

**Habilidades Gerenciales de la Actualidad*****Management Skills of the Present***

Marco Antonio Suriaga Sánchez <sup>(1)</sup>, Jinsop Elías Gamboa Poveda <sup>(2)</sup>

1. Universidad de Guayaquil, [marco.suriagas@ug.edu.ec](mailto:marco.suriagas@ug.edu.ec)
2. Universidad Estatal de Milagro, [jgamboap@unemi.edu.ec](mailto:jgamboap@unemi.edu.ec)

**Resumen**

Comprender la trascendencia de la figura gerencial en cualquier empresa u organización de actualidad, fue la idea que motivo la presente investigación. Para tal objetivo fue necesario iniciar el desarrollo del presente tema exponiendo brevemente sobre los principios gerenciales de esta función, ya que, de fondo, pudiera afirmarse aún rigen pero con un cierto giro o cambio de enfoque más adaptado a las necesidades empresariales que emergen tras el impacto de un mundo cada vez más interconectado, y que por ende, se encuentra cada vez más urgido de gerentes con habilidades adaptadas a las necesidades de la empresa moderna, gerentes prestos a adaptarse y a romper paradigmas tradicionales que ya no calan dentro de estructuras organizativas más abiertas y enfocadas a redirigir sus estrategias comerciales e institucionales, por ejemplo. Precisamente estos nuevos escenarios se convierten en el complemento de la motivación del desarrollo de este trabajo, ya que la pretensión ha sido también exponer y describir, de acuerdo a la bibliografía consultada, cuáles son las habilidades gerenciales que hoy día debe poseer o aprender el gerente o directivo de una organización empresarial innovadora, con la finalidad de que dicha información se constituya en un valioso fundamento teórico tanto para el lector interesado como para las sucesivas investigaciones a que hubiere lugar. Las conclusiones alcanzadas se enmarcan dentro de un contexto modernista, influenciado por un entorno social que constantemente evoluciona por la incidencia tecnológica y económica y que a su vez les invita a demandar de líderes empresariales que estén más en sintonía con dicho entorno, lo que en definitiva se traduce en habilidades gerenciales de liderazgo, comunicación efectiva y motivación.

**Palabras clave:** función, enfoque, necesidades, habilidades, gerentes.

**Abstrac**

Understanding the transcendence of the managerial figure in any company or organization of current events, was the idea that motivated the present investigation. For this purpose it was necessary to initiate the development of the present topic by briefly explaining the management principles of this function, since, in substance, it could be affirmed they still apply but with a certain turn or change of approach more adapted to the business needs that emerge after the The impact of an increasingly interconnected world, and therefore, is increasingly urged by managers with skills adapted to the needs of the modern company, managers ready to adapt and break traditional paradigms that no longer fit into organizational structures more open and focused on redirecting their commercial and institutional strategies, for example. Precisely these new scenarios become the complement of the motivation of the development of this work, since the claim has also been to expose and describe, according to the consulted bibliography, what are the managerial skills that the manager must now possess or learn. or manager of an innovative business organization, with the purpose that this information becomes a valuable theoretical foundation both for the interested reader and for the successive investigations that may take place. The conclusions reached are framed within a modernist context, influenced by a social environment that constantly evolves due to the technological and economic impact and which in turn invites them to demand from business leaders that are more in tune with said environment, which in short translates into management skills of leadership, effective communication and motivation.

**Keywords:** Function, focus, needs, skills, managers.

### **Introducción**

En la actualidad, es ineludible reconocer el hecho de que, en general, cualquier tipo de organización se está viendo obligada a cambiar los modelos tradicionales de gerencia, en vista de la influencia de los constantes avances tecnológicos, científicos, cambios socioculturales y el tema de la globalización, entre otros, escenario que evidentemente exige la necesidad de que tales instituciones cuenten con el personal idóneo, capacitado y eficiente que lidere los diversos procesos de gestión que le son inherentes a la función gerencial.

Sin intenciones de ahondar en diatribas, a este nivel se considera que vale la pena destacar la idea de Nava (2018) quien afirma que aunque existen “sutiles pero importantes diferencias” entre las definiciones de lo que sería un supervisor, un capataz, un director o incluso un líder, todos ellos los divide el denominador común de que son jefes, lo que quiere decir, son “personas que tienen autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o sus actividades”. (párr. 4)

Por su parte, Guerrero (2017) dice refiere que:

La aplicación de las habilidades en el ejercicio de dirección proporciona altos niveles de éxito y satisfacción en toda organización ya que precisa con eficiencia el manejo de los recursos, con eficacia la interacción con los actores y legitimidad en la prestación del servicio, es decir, permite una excelente gestión pública y con ello satisfacer las necesidades de la comunidad (p.10)

El desarrollo del presente trabajo estará enfocado en definir y describir, lo concerniente a:

gerencia tradicional, objetivo gerencial, fundamentos de las habilidades gerenciales, características de las habilidades gerenciales, clasificación de las habilidades gerenciales, políticas gerenciales modernas y las habilidades gerenciales en la actualidad más frecuentes

### **Materiales y Métodos**

Para el presente trabajo investigativo se ha dispuesto un cúmulo de material bibliográfico determinado por libros, revistas especializadas, trabajos de grado y postgrado, artículos científicos y demás publicaciones digitales escogidas bajo el criterio del tema aquí planteado, como lo es las habilidades gerenciales.

A criterio del investigador, el presente material se considera un compendio bibliográfico sobre que se enfoca en exponer sobre las habilidades gerenciales que hoy día son consideradas elementos fundamentales en la dirección de las organizaciones tanto públicas como privadas, y que todo gerente debería aplicar en pro del logro de metas u objetivos previamente trazados, siendo referenciadas especialmente las de: liderazgo, comunicación y motivación, actualmente determinantes en todo proceso de gestión influenciados por altos niveles de competitividad.

En base a tales fines se ha llevado a cabo una investigación de naturaleza documental y de tipo descriptivo, extrayendo y analizando la información de las fuentes bibliográficas antes nombradas, teniendo como principio la consideración de criterios de actualidad y veracidad del contenido seleccionado.

Respecto a la metodología aplicada, autores como Ríos (2017) afirman que la

investigación documental “recurre a la consulta de documentos para obtener sus resultados”. Así mismo, (Ávila, 2006) en su obra, tras la interpretación de varios autores logra definir a la investigación documental como “una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información” (p. 50).

En cuanto a la profundidad de la investigación, se considera que bastaría con hacer mención de explicación hecha nuevamente por (Ríos, 2017) quien al respecto afirma que una investigación se considerada a nivel descriptivo cuando “...busca encontrar las características, comportamiento y propiedades del objeto de estudio, ya sea en el presente o en el futuro...” (p.81).

## **Resultados**

### **Gerencia tradicional**

Es aquella que se identifica con organizaciones que fundamentalmente ejecutan actividades de planificación, organización, dirección y control, y que en teniendo como premisa la eficacia, utiliza los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos con el fin de alcanzar objetivos preestablecidos frecuentemente relacionados con beneficios sociales. (Silva, 2013, p.2)

### **Objetivo gerencial**

Dice (Hernandez, 2018), que debe estar “enfocado hacia la adquisición de nuevos conocimientos, compartir información, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, así como la creación un ambiente de confianza y de adaptación a posibles

riesgos que se puedan confrontar” (párr.4)

De la misma manera expone que el proceso anterior se desarrolla en tres (03) fases, que son:

1. Apertura para aprender. No todas las organizaciones y no todos sus miembros se muestran dispuestos a seguir obteniendo nuevos conocimientos, por lo que la dirección de la empresa debe transmitir seguridad a todo el personal, reconociendo que deben mejorar y que para ello será necesario informar, apoyar al personal, no mostrar resistencia y hacer extensiva esta actitud a todos. De igual importancia es comprender los nuevos procesos.
2. Reto motivacional. En esta fase se consideran el apoyo por parte del personal, la disposición para aprender y aceptar el cambio, la motivación que tenga el dirigente, la retroalimentación y, en general, todos los estímulos que otorgue la alta dirección.
3. Apoyo. Se incluye toda la ayuda y las decisiones que se tomen para alcanzar los objetivos por parte de la dirección de la compañía, puesto que ésta descansa en pilares estructurales y funcionales como la comunicación, delegación, participación y compromiso.

### **Fundamentos de las habilidades gerenciales**

Según Whetten & Cameron (2011) a su vez referidos por (Vanegas, 2017), las definieron como “aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida y también las relaciones con los demás”. Sin embargo, particularmente éste último complementa tal definición cuando afirma que “Son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo se unen

para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones” (p. 15)

### **Características de las habilidades gerenciales**

De la misma manera (Vanegas, 2017) logra ofrecer este importante aporte al diferenciar que, las habilidades gerenciales se caracterizan por:

- Conductuales; ya que son un conjunto de acciones que los individuos realizan y que conducen a ciertos resultados. No son atributos de la personalidad.
- Controlables; porque pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse, es decir, se encuentran bajo control del individuo.
- Desarrollables; debido a que pueden ser mejoradas por medio de la práctica y la retroalimentación.
- Estas interrelacionadas y se superponen; esto es en razón de que es difícil de demostrar una sola habilidad aislada de las demás, pues las habilidades son conjuntos integrados de complejas respuestas, más no comportamientos simplistas y repetitivos. La combinación de habilidades permite alcanzar los resultados deseados y así mismo permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.
- Contradictorias y paradójicas, puesto que los directivos más eficaces poseen una variedad de habilidades y alguna de ellas parecen incompatibles.

### **Clasificación de las habilidades gerenciales**

En publicaciones como las de la Escuela Europea de Management (2016) se explica que las habilidades directivas (o bien puede decirse, gerenciales) pueden ser clasificadas en tres destacados grupos, que serían las habilidades:

- Técnicas: están referidas al nivel de conocimiento y experiencia que el líder posee sobre los procesos de la empresa. El individuo que dirige el grupo de trabajo, debe ser un experto conocedor de las herramientas a utilizar en cada momento. De esta forma, se convierte en el mejor en su campo, pudiendo llegar a convertirse en mentor y ejemplo para el equipo.
- Humanas: es la capacidad del líder para interactuar con el grupo. Están relacionadas a las competencias sociales y comunicativas del individuo. De su habilidad para motivar y transmitir conocimientos e ideas dependerá el éxito del proyecto.
- Conceptuales: son las vinculan a las actividades propias de los altos niveles de dirección, ya que enlazan con la capacidad del individuo para observar la empresa y el nivel organizacional como un todo. En esta habilidad es necesario tener un alto grado de abstracción, pensamiento creativo, innovación y conceptualización. El liderazgo con un mayor volumen conceptual supone un talento para la planificación excelente, pudiendo llegar a adelantarse a los acontecimientos y permitiendo una gran visión de futuro.

Finalmente agrega que, en cualquier organización ,el respeto hacia la figura de un líder estará determinada por la capacidad de éste al las habilidades directivas antes mencionadas, y en consecuencia, lo primordial vendría siendo su constante formación y adquisición de conocimientos. En definitiva asegura que nada se equipara con la capacidad de un lider que puede ser creativo, que domina las competencias técnicas necesarias, y que tiene la “capacidad de transmitir y comunicar ideas de forma veraz y elocuente para tener un equipo de trabajo motivado y proactivo” (párr.8)



Por otro parte, se cuentan con trabajos investigativos como el de (Navinta & Paucar, 2017) del que pudo extraerse la idea de que en una organización, es determinante el trato que un gerente puede tener con sus colaboradores, debido a que implica el tratarlos con dignidad y respeto, y ello es posible sólo mediante una formación directiva concreta y una actitud positiva. (p.20-21). En ese mismo orden de idea, hace referencia al criterio de (Whetten & Cameron, 2005), quienes en su oportunidad aseguran que básicamente las habilidades gerenciales esenciales se agrupan en tres categorías, que serían:

- Personales, contemplan a la persona en sí.
- Interpersonales, relación con las demás personas.
- Grupales, liderazgo y trabajo en equipo.

Respecto a eso, continua explicando (Navinta & Paucar, 2017) que las habilidades personales están referidas a la persona en sí misma, es decir, se relaciona con la cognición que una persona tiene sobre su propio carácter, conducta, reacciones, entre otras actitudes; a su vez la administración y control de tales características le permitirán, en su rol gerencial, relacionarse e interactuar con las demás personas de manera más cómoda (he aquí la categoría interpersonal), evidenciando las habilidades de comunicación, tolerancia, y solidaridad en las que los vínculos con los demás se verán beneficiados. Por último explica las destrezas grupales, y dice que están referidas a la forma en que una persona asume la tutela de un grupo para dirigirlos a una meta en común. (p.21)

### **Algunas políticas gerenciales modernas**

De acuerdo al trabajo investigativo de (Núñez, 2012), entre las políticas gerenciales que

rigen en la actualidad, se destacan:

- No discrimina por sexo, edad, raza ni religión, la empresa por lo contrario tiene por objeto establecer un ambiente de trabajo lo más diverso posible.
- Ninguno es desvinculado sin tener la oportunidad de mejorar su desempeño ya que todos los despidos deben tener el aval de más de una persona, donde el jefe de recursos humanos tiene el deber de garantizar un proceso justo.
- No se distingue a las personas por el cargo que ocupa, todos los beneficios son para todos los empleados.
- La ética es un valor no negociable, su carencia es la única falta grave que supone un despido inmediato.

### **Habilidades gerenciales en la actualidad**

De Guerrero (2017) puede interpretarse que están referidas al afianzamiento constante del conocimientos y las capacidades, dirigidos hacia un ejercicio óptimo de las funciones propias, y que en razón de ello, por habilidades gerenciales como tales como las de liderazgo, comunicación efectiva y de motivación, puede lograrse: una constante interacción con los integrantes del equipo de trabajo, facilitando así la participación de éstos en los demás procesos operativos de generación de valor a la organización; la solución pacífica de conflictos, la toma de decisiones, el trabajo en equipos, el favorecimiento de ambientes agradables de trabajo, entre otros procesos, que requieren eminentemente la figura de un líder con capacidad de iniciativa; buen tutor, con poder de convocatoria, promotor y motivador de acciones conjuntas para beneficio común. (p.28)

Hernández (2018), por su parte dice que las habilidades gerenciales están referidas a “la

capacidad de una persona para manejarse socialmente dentro de su entorno y con las personas que lo rodean”. Complementa asegurando aquellas están asociadas a la capacidad de ser líder, naturalmente tanto dentro del entorno de la vida cotidiana como en el laboral, es decir, comprometiéndose a un esfuerzo tanto personal como también profesional. (párr.1)

### **Liderazgo**

Es todo proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Resulta necesario alentar a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, intensidad y confianza. Luego de tener bien identificado un líder se puede potenciar su trabajo a partir del entrenamiento de sus habilidades básicas de carácter intelectual, interpersonal y técnicas. (Pérez, 2009, párr.26)

(Nava, 2018) afirma que es el razonamiento lo que se constituye como pieza fundamental del pensamiento estratégico de un Líder. Detrás de esa destreza subyace la delegación, la distinción y el ejercicio de las ventajas comparativas. (párr.3)

### **Comunicación efectiva**

En un contexto globalizado y de economías modernas como al que actualmente se pertenece, es fundamental en todo gerente que desarrolle la habilidad de comunicarse con las demás personas (Hernandez, 2018, párr.10)

Del mismo autor pueden rescatarse las ideas que, de manera condensada, explican lo que implica esta habilidad en particular. Primero se refiere a la clasificación y sentido de la

comunicación, expresando respecto a la primera de las mencionadas que se clasifica en comunicación verbal, que es la que se transmite mediante la conversación a través del uso del lenguaje; y la comunicación no verbal, es aquella que se logra por medio de expresiones escritas, contacto físico, visual, gestual o movimiento corporal. En cuanto al sentido de comunicación, hace el recordatorio que ésta pudiera ser de forma vertical, en sus dos sentidos, por un lado la ascendente, siendo aquella que fluye desde los niveles operativos hasta el propio nivel gerencial, y por el otro la descendente, que vendría siendo inversamente proporcional a la anterior, así como también hace referencia a la comunicación horizontal, caracterizada por aquella comunicación que se da entre personas cuyos cargos están en el mismo nivel.

Finalmente digo que “De acuerdo con la evolución de las tecnologías de información y comunicaciones, existe lo que se denomina comunicación virtual, la cual integra la transmisión de mensajes e ideas mediante equipos disponibles, como teléfonos celulares, computadoras y otros dispositivos” (párr.15)

### **Motivación**

“La motivación es una de las habilidades directivas más importantes a desarrollar e implementar por los directivos actuales, para el logro de los objetivos empresariales y el desarrollo personal de los trabajadores” (Durán, 2013, párr.6)

De acuerdo con la idea de (Galicía, 2010) “la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”. Explica que ésta está considerada como el impulso que lleva a una persona a elegir y realizar una acción entre

aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Agrega que, justamente esta habilidad se vincula con el impulso debido a que éste, por ejemplo, provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa e igualmente estimula al individuo en la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. En la motivación intervienen factores vinculados al clima organizacional, los cuales incentiva al trabajador, incrementar el desempeño integral al equipo que conforman. (párr.4-5)

Posteriormente este autor destaca que, si se adopta el enfoque de que la motivación como un proceso llevado a cabo para satisfacer necesidades, surge lo que es conocido como *ciclo motivacional*, que a su vez se subdivide en seis fases, que son:

1. *Homeostasis*. Relativo al estado de equilibrio que en cierto momento el organismo humano logra estar.
2. *Estímulo*. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
3. *Necesidad*. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
4. *Estado de tensión*. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
5. *Comportamiento*. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
6. *Satisfacción*. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

## Conclusiones

En esta última sección vale la pena destacar que, luego de analizar toda la documentación recabada puede llegarse a determinar que, básicamente, hoy día un gerente no sólo debe poseer el conocimiento previo adquiridos por medio de una preparación a nivel académico, un respetable nivel de experiencia respecto al grueso de procesos que se dan entorno a la organización que aspira o se le ofrece dirigir, es decir, no solo debe ser organizacionalmente culto, sino que además debe ser flexible en cuanto a modos y estar siempre atento a la hora de actuar en un naciente ambiente de complejidad, en el que además de detectar situaciones con acierto, sea capaz de gerenciar estratégicamente, implementando procesos de toma de decisiones cada vez más exigentes.

## Referencias Bibliográficas

Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de investigación*. Ciudad de Cuauhtemoc - Chihuahua - México: Edición Electrónica.

Durán, E. (18 de 05 de 2013). *webcache.googleusercontent.com*. Obtenido de

webcache.googleusercontent.com:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/18/habilidades-directivas-motivacion-4/>

Escuela Europea de Management. (29 de 01 de 2016). *Escuela Europea de Management*.

Obtenido de Escuela Europea de Management:

<http://www.escuelamanagement.eu/liderazgo/habilidades-gerenciales-tipos-e-influencia-liderazgo>

Galicia, J. (01 de 10 de 2010). *mailxmail.com*. Obtenido de mailxmail.com:

<http://www.mailxmail.com/curso-desarrollo-habilidades-gerenciales/actividades-gerenciales-motivacion>

Guerrero, M. (2017). *repository.unad.edu.co*. Obtenido de repository.unad.edu.co:

<http://hdl.handle.net/10596/13510>

Hernández, A. (11 de 05 de 2018). *emprendices.co*. Obtenido de emprendices.co:

<https://www.emprendices.co/el-desarrollo-de-habilidades-directivas-en-las-empresas-de-hoy/>

Nava, C. (25 de 06 de 2018). *emprendices.co*. Obtenido de emprendices.co:

<https://www.emprendices.co/como-debe-actuar-un-jefe-efectivo-7-consideraciones/>

Navinta, S., & Paucar, L. (2017). *http://repositorio.unsa.edu.pe*. Obtenido de

<http://repositorio.unsa.edu.pe>: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4727>

Núñez, C. (05 de 01 de 2012). *es.slideshare.net*. Obtenido de es.slideshare.net:

<https://es.slideshare.net/Elibrujis/el-gerente-tradicional-y-el-gerente-emprendedor>

Pérez, V. (19 de 10 de 2009). *gestiopolis.com*. Obtenido de gestiopolis.com:

<https://www.gestiopolis.com/habilidades-gerenciales-liderazgo/>

Ríos, R. (09 de 2017). *www.eumed.net*. (E. Grupo de investigación (SEJ 309) eumed.net de la Universidad de Málaga, Ed.) Obtenido de *www.eumed.net*:  
<http://www.eumed.net/libros/libro.php?id=1662>

Silva, M. (08 de 05 de 2013). *es.slideshare.net*. Obtenido de *es.slideshare.net*:  
<https://es.slideshare.net/MilagroSilva/gerencia-tradicional-vs-gerencia-moderna-20833338>

Vanegas, I. (2017). *http://repositorio.upt.edu.pe/*. Obtenido de *http://repositorio.upt.edu.pe/*:  
<http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/272>