

# HABILIDADES GERENCIALES

Habilidades Gerenciales

Daniel Preciado Vanegas y Diana Suárez González

Universidad de la Sabana

Chía, Puente del Común

## Resumen

El presente artículo revisa la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la motivación como habilidades gerenciales que generan un significativo impacto en las organizaciones, no solo desde la perspectiva gerencial, sino desde su aplicabilidad en diferentes niveles organizacionales, considerando además las diversas acciones, actitudes y conocimientos requeridos para cada una de ellas, las conductas que reflejan el alto nivel de desarrollo de estas y la manera en que las habilidades pueden desarrollarse, partiendo desde un punto de vista integral y general hasta llegar a cada una por separado. Finalmente se observa el rol de la Psicología organizacional en dichas habilidades, y su potencial aporte y participación para generar conciencia de la importancia del desarrollo de estas.

Palabras clave: Habilidad, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación.

## Abstract

Leadership, communication, team work, and motivation are reviewed as the main management skills that generate a meaningful impact within the organizations, not exclusively from the management perspective, but also from their applicability in different organizational levels, considering furthermore the different actions, attitudes and knowledge required for each one of them, the behaviors that reflect their high level of development and the procedure to upgrade them, starting from an integral and general point of view until describing each one of them separately. Finally the role of organizational psychology concerning management skills is observed explaining also their potential participation and contribution in the generation of consciousness about the importance of the presence and development of these skills.

Key words: Skill, communication, leadership, team work, motivation.

## Habilidades Gerenciales

Debido al creciente interés en el recurso humano como uno de los elementos más importantes de la organización y que puede conducir con mayor seguridad al éxito y competitividad de la organización se ha convertido en una necesidad identificar cuáles son las condiciones que pueden potenciar este recurso humano y cuales son las habilidades tanto individuales como grupales que lo convierten en una prioridad de desarrollo en las organizaciones. Específicamente en el área gerencial, las organizaciones han puesto gran atención en capacitar y formar a sus gerentes o administradores en ciertas competencias y habilidades que les permiten aprovechar al máximo los recursos humanos que tienen a su disposición, manteniendo al mismo tiempo un clima laboral favorable y adecuado que estimule la satisfacción y el desarrollo personal de dicho recurso, mientras que promueve la productividad y competitividad de la organización.

Este artículo de revisión teórica busca identificar claramente cuáles son las habilidades gerenciales que mayor impacto tienen en las organizaciones, la manera más adecuada y eficiente de aprenderlas y desarrollarlas, así como sus diferentes características, comportamientos y actitudes para así facilitar la identificación de éstas y poder iniciar un proceso de desarrollo y aprendizaje en respuesta a la creciente importancia que se la ha venido dando al desarrollo y la capacitación de los empleados de una empresa como parte de su recurso humano, recurso que ha venido obteniendo mayor importancia y presencia dentro de la planeación estratégica y el logro de los objetivos de las diferentes organizaciones.

El artículo se circunscribe a la revisión teórica de las habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones, motivación y trabajo en equipo, con el principal fin de identificar las habilidades gerenciales que tienen un mayor impacto en los procesos organizacionales, determinar su importancia dentro de una organización, describir la manera en la cual pueden desarrollarse, definir en qué consisten.

Una de las principales funciones de la gerencia es la administración efectiva de los recursos que se tienen a disposición, siempre en función de mejorar o mantener la productividad tanto del área administrada como de la empresa en su totalidad, logrando las metas de la organización. Dado que el recurso humano se considera uno de los más importantes, si no el primordial, el manejo del desempeño de los colaboradores o subalternos es una de las responsabilidades más importantes de la gerencia, (Lewis y Kelly, 1989). Por lo tanto el conocimiento, desarrollo y aprovechamiento de las habilidades gerenciales que desemboquen en un mejor desempeño de los colaboradores o subordinados se ha convertido en un campo de gran importancia para las organizaciones, lo que ha generado un gran interés, tanto teórico como práctico en las condiciones necesarias para desarrollar y aprender habilidades gerenciales que permitan potencializar y aprovechar más el recurso humano.

A pesar del amplio espectro de habilidades que pueden hacer de un gerente un administrador exitoso, la literatura describe ciertas habilidades como clave en la administración del recurso humano, habilidades que permiten que los gerentes logren potencializar a su grupo de trabajo y obtener resultados significativos en términos de productividad, efectividad y satisfacción y bienestar. De la existencia y el nivel de desarrollo depende que las diferentes funciones gerenciales, como líder, como enlace, como buscador y reproductor de información, como vocero, innovador, negociador, evaluador e instructor (Lewis y Kelly, 1989), se generen de manera orientada tanto al éxito de la organización como al bienestar y satisfacción del equipo de trabajo.

Para desarrollar estas habilidades los gerentes deben llevar a cabo un minucioso proceso de desarrollo continuo, enfocado tanto a las necesidades del ejercicio gerencial en una situación específica como de las necesidades de desarrollo personal (Lewis y Kelly, 1989). Para este proceso, lo más importante es el conocimiento personal. Este conocimiento conducirá a la comprensión de sí mismo y servirá de guía de desarrollo y de cambio. Es clave

conocer las habilidades gerenciales que cada cual posee, y las fortalezas y debilidades con respecto a ellas, para así poder determinar de la mejor manera el plan de automejoramiento de habilidades gerenciales (Allan, 1990; Ramírez y Meyer, 2004). Del reconocimiento de la personalidad, las habilidades se derivará el paso a seguir, que es la elección de los programas de capacitación y desarrollo que se ajusten a las necesidades tanto del gerente como de la empresa.

El segundo paso en el proceso de desarrollo de las habilidades gerenciales es la motivación, es decir, determinar las razones y los beneficios de llevar a cabo el plan de desarrollo de estas habilidades. Para lograr esto no es solo necesario ver los efectos positivos del aprendizaje en la eficiencia, productividad y clima laboral, sino también es afrontar la necesidad y las implicaciones del cambio que se va a llevar a cabo tanto a nivel actitudinal como de conocimientos. Es importante que se mantenga la mente abierta y no se opongan resistencias ante este proceso, ya que si esto sucede, el proceso de aprendizaje no se llevará a término (Lewis y Kelly, 1989; Ramírez y Meyer, 2004).

El tercer paso en este proceso es aprovechar todas las oportunidades de desarrollo. La capacitación y formación, aunque muy efectivas, no son las únicas vías de adquisición y mejoramiento de habilidades gerenciales, existen otras fuentes que pueden ser igual o incluso más útiles y accesibles. Entre ellas se encuentran la revisión de la experiencia personal, a partir de la cual no solo puede reconocer sus habilidades sino aprender de sus errores; las experiencias, actitudes y actuaciones de otros gerentes, para conocer sus criterios, formas de acción y actitudes y ver cuales de estas puede aplicar o interiorizar, e incluso aprender de sus errores; y algunas publicaciones sobre temas relacionados con gerencia o habilidades gerenciales. (Lewis y Kelly, 1989; Ramírez y Meyer, 2004)

Al seguir estos lineamientos, un gerente puede determinar y planear su propio proceso de desarrollo de habilidades gerenciales de acuerdo a sus propias necesidades e intereses y los

de la empresa. Sin embargo, existen habilidades que podrían considerarse genéricas y que de ser aplicadas adecuadamente tienen un gran éxito sin importar las características y necesidades de la empresa y que no se limitan a los gerentes, sino que de ser aplicados a cualquier nivel de la estructura organizacional generan un cambio positivo en la productividad, efectividad y clima laboral. Dentro de estas habilidades se encuentran la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

En cuanto a las habilidades de comunicación efectiva, puede decirse que son habilidades extremadamente necesarias dentro de cualquier tipo de organización, independientemente del nivel de la estructura; ya que siempre se está comunicando cualquier tipo de información y es necesario hacerlo lo mejor posible con el fin de alcanzar objetivos comunes. La comunicación administrativa efectiva es un proceso bidireccional de intercambio de información con un propósito específico. Los logros de una organización dependen del grado de entendimiento que exista entre sus miembros y de la disponibilidad de la información que necesiten para hacerlo. (Reza, 1998).

En todo tipo de comunicación es necesario considerar los elementos ya que en cualquiera de estos pueden presentarse dificultades que obstaculicen el libre flujo de la información. Los elementos que componen la comunicación son:

1. Emisor: de él surgen las ideas, conceptos e información necesaria para lograr la intención de la comunicación.
2. Mensaje: es el concepto o información transmitida. Debe ser verídico, basado en realidades con significado para el receptor, claro, continuo y consistente.
3. Receptor: es a quien está dirigido el mensaje.
4. Medio: canal utilizado para transmitir el mensaje.

5. Intención: objetivo del mensaje. De la claridad y precisión del mensaje, depende que su intención se logre.
6. Reacción: es la retroalimentación que proporciona el receptor, el efecto y comprensión del mensaje; si coincide con la intención el proceso de comunicación fue completo; si no significa que en algún momento se presentó alguna barrera. (Reza, 1998).

Existen diferentes tipos de barreras comunicativas que pueden presentarse en cualquier momento del proceso y tienen un efecto negativo en el logro de la intención de dicho proceso. Estas barreras se dividen en:

1. Semánticas, derivadas del uso o mal uso del lenguaje.
2. Físicas, la influencia del medio socio-ambiental.
3. Lingüísticas, producidas por el uso de códigos a los que el receptor no está familiarizado.
4. Fisiológicas, consecuencias de problemas corporales.
5. Psicológicas, derivadas de la actitud o comportamiento de las personas.
6. Administrativas, obstáculos en el buen funcionamiento de la empresa y su comunicación tanto vertical como horizontal. (Reza, 1998; Moorhead y Griffin, 2001).

La mejor manera para sobrepasar estas barreras es primero, observar el proceso comunicativo, verificando si el mensaje y su intención fueron comprendidas cabalmente, repitiendo el mensaje o aclarando dudas de ser necesario; realizar la comunicación en el momento adecuado y cuando es requerida; utilizar lenguaje y códigos sencillos y comunes para todos; y finalmente, utilizar diferentes canales para garantizar que el mensaje ha sido comprendido con la intención deseada. (Reza, 1998; Culligan y cols. 1990).

A nivel organizacional, la comunicación de las empresas está íntimamente relacionada con la organización jerárquica que tenga, lo cual genera tres tipos de comunicación a nivel empresarial: la horizontal que se da entre personas del mismo nivel, la vertical descendente que parte de un nivel jerárquico superior a niveles inferiores y la vertical ascendente que se origina de niveles jerárquicos inferiores a superiores. (Reza, 1998). Con respecto a la comunicación organizacional, sus principales objetivos son el logro de acciones coordinadas, a partir de la comprensión y la comunicación con diferentes áreas de la organización en reacción frente a situaciones determinadas. Sin comunicación las organizaciones carecen de coordinación, y se centrarían en desempeños individuales aislados para el logro de los objetivos organizacionales. Además de esto también se cumple el propósito de compartir información, principalmente la referente a las metas de la organización, proporcionando a los miembros la capacidad de desarrollar sentido de pertenencia y de prospectiva en el futuro, de visión, al mismo tiempo que se especifican claramente las tareas que cada persona debe desempeñar para lograrlas, y el desempeño que están teniendo frente a estas. Esta información compartida también cumple un papel esencial en la toma de decisiones ya que permite definir problemas, generar y evaluar alternativas de acción, implementar adecuada y oportunamente decisiones, así como controlar y evaluar resultados. Finalmente, otro de los objetivos de la comunicación es permitir la expresión de sentimientos de satisfacción, gusto, disgusto, miedo y afecto, además de hechos e instrucciones concretas. (Moorhead y Griffin, 2001).

En estos procesos de comunicación organizacional se requieren ciertas habilidades para garantizar la fluidez y efectividad de la comunicación, independientemente del origen y la dirección que tenga el mensaje. Entre estas habilidades se encuentra la capacidad de organizar ideas claras, breve y concretamente, reconociendo las características del receptor, así como el objetivo de la comunicación. También es necesario confirmar que la información

enviada y recibida se comprenda congruentemente con la intención así como estar abierto y siempre dispuesto a escuchar sugerencias y diferentes perspectivas y opiniones que pueden servir de retroalimentación positiva. Finalmente es necesario ser empático, evitar la interpretación, evaluación, indagación y apoyo permanente, promoviendo una actitud comprensiva, abierta y crítica frente a los mensajes, brindar retroalimentación correctiva y confirmatoria, desafiar a los demás con energía y tacto, favorecer la participación en el análisis de diferentes problemas o situaciones, favorecer el diálogo como forma de resolución de conflictos, estimular el dialogo enfocado en la innovación (Reza, 1998; Stettner, 2002; Aélion, 2000, Egan, 1996), lo que repercutirá positivamente tanto en la facilidad de comunicación de la empresa y sus miembros como en el desarrollo del sentido de pertenencia de cada uno de los empleados frente a la organización, lo que favorece a la empresa en diferentes niveles.

Para tener un personal comprometido y con alto sentido de pertenencia para con la empresa es necesario convertir la comunicación interna en una herramienta gerencial para reforzar la capacidad de influencia de las esferas superiores de la organización por medio de una mayor comprensión y compromiso de los empleados con las estrategias y actuaciones que se lleven a cabo en cualquier nivel de la empresa (Molina, 2002).

Para lograr lo anterior es necesario especificar claramente a los miembros que espera la organización de cada uno de ellos, estableciendo parámetros de acción responsable y al mismo tiempo libre, y dando retroalimentación constante, tanto positiva como de refuerzo e identificación de debilidades. Además de éste es necesario clarificar al máximo tanto la misión como la visión, objetivos y valores de la empresa, estableciendo cómo puede cada persona ayudar a llegar a cumplir con esto y qué beneficios obtiene al hacerlo. (Molina, 2002).

Para mejorar la comunicación se recomienda ejercitar constantemente las habilidades de comunicación, identificando tanto errores como aciertos para aprender y modificar los primeros y reforzar los segundos; además de analizar el lenguaje de las personas a las que se dirige cualquier tipo de comunicación, de tal manera que se puedan eliminar las barreras comunicativas y el mensaje sea transmitido de manera clara y comprensible por el receptor. Por otro lado, es importante generar un proceso de inducción con las personas nuevas o de reciente ingreso, para que además de familiarizarse con los medios de comunicación existentes y aprender a utilizarlos adecuadamente, se genere compromiso y sentido de pertenencia. Finalmente se recomienda fomentar la mentalidad positiva en todo tipo de comunicaciones para ayudar a mejorar el ambiente laboral (Holton, 1993).

Por otro lado, en cuanto al liderazgo es importante como primera medida comprender y saber las características principales de un buen líder, el cual se define como una persona que logra reunir los esfuerzos particulares de sus colaboradores para alcanzar juntos tanto los objetivos de la empresa como los personales procurando aumentar la productividad de la empresa y el bienestar y la satisfacción de su grupo de colaboradores. Un buen líder debe dar ejemplo, inspirar tanto respeto como afecto, ayudar al personal así como recibir sus consejos y diferencias, fomentar la responsabilidad, criticar de manera constructiva y ante todo tener calidad humana. (Reza, 1998; Allan, 1990; Stettner, 2002; Aélion, 1997; Flood y Cols. 2000).

Actualmente, dentro de las habilidades gerenciales más importantes se considera actualmente al liderazgo como una de las prioritarias, convirtiéndose un objeto de estudio dentro de las habilidades gerenciales y en una de las destrezas críticas para los que aspiran a ser gerentes o trabajadores efectivos. Son muchas las razones que sustentan esta importancia, entre las cuales se encuentran la capacidad de los líderes para adaptarse a diversos ambientes administrativos y organizacionales, lo que les facilita obtener una visión y comprensión tanto del contexto interno como externo que les permite convertirse en agentes positivos de

cambio; tienen una gran capacidad para desenvolverse efectivamente en un mercado global cambiante y altamente competitivo, teniendo gran habilidad y criterio para tomar decisiones del negocio de manera adecuada, oportuna y eficaz.; tienen gran habilidad de motivación e influencia positiva sobre sus colaboradores, aumentando la productividad y competencia de su equipo de trabajo, orientándolo hacia el alto desempeño; tienen capacidad para impulsar a sus colaboradores hacia el desarrollo y el crecimiento tanto profesional como personal, convirtiéndose en mentores o entrenadores de líderes; y tienen una gran agilidad para tomar decisiones e implantarlas de acuerdo a las necesidades y los últimos avances en términos de tecnología, mercados y competencia. Saben asumir adecuadamente riesgos, replantear sus decisiones previas y están en capacidad de orientar la organización para que se aprovechen todas las oportunidades de aprendizaje y crecimiento efectivamente, tienen capacidad para conseguir y estimular la participación de los colaboradores, unificándolos bajo una meta y un objetivo común. Tienen una voz e influencia positiva que permite una fácil identificación de su rol de liderazgo, generando confianza en éste, al mismo tiempo que manifiestan y representan un sólido conjunto de valores e integridad. Además de esto se ve su gran capacidad de creatividad. Todo esto enmarcado dentro de la presencia y alto desarrollo de dos características. La capacidad de captar el contexto, y la denominan la capacidad de aguante. La primera se refiere a la habilidad de evaluar y ponderar diferentes factores y variables que abarcan desde la forma en que diferentes grupos perciben e interpretan una situación determinada, hasta la habilidad de ponerla en perspectiva. Y la segunda hace referencia a la perseverancia, y resistencia que hace posible que las personas enfrenten y emerjan de las situaciones mas criticas sin desmoralizarse demasiado ni perder de vista la meta. (Suárez-Zuloaga, 2002; Moorhead y Griffin, 2001; Bennis y Thomas, 2003).

En cuanto a las funciones que debe desempeñar un buen líder, lo principal es establecer objetivos y metas tanto a nivel empresarial como grupal e individual, de manera

clara, precisa y coherente. Partiendo de estos objetivos debe planear y organizar la manera en que lo va a lograr, fomentando la colaboración y el apoyo de los trabajadores. Haciendo análisis detallados de los posibles problemas y previendo soluciones, exigir altos estándares de rendimiento proporcionando al mismo tiempo los medios y el ambiente necesarios para cambiarlos, capacitando constantemente el personal, conociendo las características de cada uno de los miembros de su equipo y la cohesión de éste como totalidad manteniendo de esta manera la moral de trabajo alta y la productividad en constante crecimiento, y la capacidad para encontrar significados profundos a situaciones negativas, es decir, enfocando todos los esfuerzos a ver lo positivo de éstas y las posibilidades de aprendizaje que de las peores circunstancias se desprenden (Reza, 1998; Allan, 1990; Stettner, 2002; Flood y Cols. 2000; Moorhead y Griffin, 2001; Bennis y Thomas, 2003; Culligan y cols., 1990). Del reconocimiento e interiorización de gran parte de estas habilidades depende que el estilo de liderazgo de una persona sea positivo y permita potencializar el desempeño de un determinado equipo de trabajo. Sin embargo, aunque muchas de estas habilidades se refieren a las características de personalidad, muchas otras pueden ser aprendidas y todas ellas pueden llegar a desarrollarse efectivamente por medio de ciertas estrategias y prácticas.

Dentro de las prácticas que pueden ayudar a mejorar las habilidades de liderazgo de una persona, al mismo tiempo que puedan ayudar a los líderes a entrenar nuevas personas y generar un ambiente de constante crecimiento y compromiso; se encuentran la identificación de las habilidades de los colaboradores y favorecer su potencialización; estar informado y a la vanguardia en conocimientos sobre las posibilidades de mejoramiento personal, a través de la lectura de libros o formación continuada; trabajar voluntariamente en proyectos especiales, lo que puede ayudar a aumentar la motivación y mejorar las habilidades de comunicación, manejo del tiempo, y compromiso; el establecimiento de metas claras, viables y positivas, con indicadores de logro claros, estrategias alternativas y planes de contingencia, que

permitan evaluar constantemente el proceso y modificarlo según sea necesario; el conocimiento profundo del contexto en que está inmersa la organización; y el trato honesto, respetuoso y sincero a la gente (Holton, 1993).

El liderazgo ha sufrido una gran evolución desde sus inicios, en los que se le consideraba como una dignidad o puesto ocupado por personas con derecho propio para hacerlo, ya sea por nacimiento o por designación, hasta ser considerado actualmente como un conjunto de factores tanto personales como contextuales y situacionales, los cuales inciden sobre la persona sobre la que recae este liderazgo, lo que lo convierte en una condición accesible a todas las personas en momentos o situaciones con exigencias y características diferentes (Suárez-Zuloaga, 2002).

Aunque las características del líder son en general aceptadas por todos los autores que trabajan este tema se han desarrollado diferentes teorías que explican el origen de éstas. La primera es la teoría de los rasgos que afirma que el líder nace, ya que el liderazgo surge a partir de la conciencia de ciertos rasgos de personalidad predeterminados genéticamente. Dentro de las teorías del comportamiento McGregor habla de dos estilos de liderazgo derivados del comportamiento del líder y de los colaboradores. La primera es la teoría “X” que afirma que para la mayoría el trabajo es desagradable, los trabajadores no desean aspiraciones ni responsabilidades y por lo tanto prefieren ser dirigidos, no tienen capacidad para resolver problemas organizacionales y solo encuentran motivación en niveles fisiológicos y de seguridad, por lo cual deben ser supervisados y presionados constantemente para lograr los objetivos organizacionales; desde esta teoría el líder es autocrático. Por otro lado está la teoría “Y” del líder democrático la cual afirma que el trabajo es natural siempre y cuando las condiciones sean favorables, el logro de metas está basado en el autocontrol y en la motivación presentada en todos los niveles (social, estima, autorrealización, fisiológico y

seguridad) y afirma que las personas están en capacidad de autodirigirse, automotivarse y resolver problemas organizacionales. (Reza, 1998).

Otra teoría es la teoría “Z” de William Ouchi la cual afirma que las empresas parten de la definición de su filosofía, la creación de un ambiente de confianza y de colaboración, la sustentación de las funciones de la organización en el trabajo en equipo y una estructura organizacional constituida por grupos autónomos de trabajo para producir personal capacitado para cubrir diferentes funciones y asumir las funciones de liderazgo en cualquier momento. Para esta teoría el hombre es la base de la organización. (Reza, 1998).

A partir de la revisión de las anteriores teorías White, Lippitt y otros han propuesto diferentes estilos de liderazgo que varían en el comportamiento del líder y en sus funciones dentro del grupo. El primero es el estilo autocrático en el cual el líder determina unidireccionalmente todas las normas y políticas a demás de las actividades decidiendo cual es el trabajo y designando quien lo hace sin participar activamente en el grupo. El líder es autoritario y existen problemas de comunicación entre éste y el grupo de trabajo. El segundo estilo es el transaccional en el cual el líder utiliza los intereses de cada uno de los miembros del grupo de trabajo para motivar conductas deseadas a través de recompensas, lo que hace de su relación un intercambio en el que el poder del líder está basado en la entrega de recompensas. El tercer estilo es el transformacional en el cual el líder inspira a los seguidores a superar las expectativas motivándolos a trabajar por metas más allá de las inmediatas y personales, lo que genera una relación abierta y equitativa. El cuarto estilo es el *Laisses Faire* (dejar hacer) en el cual el líder es pasivo, evita la toma de decisiones y la supervisión, dándole libertad completa de acción al grupo y no participa en la realización o planeación del trabajo (Reza, 1998 y Flood y Cols. 2000). Además de los anteriores, entre las aproximaciones contemporáneas está el modelo de intercambio líder-miembro (*leader-member exchange model*) propuesto por George Graen y Fred Dansereau, el cual resalta la

importancia de las relaciones variables entre los supervisores y sus subordinados, formando díadas supervisor-subordinado. Esta aproximación se diferencia de las otras al afirmar que cada de una de estas díadas es una forma independiente de relación, pero al mismo tiempo se forman dos tipos de grupos, los In-groups y los out-groups con responsabilidades laborales diferentes. Los in-gropus, gozan de mayores privilegios en términos de trabajos con mayor responsabilidad, y autonomía, al mismo tiempo que obtienen mayor retroalimentación y atención del supervisor, mientras que los out-groups reciben menos tiempo y atención de parte del supervisor, y se encargan de tareas de menor nivel de responsabilidad. Aunque la manera en que estos grupos se forman no esta del todo clara, ésta está relacionada con las características personales tanto del líder como de los subordinados, además de las competencias y desempeño de cada uno (Moorhead y Griffin, 2001). Finalmente uno de los modelos mas recientes es el propuesto por Hersey y Blanchard el cual afirma que la habilidad y desempeño de los líderes depende del grado de preparación de sus seguidores en términos de motivación, competencia, experiencia, e interés en aceptar responsabilidades, es decir, cuanto mas preparado este el grupo con respecto a los anteriores aspectos, el desempeño del líder será mas participativo en la definición de roles, responsabilidades y tareas (Moorhead y Griffin, 2001).

Hoy en día el liderazgo se considera un fenómeno complejo en el cual intervienen condiciones de muy diversa índole, entre las cuales se incluyen las condiciones naturales personales de cada individuo, sus rasgos de personalidad, carácter, temperamento; sus valores, experiencias, conocimientos, objetivos personales tanto a nivel laboral como personal, familiar, y otras esferas de desarrollo; así como sus habilidades y talentos. Debido a esto, al hablar de las diferentes habilidades y comportamientos de los líderes efectivos, se hace necesario reconocer ciertas características de personalidad que hacen que estos comportamientos sean más comunes y generalizados en diferentes situaciones. Entre estas

características se encuentran la iniciativa, la agilidad de pensamiento, la empatía con sus colaboradores así como la capacidad para motivarlos eficazmente, la comunicación efectiva, la identificación con valores metas y objetivos reconocidos y comunes, y finalmente el apropiado reconocimiento tanto de los aciertos como de los riesgos y errores que se cometan. (Suárez-Zuloaga, 2002).

Con respecto al trabajo en equipo, otra de las habilidades importantes para la gerencia es necesario primero definir un equipo de trabajo, el cual se comprende como un conjunto de personas organizadas y orientadas al logro de una meta u objetivo común, compuesto por un cierto número de personas que adoptan y cambian roles o funciones de manera flexible y coordinada y disponen de habilidades para manejar relaciones de confianza y mutuo respeto. (Reza, 1998; Van Mierlo y Cols. 2001; Kreitner, 2001).

Un equipo de trabajo debe estar en capacidad de fijar metas precisas y alcanzables, fijar políticas empresariales acordes tanto con las necesidades de la empresa como con los recursos y condiciones del medio ambiente, designar tareas de acuerdo con las capacidades y talentos de cada miembro y establecer relaciones de colaboración y confianza. Un equipo que cumpla con estas características podrá aumentar significativamente su desempeño, obtener mejores resultados, aumentar la productividad y crear un ambiente laboral que favorezca su bienestar y satisfacción de necesidades. (Reza, 1998; Van Mierlo y Cols. 2001, Kreitner, 2001).

Los grupos de trabajo, a pesar de ser autónomos deben trabajar de manera interdependiente con otros grupos, y ser capaces de seleccionar y entrenar nuevos miembros para mantener su propio ritmo de trabajo y las características de su relación. En estos equipos se espera que la meta grupal sea interiorizada en cada uno de los miembros del equipo para aumentar el nivel de participación y compromiso con la empresa. (Van Mierlo y Cols. 2001)

Existen diferentes clasificaciones de grupos. Una de ellas esta basada en los objetivos o actividades de cada uno, y otra que los subdivide de acuerdo a su dinámica. La primera clasificación los divide en los siguientes tipos: solucionadores de problemas, los cuales son equipos de personas que se reúnen a analizar diferentes formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente laboral; autoadministrados, que son equipos que asumen las responsabilidades de quienes antes eran sus supervisores; y los tranfuncionales, que se caracterizan por estar compuestos por personas de diferentes áreas y niveles jerárquicos similares, que se agrupan para realizar una tarea desde un punto de vista interdisciplinario (Robbins, 1996). La segunda clasificación establece dos grandes grupos de acuerdo a la dinámica que en ellos se presenta. Los primeros son los grupos formales, los cuales se establecen desde las políticas de la organización según sus necesidades y su desempeño. Incluyen los grupos de comando, que son relativamente permanentes y se caracterizan por relaciones funcionales de acuerdo a relaciones funcionales y responsabilidades específicas en relación con el organigrama de la organización; los grupos de tareas, que son creados para la ejecución de tareas específicas o solución de problemas particulares y perduran hasta la terminación de la tarea asignada; y finalmente los grupos de afinidad, que se caracterizan por ser una colección relativamente permanente de personas de niveles jerárquicos iguales que trabajan para compartir información y aprovechar las probabilidades de ascenso. Los grupos informales son establecidos por sus propios miembros, y se dividen en grupos de amistad, que surgen de las relaciones interpersonales de los miembros; y los grupos de interés, que son organizados en torno a alguna actividad de interés común (Moorhead y Griffin, 2001; Kreitner, 2001).

Los grupos no son estáticos, generalmente se desarrollan a través de cuatro estadios: el primero es el de aceptación mutua, en el cual la dinámica grupal se caracteriza por la presentación de los miembros del grupo y sus características individuales; el segundo es el

estadio de comunicación y toma de decisión, que es donde los miembros discuten mas abiertamente sus sentimientos y se ponen de acuerdo en el establecimiento de metas compartidas y en el establecimiento de roles individuales. El tercer estadio es el de motivación y productividad, caracterizado por la cooperación, ayuda y trabajo en equipo de sus miembros; y finalmente el estadio de organización y control, que es cuando el grupo alcanza la madurez y los miembros trabaja juntos, y son flexibles, adaptables y tienen la capacidad de controlarse y corregirse a si mismos (Moorhead y Griffin, 2001; Kreitner, 2001).

Otra de las habilidades gerenciales es el análisis de problemas y la toma de decisiones. Esto es un proceso que inicia en la detección y observación minuciosa de un fenómeno indeseable el cual debe ser descrito con sus causas, su naturaleza y sus efectos. Posteriormente deben determinarse los propósitos deseables para empezar a ver las posibilidades de acción frente a este fenómeno. A partir de estos propósitos se analizan todas las posibilidades de intervención y se hace la elección de la más adecuada de acuerdo a su viabilidad. Antes de implementar esta alternativa deben revisarse los posibles obstáculos que puedan surgir como consecuencia de la acción deseada y prever qué medidas se van a tomar. Finalmente se lleva a cabo la implementación de la acción y su seguimiento. (Reza, 1998; Allan, 1990; Kreitner, 2001).

Para tomar una decisión que surta el efecto deseado en el tiempo esperado a un costo aceptable, es necesario que la persona a cargo de esta decisión posea ciertas habilidades que le permita tomar la decisión más adecuada, dentro de estas habilidades se encuentra el conocimiento tanto de sí mismo como del grupo de trabajo, deben conocerse las limitaciones tanto del grupo como del líder y debe estar centrado en la obtención de resultados y soluciones, no en la identificación de las causas, debe fijar metas realizables y evaluar constantemente el rendimiento además de estar en comunicación constante con su equipo y

poder motivar constantemente a sus colaboradores. Debe estar en capacidad de aprender de sus errores y mantenerse siempre alerta evitando tomar decisiones en momentos de estrés, cansancio o alteración. Finalmente debe ser una persona con gran imaginación y sentido de creatividad dispuesto a ensayar nuevas cosas, buscar y escuchar ideas nuevas y actualizarse constantemente en cuanto a sus conocimientos. (Allan, 1990; Stettner, 2002, Aélion, 1997; Moorhead y Griffin, 2001; Kreitner, 2001).

La toma de decisiones es una actividad fundamental dentro de la gerencia. Para tomar decisiones acertadas y eficaces todas las personas con poder de decisión deben asegurarse que la información que poseen se ajuste a la realidad que se describe para poder tomar dichas decisiones partiendo de una situación o contexto real. Para mejorar el juicio en este sentido se recomienda que las personas encargadas de tomar decisiones tanto críticas como operativas se caractericen por su receptividad, es decir, por mantener su mente abierta tanto a las diferentes situaciones a las que se encuentran como a las posibles soluciones que se les presenten; deben tener plena conciencia de sus limitaciones y apoyarse en otras personas para superarlas; además de reconocer los riesgos y cambios que implican cada una de sus decisiones, preparándose para afrontarlos. Junto con esto deben tener una gran disposición para la acción y planeación de resultados, efectos de las decisiones, obstáculos problemas y alternativas de solución, teniendo en cuenta que cada decisión tiene ciertas implicaciones tanto positivas como negativas por lo que se debe estar debidamente preparado para enfrentarse a éstas, y comunicar a todas las personas a las que afecte una decisión el impacto de ésta, estando siempre dispuesto a recibir retroalimentación que permita mejorar la decisión tomada (Culligan y cols., 1990; Kreitner, 2001).

Finalmente es importante considerar la capacidad de motivar como una de las habilidades gerenciales que puede respaldar y reforzar otras. Para motivar es necesario utilizar la empatía para descubrir las características fundamentales de los empleados, sus

intereses y motivaciones; realizar evaluaciones de rendimiento que refuerzan el logro sin menospreciar el fracaso; dar mayores responsabilidades y estar abierto a ideas y sugerencias; vincular el trabajo en equipo con los resultados de la empresa y finalmente reconocer que los factores de motivación que se refieren al individuo mismo son más efectivos y duraderos que los beneficios y recompensas externas, ya que valorizan y comprometen al individuo conduciéndolo a la acción. Por lo tanto debe reforzar valores como la creatividad, la autonomía y fomentar la responsabilidad y promoción. Un gerente debe concentrarse más en estos factores sin dejar de lado los beneficios materiales, económicos, sociales y ambientales. (Allan, 1990; Stettner, 2002; Aélion, 1997).

Para poder motivar adecuadamente es necesario entender la interacción humana y a partir de esta comprensión asumir y cambiar actitudes y opiniones que estimulen la productividad y el desarrollo personal, a la vez que permiten reducir y manejar el conflicto interpersonal. Para poder motivar efectivamente es necesario, entre otras cosas, estar orientado a resultados, distribuir equitativamente beneficios y reconocimientos, ligar dichos beneficios a necesidades específicas de cada persona, haciéndolos ampliamente significativos y fuertes fuentes de motivación, establecer metas de trabajo específicas, claras y medibles, y fomentar la participación de forma planeada y estratégica con el fin de estimular el proceso de desarrollo personal (Culligan y cols., 1990)

Para lograr que el equipo de trabajo esté motivado es conveniente celebrar pequeños triunfos, ya que éstos aumentan tanto la productividad como la moral del equipo, además de conocer al máximo cada uno de los miembros de éste, permitiendo que las relaciones mejoren y los niveles de rendimiento aumenten. La motivación de un equipo de trabajo también depende de que todos los colaboradores conozcan a profundidad la meta conjunta y sean conscientes de su aporte para lograrla. Es importante que se muestre siempre aprecio por la gente, haciendo reconocimientos profesionales o personales que pueden afectar positivamente

tanto en la productividad como en el clima laboral del equipo. Hay que favorecer la disposición para aprender a los errores y hacer evaluaciones e intervenciones sobre la experiencia de trabajo con miras al mejoramiento continuo, al mismo tiempo que se buscan cada vez mejores practicas en diferentes aspectos y se aplican de acuerdo con la situación y las características culturales y contextuales del equipo de trabajo. Además de esto también se resaltan los programas de bienestar, horarios flexibles, servicios de soporte familiar y recreación y descansos sabáticos. (Holtan, 1993; Kreitner, 2001; Moorhead y Griffin, 2001)

Un trabajador que posea o que esté en disposición de desarrollar todas estas características estará en capacidad de fomentarlas dentro de su grupo de trabajo e incluso dentro de su empresa, lo que conducirá a un mejoramiento significativo en el clima laboral y la productividad de la empresa, además de la satisfacción y bienestar tanto de empleados como de clientes, lo que se convertirá en una ventaja competitiva y un indicador de éxito tanto del trabajador como de la empresa.

### Conclusiones

Las habilidades gerenciales van mucho mas allá de los jefes, directores y gerentes de las organizaciones, son habilidades personales e interpersonales que aplicadas en el ámbito laboral en cualquiera de sus niveles generan un impacto positivo no solo a nivel de relaciones organizacionales, clima y cultura laboral, sino también guardan una estrecha relación con la efectividad, la productividad, y el crecimiento de la empresa. Es en este aspecto que la Psicología hace su mayor aporte en la gestión del Recurso Humano, al favorecer en cada uno de los empleados, a partir del conocimiento, la aptitud y el manejo de estrategias específicas, el desarrollo de estas habilidades de manera tal que el aprendizaje sea efectivo, significativo y duradero, además de generalizarlo a todos los aspectos de la vida de la persona, no solo al ámbito laboral.

A pesar que cada una de las habilidades gerenciales son diferentes y abarcan conjuntos de conductas heterogéneas, no pueden separarse unas de las otras, todas forman un todo integrado, armónico y coherente con la persona, el medio y las diversas situaciones. Todas y cada una de las habilidades están interconectadas, no se puede motivar, sin comunicarse, ni establecer lideres situacionales o trabajos de equipo. Cada una de las conductas y destrezas se entrelazan con las otras, por lo que si alguna de estas habilidades falla o no está lo suficientemente desarrollada, impedirá de la misma manera el desarrollo de las demás, y por ende, el de la persona; mientras que si todas las habilidades se desarrollan de manera paralela, esta reciprocidad precipitará el crecimiento personal. Teniendo esto en cuenta se deduce que un proceso de desarrollo individual de este tipo de habilidades no puede estar desligado de las características de la persona, ni del contexto que lo rodea, ni de las situaciones a las que se encuentra, para hacerlo se hace necesario que los profesionales del desarrollo reconozcan la importancia de la individualidad y la situacionalidad del aprendizaje, aprovechando esta diversidad para apalancar en las organizaciones o en diferentes ambientes el crecimiento y mejoramiento continuo de cada uno de los individuos, desde un punto de vista integral, generando en el individuo un crecimiento unificado y estable en todos los aspectos significativos de su vida.

Si fuera necesario establecer la estructura de las redes de habilidades gerenciales, podría decirse que todas, hasta cierto punto, están basadas en la comunicación, convirtiéndose la comunicación eficaz en el cimiento sobre el que se construyen y relacionan otras destrezas. Es bien sabido que la comunicación tiene un efecto importante sobre la modificación, afianzamiento, percepción e interiorización de la cultura organizacional, el clima laboral y la productividad, teniendo el poder de unificar a una empresa o desmembrarla. Pero este gran impacto está derivado del poder de la comunicación sobre las relaciones humanas, de su influencia sobre las habilidades requeridas para relacionarse

satisfactoriamente con los demás. Es a partir de la comunicación que se puede motivar efectivamente a una persona, o al mismo tiempo darle una retroalimentación constructiva, así como el liderazgo es ejercido y mantenido a partir de una comunicación y conocimiento mutuo de las habilidades, talentos, debilidades y fortalezas de las personas, de la misma manera que un equipo de alto desempeño se caracteriza por tener una comunicación con altos niveles de eficiencia. Sin embargo, esto no implica que la comunicación sea la habilidad más importante, solo es una habilidad que relaciona y atraviesa conjuntos de otras destrezas que necesitan servirse de ella para lograr diferentes objetivos. La red de las habilidades es compleja e intrincada, y el hecho que la comunicación sea uno de los hilos que más se pone en contacto con los demás no significa que sea la raíz y origen de las habilidades gerenciales.

Una vez comprendida la importancia de la comunicación en el desarrollo e interiorización de las habilidades gerenciales, es importante que esto trascienda la importancia de este reconocimiento, y llegue a aplicarse en hechos y medidas concretas, es decir, favorecer los canales abiertos y accesibles a todo aquel que considere puede aportar algo significativo a una organización. Esto significa que los canales de comunicación organizacionales deben ser no unidireccionales de dirección vertical descendente, en donde las imposiciones, políticas, y decisiones son tomadas en las altas esferas de la organización, y los niveles inferiores solo pueden limitarse a conocerlas y acatarlas. Una comunicación efectiva, que favorezca la participación, el empoderamiento, la transmisión de ideas, la innovación, la transferencia de conocimientos, técnicas y habilidades, y finalmente la confianza debe ser bidireccional, abierta, clara y directa, que facilite e incluso incite la crítica constructiva, que permita el cuestionamiento y aclaración de la información que es transmitida, y que, finalmente, le permita a todas las personas saber y reconocer que están haciendo aportes significativos a las empresas, que sus ideas y contribuciones son escuchadas y tomadas en cuenta, que no son solo un trabajador con funciones determinadas sino personas

que están en capacidad de generar valor a la empresa, comprometerse y sentir identificados con ella. Específicamente, estos canales de comunicación pueden utilizarse para generar estrategias de multiplicación de conocimientos y destrezas, específicamente en habilidades gerenciales.

Al estar las habilidades gerenciales íntimamente relacionadas con rasgos específicos de la personalidad y estar en muchos casos tan internalizadas y naturales en cada individuo, es importante generar estrategias que permitan la multiplicación y mejoramiento continuo de estas habilidades, a través de diferentes mecanismos que faciliten a las personas aprender las habilidades gerenciales de manera tal que el aprendizaje obtenido sea realmente significativo, duradera y constantemente estimulado o reforzado. Una de estas estrategias es el coaching, que puede aplicarse específicamente en situaciones en que se identifiquen personas que se destaquen por su alto nivel de desarrollo de ciertas habilidades gerenciales y entrenarlas para que a través de su ejemplo, reforzamiento y actitud, enseñen a los que están a su alrededor como debe comportarse una persona con estas destrezas, para que a su vez estas personas lo multipliquen en todos los niveles. De esta manera, a partir de este coaching, pueden generalizarse las conductas y habilidades en toda la organización.

Otra manera de generar aprendizaje de las habilidades gerenciales es a través de estrategias vivenciales y técnicas experienciales, en las cuales las personas pueden ver las habilidades gerenciales en acción, viendo el impacto positivo que tienen tanto en las relaciones como en la productividad, y empezando a interiorizar de esta manera sus conductas características. Todo esto, acompañado de mecanismos constantes y persistentes de refuerzo, corrección, y replanteamiento puede llegarse a un profundo nivel de aprendizaje e internalización de los comportamientos gerencialmente habilidosos.

Todos los procesos, estrategias, y habilidades anteriormente expuestas apuntan hacia una misma dirección, el mejoramiento continuo de la empresa, el aumento de su

productividad, el compromiso con la gente, y el reconocimiento de la importancia del trabajo bien hecho. En general, la aplicación de los contenidos anteriormente expuestos les serviría a las empresas para cultivar e incentivar el automejoramiento de sus empleados para así mejorar la calidad del trabajo, y aumentar de esta manera la productividad, es decir, generar y estimular el crecimiento de la empresa a través del aumento de la calidad humana de la gente que la compone.

## Referencias

- Allan, J. (1990) *El gerente Receptivo*. Colombia: Legis Editores
- Amabile, T.; Hadley, C.; Kramer, S.; (2003) *Creatividad Bajo Presión*. Harvard Deusto Business Review No. 114 42-52
- Bennis, W.; Thomas, R. (2003) *Situaciones limite: los crisoles del liderazgo*. Harvard Deusto Business Review No. 112 46 – 53
- Culligan, M.; Deakins, S.; Young, A. (1990) *Principios olvidados de la gerencia excelente*. Legis: Colombia
- Egan, G. (1996) *El valor agregado de los empleados en las organizaciones*. Prentice Hall: México D.F.
- Fernández, J. (2002) *Liderazgo empresarial en tiempos de Sun Tsu*. Harvard Deusto Business Review No. 109 42 – 48
- Flood, P.; Hannan, E.; Smith, k.; Turner, T.; West, M. Y Dawson, J. (2000) *Chief executive leadership style, consensus decision making, and top management team effectiveness*. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. 9 No. 3
- François A. (1997) *El arte de dirigir*. Barcelona España: Ediciones Gestión 2000
- Holton, B.; Holton, C.; (1993) *Consejos para convertirse en un gerente de éxito*. Revista oficina eficiente #53 46 – 53
- Kreitner, R. (2001) *Management*. Houghton Mifflin: U.S.A
- Lewis, M; y Kelly G. (1989) *La eficiencia administrativa*. Colombia: Editorial Norma
- Molina, P. (2002) *La utilidad de la comunicaron interna para los directivos*. Harvard Deusto Business Review No. 107 36 – 44
- Moorhead, G; Griffin, R (2001) *Organizational behavior. Managing people and organizations*. Houghton Mifflin: U.S.A

Ramirez, H.; Meyer, M. (2004) *Project Management: Is It Right for You?*

Certification Magazine Vol 6. 42 - 46

Reza, J.C. (1998) *El empresario Hábil. Habilidades gerenciales*. México D.F.:

Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales

Robbins, S. (1996) *Comportamiento organizacional: Teoría y Practica* Prentice Hall:

México D.F.

Stettner, M. (2002) *Habilidades para nuevos directivos*. España: Editorial McGraw

Hill

Suárez-Zuloaga, I. (2002) *Lideres a Nuestro Estilo* Harvard Deusto Business Review

No. 106 50-57

Van Mierlo, H.; Rutte, K.; Seinen, B.; Kompier, M. (2001) *Autonomous teamwork and psychological well-being*. European Journal of Work and Organizational Psychology.

Vol. 10 291 – 301