concepto más amplio e integrador: el de las competencias o conocimientos adquiridos y aplicados en el ejercicio de la práctica gerencial.

Ser poseedor de habilidades y competencias gerenciales representa, por lo tanto, un ejercicio sumamente exigente y que requiere un saber-hacer no adquirido sólo por el hecho de poseer conocimientos en gerencia y dirección. Las habilidades y competencias gerenciales rompen con la concepción reducida de la dirección como acción de control y ejecución administrativa hacia una perspectiva más integradora en la que el gerente

establece con su equipo humano una comunicación horizontal que motiva en ellos la integración de los objetivos corporativos con sus expectativas personales y profesionales.

La reflexión sobre el papel de las competencias y habilidades gerenciales en el desarrollo de las organizaciones motiva en el presente ensayo la pregunta por la manera en que puede promoverse al interior de las organizaciones el cambio de los comportamientos y habilidades gerenciales. Es de esta manera que los gerentes logran potenciar en el talento humano las competencias individuales y grupales. Un giro en los comportamientos y habilidades gerenciales no solo permite fortalecer los conocimientos sino también ser efectivos en las tareas ejecutivas, siendo la inteligencia, la imaginación y el conocimiento los elementos constitutivos del ejercicio gerencial.

## **1. Fundamentos y Tendencias en el Estudio de las Habilidades**

### **Gerenciales**

El estudio sobre las habilidades gerenciales a lo largo de la teoría administrativa no siempre ha correspondido con la existencia de una línea de investigación propia e independiente. Su comprensión siempre ha estado de la mano con el entendimiento del fenómeno gerencial dentro de las organizaciones. Y no es para menos puesto que el direccionamiento de una organización desde los diferentes niveles que la componen exige toda una serie de capacidades, competencias y habilidades las cuales a su vez suelen ser definidas y abordadas según la concepción de organización y gerencia que se asuma.

Según lo señala Galván (1992) las responsabilidades y deberes que atraviesan la actividad gerencial dependen en buena medida de las



suposiciones y consideraciones que el gerente tenga sobre la naturaleza del ser humano como trabajador y su relación con el trabajo y la organización. Tales concepciones son el reflejo de paradigmas gerenciales que a lo largo de la historia han procurado desentrañar las relaciones que las organizaciones establecen con su entorno mediato y los procesos que se generan en su interior o dentro de su estructura.

Es partiendo del análisis de las tendencias en el estudio de las habilidades gerenciales que el presente ensayo planteará una propuesta estratégica tendiente al fortalecimiento de dichas habilidades gerenciales. La puesta en marcha de estrategias para el mejoramiento de las habilidades gerenciales permite un mejoramiento del desempeño individual como también el mejoramiento del desempeño del equipo de trabajo. Así mismo, el fortalecimiento de habilidades gerenciales promueve un cambio en el comportamiento y en los hábitos gerenciales al interior de las organizaciones.

Según Galvan (1992), Davis et. al (2002), Gibson et. al (2001), un primer paradigma gerencial relevante es el correspondiente a la *gerencia científica*. Heredado de las investigaciones de Taylor, la gerencia científica se constituyó en un primer e importante aporte para modelar un conjunto de técnicas gerenciales o 'sistemas de tareas'. En esencia, La gerencia científica entendía la importancia de que las decisiones que el gerente debía tomar para el mejoramiento de la producción no podían constituirse en reflexiones apriorísticas que no valoraran la capacidad operativa del equipo humano y los tiempos de producción propios dentro de la organización.

Según lo señalan los autores, se caracterizó por dos principios fundamentales: La alta racionalización, por parte del gerente, de los tiempos y condiciones necesarias para llevar a cabo sin contratiempos la producción industrial; en segundo lugar, la delimitación de las responsabilidades del gerente, las cuales se enmarcaban dentro del ámbito de la determinación de

la mejor manera de lograr la realización de las distintas fases de producción, la planeación adecuada de las operaciones, el manejo de tiempos en la producción y la valoración cuantitativa del recurso y herramientas necesarias para mantener la producción en curso.

La *gerencia científica*, como modelo gerencial, se remonta a principios del siglo XX, época en donde el auge del desarrollo industrial y manufacturero lideraba el crecimiento de las ciudades y de las economías a nivel mundial. Por lo tanto, la variable productividad era sin lugar a dudas el principal objetivo a cumplir por parte de los gerentes dentro de las grandes y medianas compañías.

Si la gerencia científica, como paradigma o modelo gerencial, procuraba alcanzar altos niveles de productividad sin sacrificar y despilfarrar el esfuerzo humano, las herramientas, los recursos y el tiempo, ello, desde la perspectiva de Taylor (Galván, 1992), implicaba para el gerente habilidades gerenciales centradas en lo técnico. Un gerente con habilidades técnicas como la interpretación de situaciones de crisis de productividad, la capacidad para aplicar métodos de cálculo de tiempos y producción y la capacidad para organizar el equipo humano con base a las herramientas y recursos disponibles, entre otras habilidades, representaban el valor más importante dentro del ejercicio desarrollado por el gerente.

Otro segundo e importante paradigma es el formulado por Gantt (Galván, 1992) y el cual es denominado *gerencia industrial*. Este paradigma resulta ser contemporáneo con el desarrollado por el Taylor. Desde la postura de Gantt, el liderazgo industrial se promueve desde los cargos gerenciales cuando las acciones que estos importantes individuos desarrollan contemplan la necesaria organización industrial, la selección y determinación de los métodos más adecuados para planear la actividad industrial.

La gerencia industrial prevé que los gerentes deben también establecer y tener claro los costos operacionales que acarrea la producción en general, analizar con inteligencia la manera más adecuada de equilibrar las condiciones laborales, con los objetivos de producción y el estado de las herramientas y recursos disponibles. También deberán formular políticas laborales que generen confianza entre gerencia y recurso humano y que promuevan el entrenamiento sistemático en cada una de las áreas propias de la compañía.

Otros modelos similares al de Gantt pueden apreciarse en Alford (Galván, 1992 y Davis et. al, 2002) quien formula otro modelo de *gerencia industrial* en donde nuevamente surgen posturas que privilegian la productividad basada en el equilibrio y la planeación de la producción dentro de las industrias. Tanto Taylor como Gantt y Alford comparten en común el principio de la eficiencia como expresión del uso adecuado del capital económico, físico y humano para adaptarse a las necesidades de producción requeridas y para adecuarse a las condiciones de operación, de tiempos y de costo características de los productos producidos.

Las habilidades gerenciales que pueden heredarse de estos paradigmas propios de principios del siglo XX le permiten a las organizaciones actuales comprender, desde un punto de vista científico y técnico, la naturaleza del producto y servicio ofrecido al mercado. Así mismo, les permite analizar mejor las condiciones de producción más adecuadas para que los objetivos misionales y las cifras proyectadas respondan de manera adecuada a la demanda exigida por los clientes.

Entre el conjunto de habilidades requeridas dentro de este conjunto de paradigmas prevalecen el dominio de la autoridad, capacidad organizativa para asignar roles dentro de un esquema productivo, capacidad de toma de

decisiones en escenarios de presión, capacidad de planeación del trabajo y capacidad de control y dominio técnico de un proceso productivo.

Sin embargo, surge otro importante paradigma que sitúa el concepto de la eficiencia en otro escenario distinto al de la producción industrial. Emerson (Galván, 1992 y Davis et. al, 2002) sitúa una perspectiva desde donde la gerencia debe entender y asumir el rol de la eficiencia. Contemporáneo a los teóricos antes descritos no da la espalda a aquello por lo que teóricos como Gantt o Taylor aducen al analizar la realidad de la actividad gerencial dentro del escenario industrial. Sin embargo, va más allá al señalar que la riqueza de las organizaciones no se deben a su capital, a su operación o a su equipo humano sino, en esencia, a las ideas que subyacen en su equipo gerencial. En otras palabras, para Emerson, las ideas deben surgir de los gerentes como constructos que trazan un camino orientado hacia objetivos operacionalizables y comprensibles en la práctica administrativa.

Las ideas que fluyan de un gerente deben procurar, desde la perspectiva del autor, la preservación y equilibrio operacional (refiriéndose al desperdicio de tiempo, dinero y recursos), social (refiriéndose a la ineficiencia que se produce al delinear relaciones jerárquicas poco significativas e inadecuadas entre gerente y trabajadores) y administrativo (refiriéndose a situaciones administrativas que generan ambigüedad sobre el objetivo social perseguido por la organización, los roles desempeñados por el equipo humano y la valoración de la participación del equipo humano dentro del cumplimiento de las metas organizativas).

En consecuencia, de la lectura y entendimiento que desarrolla Emerson (Galván, 1992 y Davis et. al, 2002) surgen el siguiente conjunto de habilidades que involucran la dimensión social, administrativa y productiva: en el plano productivo, resaltan la habilidad para desarrollar modelos de

planeación operacional que faciliten la comprensión de tiempos y movimientos y la capacidad de comprensión de los alcances y propiedades del proceso productivo, lo que garantiza la interpretación adecuada por parte del gerente de las condiciones en las cuales se desarrolla la actividad de la organización y la reducción del desperdicio.

En el plano administrativo, el autor señala la importancia del sentido común como una habilidad que lleva al gerente a la investigación de los problemas organizativos en forma global para, así, comprender los elementos o factores determinadores de inconvenientes y situaciones no predichas con anterioridad pero con posibilidad de serlo.

Así mismo, el gerente debe interpretar y plasmar en acciones los objetivos organizacionales y misionales. Ello involucra también habilidades de comunicaciones que garanticen un tránsito de la información desde el escenario directivo hacia las esferas productivas inferiores, sin la presencia de distorsión o mensajes ambiguos. Así mismo, debe poseer disciplina, lo que por supuesto le permite enfrentarse fácilmente a la presión de los resultados negativos desde el punto de vista de la producción como desde el punto de vista organizacional.

Por último, en el plano social, puede encontrarse una habilidad importante como lo es el trato justo. El tratar justamente al otro, implica a su vez cualidades gerenciales importantes como la comprensión, la tolerancia y la justicia. No menos importante se encuentra la imaginación, la cual juega un papel importante al momento de recompensar la eficiencia lograda por el equipo de trabajo.

Otros paradigmas ulteriores como los propios de la *gerencia administrativa*, se desconectaron de la perspectiva tradicional propia de principios de siglo XX hacia otra mucho más integradora que le dio al gerente otra visión de su posición dentro de la organización. Fayol (Galván, 1992)

ubica a la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control dentro de la baraja de habilidades gerenciales puesto que en su conjunto estos 5 elementos son a su vez capacidades y principios rectores dentro de la función gerencial básica. Por lo tanto, estos cinco componentes permitían y aún permiten ser extrapolados a cualquier escenario organizativo sin que sea necesario que su objeto social sea únicamente industrial o de manufactura. Surge igualmente los aportes de Parker Follet (Galván, 1992) quien introduce al discurso abonado por Fayol la dimensión humanística o social que le da un nuevo dinamismo a las relaciones entre los miembros de las organizaciones.

En su conjunto, la investigación sobre la práctica gerencial y los modelos gerenciales desarrollada a lo largo del siglo XX han transitado por un camino en donde en principio se privilegiaba la productividad como sinónimo de éxito, hacia otro en donde el éxito organizacional no depende únicamente de lo productivo y sí mucho de las ideas que fluyen desde la alta gerencia hacia el equipo general. Claro está, esta postura se modula al entrar la segunda mitad del siglo XX con otras como, por ejemplo, las propuestas por Strauss y Sailess (Bateman, 2000) y ulteriores en donde las relaciones humanas, la trazabilidad de los objetivos organizacionales, la participación del equipo humano dentro de la toma de decisiones, el papel dinámico del gerente como motivador, dinamizador y promotor de buenas prácticas gerenciales y el éxito basado en el cumplimiento del objeto misional de la organización ocupan las preocupaciones del gerente actual.

Katz (Codina, 2002), al igual que Drucker (2002), Kaplan y Norton (1995) y Porter (2008) coinciden en afirmar que los retos y las habilidades de un gerente han ido trascendiendo a lo largo del desarrollo de la teoría administrativa a un punto de inflexión que da relevancia tanto al ambiente externo como el interno de las organizaciones. La comprensión de ambas dimensiones y su abordaje estratégico en la actualidad representa para las

organizaciones una realidad que obliga a los gerentes a superar sus conocimientos y prácticas gerenciales hacia otras en donde las preocupaciones por lo operacional y productivo se complementan con otro tipo de preocupaciones.

Refiriendo situaciones concretas, es importante, por ejemplo, que los gerentes logren cautivar mayores y mejores clientes, o introduzcan prácticas de desarrollo de producto o servicio diferenciadores dentro del mercado para superar expectativas del consumidor. Otro ejemplo es el de introducir prácticas de calidad y mejora continua que ratifiquen un escenario organizacional volcado totalmente al cliente, como también el establecimiento de una cultura organizacional y de recurso humano que valore los aportes del equipo y oriente su acción hacia los objetivos misionales.

Las necesidades hacia las que tiende el accionar del gerente deben obligar, desde la perspectiva de Drucker (1989 y 2005), a que las organizaciones no solo valoren la eficiencia o el cumplimiento razonable de las responsabilidades comunes a su cargo sino también sea eficaz en el direccionamiento ejecutivo, operativo y humano. La tradición al interior de las ciencias administrativas, como se ha podido demostrar hasta al momento, ha privilegiado siempre la eficiencia o la capacidad para que los trabajadores hagan su trabajo correctamente. Claro está, lo anterior comporta para el gerente habilidades que garanticen el logro eficiente de su equipo de trabajo. Sin embargo, la eficacia comporta otros principios: por ejemplo, el de la creencia de que tanto el equipo humano como el propio gerente son importantes, relevantes y necesarios en la medida de las ideas y capacidades intelectuales que son capaces de aportar a la organización.

Por lo tanto, eficiencia y eficacia son dos elementos constitutivos de la práctica gerencial del presente siglo. Tanto el uno como el otro en conjunto

no dejan de lado la necesidad de controlar, gestionar y planear el escenario productivo sino también dan cabida para que el gerente aporte ideas y genere nuevos puntos de partida que impacten de forma positiva en la ejecución de las decisiones globales de la organización y en los resultados globales.

Katz (Ruiz, 2006) deja entrever dentro de su concepción de habilidades gerenciales el papel de la eficacia y la eficiencia en el accionar organizacional del gerente. En principio, el rol del gerente comporta liderazgo, lo cual no significa que sea en esencia un requisito unívoco del gerente. El liderazgo se aborda, como lo distingue Drucker (2005) de una manera diferente si la posición del gerente dentro de la organización es estratégica, administrativa u operativa. Sin embargo, cualquiera sea la posición gerencial el liderazgo resulta ser una habilidad fundamental que abona puntos importantes hacia el cumplimiento de la eficiencia en los objetivos propios de su cargo como en la eficacia de sus acciones e ideas.

Volviendo a Katz (Ruiz, 2006), las habilidades gerenciales son la condición que hacen converger la eficacia y la eficiencia en un solo punto. En efecto, cuando se asume que el gerente debe poseer habilidades se superpone una visión en la que su rol va más allá de ordenar y cumplir con procedimientos administrativos: debe posibilitar la consolidación de un clima organizacional motivador, de bienestar, de mejoramiento continuo de las prácticas organizacionales y de formulación de ideas que aporten valor los resultados logrados por su equipo de trabajo.

Katz (Ruiz, 2006) aporta tres amplios conjuntos de habilidades gerenciales: Un primer conjunto es el relativo a las habilidades gerenciales técnicas, un segundo relativo a las habilidades gerenciales humanísticas, un tercero relativo a las habilidades gerenciales conceptuales, siendo el último grupo el relativo a las habilidades gerenciales administrativas. Similar a como



cataloga Drucker (1989 y 2005) la participación del liderazgo según el tipo de gerencia, Katz (Ruiz, 2006) también contempla que estos cuatro tipos de habilidades gerenciales no se suceden de una misma manera cuando el nivel gerencial ocupado cambia. El autor concibe así tanto la presencia de cuatro tipos de habilidades gerenciales como de tres niveles gerenciales, siendo estos últimos los que determinan el tipo de habilidad requerido.

Un primer nivel gerencial es el correspondiente a la gerencia de primera línea. A nivel jerárquico es la base gerencial de toda organización dado que en ella el gerente debe responsabilizarse del control y coordinación del equipo de trabajo, en el nivel jerárquico más bajo de la organización. Así mismo, debe ocuparse del manejo de los procesos productivos y operativos y el establecimiento de pautas de mejora en dichos procesos de operación organizacional.

En segundo lugar se encuentra la gerencia de nivel medio. A este nivel gerencial, la participación del gerente es de coordinación de equipos gerenciales de primera línea. Por lo tanto, no centran su atención en coordinar lo operativo sino, por el contrario, hacen seguimiento general de las prácticas organizativas implementadas por los gerentes de primera línea, lideran a nivel medio la aplicación de las políticas organizacionales, participan activamente de la gestión humana como también tan soluciones a las dificultades globales que puedan presentarse en el escenario productivo y administrativo.

En último lugar se encuentra la gerencia de nivel alto o alta gerencia. La alta gerencia posee una responsabilidad significativa dado su papel en la creación y desarrollo de los diferentes departamentos o áreas que componen a la organización. Lidera el establecimiento de metas organizacionales que permitan consolidar las expectativas directivas en cuanto a crecimiento, participación en el mercado y consolidación de la cultura organizacional entre

otros aspectos. Por ello las decisiones que toman los gerentes de alto nivel repercuten en toda la organización puesto que afectan desde el desempeño de un equipo de trabajo hasta la manera como se entiende e interpreta una meta organizacional.

Sea cual sea el nivel gerencial, para Drucker (1989 y 2005) la contribución del gerente para una acción eficaz es constante puesto que siempre debe mirar más allá de sus responsabilidades nominales y preguntarse por aquello que pueda darle a la organización nuevas realizaciones y resultados. Sin embargo, como lo destaca Katz (Ruiz, 2006), los aportes gerenciales que los gerentes logran al poner en marcha sus habilidades gerenciales se dan de diferente manera al variar el lugar gerencial ocupado en la organización. Vale la pena, por ello, comprender primero las tres habilidades gerenciales descritas y expuestas por Katz.

Las habilidades gerenciales de naturaleza técnica son una combinación entre saberes adquiridos académicamente durante el paso del gerente en la universidad con saberes prácticos aprendidos en la práctica profesional diaria. Lo anterior quiere decir que al poner en marcha las habilidades gerenciales técnicas, los gerentes deben implementar acciones y decisiones para que los procedimientos propios de un departamento o área organizacional funcionen adecuadamente. Por ello, debe dominarlos, entender bien la naturaleza y limitaciones de cada procedimiento como también la manera en que dicho procedimiento se muestra en el tiempo de la operación, el recurso humano que apoya dicho procedimiento y la capacidad operativa necesaria para lograrlo. Las habilidades técnicas del gerente lo obligan a implementar métodos de medición de tiempos, costos y recursos, centrando así toda su atención en lo productivo y operativo.

Cabe aclarar que no se pueden universalizar los conocimientos técnicos que debe poseer un gerente de primera línea puesto que existen diversos

escenarios productivos en donde el producto o servicio que se genera demanda conocimientos diferenciales. Ejemplo de ello es lo que pueda productivamente suceder al interior de una fábrica de manufactura de calzado y lo que sucede en una compañía de telefonía celular. En esencia, la producción de bienes y servicios comportan procesos productivos diferentes, tiempos y equipos humanos diferentes como también una relación diferente con el usuario final de los mismos.

En segundo lugar aparecen las habilidades humanísticas, humanas o sociales. Este conjunto de habilidades gerenciales se relacionan con aquellas capacidades para influir de manera significativa y positiva en el equipo de trabajo persiguiendo por supuesto como único objetivo, integrar las expectativas personales y profesionales del equipo con los objetivos misionales de la organización. Sin duda, las habilidades humanas y sociales trazan un papel diferente del gerente puesto que lo sitúa en un ámbito de construcción de la cultura organizacional, en un guía y gestor de una atmosfera laboral que equilibre las responsabilidades del trabajador con sus expectativas y proyecciones.

Tal y como lo señala Katz, las habilidades sociales y humanas que se muestran relevantes corresponden, por ejemplo, a la capacidad para gestionar el tiempo del equipo humano, la capacidad para modular el estrés y la capacidad para resolver y mediar problemas al interior del equipo de trabajo, sea este producto de situaciones personales, producto de la misma naturaleza del trabajo o causa de relaciones laborales conflictivas. Otras habilidades como el autocontrol, la comunicación efectiva y la persuasión también entran en esta baraja de habilidades.

Para Katz (Ruiz, 2006) las habilidades sociales y humanas son relevantes en la gerencia puesto que maximizan la interacción entre los niveles bajos de la organización y los niveles altos, haciéndola más eficiente,

más transparente y significativa. En muchas ocasiones, las decisiones directivas o de alta gerencia, cuando dan la espalda a la comunicación horizontal con la organización, producen incomodidad y van en contravía al bienestar humano de la organización por lo que la comunicación eficiente garantiza que las decisiones no solo contemplen lo económico, lo externo y lo administrativo sino también lo humano.

Las habilidades sociales y humanas no son un aprendizaje delineado por pre-requisitos difíciles de cumplir. Las habilidades sociales y humanas pueden aprenderse y adquirirse con el tiempo pues surgen de la propia experiencia y comprensión real del sujeto respecto a su entorno. La sensibilidad del individuo por ser escuchado le permite también entender la necesidad de tolerar, escuchar al otro e involucrarse con los puntos de vista de los demás. Esta sensibilidad ligada a un liderazgo efectivo en el gerente permite catalizar la eficacia a nivel administrativo procurando así siempre la búsqueda de una respuesta en lo posible consensuada con el equipo de trabajo pero, al no ser consensuada, sí que sea favorable.

En último lugar se encuentran las habilidades conceptuales, las cuales se relacionan de manera estrecha con el “desarrollo cerebral del gerente eficaz” propuesto por Drucker (1989 y 2005). Dentro de este conjunto de habilidades gerenciales sobresale la necesidad de desarrollar de una manera eficaz de pensamiento en donde el gerente comprenda y analice su entorno organizacional en procura de la formulación de estrategias y la resolución de problemas globales al interior de la empresa.

Como se dijo anteriormente, la presencia de los tres tipos de habilidades gerenciales dentro de la actividad de los gerentes no se produce en la misma proporción cuando se hace parte de la alta gerencia, gerencia media o gerencia de primera línea. Cada modalidad gerencial comporta una mayor prevalencia de cierto tipo de habilidad con respecto a otra.

Para Katz (Ruiz, 2006), en los niveles gerenciales de primera línea, las habilidades gerenciales destacadas corresponden a aquellas de orden técnico y con un porcentaje de participación general usualmente superior al 50 por ciento. Lo anterior significa que un gerente de primera línea requiere de mayores habilidades técnicas para emparentarse en su totalidad con la dinámica de producción de los bienes y servicios dentro de la organización. Dichas habilidades le facilitan interpretar rápidamente las necesidades de la operación y responder de manera enérgica y dinámica ante la necesidad del cambio por cuestiones financieras, de recurso humano, de tiempos y movimientos o de recursos.

Por su parte en la gerencia media, la prevalencia recae sobre las habilidades humanas y sociales, estando en segundo orden de importancia las habilidades técnicas. Esto significa que el gerente de este nivel medio requiere de un adecuado relacionamiento con el equipo humano de la organización y de la capacidad para traducir en acciones, programas y acciones gerenciales los intereses organizativos y misionales de la alta gerencia. Por lo tanto, su nivel de relacionamiento con la gente es estrecho y es quien, de alguna manera, interviene en la construcción de la cultura organizativa, en el fortalecimiento de los procesos organizacionales generales y en el mejoramiento del equipo humano.

Por último, se encuentra la alta gerencia, siendo las habilidades gerenciales más importantes las que corresponden a lo conceptual. Ellas ocupan una proporción equilibrada con las humanas, siendo las habilidades técnicas las menos importantes puesto que no le compete a él directamente valorar específicamente el trabajo del personal.

La formulación de estrategias para la alta gerencia necesariamente debe ligarse al fortalecimiento de estos tres tipos de habilidades gerenciales. Sin embargo, las habilidades gerenciales que suelen darse por descontado o

que obligadamente un gerente debe dominar son las relacionadas con lo técnico. Por lo tanto, teniendo claro la importancia que representa para el gerente el liderar acciones estratégicas, establecer puentes de comunicación efectivos entre los diferentes mandos de la organización y ser más efectivos con las acciones administrativas se propone a continuación un conjunto de estrategias para potenciar en el gerente de media y alta gerencia sus habilidades humanas y conceptuales. En su conjunto, las habilidades humanas y conceptuales estimulan la potenciación del talento humano y las competencias individuales y grupales como también el fortalecimiento de la inteligencia directiva y la toma de decisiones en su propio accionar gerencial.

## **2. Estrategias para un cambio gerencial**

El fortalecimiento de las habilidades gerenciales al interior de las organizaciones representa en sí mismo un objetivo necesario altamente vinculado con la gestión desarrollada en Recursos Humanos. Becker et. al (2001), incluso considera dicho talento gerencial como un bien intangible que fuerza a la organización a introducir en el escenario del mercado una ventaja competitiva que dan valor adicional a los obtenidos por el consumidor.

Lo anterior significa, que el activo más importante dentro de una organización es en esencia el talento humano al producir éste un impacto estratégico en la estructura general de las empresas. Sin embargo, como lo expresa Becker et. al (2001), a sabiendas de conocer el rol del recurso humano y el talento gerencial en los logros misionales, las organizaciones en ocasiones reducen su gestión a un rubro más relacionado con un costo necesario de minimizar que como un activo susceptible de incrementarse en su valor.

Si partimos del presupuesto de que las habilidades y talento de los gerentes representa en sí mismo un componente de valor intangible perteneciente a un activo mayor (es decir, el recurso humano) lo anterior significa que no es suficiente con formular qué estrategias organizacionales y de Recursos Humanos facilitan el fortalecimiento de las habilidades gerenciales de tipo humano y conceptual. En principio, la formulación de dichas estrategias debe estar precedida de un enlazamiento entre la gestión de los Recursos Humanos y las habilidades gerenciales perseguidas.

Sobre la integración entre la gestión del Recurso Humano y el mejoramiento continuo de las habilidades gerenciales, Becker et. al (2001) y Cat et. al (2009) no dudan en afirmar que las organizaciones de siglo XXI han venido dándole un interés paulatino e incipiente a esta conexión pero sin lograr mayores avances. Una causa de esta realidad organizacional tiene mucho que ver con la perspectiva de los propios gerentes sobre la inclusión de este componente en la gestión humana.

En consecuencia, no suelen formularse estrategias de mejoramiento gerencial ni la operacionalización de la medición del desempeño estratégico gerencial, en términos de habilidades sociales y humanas. Claro está, el interés de las organizaciones y de los propios gerentes tiende en su mayoría a evaluar y promover el desempeño exclusivamente administrativo, dejando de lado la gestión humana y social inmersa en la actividad gerencial.

Desde el punto mismo en donde quedan expresados los objetivos generales y misionales de la organización, el desarrollo del capital humano gerencial y su constitución como activo dentro de la empresa deben constituir un objetivo fundamental de la organización y un aspecto común a todas las dimensiones de la empresa. La promoción y evaluación de las habilidades gerenciales de orden humano y social deben constituirse en una acción estratégica organizacional que revitalice el papel del gerente no como un

ejecutor de acciones y auditor del trabajo realizado por el equipo humano, sino como un promotor y ejemplo de prácticas organizacionales de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación horizontal abierta y confiable.

Las habilidades humanas y conceptuales, desde la perspectiva de la gestión gerencial, sitúan al gerente en una posición diferente sobre su propia participación dentro de la organización y sobre el lente desde donde se auto-cuestiona y reflexiona su papel como ser humano. Tal y como lo señalan Becker et. al (2001), Cat et. al (2009), Codina (2002) y Drucker (1989 y 2005) es natural que cuando un gerente centra su reflexión en estos dos tipos de habilidades ahonde más en las debilidades y desaciertos que las fortalezas y las posibilidades que sus habilidades humanas y conceptuales le brindan a la organización.

Por otra parte, califican los autores, a pesar de las nuevas perspectivas desde donde se concibe la actividad gerencial, aún es extendida la postura del *gerente eficiente* que muestra resultados medibles y entregables en lo administrativo, dejando al azar y la imprevisibilidad de la acción gerencial el análisis de sus habilidades gerenciales de tipo humano y social. Muchos gerentes se identifican más con esta postura, lo que los lleva a entender la práctica gerencial como un ejercicio administrativo diario que involucra responsabilidades de cargo, de manejo de personal y de toma de decisiones estratégicas.

Sin embargo, olvidan u omiten que la actividad gerencial también trae como consecuencia un crecimiento conceptual y humano por parte del gerente, pocas veces medido, por supuesto, tanto por la organización como el propio gerente. Por lo tanto, un primer paso para comprender la naturaleza de estas habilidades dentro de la actividad gerencial es tratando de describir de qué tipo de habilidades humanas y conceptuales deben definir al gerente para ser exitoso, eficaz y gestor de cambios al interior de la organización.



Las habilidades humanas en el ámbito gerencial han sido ampliamente abordadas desde la primera mitad del siglo XX. No como una unidad de análisis independiente sino a partir de la comprensión general de la teoría administrativa, como se pudo señalar y analizar en apartados anteriores. De manera que, independiente del paradigma administrativo desde donde se ha definido la actividad gerencial existen puntos claros en común sobre las condiciones de desempeño y lo requerido por un gerente para que su labor y su participación dentro de una organización brillen por su eficacia y eficiencia y no por su apego exclusivo al cumplimiento obligado de sus responsabilidades financieras, administrativas y/o operativas.

Encontramos primero las habilidades humanas. Las habilidades humanas necesarias en un gerente involucran: la capacidad de persuasión del equipo humano sobre los intereses organizacionales, la capacidad de coordinación intra-organizacional, el trabajo en equipo, la comprensión y capacidad de identificación de las capacidades, fortalezas, debilidades y expectativas de quienes conforman el equipo humano, la capacidad de trabajo cooperativo, la capacidad de gestión del tiempo en el equipo humano, la capacidad de mediación de conflictos y la capacidad comunicativa para que la información organizacional fluya de manera transparente.

En conjunto, las anteriores habilidades humanas de tipo gerencial involucran de manera transversal las relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales debidamente gestionadas integran al equipo humano en una cultura promotora del respeto, de la escucha, de la participación y de la integración horizontal del equipo humano, siendo vital el direccionamiento de las relaciones y la cultura organizacional hacia la planeación estratégica formulada desde el nivel directivo.

Por otro lado, se encuentran las habilidades conceptuales. Las habilidades conceptuales de un gerente apuntan específicamente a: el

desarrollo de su capacidad cerebral para liderar de manera eficaz los objetivos organizacionales, formular estrategias que respondan a una lectura real de la situación de la organización respecto a su entorno externo o interno y el desarrollo de una forma diferente de pensamiento directivo. Esta nueva forma de pensamiento directivo se vuelca el hacia el mejoramiento de la toma de decisiones y la innovación directiva (entendida esta como la capacidad para interpretar la situación de la organización y modelar nuevos estilos de administración).

En conjunto, ambos tipos de habilidades gerenciales no necesariamente implican la puesta en marcha de estrategias diferenciales de mejoramiento. Por el contrario, los análisis hechos a lo largo del desarrollo de la teoría administrativa por autores como Davis et. al (2002), Gibson et. al (2001), Emerson (Galvan, 1992 y Davis et. al, 2002), Fayol y Parker (Galvan, 1992 y Davis et. al, 2002), Drucker (1989 y 2005) y Katz (Ruiz, 2006) dejan entrever que las estrategias necesarias para que los gerentes de una organización mejoren sus habilidades humanas y conceptuales atraviesan cambios de conducta, de disposición al cambio, de percepción del entorno mediato, de auto-percepción del rol gerencial y de relacionamiento con el equipo de trabajo que no excluyen un tipo de habilidad sobre la otra.

En esencia, las estrategias para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales que se presentarán a continuación no distinguen entre habilidades humanas y conceptuales puesto que ambas inducen a un cambio a nivel intra-individual e inter-individual. Ello, entonces, debe llevar a que el gerente, sea que su posición se ubique en el nivel superior, intermedio o inferior de la organización, logre promover cambios a nivel organizacional en los comportamientos de su equipo de trabajo, potenciando sus competencias individuales y colectivas, en componentes como cultura organizativa, el desempeño laboral y el crecimiento profesional.

Un primer componente gerencial sobre el cual el gerente debe ser eficaz se relaciona con el manejo del tiempo y la eficacia en la planeación productiva de su equipo humano. El gerente, como lo distingue Katz (Ruiz, 2006), Drucker (2005), Becker et. al (2001) y Cat et. al (2009) debe ser capaz de interpretar y analizar la fuerza que cada trabajador puede aportarle al objetivo final de la organización como a su cultura organizacional.

En consecuencia una primera estrategia para fortalecer la interpretación y la planeación productiva es la *previsión* y la promoción del equipo humano a cargos que maximizan sus capacidades profesionales y sociales. Lo que debe orientar la toma de decisiones de una gerente al momento de integrar o prever el cambio de un trabajador a otro cargo no es sobre el concepto de lo que no es capaz de hacer sino partiendo de lo que sabe hacer y el esfuerzo que imprime al intenta aprender algo nuevo.

En segundo lugar, es importante poner en marcha una estrategia de *relacionamiento interpersonal positivo con los superiores*. La fuerza con que el gerente promueva las capacidades directivas y organizacionales de su superior no solo permite que su jefe inmediatamente superior mejore sus posibilidades de crecimiento profesional y de ascenso sino que les posibilita a todos los subordinados, incluyéndolo a él, el crecimiento dentro de la organización. Es usual que cuando un gerente es relevado de su cargo y sustituido por alguien externo el equipo humano que acompañada dicha gestión vea reducida sus posibilidades de crecimiento organizativo y profesional.

Un segundo componente importante dentro de la gestión gerencial corresponde a la toma de decisiones. Las decisiones que un gerente ponga en práctica serán siempre consecuencia directa de la manera como establece conexión con su equipo de trabajo y que tan sensible es para interpretar, analizar y proponer alternativas novedosas que los involucren.

Igualmente, comporta una sensibilidad cerebral, una interpretación adecuada del momento que rodea las decisiones estratégicas.

Por lo tanto, Una estrategia fundamental que interviene en el mejoramiento de la toma de decisiones por parte del gerente consiste en contar con un sistema de medición que le permita al gerente poder estimar cual es la decisión más conveniente para lograr implementar una nueva estrategia organizativa. Dichas decisiones son siempre la expresión de choque, de conflictos que puedan generarse al interior de la organización.

Por último, el liderazgo organizacional eficaz también representa una importante dimensión que mejora con el fortalecimiento de las habilidades humanas y conceptuales. Un liderazgo eficaz fortalecido con mejores habilidades humanas y sociales es posible mediante la estrategia de determinación del grado de madurez laboral y personal de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo. El liderazgo involucra riesgo, madurez para asumir los retos y la certeza de que el equipo de trabajo es un todo que sinergiza las necesidades de la organización.

## CONCLUSIÓN

La primera y más importante de las conclusiones que puede formularse es que la gestión de las habilidades gerenciales es fundamental para la optimización o fortalecimiento no solo de la estructura organizacional dentro de la compañía, sino también del fortalecimiento del equipo humano y la creación de estrategias corporativas que mejoren el clima organizacional. Al tener en cuenta el gerente las capacidades, necesidades y características del capital humano se mejora significativamente los niveles de rendimiento de todos los departamentos que conforman el clima organizacional y/o laboral corporativo.

Por otra parte, el fortalecimiento de las habilidades gerenciales en el orden humano y conceptual sitúa en el panorama de la gestión organizacional la gestión general de las competencias. Un cambio o mejoramiento en las habilidades gerenciales suscita una nueva percepción de lo que representa una competencia del equipo humano: competencia del recurso humano como un reto compartido y de crecimiento y evolución personal al interior de la compañía.

Dentro de las ventajas y beneficios que se logran obtener con el mejoramiento de las habilidades gerenciales pueden encontrarse la inteligencia emocional, que es la capacidad desarrollada y que refiere a la gestión y forma de asumir situaciones tanto en el ámbito personal como económico. Así mismo, Se encuentra la gestión del conocimiento, referida a los conocimientos acumulados dentro del periodo de tiempo laborado dentro de la compañía, ya sean obtenidos dentro de la misma o por intermedio de ésta. Por último, se encuentra el capital intelectual o la capacidad que se desarrolla a partir de los conocimientos para tomar y asumir decisiones de forma autónoma y fructífera.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bateman, T. (2000). *Administración, una ventaja competitiva*. México: Mc GrawHill.
- Becker, B.; Huselid, M. & Ulrich, M. (2001). Making HR a Strategic Asset [Versión Electrónica]. *Financial Times*. Recuperado de: [http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2001\\_Financial\\_Times.pdf](http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2001_Financial_Times.pdf)
- Cat, R.; Yonca, C. & Jodi, B. (2009) *Managing the HR Function Across Countries and Cultures* [Versión electrónica]. USA: Gower Publishing. Recuperado de: <http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=mhPGGzw4xTYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Gower+HR+Transformation+Series:+Going+Global:+Managing+the+HR+Function+Across+Countries+and+Cultures.&ots=Be6htH8lex&sig=BoGr9DUvXj3QZwPTnDujeWEPga4#v=onepage&q&f=false>
- Codina, A. (2002). *¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?* Cuba: Universidad de la Habana.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Drucker, P. (1989). *El ejecutivo eficaz*. España: Editorial Sudamericana

\_\_\_\_\_ (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Editorial Norma.

\_\_\_\_\_ (2005). Managing Oneself. *Harvard Business Review*, (enero); 1-12.

Galván, J. (1992). *Tratado de Administración General*. México: Instituto Nacional de Administración Pública.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.

Kaplan, R. & Norton, D. (1995). Putting the Balanced Scorecard to work. En: Shaw, D.; Schneider, C.; Beatty, R. & Baird, L. (eds.). *The performance measurement, management, and appraisal sourcebook*. USA: Human Resource Development Press.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, (Enero); 78-95.

Ruiz, P. A. (2006). Las habilidades gerenciales y su importancia en la Dirección empresarial. *Revista M y M*, (79); 108-116.

Stein, G. (2010). Peter Drucker: Sobre empresa y sociedad. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, (74); 3-50.

Ulrich, D & Smallwood, N. (2007). Building a Leadership Brand. *Harvard Business Review*, (jul-ago); 1-10.

