

# Habilidades

gerenciales actuales y hacia el futuro

**Claudia Elsa Ramírez Anzola\***  
**Miguel Arturo Celis G. \*\***

## Introducción

Atendiendo la cordial y honrosa invitación del señor Decano de la Facultad, a continuación quiero compartir a través del presente artículo los principales aportes de mi trabajo de grado titulado: *“Estudio sobre Habilidades Gerenciales utilizadas actualmente y hacia el futuro por los principales directivos de empresas en Santafé de Bogotá”*.

Las razones que me motivaron a escoger este tema, surgen cuando en séptimo semestre cursé la asignatura sobre Habilidades Gerenciales, me di cuenta de su importancia para nosotros los Administradores de Empresas; en efecto, las Habilidades Gerenciales son esenciales para enfrentar la profesión con éxito. Fue en ese momento cuando nació mi deseo de profundizar en el tema y realizar un estudio que me permitiera

conocer su utilización en la práctica ante un mundo que se encuentra en constante avance y cada vez más competitivo.

Inicié la investigación con el propósito de determinar, de un lado, cuáles son las habilidades gerenciales que más aplican en la gestión *actual* los administradores de empresas o sus dirigentes; y del otro concluir, si frente a las expectativas del *futuro*, estas habilidades “del presente”, se mantienen, se complementan o es necesario enfatizar en la utilización de otro tipo de habilidades. Igualmente mostrar a la Universidad aquellas habilidades gerenciales, en las cuales debe enfatizar el pensum de sus programas, y así identificar aquellas que deben caracterizar al futuro administrador colombiano, para el desarrollo de su gestión empresarial ante las cada vez mayores exigencias de la competitividad.

---

\* Egresada Programa de Administración de Empresas.

\*\* Docente Facultad de Ciencias Económicas.

## 1. Requerimientos de la competitividad

Es indudable que los gerentes contemporáneos y futuros deben enfrentarse cada vez más, a situaciones cambiantes de los negocios, que afectan no sólo las formas de concretarse, sino también la preparación de todos los colaboradores, razón por la cual, antes de medir los procesos e intensidad de los cambios, el ser humano debe ser consciente y asumir la iniciativa de su propio cambio.

En efecto, la capacidad por el autocambio, permitirá sin lugar a dudas, enfrentar con mayores posibilidades de éxito un mundo en el cual, la generación de valor estará centrada en el conocimiento que se traduce en la capacidad de innovación.

Es así como se requiere ahondar en habilidades, antes poco conocidas o no utilizadas con verdadero énfasis, en aspectos que ayuden a construir el futuro.

## 2. Las teorías administrativas y sus habilidades gerenciales

A continuación se presenta un resumen sobre la evolución de las habilidades gerenciales, compuesto por cuatro columnas donde la primera identifica la teoría según la época, la segunda el autor, la tercera lo característico de cada teoría con respecto a su autor y la cuarta columna nos muestra las habilidades gerenciales que según mi parecer identifica a cada una de las teorías aquí relacionadas. También se puede apreciar cómo al transcurrir los años la evolución de la Administración ha creado la necesidad de ir com-

plementando las habilidades gerenciales de cada teoría (ver cuadro 1).

La teoría clásica se caracteriza por utilizar habilidades de tipo técnico, que el enfoque de relaciones humanas las complementa con habilidades humanísticas; y luego en las llamadas teorías contemporáneas estos dos tipos de habilidades son ajustados con habilidades propias de un nuevo estilo de liderazgo.

## 3. Clasificación de las habilidades gerenciales

Para facilitar el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, es necesario conocer la clasificación de las habilidades gerenciales. Para este tema tuve en cuenta a Paulo Roberto Mota, autor de la obra "Ciencia y arte para ser dirigente", donde clasifica y justifica las habilidades en cuatro dimensiones, así:

### 3.1 Cognitiva:

A través de esta dimensión se conoce, se aprende y se asumen críticamente las teorías y herramientas administrativas. La componen habilidades para determinar *políticas, objetivos y estructura organizacional*. Este tipo de habilidades desarrolla competencias técnicas en los gerentes.

### 3.2 Analítica:

Mediante esta dimensión se diagnostica y se identifican los problemas de la empresa, a través de análisis de causas y efectos, e involucran la solución o mantenimiento del problema. La componen habilidades para concretar *planeación*,

**CUADRO 1**  
**Evolución de las habilidades gerenciales**

ESCUELA	AUTOR	ASPECTOS CLAVES	HABILIDAD GERENCIAL CARACTERÍSTICA
CLASICA	FREDERICK TAYLOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la productividad</li> <li>Análisis de Tiempo en línea de ensamble</li> <li>División de trabajo</li> <li>Diseño de métodos más rápidos y mejores</li> <li>Estimuló a los trabajadores a superar niveles de rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación</li> <li>Estructura Organizacional</li> <li>Administración del tiempo.</li> </ul>
	HENRY FAYOL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de organizar empresas complejas</li> <li>Investigó sobre el comportamiento administrativo y especializado</li> <li>Determinó las funciones especializadas de la empresa</li> <li>Definió las operaciones administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de Políticas</li> <li>Estructura Organizacional</li> <li>Toma de decisiones</li> </ul>
	MAX WEBER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normatizó funciones para tener una estructura formal, legal y jerárquica</li> <li>Estandarización de normas y procedimientos</li> <li>Concepto de meritocracia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de Políticas</li> <li>Estructura Organizacional</li> <li>Solución de Problemas</li> </ul>
ENFOQUE DE RELACIONES HUMANAS	ELTON MAYO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complementó las anteriores teorías, dando importancia al factor humano</li> <li>Encontró que los operarios se motivaban si eran tenidos en cuenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración del Tiempo</li> <li>Relaciones Sociales</li> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>
	ABRAHAM MASLOW	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se enfoca en las necesidades internas de las personas que alientan su comportamiento</li> <li>Clasifica estas necesidades como una jerarquía de cinco etapas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones Sociales</li> <li>Cultura Organizacional</li> <li>Empatía</li> </ul>
	FREDERICK HEZBERG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudia dos factores:</li> <li>Extrínsecos: Salario, condiciones de trabajo, política de la empresa, que afectan en contexto en el que se realiza el trabajo</li> <li>Intrínsecos: Sentimiento del logro, responsabilidad, progreso y pertenencia, se relacionan con la satisfacción en el trabajo y recompensas por el desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de Políticas</li> <li>Relaciones Sociales</li> <li>Empoderamiento</li> </ul>
	DOUGLAS Mc GREGOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica dos grupos acerca de los colaboradores:</li> <li>Teoría X</li> <li>Teoría Y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de Políticas</li> <li>Solución de Problemas</li> <li>Empatía</li> <li>Relaciones Sociales</li> <li>Cultura Organizacional</li> </ul>

	RENSIS LIKERT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definió que los administradores autoritarios eran menos capaces de motivar que aquellos que apoyaban los sentimientos de autoestima de sus colaboradores.</li> <li>Creó un modelo para describir diferentes diseños organizacionales y su eficacia gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solución de Problemas</li> <li>Toma de Decisiones</li> <li>Empatía</li> <li>Cultura Organizacional</li> <li>Empoderamiento</li> </ul>
TEORIAS MODERNAS	PETER DRUCKER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto formal de procedimientos.</li> <li>Diseña la APO.</li> <li>Bajo esta teoría ofrece un método de integrar esfuerzos y retroalimentación de todos en la organización.</li> <li>Insiste en la participación activa por parte de los administradores y del equipo de trabajo en cada uno de los niveles.</li> <li>Los objetivos son acordados entre el jefe y los colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de Políticas</li> <li>Definición de Objetivos</li> <li>Solución de Problemas</li> <li>Cultura Organizacional</li> <li>Empoderamiento</li> </ul>
	ABRAHAM ZALEZNIK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basa su teoría de liderazgo como una crítica hacia los gerentes.</li> <li>Diferencia el concepto de gerente y líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en Equipo</li> <li>Cultura Organizacional</li> <li>Empoderamiento</li> <li>Etica</li> <li>Flexibilidad al cambio</li> </ul>
	MICHAEL PORTER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principio de la Ventaja Competitiva.</li> <li>Estrategia Corporativa</li> <li>Cinco determinantes de poder y control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación</li> <li>Determinación de Estrategias</li> <li>Relaciones Sociales</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Cultura Organizacional</li> <li>Etica</li> <li>Flexibilidad al Cambio</li> </ul>
	PRAHALAD y HAMEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teoría de las "competencias claves"</li> <li>El Propósito Estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Cultura Organizacional</li> <li>Empoderamiento</li> <li>Etica</li> <li>Flexibilidad al Cambio</li> </ul>
	BALANCE SCORE CARD  ROBERT KAPLAN DAVID NORTON	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia Estratégica</li> <li>Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de Políticas</li> <li>Estructura Organizacional</li> <li>Definición de Objetivos</li> <li>Planeación</li> <li>Solución de problemas</li> <li>Toma de Decisiones</li> <li>Determinación de Estrategias</li> <li>Administración del Tiempo</li> <li>Empatía</li> <li>Hablar en Público</li> <li>Relaciones Sociales</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Cultura Organizacional</li> <li>Empoderamiento</li> <li>Etica</li> <li>Flexibilidad al cambio</li> </ul>

*estrategias, toma de decisiones y solución de problemas.* Este tipo de habilidades desarrolla la capacidad de solución de problemas en los directivos.

### 3.3 De comportamiento

Esta dimensión busca formas de interpretación humana, a través de métodos alternativos y válidos socialmente. La componen habilidades para *sentir empatía, hablar en público, administrar el tiempo y relaciones sociales.* Este tipo de habilidades desarrolla conciencia y consecuentemente formas de actuar en los gerentes.

### 3.4 De acción

Es la sumatoria de las tres anteriores, su integración y resultados se traducen en acciones eficaces. La componen habilidades de liderazgo como *el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el empoderamiento, la ética y la flexibilidad al cambio.*

## 4. Análisis de resultados

Podemos observar los resultados obtenidos sobre la primera pregunta realizada “¿Qué habilidades gerenciales utiliza en la actualidad para desarrollar su labor Gerencial?” como también los resultados de la segunda pregunta, es decir “¿Cuáles habilidades utilizaría hacia el futuro para enfrentar los retos competitivos?”. (ver cuadro 2).

Estos resultados me permitieron analizar lo siguiente:

**CUADRO 2.**

**Consolidado de resultados habilidades actuales vs. habilidades futuras**

DIMENSION	PROMEDIO ACTUAL	PROMEDIO FUTURO
<b>COGNITIVA</b>	<b>8.45</b>	<b>8.93</b>
Formulación de Políticas	8.38	8.92
Estructura Organizacional	8.05	8.46
Definición Objetivos	8.91	9.41
<b>ANALITICA</b>	<b>9.03</b>	<b>8.84</b>
Planeación	9.11	9.03
Solución de Problemas	8.96	8.57
Toma de Decisiones	9.25	8.98
Determinación de Estrategias	8.78	8.77
<b>DE COMPORTAMIENTO</b>	<b>7.96</b>	<b>8.24</b>
Administración del Tiempo	8.31	8.68
Empatía	7.43	7.88
Hablar en Público	7.79	8.05
Relaciones Sociales	8.29	8.35
<b>DE ACCION</b>	<b>8.54</b>	<b>9.14</b>
Trabajo en Equipo	8.89	9.32
Cultura Organizacional	8.23	8.73
Empoderamiento	7.65	8.58
Etica	9.35	9.58
Flexibilidad al Cambio	8.56	9.49

En el momento *actual* el mayor promedio lo obtiene la dimensión analítica, destacándose las habilidades de planeación y toma de decisiones. Indica que los directivos deben trabajar de una manera inmediatista para mantener la operatividad diaria de la empresa y cumplir con lo presupuestado. Sin embargo son conscientes que hacia el *futuro* deben cambiar su forma de administrar siendo más visualizadores, dinámicos y vanguardistas, por esto se observa que la tendencia es fortalecer habilidades como el Trabajo en equipo, Empoderamiento y Flexibilidad al cambio con lo cual liberaría el tiempo dedicado a la operatividad del día a día para emplearlo en la construcción del futuro.

La ética es una habilidad que para los directivos tanto en la actualidad como en el futuro se destaca como el mayor puntaje de todas, lo cual indica que para ellos, ésta es una característica esencial para su buen desempeño.

## 5. Conclusiones

- Dentro de las habilidades actuales que manejan los directivos de las empresas, le dan una gran importancia a las dimensiones de tipo técnico, que siguen siendo obviamente necesarias, pero que si son las únicas, limitarán de alguna forma su progreso y desarrollo.
- En los resultados de la segunda pregunta enfocada hacia el “debería ser”, los entrevistados de una manera ideal y unánime están conscientes que tienen que cambiar su manera de administrar, ya que deben preocuparse más por una función de liderazgo y centrarse más en el futuro, lo cual fue ratificado en sus respuestas y de ahí que hayan enfatizado en las habilidades de la Dimensión de Acción.
- El líder que visualiza y guía hacia el futuro, requiere del manejo y dominio de habilidades, no sólo técnicas y humanísticas, sino aquellas de tipo proactivo que encarnan la verdadera responsabilidad social: Ganancias para los accionistas y reinversión de utilidades, estándares de calidad ante las exigencias de los clientes, conformación de un verdadero capital humano, políticas de respeto, bienestar y desarrollo profesional y personal hacia sus colaboradores. Cuando un líder logre esto, su organización estará soportada en el Aprendizaje Organizacional, que al final le permitirá contabilizar su verdadero Capital Intelectual, con el cual se construye el futuro.
- Resulta a todas luces conveniente el aprovechamiento de los resultados comentados, por parte de la academia y en este caso, nuestra Universidad Militar en el sentido de enfatizar, dentro del plan de estudios de Administración de Empresas, en aquellas asignaturas que se distinguen por su alto contenido de técnicas de utilización de habilidades de la dimensión de acción.

## 6. Reflexiones

- Es evidente que las Habilidades Gerenciales, apuntan a que la clase dirigente debe estar caracterizada por su absoluta disposición y dominio de las directrices de cambio, por ser este un factor permanente y acelerado donde la adaptabilidad al mundo cambiante, resulta cada vez más importante y determinante para la supervivencia en el mercado.

## Bibliografía

- BOWER, Joseph. Oficio y Arte de la Gerencia. Volumen I y II. Editorial Norma. 1995. 360 p.
- CHIAVENATO, Ladalberto. Introducción a la Teoría general de la Administración. Editorial Iberoamerica, 1990. 5-180 p
- DAVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y administración. Editorial Interamericana. 1989.
- DRUCKER, Peter. Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI, La productividad de quienes trabajan con el conocimiento. Editorial Norma, 1999. 189-226 p.

- GOLEMAN, Daniel. La Inteligencia Emocional. Javier Vergara Editor, 1996.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION. Normas Colombianas para la presentación de tesis de grado. Bogotá. INCONTEC, 1999. NTC 1486.
- KAPLAN, Robert. y NORTON, David. Sistema de Medición Balanceada de las empresas.
- KIERMAN, Mathew. Los Once Mandamientos de la Gerencia para el siglo XXI. Editorial Prentice Hall. 1998, 167-299.
- PORTER, Michael. Ventaja Competitiva y Estrategia Corporativa. Parte 2. 55-60 p.
- PRAHALAD – HAMEL. Competencias Claves. Parte 2. 90-93 p.
- REVISTA INDICADORES DE COYUNTURA ECONOMICA. Comportamiento de la economía a Octubre de 1999, Volumen 4, Número 4, Departamento de Planeación Nacional. 19-25p.
- STONE, James y FREMAN, Edward. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1994.