

## **ENSAYO**

# **LAS HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL GERENTE EN LA EMPRESA DE HOY**

**POR**

**DIEGO FABRICIO CHINCHILLA HERNÁNDEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**BOGOTA MARZO DE 2013**



**ENSAYO**

**LAS HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL GERENTE EN LA EMPRESA  
DE HOY**

**POR**

**DIEGO FABRICIO CHINCHILLA HERNÁNDEZ**

**DOCENTE**

**FANETH SERRANO LEDESMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**



**BOGOTA MARZO DE 2013**

# **LAS HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL GERENTE EN LA EMPRESA DE HOY**

## **INTRODUCCIÓN**

La globalización es un término que venimos asimilando hace apenas unas pocas décadas. En esta está implícito la manera como los altos ejecutivos de las grandes compañías debe y deberán entender, no solo el mercado, si no las culturas de otros lugares del mundo, sus costumbres, principios y maneras de ver la sociedad de los diferentes países. Lo anterior nos ha llevado a entendernos de una manera más rápida y directa con las demás personas visualizando así el concepto de aldea global que nos ha sido estimulado.

De igual manera, el estratega de hoy debe estar enfocado en el aspecto de la globalización y la información inmediata (el que tiene la información tiene el poder). El conocimiento del entorno, la competencia y el conocimiento inequívoco de la empresa de la que es parte, llevan a que éste tenga desarrolladas ciertos conocimientos y habilidades gerenciales que lo promuevan a obtener resultados extraordinarios. El estratega que pide hoy las organizaciones es una persona capaz de cohesionar los aspectos relevantes y administrarlos de la mejor para desarrollar nuevos y mejores productos que satisfagan a la sociedad y por su puesto a la empresa.

Lo anterior implica que los gerentes deben conducir de forma racional las actividades de la organización. Esto implica los principios básicos de la administración como lo son planeación, dirección organización y el control de todas las actividades, funciones y tareas bien direccionadas. El papel de la alta gerencia es de suma importancia, dado que el gerente es el responsable de lograr que las cosas sucedan y sobre todo, hacer del negocio rentable y competitivo.

Así mismo se puede afirmar que el gerente es una figura de sumo valor, el eje principal, el líder y promotor que las cosas se cumplan y que el equipo siga la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguirá un destino distinto y se perseguirán intereses personales que no conllevaran a un resultado satisfactorio.

Como consecuencia de todo lo anterior la empresa de hoy requiere de gerentes altamente calificados, que sean capaces de obtener los mejores resultados y que estén comprometidos con la organización y sus objetivos. Para este fin, se diferenciarán los valores que debe tener un buen gerente y estos como deben ser aplicados a las decisiones que tomara en su momento.

La función principal de los gerentes es la de tomar decisiones, este debe estar totalmente familiarizado con el entorno en el que se desenvuelva. El gerente tiene la responsabilidad de anticiparse a los cambios y aceptar de la mejor forma cada aspecto relevante que se le presenta. Los cambios podrán ser una gran oportunidad de cambio y mejora así como un nuevo reto.

Con el siguiente ensayo se pretende **evaluar los aspectos más relevantes de las habilidades gerenciales dentro de una organización**, en el contexto de crecimiento y la rentabilidad. Siendo la rentabilidad aspecto fundamental de la gestión del gerente, se pretende verificar los aspectos más relevantes para su cumplimiento.

De igual manera dentro de una organización como se debe **dimensionar la responsabilidad de un Gerente en el marco del desarrollo de sus actuaciones y decisiones**. La toma de decisiones es un factor clave de éxito tanto en lo personal como en lo laboral.

Por último **plantear un concepto articulado y coherente acerca de las competencias y habilidades que debe tener un gerente**. Considerando que las competencias son destrezas que el gerente debe cumplir para el buen desempeño de sus funciones.

En esta síntesis he recopilado los aspectos, cualidades, habilidades y competencias más relevantes que deben ser parte integral del gerente moderno. En la medida que este personaje cumpla con el menor margen de

error estos requisitos, tendrá la oportunidad de desempeñarse de la mejor forma haciéndose más profesional, eficiente y efectivo llevando a cualquier organización al éxito.

Para terminar, son muchos los conocimientos relevantes que el gerente moderno debe tener en cuenta para la solución efectiva de los objetivos corporativos. En el siguiente ensayo invitare al lector a que tome en cuenta y aplique los más relevantes y concernientes a su campo profesional así como los aspectos que sean aplicables a sus funciones.

## CAPITULO I. HABILIDADES GERENCIALES

Considero que una de la gran oportunidad que tiene una empresa que se dedique a cualquier negocio es la administración y la gerencia. **Son tantos los aspectos que se deben en tener en cuenta al tomar decisiones y al ejecutar sus habilidades, que si el gerente no tiene los fundamentos básicos claros y desarrollados, puede llegar a tomar medidas que lleven al fracaso cualquier intención de mejora.** Por otro lado puedo asegurar que ningún estratega quiere si no lo mejor para su gestión.

Con base en la anterior premisa, el gerente deberá tener los fundamentos idóneos y tener un sentido organizacional coherente, sencillo, práctico, ágil y dinámico. Debe ser capaz de discernir las decisiones gerenciales que todos los días esta dispuesto a enfrentar.

Especialmente en el mundo del Retail se considera que las tiendas son entes autónomos direccionados por una Gerencia General que dicta los lineamientos concretos a toda la cadena. Es por ello que el concepto de “cadena” el cliente lo tiene bien identificado. En mi caso, un cliente que adquiere un producto en una tienda tiene la seguridad que lo va a encontrar en otra con las mismas características, en el mismo lugar que lo encontró y con el mismo precio que lo adquirió. Puede haber otros factores que hacen que una empresa dedicada a la venta al menudeo tenga el mismo concepto de una tienda a otra.

Por lo anterior en este tipo de organizaciones el gerente deberá tener habilidades desarrolladas, sobretodo, a un pensamiento estratégico, orientado al cliente y comprometido con los resultados. El gerente y la organización deberán estar regidos por los principios que, en últimas, son los que gobiernan la empresa. El gerente deberá estar ajustado a dichos principios y éste deberá ser garante que se cumplan a todo nivel dentro de la empresa.

Comencemos por entender y desglosar el concepto de **Habilidad Gerencial**:

Primero que todo, el vocablo habilidad es derivado del latín *habilitas* y significa capacidad y disposición para hacer algo (Real Academia Española):

Son todas aquellas destrezas, físicas y/o mentales, que puede llegar a desarrollar un individuo o grupo de individuos en situaciones del entorno en que se

desenvuelva. Los primeros hombres pensantes (Homo sapiens), entendieron la realidad del entorno y se fueron adaptando a él de tal manera que fueron desarrollando destrezas y habilidades para sobrevivir.

En otras palabras, la habilidad es un cierto nivel de competencia que tienen los individuos para cumplir objetivos específicos. “Andrés tiene la habilidad de resolver problemas matemáticos rápidamente”. En este ejemplo se puede deducir que el sujeto en mención tiene habilidad matemática, que es la capacidad para emplear cifras con efectividad para completar un proceso de raciocinio de manera adecuada. Según Howard Gardner (1998) “la habilidad matemática es una clase de inteligencia que utiliza correctamente el pensamiento en el ámbito de la lógica”.

Podemos citar un sinnúmero de habilidades del ser humano como bailar, pintar, escribir, actuar; etc. Lo realmente importante es entender que la habilidad es el resultado de una serie de condicionamientos mentales y físicos que llevan a un individuo a desarrollar su talentos haciéndolo mas competente y destacándolo frente a otros. La habilidad no es otra cosa que tener la aptitud y la actitud de desarrollar una tarea en las mejores condiciones y con los mejores resultados.

Ahora debemos entender el concepto de gerencia. Del latín *gerens-entis* que significa: persona que lleva la gestión administrativa de un empresa o institución (Real Academia Española:)

Se dice que la palabra gerencia es derivada de las estrategia militar, donde el General que comanda unas tropas tiene la responsabilidad de cumplir los objetivos impuestos por sus superiores. Esto sucede con el Gerente: tiene la misión de llevar a un término satisfactorio los objetivos trazados por la junta directiva o dueños de una empresa.

Según Idalberto Chiavenato (2.001) “*la tarea básica del gerente es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente*”. Para Michael Porter (2.006): “*la gerencia es el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional*”

Sin duda alguna el estratega es aquella persona dentro de una organización encargada de concatenar todos los elementos que tiene a disposición para

llegar a unas metas específicas. Estos recursos deberán ser utilizados de la mejor manera, eficaz y eficientemente.

Lo que es mas importante, el gerente es el gran ejecutivo, que estando por encima de toda la empresa, manda y esta al frente de la gestión de toda la organización. Es el timonel de toda una empresa, sea esta grande o pequeña. El gerente estratega es una persona capaz de desenvolverse en un medio determinado. Debe tener la competencia suficiente de llevar a una empresa o una organización hacia el cumplimiento de objetivos fijados. Esta persona es capaz de contar y desarrollar una serie de habilidades propias de su cargo que lo conducirán, sin duda, a una gestión efectiva de su labor.

Comencemos por analizar la importancia de estas habilidades en la gerencia moderna y su impacto en toda la organización, no sin dejar de lado muchas otras que en su momento destacare y pondré en contexto.

Es sin duda alguna el tiempo el recurso no renovable que más se desperdicia en las organizaciones hoy en día. Las reuniones prolongadas, las de improviso, las visitas de altos ejecutivos a las plantas de producción o al almacén sin anuncio y muchos otros factores que convierten el tiempo en algo elástico. El exceso de reuniones provoca que las personas que conforman estos equipos terminen siendo improductivas. Esto hace referencia a lo que popularmente se conoce como "*reunionitis*".

**El manejo del tiempo** debe ser muy bien eficientado por el Gerente de una unidad de negocio. Las reuniones se deben volver agiles y provechosas, que lo que se expresa en dicha junta sea entendible para los involucrados y que se asignen tareas específicas las cuales tengan seguimiento periódico. Esta es la mejor técnica: llevar una bitácora del tiempo que se le dedicara a cada actividad, controlar el tiempo de intervención de los integrantes en las reuniones, se debe establecer objetivos claros. El Gerente debe delegar y hacer seguimiento y debe eliminar posibles distractores en las reuniones.

Dado lo anterior podemos agregar que el gerente moderno debe tener claros la misión de su cargo y los resultados esperados en su gestión. Debe aclarar las

dudas para que el equipo comprenda con claridad y precisión, la orientación a la calidad y el detalle proviene del manejo efectivo del tiempo. Debe lograr varios proyectos simultáneamente atendiendo los detalles de cada uno de ellos asegurando la calidad de todos en el tiempo previsto. Revisa con precisión todos los aspectos de los procesos y proyectos asegurándose que los tiempos este acorde para el cumplimiento de los objetivos.

El Gerente tendrá la obligación de entender y hacerse entender. **La comunicación asertiva es clave en las organizaciones** y para ello se dedica mucho material como cartelera, folletos informativos, comunicados, memorandos, intranet, etc. Es responsabilidad de la alta gerencia desarrollar estrategias para poder cumplir sus objetivos de comunicación. La gerencia debe comprender que la comunicación debe ser clara y precisa para que se cumpla su cometido.

Sin embargo la comunicación efectiva es una habilidad que se puede desarrollar, potenciando los aspectos interpersonales, grupales, intergrupales, organizaciones y externos. Con frecuencia se considera que saber escuchar es lo más natural para el ser humano. La escucha activa es una habilidad que deberá tener un gerente la cual le exige que tenga capacidad de analizar lo que percibe por medio de la palabra. La comunicación está definida por los miembros de la compañía quienes interactúan de maneras específicas con el fin de mejorar las condiciones laborales y ambiente de trabajo, todo esto direccionado por la gerencia.

Escuchar es probablemente el aspecto más importante del proceso de comunicación, sin embargo, suele ser descuidado por nosotros mismos. Esta habilidad consiste en una relación compleja de análisis, comprensión y retención. Aunque puede ser cierto que la escucha efectiva es difícil de aprender, todos los gerentes tienen la oportunidad de hacerlo.

En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión, y los objetivos de una organización. Una comunicación exitosa existe cuando hay claridad del mensaje propio y la comprensión correcta del mensaje de los demás.

Por otra parte hay muchas razones para innovar, una de ellas es para adaptarse al cambiante medio que nos rodea, donde todos los días surgen nuevas tecnologías, conocimientos, competidores, productos sustitutos, cambios regulatorios (leyes) y muchos factores mas. Otra importante razón es que la innovación es una respuesta a las necesidades de la clientela o a modificaciones en la estructura de los mercados.

Además la innovación puede ser fruto de la necesidad de solucionar problemas diversos a nivel empresarial. Procesos ineficientes, baja productividad, exceso de infraestructura, mal servicio, planta de personal creciente, etc. Todas las anteriores pueden ser muy buenas razones para pensar en innovación y la creatividad.

El proceso de innovar no puede ser ocasional ni simplemente presentarse por suerte o azar. Es un reto profesional de gran tamaño y puede distinguir la diferencia entre el éxito y el fracaso de un gerente y su papel en la empresa. Lo anterior se puede estructurar como el proceso sistémico a través del cual una empresa busca mejorar su posición competitiva en el mercado, cambiando el modo tradicional de hacer las cosas.

Cuando se habla de inventar se refiere a la idea de concebir algo novedoso, por el contrario cuando nos referimos a innovar supone tomar una idea, desarrollarla y probarla para seguir su resultado en cualquier contexto. La idea es que aquella idea tenga un valor sustancial en el medio, es decir, genera alguna riqueza mediante la diferenciación. La esencia del gerente en la innovación es generar conocimientos y nuevas ideas y a partir de ellas, crear oportunidades en los productos, en los procesos o en la estructura de una organización.

Es George Terry (1993), uno de los literarios en el campo de la administración más influyentes, el cual hace mas de treinta años expreso que *“la vitalidad de una Empresa se deriva de las habilidades de sus gerentes para crear y aplicar ideas”*. Este concepto de creatividad, llevado a una habilidad, deberá estar permeado por el desarrollo gerencial. **El gerente debe tener la capacidad creadora para desarrollar mejor sus estrategias y hacerlas mas productivas.**

El autor Crosby (1.987) afirma: “La Gerencia moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aun si esto se limita al resultado de recombinar elementos en formas diferentes”.

Lo anterior describe que si en algún momento el Gerente denota que no hay cambios en los resultados, puede tomar una decisión con base en la habilidad creadora, de “mover sus fichas” estratégicamente para cumplir los objetivos. Cualquier empresa en situación de crisis, pelagra su situación de supervivencia sino se desarrolla una nueva idea. La organización no dependerá de la nueva idea, pero si se reconoce que ésta aporta nuevas alternativas y beneficios podrá liberarse de viejas ideas y lo que ellas conllevan. Por el contrario, el concepto de innovación representa en si mismo, una solución creativa, supone un cambio que se establecerá con el propósito de solucionar un problema o mejorar una situación.

Se dice que el buen líder (gerente) estará presto a ser una persona que realizará seguimientos a sus colaboradores. Establecerá la estrategia de desarrollo de comportamientos y habilidades de su personal, para ello recurrirá inevitablemente a esta teoría: el Coaching. Es un método que consiste en dirigir, instruir, entrenar y hacer acompañamiento a una persona o un grupo de ellas con el objetivo de alcanzar una meta o desarrollar unas habilidades específicas. Otra buena definición es aquella que dice: *“Coaching es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño”*.

De este tema existe muchísima literatura y el empleo y técnicas enseñadas por esta metodología es bastante amplia. El buen Gerente establece estrategias corporativas que lleven a que su gente siempre este lo mejor preparada posible para afrontar los retos con conocimiento. Para Garcia y Garrido (2.006), el Coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo y de medición de la gestión del personal. Esto comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de la selección del personal, ayuda a la gente a desarrollar sus habilidades y potencializar sus talentos mediante la retroalimentación basada en la observación.

**De esta manera el Coaching como estrategia, es la actividad que lleva a cabo un gerente, para guiar o conducir a un empleado o grupo de empleados a un lugar o una meta mutuamente convenida.** Utilizando estrategias o medios especializados que el coach maneja lograra llevar al equipo al objetivo final. El grado de éxito del Coaching se mide tanto por el nivel en que se logra el avance buscado, como la evolución que ha tenido el entrenado en el desarrollo de su función.

Los beneficios, para el gerente, de aplicar el Coaching en las organizaciones pueden ser los siguientes: el gerente desarrolla las capacidades y habilidades e incrementa los conocimientos, produce una retroalimentación de alta calidad, mejora el comportamiento y actitud de toda el área, mejora el desempeño y la productividad (indicadores), mejora la relación entre él y el equipo de trabajo, mejora la calidad de vida de todos los involucrados y produce mas ideas innovadoras.

Por otra parte **el gerente deberá enrutarse la empresa hacia la búsqueda constante del compromiso con sus principios y valores de honestidad e integridad.** Defenderá el legado de una empresa, la cual ha definido como compañía, cómo debe relacionarse entre sus partes con sus colaboradores, proveedores y clientes. El estratega deberá trabajar para mantener la confianza, el buen ambiente de trabajo y el buen nombre de la organización. Es muy importante interiorizar a toda una institución e invitarlos a hacer parte del compromiso con la ética y los valores, manteniendo los más altos estándares de conducta y siendo ejemplo para los demás.

Es por ello que el valor más preponderante en un gerente será la honestidad. Es la conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hace, lo que piensa y lo que dice. Al actuar siempre con rectitud y veracidad cumplirá con el correcto proceder de su cargo y su desempeño estará visto de la mejor manera. Al cumplir siempre con el trabajo, utilizara siempre el tiempo para realizar las tareas propias haciendo buen uso de los recursos y evitando desperdicios.

Dado lo anterior cada profesión tiene la indeclinable obligación de convertirse en ejecutor categórico de su misión. Para ello le es ineludible disciplinar sus actuaciones técnicas y científicas, perfeccionar su carácter y fortalecer su conducta dentro de las normas éticas.

Toda organización debe sentirse protegida con una gerencia plenamente identificada con sus funciones. El compromiso, la autoestima, la difusión y la aplicación de altos estándares de valores y principios serán fundamentales para el desempeño de su cometido. A todo ello se suma que la gerencia debe estar bien compenetrada con su recurso humano, con los equipos de negocio que integran sus unidades administrativas, de tal forma que estos estén identificados plenamente con su liderazgo y estilo gerencial.

Es por ello que el gerente debe contar con un código ético que define normas, reglas y políticas que deben cumplirse. No obstante, el ejercicio de la gerencia puede muchas veces no estar a cargo de profesionales sino de sus mismos propietarios. Lo realmente importante es que, indistintamente, quien este a cargo de una empresa debe ser una persona que esta identificada completamente con la ética. Son estos los valores que garantizan rectitud, honestidad, respeto, moral y conciencia de querer hacer siempre lo mejor. Un gerente que sea capaz de no dejarse envolver por las ambiciones del poder y sus efectos, atentando y contaminado su ética es lo que se busca en la administración moderna.

En una organización ser gerente puede llegar a ser una labor muy desgastante, pero en la actualidad se presentan desafíos muy particulares. El cada vez mas creciente desarrollo industrial hace que el estratega deba incurrir en recursos que lo puedan llevar o no al la ventaja competitiva. El estudio de quien debe salir beneficiado con alguna determinación o puede resultar afectado es lo que se denomina ética. *“Desde el punto de vista meramente filosófico, la ética es la ciencia que estudia las actuaciones humanas por efecto de su rectitud” Alexis Codina (Enfoque Estratégico de las Decisiones Empresariales 2002).*

Toda organización empresarial tiene una obligación ética hacia cada uno de los grupos interesados de la sociedad como lo son: propietarios-accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad. Pero, no solo en términos de

normas y deberes debe regirse la empresa, sino también en términos de valores: la libertad, la igualdad, la solidaridad y el respeto hacia los demás. Los valores éticos se deberán divulgar a todas las instancias de la empresa para sentir e impregnar al los colaboradores del objetivo institucional.

La palabra emoción proviene del latín *movere* (moverse). Es lo que hace que nos acerquemos o nos alejemos a una determinada persona o circunstancia. Por lo tanto, la emoción es una tendencia a actuar y se activa con frecuencia por alguna de nuestras impresiones grabadas en la memoria, o por medio de los pensamientos, lo que provoca un determinado estado de ánimo en las personas.

Con todo ello el gerente estratega de hoy debe tener la capacidad de entender a sus colaboradores y de discernir y asimilar la información que proviene de las personas. La inteligencia es una palabra compuesta por dos términos: *intus* (*entre*) y *legere* (*escoger*) de lo cual podemos concluir que significa **el que sabe elegir**. Por otro lado tenemos la emocionalidad que nos provee las experiencias, tanto pasadas como presentes. Dichas emociones son el resultado de la experiencia, individual o colectiva, de los sentimientos que experimentamos en algún momento.

La inteligencia emocional consiste en “*la capacidad de saber gestionar las emociones propias e incluso las ajenas, desarrollando lo que se conoce como empatía, que es habilidad de saber ponerse en el lugar de otra persona*”. Daniel Goleman (1999). Según esta premisa el gerente debe desarrollar la competencia de entender a otras personas y ser capaz de ponerse en lugar de ellos en un momento determinado. **La habilidad de compenetrarse con las personas es fundamental debido a que el gerente debe establecer relaciones interpersonales apropiadas, empatizando con quienes lo rodean.**

Daniel Goleman en su libro *Inteligencia Emocional* de 1999 afirma que “la inteligencia emocional puede proteger la salud y fomentar el crecimiento de las organizaciones”. Lo que significa que el dialogo franco, abierto y escuchar los diferentes puntos de vista de los individuos puede llegar a mejorar la empresa en todos sus aspectos. No es tanto lo inteligente que pueda o no llegar a ser

una gerente, me refiero a su coeficiente intelectual, sino la capacidad que tiene de involucrarse con los demás y ejercer un buen liderazgo.

Cada vez mas son las empresas que se enfocan gerencialmente en el desarrollo de la inteligencia emocional. Ya no se tiene ventaja competitiva únicamente con los productos o servicios, sino con el buen “uso” del personal. Las dos habilidades gerenciales que más deben destacarse en un estratega son la comunicación y las buenas relaciones interpersonales. La empatía, la posibilidad de ver las cosas de diferente manera, la afinidad y la cooperación son las aptitudes a desatacarse en un gerente moderno.

La inteligencia emocional es una destreza que permite al gerente conocer y manejar sus propios sentimientos, interpretar o enfrenar los sentimientos de los demás, para estar satisfecho y ser eficiente en la vida y en el ámbito laboral, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan su propia productividad.

Otras habilidades que caracterizan a la inteligencia emocional son: suficiente motivación y persistencia en los proyectos, resistencia a las frustraciones, control de los impulsos, regulación del humor, desarrollo de la empatía y manejo del estrés.

Considero que el liderazgo es la capacidad de orientar a las personas y a los equipos hacia la consecución de objetivos ya sean personales o corporativos acompañando la transformación de las personas. **El gerente líder debe ser reconocido por brindar orientación y retroalimentación de las personas, de los procesos y de la cultura de la organización.** También es una persona que facilita la construcción y conservación de relaciones de confianza y colaboración entre las personas de la organización. Deberá ser un referente en la empresa por resolver conflictos de manera asertiva y constructiva, tomar decisiones y aprender de las situaciones en beneficio propio y del equipo.

“Liderazgo es el proceso de mover a un grupo o grupos de personas hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos”. David Cáceres Arrangois (1996), también podemos decir que el líder es aquella persona que tiene la

habilidad de influenciar a otras persona para el cumplimiento de objetivos, bien sea propios o de equipo.

De lo anterior podemos agregar que existen líderes negativos y positivos. Los negativos son aquellos que con su poder de convencimiento pueden llegar a influenciar en otras personas con cometidos que nos son propiamente los mejores, es decir, los principios y valores con los que cuentan no están bien fundamentados. La finalidad de un líder negativo es querer cumplir su objetivo sin importar transgredir la vulnerabilidad de otros. Esto implica determinación de cumplir su cometido pasando, inclusive, por encima de valores y principios.

De los líder positivos podemos decir que son aquellos que tienen valores fundamentados en querer hacer las cosas de la mejor manera. Tienen la vocación, que significa estar en concordancia con la misión, de ayudar a otros a superarse, a hacer las cosas de la mejora manera y teniendo las normas como medida ajustada a sus actuaciones. Un líder tiene el carisma suficiente para influenciar en otros, inspirándolos a crecer y revelándose como persona integra e intachable.

Proponerse metas únicamente en resultados financieros no será suficiente, la empresa debe interiorizarse también en el Liderazgo Gerencial. El conocimiento y la experiencia son fundamentales para cualquier negocio, sin embargo, no se debe olvidar que la motivación al personal es primordial para cumplir las metas. Por lo cual se debe hacer sentir al colaborador valorado y respetado, que la pertenencia por la organización este siempre a flor de piel.

La cultura organizacional de una empresa es, generalmente, el reflejo de la personalidad de sus líderes. En el mundo laboral moderno, que es cada vez más competitivo, la estrategia y la visión son importantes para cumplir los objetivos. Lo anterior se llevara a buen término teniendo líderes con un estándar elevado y que tengan la capacidad de llevar a todo un equipo a la excelencia. El nivel del liderazgo gerencial es hacer que otros lleven a cabo determinada tarea. El gerente líder es aquel que tiene propósitos superiores para la organización y para si mismo. Se caracteriza por estar en constante evolución, por no conformarse y por trabajar de la mano con la gente.

Es gracias al Liderazgo estratégico que se adquiere postura, se establece el rumbo, se orientan las acciones y se alinean los esfuerzos del equipo de trabajo. El liderazgo estratégico define la visión, la misión y los valores compartidos, y ayuda a diseñar el mapa estratégico. Este liderazgo adapta la organización hacia las nuevas exigencias del mercado competitivo, y brinda las herramientas y estrategias necesarias que permitan que los vientos de cambio lleven la organización hacia el logro de la visión y hacia donde se quiera ir, y no hacia donde los vientos de cambio la quieren llevar.

El líder para la empresa, analógicamente hablando, es la brújula que marca el norte. Es de vital importancia entender que un líder debe ser creativo, innovador, rompe con lo establecido, formula normas y promueve con el ejemplo. El gerente líder debe ser fuente de inspiración para los demás, es una persona muy importante para la empresa puesto que es él quien direccionara el rumbo de toda una organización. Debe poseer además, ciertas características: estratégico, debe tener visión de largo plazo, se anticipa a los resultados y trabaja con la gente.

Este comprobado que liderazgo autoritario no funciona, por el contrario crea una fuerte resistencia. Si el gerente infunde miedo a los colaboradores, puede que estos rindan más, pero estará generando desconfianza y perdiendo respeto. El liderazgo de hoy en día es carismático, cooperativo y no solo esta pendiente del resultado, también se ocupa de las personas. El gerente líder deberá proyectar una imagen favorable y de confianza a su colaboradores, esto mejora el desempeño en la organización y crea espacios de confianza y respeto.

**El trabajo en equipo es la capacidad de trabajar con otros de manera cooperativa y coordinada, hacia el logro de unos objetivos compartidos.**

Esto implica evidenciar compromiso y relacionarse de manera productiva, respetuosa y afectiva. Es también la capacidad para cumplir con los compromisos individuales sin perder el referente del equipo y comunicarse contributivamente facilitando la interacción y desarrollo de cultura de trabajo en equipo. El gerente moderno es reconocido por conformar equipos de alto

desempeño en los cuales identifica, desarrolla y potencializa el talento de las personas, logrando que generen aportes hacia la consecución de los objetivos.

Lo anterior implica que un equipo es un grupo de personas que conocen sus fortalezas y debilidades, se comprenden mutuamente y se ayudan entre todos en la búsqueda de un objetivo común bajo la conducción de un líder. Un equipo de trabajo es un grupo de personas con un objetivo específico de productividad dentro de una organización en la búsqueda constante de la mejora y de dar unos frutos en un tiempo esperado.

De igual manera los mercados son cada vez más competitivos a raíz de la globalización, lo que ha generado que al interior de las compañías se piense en tener personal multidisciplinario y muchos cargos polifuncionales. Lo anterior busca que las empresas hoy busquen equipos de personas eficientes, es decir, que produzcan mucho con unos costos convenientes para todos. En conclusión, se ha pasado de un trabajo individual a un trabajo en equipo de alto desempeño.

Es por ello que trabajar en equipo es coordinar e integrar esfuerzos entre varias personas para lograr un resultado. Todo buen líder debe conformar equipos de alto desempeño, ya que debe estar rodeado de los mejores para lograr y sobrepasar las metas. El trabajo en equipo exige solidaridad, responsabilidad, participación, dialogo, concertación y autoanálisis por parte de los integrantes. "El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes". Andrew Carnegie (2002)

De por sí la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros. Es como un partido de fútbol: todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar. El futbolista no puede jugar solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo. Pensamos que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso.

También podemos afirmar que trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

Con todo ello ya es bien sabido que el resultado de un buen trabajo en equipo se deriva de la creatividad, la motivación y el liderazgo enfocado. Cada integrante del equipo de alto desempeño debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. En este caso el gerente líder es capaz de delegar y empoderar a los miembros para la consecución de resultados. El liderazgo no es de uno solo, este es compartido en los miembros del equipo.

Sin embargo no todos los grupos de personas conforman un equipo. En ocasiones se conforman grupos de personas las cuales le asignan responsabilidades y tareas pero no siempre tiene objetivos claros ni comprenden la labor asignada. Un gerente líder debe ser capaz de convocar a varias personas a trabajar juntos por un objetivo común. En esta dinámica, todos proponen un plan de trabajo, establecen un cronograma e identifican fortalezas y debilidades de los miembros del equipo a partir de las cuales se definen roles y responsabilidades.

Pero, ¿Cómo se puede conformar un equipo de trabajo? El gerente líder debe tener objetivos claros y asegurarse de que cada miembro del equipo también los tenga. El líder debe asignar responsabilidades y roles, esto a partir de las fortalezas y habilidades detectadas en cada uno de los miembros del equipo. El estrategia debe ser cooperante y hacer que cada integrante del equipo de alto desempeño también lo sea. El liderazgo no es de una sola persona, sino compartido como sus resultados.

Se puede afirmar que toda buena gerencia debe saber utilizar los fundamentos básicos que el grupo aporta en función de alcanzar resultados que garantice productividad, un buen clima organizacional, comportamiento en donde la empresa muestra una señal de fortaleza y manejo adecuado de los grupos de

trabajos necesarios para alcanzar sus metas. El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital.

Por otra parte el gerente moderno es capaz de mirar en prospectiva la organización. **Debe tener la habilidad de anticiparse a hechos futuros teniendo en cuenta datos del presente.** Un pensamiento sistémico de la organización proveerá el insumo suficiente para el desempeño del líder estrategia en la organización. Los desafíos presentes hacen que el gerente tenga visión de futuro y pueda entender el entorno, pero sobre todo, el interior de la empresa. De ello se establece formas de comunicación asertiva donde la influencia que se tenga como líder pueda ser suficiente para enrutar los objetivos estratégicos.

Lo anterior conlleva a que con el pensamiento estratégico como habilidad desarrolle en el gerente la capacidad de ver su entorno con una perspectiva amplia. Debe también percibir las oportunidades de mercado y las posibilidades que la empresa tenga en el mismo. Lo anterior permitirá anticiparse a visualizar y comprender situaciones del futuro y entender diversos escenarios.

Por consiguiente el gerente tendrá una clara visión de lo que debe lograr a futuro y lo traduce en planes. El gerente encara situaciones, toma decisiones e identifica las formas más efectivas de lograr los objetivos que se propone. También comprende las diferentes variables que afectan el desempeño y la efectividad del negocio, así como su evolución a través del tiempo. El gerente estrategia deberá ser un referente por el conocimiento, comprensión y manejo del negocio, además transmite este conocimiento a todas las áreas de la organización e invita a los demás a desarrollar y aplicar este conocimiento.

Es claro que esta habilidad de trabajo en equipo es fundamental para el desempeño gerencial. Es de vital importancia que el estratega tenga un liderazgo decidido para ejecutar cualquier proyecto de forma eficaz y eficiente. Él debe propender por tener un buen ambiente laboral, ya que así todos los integrantes del equipo serán positivos, colaboradores y dispuestos a animar a

los demás compañeros a cumplir el objetivo. La confianza en sí mismo y en los demás es primordial para que cada integrante confíe en el líder y en cada uno de los participantes.

De igual manera la base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficacia y la eficiencia que éste tenga para lograr las metas de la organización. No obstante para lograr este cometido, el estratega deber contar con habilidades y competencias que le permitan alinear su equipo con los objetivos estratégicos de la empresa. El mundo moderno exige que el gerente tenga mente de estrategia para innovar y crear para llevar a la organización ser competitiva frente a su entorno. Dentro del pensamiento estratégico, se prioriza el análisis de cada uno de los componentes que conforman una situación, esto con el objeto de analizarlos y volverlos ventaja.

Lo anterior indica que la ventaja competitiva es aquel factor que hace de una organización diferente. Es aquel factor clave de éxito que marca contraste y recordación entre sus clientes, proveedores, accionistas y estado que son su grupo de interés. Para hacer que una empresa sea competitiva el gerente debe tener esta habilidad de pensamiento estratégico bastante desarrollada para tomar los integrantes de una organización y guiarlos, asignando las funciones concretas.

De otra manera un pensamiento estratégico es todo lo contrario del pensamiento lineal, en éste ultimo la metodología es repetitiva, plana, automatizada, el resultado es predecible y se adoptan normas ya conocidas en situaciones similares. En el pensamiento estratégico se combinan elementos múltiples y complejos, pero, una de los cosas más importantes es que se aprende de la experiencia y se aplican alternativas de gestión. El pensamiento estratégico es la ciencia de saber ordenar los recursos y conocimientos para superar las expectativas que se tienen para cumplir una meta. Toda empresa que quiera trascender deberá tener un equipo de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria.

Por lo tanto el propósito principal de la habilidad del pensamiento estratégico es ayudar a la empresa a afrontar y explorar desafíos futuros, tanto previsibles

como imprevisibles con creatividad e innovación. Lo anterior implica que el pensamiento estratégico es aquel capaz de incorporar la visión integral de los problemas para darles alternativas sorprendentes de solución. Una visión integral de la compañía es aquella donde se analizan cada uno de los componentes de una situación y se potencializan

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), término acuñado recientemente al léxico empresarial, es fundamentalmente la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental que una empresa pueda proveer a la sociedad en general. Para el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial surge en Estados Unidos a finales de los años 50 y principios de los 60. Contrario a que lo se piensa comúnmente, la Responsabilidad Social Empresarial va más allá de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. La RSE es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de una empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de su influencia. La cual es direccionada y ejecutada por la alta gerencia y conlleva a la organización a adoptar comportamientos específicos.

De lo anterior decimos que las iniciativas sociales no pueden ser acciones aisladas, deben ir de la mano de la misión, visión, valores y estrategia de la empresa. Precisamente allí es que está el éxito del negocio, en saber mantener un balance y una coherencia entre todas esas tareas. Cuando los gerentes alinean su negocio con actividades sociales, la imagen de la compañía mejora de una manera inimaginable, se vuelve reconocida y se posiciona como diferente ante las demás.

**Como tal es el gerente el encargado de dictar y hacer cumplir los lineamientos necesarios en materia de medio ambiente en una organización.** A través del mejoramiento continuo de procesos y productos para que éstos hagan un uso cada vez más eficiente de los recursos naturales y generen el menor impacto ambiental posible. No solamente es suficiente crecer, sino hacerlo con responsabilidad, esto se resume en una buena gestión y desempeño mediante la búsqueda constante de excelencia en procesos que redunden en ser mas amigables con la sociedad.

Por consiguiente dentro del contexto de RSE, una organización que trabaja en alianza con sus partes interesadas como lo son: los trabajadores, accionistas, comunidad y gobierno, deberá desarrollar estrategias corporativas enfocadas en la mejora continua y aporte con responsabilidad. La Responsabilidad Social Empresarial es hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley. En este orden de ideas, la decisión de hacer los negocios rentables de forma ética es una realidad estratégica que el gerente debe contemplar. La RSE no es un concepto filantrópico, no busca que las empresas se vuelvan obras de beneficencia ya que las empresas están hechas para ser rentables y obtener ganancias.

En conclusión la RSE es el rol que debe asumir el gerente y su empresa en el cual le toca jugar a la misma a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social, las empresas deben hacer parte de la solución de los problemas actuales y no al contrario ser parte del problema. Para lo anterior el gerente tiene la responsabilidad de conocer el entorno en que se encuentra, las normas y leyes que regulan su negocio y todas las actividades que se relacionan directa o indirectamente con la empresa.

## **CAPITULO II LA RESPIONABILIDAD GERENCIAL DE LA TOMA DE DECISIONES**

La responsabilidad es un concepto que aún no entendemos en el sentido estricto de la palabra, sin duda alguna reconocemos que es un valor y además difícil de encontrar por estos días en los seres humanos pero no le damos la importancia necesaria, como para ver en ella una oportunidad para levantarnos como el ave fénix de las cenizas, bien sea a nivel empresarial, social, familiar o personal.

Grandes potencias mundiales han tenido que resurgir en medio del desastre, causado por incansables guerras externas e internas, o por la crueldad de la naturaleza, y han demostrado su responsabilidad frente a estas circunstancias. Todos estos fenómenos han tenido y seguirán teniendo un común denominador: el sentido de responsabilidad, esa “fuerza intangible que se origina en la parte más profunda del ser humano, su espíritu, para manifestarse en realizaciones concretas, como la materialización de la voluntad en cualquiera de los órdenes de la vida”. (Serralde, A, 2010).

Por esta razón es necesario que comprendamos su significado, pues hacemos uso de ella miles de veces sin comprender lo que tiene para nosotros, así pues la responsabilidad es: “la respuesta incondicional a un grupo de exigencias, mismas que pueden tener diversos orígenes: externas (sociales, ambientales, organizacionales), internas (personales)”. (Serralde, A, 2010). En otras palabras ser responsable significa responder incondicionalmente a las exigencias que encontremos en nuestro camino.

En este orden de ideas la responsabilidad demuestra en nosotros los seres humanos de qué estamos hechos y a qué somos capaces de enfrentarnos en determinado momento, esta nos hace responder sin conocer el camino, arriesgarnos sin saber que nos espera, algo temeroso para muchas personas, pues la incertidumbre nos asusta, pero sin lugar a duda sin ella el fracaso estaría a la vuelta de la esquina.

Con este marco de referencia hacemos mención a la responsabilidad gerencial, la responsabilidad en una persona que tiene poder y mando en una

organización. Entonces significa la respuesta incondicional del gerente ante las grandes exigencias de la organización y es esta la que definirá la efectividad gerencial, es decir, el cumplimiento de los objetivos trazados por la misma.

Pero, surge una pregunta ¿es la responsabilidad algo heredado?, o una persona ¿puede desarrollarla en su espacio profesional? existe la posibilidad de que pueda desarrollarse, pero es claro que la responsabilidad hace parte de la formación personal y del cultivo del carácter, y estos son transmitidos gracias a la educación recibida.

Lo que sí es claro es que en nuestro ambiente laboral es muy común encontrar gerentes que aparentan ser necesarios y útiles, pero que en realidad no están comprometidos ni con ellos ni con la organización. Esto es lo que es llamado efectividad aparente “cuando el individuo da la apariencia de ser efectivo porque es puntual y disciplinado, guarda buenas relaciones, es estimado por su actividad de grado extenuante, pero no logra resultados”. (Serralde, A, 2010).

Es precisamente esta lucha diaria a la que nos debemos enfrentar en nuestro quehacer profesional, donde encontramos gerentes responsables e irresponsables, encontrar el balance o lograr que la potencia del responsable impregne al que no los es, es precisamente lo que hace la diferencia entre empresas con desarrollo y otras aletargadas, frente a un mercado cada vez más cambiante y más feroz.

Lo más importante es que tanto la responsabilidad como la irresponsabilidad tienen un efecto aditivo, ya que una persona responsable solo es afín a individuos con la misma propiedad e igualmente para los perversos irresponsables que se agrupan y parecen ser casi incompatibles.

Lo más preocupante para todos los que nos esforzamos por ser responsables es que cada vez toman más fuerza los gerentes irresponsables, y gracias a su capacidad verbal para hacer creíbles sus fortalezas y esa convicción de que aunque todo ande mal no es por culpa de ellos, pues cada vez se esfuman más o parecemos invisibles los que luchamos por responder a las exigencias organizacionales y por hacer las cosas al derecho y con empuje.

Cada decisión tiene su efecto, la toma de decisiones surge ante la responsabilidad gerencial y cada una de ellas tendrá un efecto directo sobre todo el engranaje empresarial. Idalberto Chiavenato define la toma de decisiones como “*el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir*”. Dicho proceso no es fácil y requiere de un alto nivel de riesgo pues quien tomamos decisiones estamos inmersos en una situación, pretendemos alcanzar objetivos, tenemos preferencias personales y determinamos estrategias para obtener resultados que nos exigen. Es por esta razón que “la preferencia de un individuo para asumir un riesgo es inversamente proporcional a la magnitud del compromiso que involucra la decisión”.

La mayoría de las personas aceptamos un gran compromiso pero que nos genere un alto riesgo, y algunos estamos dispuestos a arriesgarnos a contraer un compromiso mayor en nuestras decisiones.

Sin duda alguna la ética en la responsabilidad gerencial a la hora de tomar decisiones toma un papel fundamental, pues la responsabilidad nos habla de la respuesta incondicional a las exigencias, pero esta respuesta hace parte de unas decisiones que alcanzará objetivos y cumplirán metas, pero aunque la meta siempre revele la efectividad en nuestras organizaciones no podemos olvidarnos del camino tomado, y menos cuando la organización está compuesta por seres humanos, que soñamos, que hacemos parte de la sociedad , y ante todo que somos actores principales en nuestro ambiente laboral.

La idea no es enfocarnos en un tema ético, ya que este siempre ha generado molestias en algunos de los grandes gerentes alrededor del mundo, y es un tema que termina involucrando lo moral y allí parece que todo se nubla y se interpreta a la luz del relativismo que tanto nos ha afectado y que sigue muy fuerte en las creencias humanas. Es por esta razón que es necesario demostrarnos que cuando las cosas las hacemos bien, utilizando lógica y razón, a merced de obtener los resultados, pues todo marcha bien y todos nos sentimos a gusto con nuestros trabajos, y esto se palpa, se ve y se siente.

Sin duda alguna en la toma de decisiones gerenciales, la razón debe ser nuestra compañera, debe llevarnos a ser más objetivos que subjetivos. Como lo mencionan Kepner y Tregoe, la dirección racional significa hacer pleno uso de la capacidad de razonamiento de los integrantes de la organización. Esto indica que debemos buscar a las personas con mayor potencial en este aspecto, quienes serán las primeras encargadas en aprender y hacer que la idea se expanda.

Existen modelos de toma de decisiones basados en la racionalidad, tales como el de racionalidad económica, el cual tiene como objetivo que maximicemos utilidades minimizando costos; el de racionalidad limitada, donde no buscamos optimizar sino que simplemente escoger la primera alternativa que satisfaga nuestras necesidades; el modelo de Kepner y Tregoe, con este se busca que los gerentes seamos más específicos acerca de lo que queremos lograr a medida que evaluamos cada alternativa; el modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret, el cual busca que tomemos decisiones estratégicas a nivel gerencial con tres fases como la identificación, el desarrollo y selección de alternativa . Por último encontramos el modelo del favorito implícito, donde la intuición tiene el protagonismo. Debemos comprender que cualquier decisión que tomemos tendrá una relación sistémica que afectará toda la organización.

Cualquiera de estos modelos requiere de gran responsabilidad, de esa respuesta incondicional al deseo de obtener resultados dentro de una organización, pero no olvidemos que esto nos exige compromiso y tenacidad, y que esta será lo que marque la diferencia entre progreso y ruina, entre efectividad y liquidación, entre crecimiento y estancamiento y por qué no entre desarrollo profesional y frustración.

El tiempo o experiencias es un elemento importante en el proceso de toma de decisiones. La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la empresa u organización con acciones que se llevarán hacia el futuro. La toma de decisiones se basa también en el pasado es decir en las experiencias vividas en este; positivas o negativas ya que estas desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideren factible o

deseables. Por consiguiente las expectativas para el futuro se basan en parte en experiencias del pasado.

### **CAPITULO III. LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL CONTEXTO MODERNO**

Las empresas de hoy en día no solo buscan ser reconocida como gestoras financieras. Hoy en día las organizaciones están siendo llamadas a ser aportadoras de prosperidad e igualdad para la sociedad. Cuando me refiero a lo anterior, hago constancia que el mundo ha cambiado y que no solo se quiere el factor monetario, se piensa también en las personas como individuos de una sociedad que quiere mejorar cada día más. El gerente juega un papel trascendental en este aspecto, ya que con sus determinaciones contribuirá, no solo al cumplimiento de objetivos corporativos, sino al progreso del personal a cargo y al cumplimiento de sus sueños.

Lo anterior afirma que un gerente es aquella persona que asume la responsabilidad de dirigir y a alcanzar las metas propuestas por una empresa u organización. Es por lo anterior que al definir las habilidades que debe tener, no es tarea tan sencilla, sino que debe observarse a profundidad las características que deberá poseer como individuo. Se podría decir que el gerente no requiere propiamente de una cantidad de habilidades predeterminadas, por lo contrario, el puesto o las actividades definirán la cantidad y la calidad de dichas competencias.

Por otro lado también se considera que el gerente estratega debe contar con una variedad preestablecida de habilidades. Lo anterior carece de fundamento ya que son las actividades, el tipo de empresa, el entorno y otros factores que hacen que el estratega desarrolle o implemente sus habilidades. Una habilidad se conceptualiza, en ocasiones, como inhabilidad innata del ser humano, sin

embargo cabe destacar que existen muchas personas que llegan a encontrar sus talentos muy adelante en sus vidas. Por otro lado la habilidad es la destreza de concatenar y desarrollar actividades y conceptualizar ideas para alcanzar metas eficientemente.

Ante este escenario de puesta en contexto las habilidades que deberá tener un gerente habrá que seleccionar a donde quiere apuntar el estratega. Para ello podemos definir lo que significa dirigir: “obtener resultados a través de otros” Chiavenato. O también podemos definirla de la siguiente manera: dirigir es la capacidad o habilidad que tiene un líder para cumplir correctamente sus objetivos.

No obstante el gerente ha de ser agente del cambio y gestor del desarrollo de la empresa, personal y de personas. Debe estar preparado para el constante desarrollo del mercado, industrial, laboral y personal con único objetivo de desarrollarse como líder y enriquecer la gestión. Debe ser un profesional con visión innovadora, pensamiento sistémico, que integre la comprensión de la gerencia moderna, que tenga prospectiva (poder prever el futuro con datos del ahora) y que logre llevar a la empresa a ser productiva y competitiva.

Lo anterior implica que los resultados de gestión de un gerente están determinados por las actitudes que éste asuma, la búsqueda constante de nuevas oportunidades, poder de cerrar una negociación, tener una comunicación asertiva, capacidad de pensamiento flexible, actitud positiva constante, realista y finalmente objetivo. Muchos gerentes frecuentemente son descritos como resultadistas, esto quiere decir que lo único que les importa es el resultado sin importar los medios o el como se logro. El gerente moderno deberá estar por fuera de este pensamiento al momento de enfocar a la organización en unos resultados que son el compromiso de su gestión y de su equipo.

Dicho de otro modo de las habilidades gerenciales que sean mal o poco aplicados depende el resultado de la gestión de un gerente. En la actualidad tenemos infinidad de casos donde se refleja que la mala gestión con las habilidades gerenciales terminaron en desastres económicos, especialmente en el sector público. Los valores son pilar fundamental de una habilidad. El

gerente moderno esta propenso a caer en cuestiones que lo pondrán en encrucijadas y deberá tener el carácter suficiente para no dejarse tentar para no incurrir en errores. Esto se ve principalmente en el sector público donde una mala decisión o no tener una habilidad desarrollada pueden llevar a que la gestión de un gerente que en entredicho.

En sus relaciones con el equipo de dirección, el gerente hace varias cosas: informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios y propiciar un intercambio, resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.

Las habilidades más importantes en el trabajo del gerente son las relacionadas con: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas. Lo que esperamos del gerente líder es: señalar una dirección y establecer una visión, motivar equipos para realizar metas, sobreponerse a los obstáculos y producir cambios para mejorar. Las compañías, generalmente, tienen procedimientos para identificar a los empleados inteligentes, talentosos y ambiciosos con potencial para asumir funciones de liderazgo.

## Conclusiones

La gerencia moderna exige al ejecutivo director de cualquier organización una base fuerte de principios y valores; valores que son la base primordial para el aprendizaje y el desarrollo de habilidades. La honestidad, el respeto y el trabajo en equipo son pilares fundamentales de cualquier persona en el mundo laboral, mas para un gerente quien en sus hombros recae la responsabilidad del éxito de una organización.

Un buen gerente tendrá la responsabilidad de poner en práctica las habilidades anteriormente descritas, y muchas más, para cumplir con el objeto social de la compañía. En nuestro ámbito laboral muchas veces nos recalcan cumplir con una serie de competencias y habilidades para desempeñarnos en cualquier cargo, un gerente por el contrario es la persona que, mediante la innovación y la estrategia, dictara las conductas y lineamientos laborales de una organización.

Con una visión de futuro y aplicando las habilidades suficientes, el gerente estratega podrá llevar a una organización por el mejor camino, competitivo, diferenciador, con la mejor gente, en un ambiente de trabajo excepcional y el cual dará resultados que superen las expectativas de los propietarios y accionistas.

El éxito de una empresa depende en gran medida de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados, el gerente tiene gran responsabilidad de que se cumpla este cometido. Mediante una comunicación asertiva a todo nivel, se lograran tener claros los objetivos, misión y visión de la empresa. También el gerente debe tener prospectiva y visión de futuro, estas habilidades de poder conservar el futuro con los datos del presente marcan la diferencia en gestión y permiten que un gerente se anticipe a los resultados.

Las características de los escenarios económicos, especialmente los comerciales demandan de empresas que estén amparados por su productividad, eficiencia, calidad de sus productos y servicios, que se logran no solamente por contar con una gerencia proactiva, visionaria, estratega, además de tecnología de punta, sino por tener un recurso humano cohesivamente integrado, en donde se manifiestan equipos de trabajo bien definidos, capaces de garantizar los logros, metas establecidas.

La identificación de habilidades que se requieren para un gerente es preponderante a la hora de escoger la persona que va a dirigir una organización o una empresa. Es por ello que es tan importante el desarrollo y evolución de dichas habilidades y competencias. El gerente moderno debe ser capaz de dirigir toda una organización al éxito de la misma, siendo coherente con lo que piensa, lo que dice y lo que hace. Esto es gobernar con inteligencia, sabiduría, ejemplo y dedicación.

Las habilidades gerenciales llevan a que un gerente desarrolle visión de futuro, que sea capaz de cohesionar equipos de alto desempeño, que tenga capacidad innovadora y creativa, escuchara mejor a sus subordinados, tendrá visión global del entorno, desarrollara y potencializara a su equipo de trabajo y concatenara los factores claves de éxito de su organización. De lo anterior puedo concluir que es de vital importancia que un gerente moderno no solo se sienta detrás de su escritorio, sino que tenga la capacidad de bajar y entender la organización desde dentro como una perspectiva desde afuera y alrededor.

## **Bibliografía**

Howard Gardner (Inteligencias Múltiples. La Teoría en la Práctica) 1983

Philip B. Crosby (Dinámica Gerencial) 1987

Daniel Goleman (Inteligencia Emocional) 1999

Idalberto Chiavenato (Teoría General de la Administración) 2005

Alejandro Serralde (Responsabilidad Gerencial) 2010

Alexis Codina (Enfoque Estratégico de las Decisiones Empresariales) 2009

<http://www.rae.es/rae.html> (consulta de términos) 2013

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/>

(Toma de decisiones) 2010

<http://www.gerencie.com/efectividad-gerencial-para-la-competitividad-en-las-empresas-rrhh.html>. (Efectividad Gerencial para la competitividad de las Empresas) 2011

<http://www.cemefi.org/esr> (El significado de RSE) 2013