

Unidad 1: desarrollo de habilidades gerenciales

Autor: Amparo Cáceres¹

Los contenidos científicos presentados en esta unidad están orientados hacia el conocimiento específico de la gerencia, como uno de los pilares en el desarrollo de la gestión en la organización que refleja la dinámica de quien lidera el camino y los objetivos que la orientan hacia la productividad y la competitividad de manera eficaz, es decir, el logro de sus resultados en un tiempo y espacio, la eficiencia relativa a la optimización de sus recursos y la efectividad que es la sumatoria de los dos aspectos anteriores, pero para llevar a cabo esta actividad se requiere de las capacidades y habilidades que permiten evidenciar un estilo gerencial propio de cada personalidad.

Los contenidos han sido estructurados con base en elementos de las principales estrategias y modelos de gestión. El conocer cómo estilos de dirección que han conducido algunas organizaciones al éxito empresarial, permitirá contrastar la teoría con la práctica.

Contenido temático de la unidad

1. Los modelos de gestión y las habilidades gerenciales

- 1.1. Modelo mecanicista autoritario y modelo participativo.
- 1.2. Las organizaciones en un entorno cambiante y altamente competido.
- 1.3. Discusión de un caso para ilustrar un ambiente poco estructurado.
- 1.4. El empoderamiento.
- 1.5. Definición de las habilidades gerenciales desde lo técnico, humano y conceptual.
- 1.6. La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección.
- 1.7. Habilidades de mayor impacto.

2. Las competencias gerenciales y la creatividad e innovación gerencial

- 2.1. El rol del gerente.
- 2.2. Las competencias gerenciales.
- 2.3. Importancia de la creatividad y la innovación en el nuevo ambiente empresarial.
- 2.4. Lectura del entorno.
- 2.5. La creatividad y la innovación en la sociedad del conocimiento.
- 2.6. Innovación de producto.
- 2.7. Innovación de proceso.
- 2.8. Innovación organizacional.

¹ Para ampliar información sobre el autor, diríjase a la última página de este documento.

2.9. Innovación en *marketing*.

3. Liderazgo en las organizaciones

- 3.1. Estilos gerenciales.
- 3.2. Modelos para el estudio del liderazgo.
- 3.3. El modelo de *Blake y Mouton*.
- 3.4. Test para evaluar el estilo de liderazgo.
- 3.5. Desarrollo de las habilidades para el liderazgo.
- 3.6. *Empowerment*.
- 3.7. Delegación.
- 3.8. Manejo de conflictos.
- 3.9. Motivación.
- 3.10. Trabajo en equipo.

Problematización

La globalización, las tecnologías de la información, la velocidad del entorno de los negocios son aspectos que presentan diferentes modelos económicos a nivel mundial afectados entre sí, es el caso de las estadísticas relativas a la crisis económica que presenta El Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México, en el que 600000 empresas desaparecieron en el año 2009 en México.

Se observa que el comportamiento de empresas que anteriormente eran competitivas y que ahora son débiles frente al ámbito competitivo y productivo, es el caso de la organización financiera como AIG entre otras, que tuvo que ser adquirida por el gobierno de Estados Unidos.

En Colombia empresas como Chambourcy, Colmena, SAM, Concasa, Conavi y Febor: entre otras desaparecieron porque tuvieron que fusionarse o presentaron quiebra por bancarrota respecto a la gestión no adecuada de sus directivos.

Lo anterior refleja el resultado del modelo de gestión aplicado con falencias respecto a habilidades gerenciales que no responden a la problemática actual, lo que permite establecer que la gestión del gerente refleja la dinámica de sus habilidades por lo cual para ser competitivo se requiere de su competencia para desarrollar y concretar sus acciones con un equipo de alto rendimiento.

Tema1: los modelos de gestión y las habilidades gerenciales

En un entorno cambiante y altamente competitivo, la formación del gerente permite desarrollar un modelo de gestión apropiado para lograr la efectividad de una organización mediante el desarrollo de habilidades gerenciales desde los aspectos humanos técnicos y conceptuales que le permiten lograr objetivos estratégicos.

La identificación de competencias que se requiere para el desarrollo del trabajo gerencial tiene que ver con el empoderamiento, la creatividad, la innovación, la manera de delegar y al mismo tiempo resolver los conflictos en los equipos de alto rendimiento a través de la participación y liderazgo ejercido, son aspectos esenciales que le permiten al gerente desempeñar un rol dinámico en la organización.

Los contenidos han sido estructurados de acuerdo a las principales estrategias y modelos de gestión. El conocer cómo estilos de dirección que han conducido algunas organizaciones al éxito empresarial, permitirá contrastar la teoría con la práctica.

1.1. Modelo mecanicista autoritario

El modelo mecanicista hace referencia a las acciones que realiza una organización, la participación de sus miembros es observada a través del rol que desempeña, lo único que se busca es el cumplimiento de resultados y la estrategia para motivarlos son los estímulos a través de recompensas y castigos, quien delega y dirige se caracteriza por ser autoritario.

Este modelo presenta aspectos despersonalizados donde la motivación descendía, y los logros personales a medida que se trabaja, sus objetivos y cambios dependen normalmente del entorno, aprovechando las oportunidades que se presenten, donde lo más relevante es el estímulo económico de acuerdo a la cantidad de producto entregado.

Una de las características del modelo mecanicista se refiere a la exigencia de los resultados rápidos, acciones divididas y repetitivas, lo que se busca es la productividad en serie con mínimos costos, es decir la optimización de cada uno de los recursos, los resultados deben ser exactos, maximizados y estandarizados de acuerdo a la planeación.

El planear metodologías de trabajo sustentadas en la ciencia, implementando técnicas de observación, estudio de casos sobre los tiempos y los movimientos, reclutamiento, selección del personal de acuerdo al conocimiento, actitudes y

aptitudes exigidas, capacitación y estrategias de control de resultados operativos, teniendo en cuenta la división de labores de manera sistemática.

1.1.1. Modelo participativo

El modelo de gestión participativa está sustentado en el manejo eficiente de los canales de comunicación internos de la organización partiendo de un nivel inferior a un nivel superior, lo cual permite valorar y evaluar los contenidos comunicativos de manera creativa y aplicarlos en los diferentes niveles y procesos para ser concretados mediante estrategias de innovación y así lograr la competitividad.

El modelo participativo se enfoca en todo lo que tiene que ver con la manera de gestionar el conocimiento determinado por los objetivos y los requerimientos relativos a fidelizar al personal calificado, mediante los microcambios continuos que se logran gracias a las modificaciones en los procesos de la organización.

El conocimiento puntual de cada una de las actividades que involucran los procesos permite a los responsables lograr los objetivos correspondientes sugiriendo innovación, reforzando la motivación, la responsabilidad, estimulación del entorno de la organización, equipos de alto rendimiento, creación de redes sociales y participación activa del participante a través de diferentes iniciativas.

1.2. Las organizaciones en un entorno cambiante y altamente competitivo

Para Michael Porter el enfoque actual de la gerencia presenta aspectos estratégicos y ejecutivos desarrollados a partir de interrelaciones con características propias que le permiten ser competitivo para obtener resultados efectivos de rentabilidad mediante la ejecución de habilidades gerenciales evidenciadas en el liderazgo, la gestión participativa, el desempeño, la toma de decisiones combinadas entre sí.

La gestión productiva y competitiva se refleja en quien dirige la organización a través de la personalidad que transmite en su estilo gerencial y que le permite superar las debilidades gracias a sus fortalezas, motivado por objetivos racionales, utilización de recursos humanos, científicos, técnicos, tecnológicos, informáticos, entre otros; con un interés específico que es la calidad de vida y sentido sustentable.

1.3. Discusión de un caso para ilustrar un ambiente poco estructurado

Organización Betatonio

Betatonio fue una empresa familiar que se creó en 1980 cuyo formato tradicional y convencional consistía en el alquiler de películas formato VHS y Betamax por tres días a través una tarjeta como afiliado, durante los años 90, esta organización logro posicionarse en el mercado.

Sin embargo la participación de la televisión por cable fue tomando cada día mayor importancia en el mercado, la llegada de nuevas tecnologías como del DVD y la facilidad de copiar estas películas motivaron a las actividades ilícitas como la piratería con precios muy reducidos y fácil adquisición.

Betatonio no estaba preparada para responder a estos cambios con estrategias innovadoras y competitivas, y esto ocasionó que sus estados financieros presentaran crisis de índole económica y al mismo tiempo las ventas de su producto con treinta y cinco puntos de venta y 350 participantes en la organización ,decaerán de manera gradual., La decisión gerencial de disminuir los precios no fue la respuesta estratégica para responder ante las amenazas presentadas y después de veintiocho años tuvo que liquidar y desaparecer del mercado.

Pero la variable que realmente afecto a Betatonio fue Internet, con tecnologías de la información, nuevos mercados, facilidad de descarga de películas, esta organización nunca se preparó para ser creativa y desarrollar modelos de gestión participativa involucrando el conocimiento y los avances tecnológicos aplicados a sus procesos, nunca se pensó en el cambio, el formato tradicional estuvo rezagado frente a los nuevos formatos y estilos de vida.

Betatonio pensó ser el único servicio que brindaba a sus clientes este producto, sin embargo otro competidor que fue Blockbuster con nuevas innovaciones en su portafolio, no fue suficiente para que la gerencia se diera cuenta de la necesidad de actualización de su gestión.

La mínima gestión respecto al desarrollo y aplicación de nuevas habilidades, ausencia de liderazgo, mínimo trabajo participativo, la toma de decisiones no acertadas, la falta de investigación e innovación, condujo a la ineffectividad y cierre de Betatonio, teniendo en cuenta que veintiocho años de permanencia no fueron suficientes para superar las expectativas a nivel interno ni externo.

1.4. El empoderamiento

Para Blanchard, Carlos & Randolph (1997), el empoderamiento se define como una serie de actividades secuenciales sistemáticas que llevan a un resultado específico en el que intervienen diferentes aspectos que incluyen un modelo participativo mediante líderes, comunicación y equipos con su propia dirección y control y que integran el desarrollo del potencial de habilidades, reflejado en aspectos de crecimiento personal, social y económico, entre otros.

El empoderamiento se puede clasificar en dos ítems:

- estructural: está basado en aspectos ambientales del entorno laboral, la independencia, la diversidad, tipo de trabajo, soporte y ubicación dentro de la organización como características de la organización, esta diversidad de cualidades incluyen alto nivel de compromiso en sus actividades laborales, sin embargo no se tiene en cuenta lo que la persona de manera relativa piensa sobre las diversas condiciones del entorno.
- psicológico: permite a la persona dar su propio punto de vista, es decir, interpretar los diversos cambios de la organización respecto a su entorno laboral, el cambio de acuerdo los aspectos relativos a la relación entre el significado de sus conceptos personales y las exigencias de su trabajo, así mismo, la habilidad que presenta frente a las competencias requeridas en su trabajo, el control en el ambiente laboral y su capacidad como líder para influir en las metas de la organización.

El objetivo es integrar de manera congruente los dos ítems, a partir de la interpretación del entorno empoderado y el cómo se perciben estas condiciones. Lo anterior permite estimular al líder ubicado en el nivel intermedio para lograr ser el guía de las metas y sus resultados en la organización. Por lo cual se requiere de la comunicación con todo el equipo para lograr la participación y la confianza, lo que permitirá autonomía y compromiso en el desarrollo de las actividades.

1.5. Definición de las habilidades gerenciales desde lo técnico, humano y conceptual

El estilo gerencial permite integrar las habilidades de tipo técnico, humano y conceptual:

- Habilidad técnica, se refiere al manejo de conceptos técnicos que integran metodologías, técnicas y herramientas para estar en capacidad de aplicarlos en actividades específicas, teniendo en cuenta aspectos que requieren un conocimiento especializado y analítico, que puede partir del conocimiento empírico, la formación académica, u otro.
- Habilidad humana, permite al gerente desarrollar su capacidad para orientar, motivar, interpretar los intereses y comunicar sus expectativas para el trabajo efectivo, como miembro líder de un equipo de personas participativas con objetivos específicos.
- Habilidad conceptual, parte del reconocimiento de la organización como un todo, es decir, cada una de las partes que la conforman son determinantes, su relación entre las mismas y cómo el cambio o modificación en alguna de ellas afecta la estructura y cada una de sus partes.

1.6. La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección

Las actividades relacionadas con el trabajo directivo están involucradas de manera directa con las habilidades de la persona a cargo ya que dinamizan la organización para lograr sus objetivos e innovar en sus procesos, logrando la competitividad y productividad a nivel interno y externo de acuerdo a las tendencias del mercado, tecnología, economía, política y aspectos de carácter social, teniendo en cuenta el enfoque directivo encontramos las siguientes:

- En lo relativo a sus relaciones la comunicación interpersonal, las estrategias de liderazgo, la forma de manejar los conflictos, las actividades relacionadas con el trabajo en equipo, la estimulación y motivación, el diagnóstico de las situaciones y la toma de decisión, al mismo tiempo el manejo ejecutivo de las mesas de trabajo que le permite obtener resultados efectivos de acuerdo a la planeación y objetivos propuestos.
- Los aspectos relacionados con la dirección y sus entorno donde todos los que participan están involucrados en el logro de los objetivos de la organización, se retroalimentan de acuerdo a las directrices propuestas, estableciendo relaciones laborales de apoyo, conociendo los estilos de personalidad y cómo los mismos afectan las relaciones, estados de ánimo, diagnosticando y evaluando las causas de las diferentes problemáticas y sus posibles soluciones creativas, oportunas y flexibles.

Así mismo se requiere de la habilidad para el manejo de la agenda, que le permita estructurar el tiempo de acuerdo a las actividades planeadas para ser efectivo e innovador en la toma de decisiones frente a los cambios requeridos de acuerdo a las nuevas tendencias de la tecnología, las comunicaciones, la competencia y la rapidez frente a estos retos que son exigentes de cara a la gestión organizacional y a la disposición frente al medio cambiante.

1.7. Habilidades de mayor impacto

Las relaciones de la persona que dirige un equipo de trabajo involucran aspectos de la personalidad que mediante su formación y capacitación desarrolla habilidades estratégicas que le permiten propiciar un ambiente adecuado y efectivo. Tres aspectos a tener en cuenta respecto a las habilidades gerenciales son:

- Habilidades de índole personal, involucran el desarrollo de la personalidad, la manera como enfrenta y soluciona los problemas, el manejo del estrés.
- Habilidades interpersonales, tienen que ver con la actitud de apoyo a su equipo de trabajo, la manera como soluciona los diferentes conflictos, la estimulación a su equipo.

- Habilidades de los grupos, la capacidad de nombrar, delegar y evaluar de manera asertiva cada equipo que participa en el logro e innovación de objetivos.

En el [presente enlace](#) encontrará varios casos de empresas colombianas que desaparecieron por las debilidades presentadas en la falta de capacidad en su gestión y la deficiencia en las habilidades gerenciales.

Tema 2: las competencias gerenciales y la creatividad e innovación gerencial

2.1. El rol del gerente

El rol del gerente actual presenta retos en su desempeño para lograr que la organización sea competitiva, su actividad está relacionada con sus habilidades para investigar, desarrollar e innovar en todos los procesos de manera dinámica mediante una formación científica, integra su experiencia para lograr un estilo propio respondiendo a los cambios permanentes.

El gerente debe conocer e investigar a las grandes empresas, para poder desarrollar estrategias competitivas y poder superar expectativas en un entorno globalizado el cual es afectado por diferentes variables y aspectos de tipo económico, político, social, psicológico y ambiental que afectan el entorno de la organización, por lo que debe ser proactivo, líder visionario y comprometido con su gestión.

2.2. Las competencias gerenciales

Para la integración de las estrategias a implementar, cada organización adopta determinadas competencias laborales para el logro de objetivos efectivos y competitivos de acuerdo a la globalización de tendencias y las exigencias del capital social, lo cual le permite adoptar un enfoque de gestión que interrelaciona sus procesos de manera coordinada, y exige a quienes participan en la dirección de una organización, la adecuación de las siguientes competencias gerenciales:

- habilidad de dirigir, liderar, tomar decisiones, gestionar el recurso humano, planear de manera estratégica;
- habilidad de superar expectativas respecto al grupo objetivo al cual se dirige, capacidad de involucrar al cliente como parte del equipo participativo en el análisis y compromiso frente a la innovación del producto;

- habilidad para comunicar y relacionar los contenidos mediáticos frente a sus participantes, capacidad para escuchar y ser escuchado de manera efectiva desarrollando sinergias;
- habilidad para tomar decisiones objetivas en el tiempo y en el espacio;
- habilidad para manejar e integrar equipos de trabajo con objetivos interrelacionados que permitan la cohesión;
- establecer relaciones laborales, formar y evaluar personas, interpretación de expectativas, a través del entrenamiento y capacitación;
- liderar para dejar que otros también participen y logren sus objetivos con seriedad y responsabilidad.

2.2.1. Competencias personales

- habilidad de comunicar, formar hábitos efectivos, desarrollo de autoestima;
- habilidad cognitiva, conocimiento y formación científica e intelectual para manejar de manera objetiva la información, lo cual le permite proponer cambios en el entorno;
- capacidad de aprender de manera permanente de sus actividades y trabajo desarrollando un sentido crítico y analítico que le permite vez mas allá y al mismo tiempo dar respuesta en la producción de metas;

2.2.2. Competencias profesionales

- conocimiento e interpretación de los procesos técnicos que participan en el sistema de la organización;
- capacidad de negociación en todos los niveles y manejo de alianzas estratégicas;
- capacidad de crear estrategias mediante la aplicación de tecnologías de punta, siendo consciente de los riesgos;

2.3. Importancia de la creatividad y la innovación en el nuevo ambiente empresarial

Para Phillips (1991), el ambiente de las organizaciones presenta retos frente a la productividad y la competitividad a nivel mundial, se hace evidente el generar cambios en el pensamiento de los gerentes y de quienes participan en los procesos respecto a la creatividad y la innovación como estrategias que respondan al enfrentamiento que genera la exigencia y el desarrollo, lo que permite y da lugar a la participación de todos sus miembros mediante al capacitación y formación es estos aspectos.

La dirección tiene la responsabilidad de generar un ambiente específico y dinámico para que cada uno de sus miembros se estimule y a través de la motivación participe en las actividades que promuevan las ideas creativas e innovadoras, a través de la proposición de nuevas ideas, nuevos productos, cambios específicos con características originales dado que estos procesos son aplicados de manera multidimensional, desarrollando una cultura diferente a nivel organizacional que generan beneficios para la organización.

Al referirnos a la habilidad del gerente para desarrollar la creatividad e innovación en la organización se debe tener claridad que los directivos presentan cierta resistencia y temor para abordar y aplicar estas estrategias por los retos que presenta y los temores al no obtener los resultados, se es consciente pero no está capacitado para asumir estos retos y no conoce sobre cómo utilizar estas oportunidades por lo que necesita ser hábil frente a estas exigencias.

La innovación se refiere al concepto y establecimiento de los cambios relevantes aplicados a un producto, a un proceso, a una organización, al *marketing*, enfocados con el propósito de incrementar la efectividad y rentabilidad, estos cambios están basados en el nuevo conocimiento científico y la tecnología de punta a partir de aspectos internos y alianzas estratégicas externas o mediante la adquisición de servicios de asesorías o consultorías o por la adquisición de tecnología.

Los procesos de innovación involucran todas las actividades de la ciencia, la tecnología de la organización, de las finanzas y los aspectos de tipo comercial que transfieren innovación y además que hayan logrado las metas propuestas o que estén en proceso de viabilidad, la innovación requiere de la combinación de diferentes conceptos a través de diferentes actividades como la investigación, la vigilancia tecnológica y entre otros la inteligencia competitiva.

2.4. Lectura del entorno

El entorno actual donde se desempeña la organización, es competitivo e innovador, caracterizado por la globalización en dos de sus aspectos: la celeridad en la investigación y el desarrollo de nuevos productos a partir de la implementación de la convergencia tecnológica, demanda el conocimiento del entorno para lograr un sistema de información efectivo y crear estrategias que repondan de manera puntual a las necesidades de la organización para la toma de decisiones.

Al hablar del entorno es necesario conocer qué sucede en el ambiente global respecto a las economías de los mercados, los tratados y acuerdos de libre comercio a nivel internacional, el portafolio de productos que ofrecen los competidores y el servicio de compra y entrega de productos, los nuevos mercados y estilos de vida, las nuevas formas de comercialización a través de internet y la tercerización entre otros.

Además, el estudio del entorno a nivel macro a partir del propio país, a nivel regional o sectorial, permiten conocer las variables controlables y no

controlables para poder ingresar con un portafolio competitivo y lograr nuevas alianzas estratégicas y sustentables en una economía competitiva.

El conocimiento de los factores que se involucran en la toma de decisiones establece la viabilidad e inversión de cada uno de los proyectos de la empresa teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- la estructura física;
- normatividad;
- garantías públicas;
- procesos;
- tiempo para la toma de decisiones;
- delegar responsabilidades;
- actividad y ciclo económico;
- financiación;
- tecnologías requeridas.

2.5. La creatividad y la innovación en la sociedad del conocimiento

Las organizaciones actualmente deben tener en mente los aspectos relacionados con la creatividad, innovación y la gestión del conocimiento como una estrategia esencial en sus procesos gerenciales para lograr la competitividad, y productividad a través de la participación de su recurso.

La innovación es cambio a través del desarrollo del potencial humano y la creatividad, que exige nuevas formas de ver la gestión gerencial y la participación para lograr potencializar las habilidades de todos los participantes en un entorno globalizado, con nuevas expectativas, tecnologías de la información y estilos de vida entre otros.

La creación de una nueva estructura de pensamiento motiva a la creación de nuevas formas de resolver los problemas, los procesos, el portafolio de productos se convierten en una actividad cotidiana que genera equipos de trabajo participativos y efectivos estimulados por el saber y la congruencia entre lo que se quiere y lo que se hace.

2.6. Innovación de producto

La innovación de un producto es entendida como aquellos cambios significativos a nivel nacional relacionados con la forma, el contenido o desempeño del mismo mediante la aplicación de nuevas tecnologías o las tecnologías que ya existen y que están relacionadas con sus procesos de fabricación o comercialización a partir de nuevos productos, e incluso una versión existente de los mismos.

Los cambios presentados en el producto presentan innovaciones que permiten mejorar sus características relativas a procesos técnicos, en relación a su función, además se hace referencia a su composición o materias primas

empleadas o en su totalidad, es necesario tener en cuenta que para ser innovador el producto debe incluir elementos diferenciadores respecto a otros.

2.7. Innovación de proceso

La innovación de un proceso busca la modificación de la manera como se realizan las actividades, ya sea al fabricar un producto u otra, dentro de la organización de manera efectiva, ya sean procesos en la gestión para implementar otras formas de manejar la información, los proveedores, el monitoreo, la logística, la vigilancia, las nuevas estrategias de ofrecimiento y comercialización de los productos mediante la implementación de nuevas tecnologías.

A nivel técnico, también aplica en lo que se refiere a la implementación de nuevos accesorios, software o hardware que permitan la disminución de costos relativos a la producción y logística del producto, incluye además aspectos como el mantenimiento correctivo o preventivo de maquinaria y la aplicación de las TIC es decir las tecnologías de la información y de la comunicación.

2.8. Innovación organizacional

Los cambios relativos a las actividades y procesos de la organización, al espacio laboral, el plan estratégico con el objetivo ser efectivo, productivo y competitivo, y al mismo tiempo eficiente en la optimización del uso de los recursos, la capacitación en gestión de quienes participan en los procesos de producción, las nuevas formas de relaciones con los clientes internos, externos y mixtos, la tercerización y la implementación de áreas de investigación.

2.9. Innovación en *marketing*

La aplicación de cambios en los procesos de comercialización de los productos, los nuevos diseños en la presentación del producto, el empaque, el envase, las nuevas estrategias de *marketing* respecto a la publicidad, la promoción, el *merchandising*, el punto de venta, entre otras estrategias de nuevos canales de entrega de producto, la adquisición de patentes y la creación de franquicias.

La información que ofrece [este enlace](#) le permitirá conocer los aspectos básicos sobre creatividad e innovación referidos a un producto y deben incluirse en el rol que debe tener el gerente frente a la productividad y competitividad para sea competitiva y productiva.

Tema 3: liderazgo en las organizaciones

3.1. Estilos gerenciales

La gerencia es el aspecto integrador de los procesos de la organización, a nivel ejecutivo y alcance de logros a partir de las habilidades y estrategias aplicadas, existen diferentes estilos gerenciales entre ellos se encuentran:

- **Autocrático:** está caracterizado por la verticalidad en la toma de decisiones, lo determinante es el cumplimiento de las órdenes en la organización. Existen muy pocos estímulos en los participantes, lo que conlleva al desánimo y poco compromiso frente a los intereses organizacionales, el gerente determina las actividades, es el dirigente, estimulador y controlador de sus participantes, es el dueño de la funcionalidad, estrategias, evaluador de las sugerencias y propuestas, decide y es autónomo en la selección de personal subordinado, delega acciones, las controla para realizar comparaciones con los aspectos reales y presupuestados.

Las decisiones se encuentran centralizadas y no existen personas que colaboren e intervengan en ellas, es quien define el reglamento y las normas de la organización, sus órdenes deben ser definidas de acuerdo a lo que él propone, el delega, se debe obedecer, dada su jefatura utiliza lo prescrito y la autoridad para lograr los objetivos de la organización.

- **Acrático:** en la organización no existen aspectos especializados ni la madurez exigida; es contrario al estilo autocrático, no está de acuerdo con la gerencia tradicional del liderazgo; es un estilo gerencial donde no se percibe organización y no hay planificación estratégica; es ausente en eficiencia, eficacia y por lo tanto efectividad, lo que busca es el protagonismo frente al desorden.
- **Democrático:** su estilo está centralizado, en parte en la producción; pero más en quienes participan en sus procesos organizacionales; las actividades son participativas, los objetivos son definidos por el equipo de trabajo mediante la selección de alternativas; son la prioridad sin embargo el trabajo; presenta aspectos desgastantes dado que tiene en cuenta cada propuesta y esto conlleva más trabajo.

Las decisiones que toma se anteceden de diferentes discusiones y reuniones teniendo como resultado mucha demora, muchas propuestas, actividades, discusiones, lo que lleva a dilatar de manera eficaz los resultados, para tener a los participantes de acuerdo.

- **Participativo:** este estilo se caracteriza por aspectos relacionados con la toma de decisiones, seguimiento, control, evaluación; se realizan en equipo de la misma manera la selección de los responsables de cada actividad, los intereses relativos al bienestar son comunes a la gerencia y la organización.
- **Consultivo:** el ambiente de la organización está basado en la confianza hacia quienes participan en este; invita a sus colaboradores para la definición de objetivos y logros de la organización; tiene en cuenta la

formación del personal, aspectos claves a planear, desarrollar y controlar las actividades correspondientes de la gerencia.

- **Dejar hacer:** presenta aspectos relativos a la madurez y especialización estructural de la organización; las actividades se realizan en equipo, cada integrante participa desde su conocimiento, no existen jefaturas; en la toma de decisiones la participación del gerente no es relevante dado que el personal tiene autonomía en la consecución de su trabajo y logros.
- **Conflictivo:** está basado en el poder que ejerce en cada una de sus relaciones y este es relevante en situaciones de conflicto, se dedica al trabajo estratégico orientado a la solución de conflictos y la crisis en la organización basado en la comunicación informal.

La gestión del capital social en las organizaciones es considerado como uno de los aspectos básicos para lograr metas efectivas y es, en algunas ocasiones, la base para que la empresa pueda desarrollarse, por lo cual se requiere conocer cuáles son estos aspectos que determinan la orientación y sus actividades en un ambiente laboral, uno de ellos es la manera como se ejerce el liderazgo lo que conlleva a la productividad, identidad y compromiso entre otros.

La gestión organizacional presenta diferentes modificaciones al ser afectada por los avances tecnológicos, por lo que exige una preparación continua para responder y crear actividades que le permitan anticiparse a los mismos mediante el desarrollo de habilidades, lo que le permite el poder adaptarse a la innovación para tener la capacidad de proponer estrategias de cambio en un tiempo y espacio presente, es decir de un líder.

Para Covey (2005), el liderazgo es considerado como la transmisión del valor de los individuos de una forma tan explícita que cada uno de ellos lo vea por sí mismo, para lograrlo, como una habilidad que es aprendida, el autor sugiere tres aspectos básicos, la capacitación, la aplicación del conocimiento y la voluntad para poder formar determinados hábitos a partir de:

- La proactividad, es decir tomar no solo la decisión, sino también responsabilizarse para que se logren los objetivos y hacer que estos se den mediante los valores sin dejarse llevar por los estados emocionales o alguna situación en particular, obteniendo como resultado el incremento de los logros y el poder de controlar ciertas situaciones.
- Planteamiento de objetivos en mente y después concretarlos, y replantearlo si es necesario, es decir tener la mentalidad frente a este de ser flexible, lo que conlleva a adelantarse en ciertos momentos, dándole valor a lo más relevante.
- Priorizar las metas de acuerdo a los planes a corto, mediano y largo plazo para que sean alcanzables de manera lógica y así no perder el horizonte de los mismos.

- Tener una actitud efectiva de logro, mediante un pensamiento de valor y respeto, a partir del carácter, las mediaciones, el apoyo de la organización, aplicando los procesos requeridos para lograrlo.
- Interpretar asertivamente las diferentes situaciones a fin de tener una comprensión objetiva mediante los procesos de comunicación, abierta y flexible para equilibrar los contenidos y las formas del mensaje.
- Aplicar sinergia, para lograr las mediaciones correspondientes de acuerdo a la alternativa presentada, en el trabajo de los equipos permite que cada uno de sus miembros sea un complemento entre sí frente a las debilidades y las fortalezas.
- Tener una actitud de cambio permanente en aspectos de tipo físico, psicológico y social, dándole un sentido objetivo a su vida en un ambiente laboral.
- Motivar al equipo de acuerdo a las cualidades de cada participante, con aspiración.

3.2. Modelos para el estudio del liderazgo

Las investigaciones que permiten analizar el comportamiento del líder reconocen los siguientes modelos de liderazgos:

- Autocrático, el líder se considera en un nivel superior frente a los equipos de trabajo, planea y organiza las diferentes actividades, tomando las decisiones referidas a los responsables de cada proceso, la estimulación o sugerencia se realiza de manera personalizada.
- Democrático, es un participante más en la organización, para la toma de decisiones tiene en cuenta a los participantes o quienes estén involucrados presentando diferentes alternativas, cada equipo es flexible al seleccionar a sus compañeros en su actividad.
- Laissez-faire, permite la autonomía e independencia de los equipos de acuerdo al trabajo asignado, no obstruye las labores que se realizan, pero si tiene en cuenta cualquier demanda del equipo.

De acuerdo a otros estudios existen otros estilos como el líder que busca el cumplimiento de objetivos, el líder que busca la comunicación y relaciones entre sus miembros:

- Consultivo, presenta cierto nivel de confianza, delegando tareas pero normalmente bajo su control.

- Autoritario explotador, no confía en sus equipos y él mismo toma sus decisiones.
- Autoritario benévolo, su trabajo consiste en delegar algunas tareas con cierto grado de confianza.

3.3. El modelo de *Blake y Mouton*

Este modelo está basado en la gestión gerencial de la organización y básicamente en las competencias que se requieren para lograr la efectividad, dado que el gerenciar no es solamente cumplir con unas rutinas diarias en los puestos de trabajo, sino que el gerente participa en su actividad desarrollando aspectos básicos de su personalidad como la creatividad, la motivación, las relaciones interpersonales, entre otros.

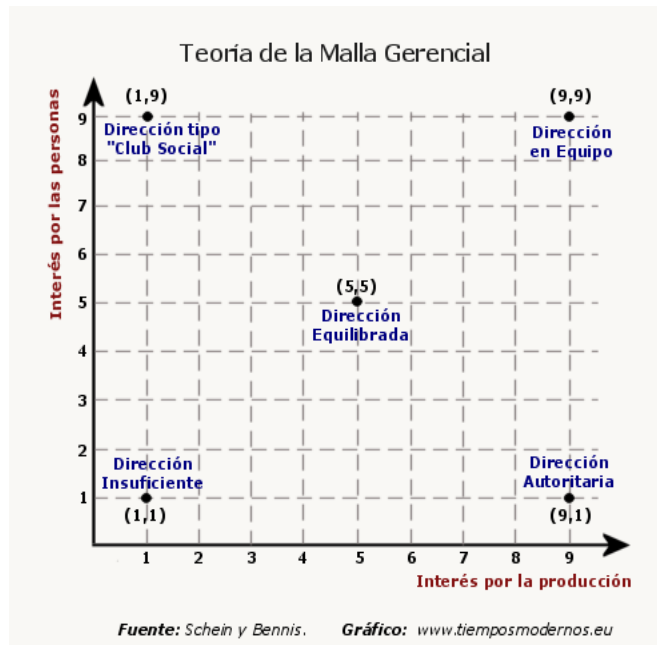
El modelo es aplicado al programa de desarrollo organizacional y administrativo, está basado en la rejilla denominada *Gerencia del liderazgo*, este modelo presenta dos aspectos básicos como es la orientación en la producción, se ubica en el eje horizontal y el relativo al personal está ubicado en el vertical, la calificación máxima en cualquiera de los ejes es de nueve con máximo interés y uno significa el mínimo interés, la integran los siguientes modelos de liderazgo:

- Enfatiza en la producción: se trabaja con los mínimos esfuerzos requeridos y el único objetivo es la permanencia en la organización, se caracteriza por el control mediante la subordinación y los resultados de la producción, se enfatiza en el direccionamiento donde los logros pertenecen únicamente al gerente evidenciado en el desánimo y la ausencia de creatividad de quienes participan.
- Country Club: se trabaja en un ambiente de relaciones amistosas, relajadas y cómodas para conocer las necesidades del personal, ellos hacen su trabajo como se pueda, se manejan las ineficiencias de manera comprensible y siempre se está en la búsqueda de razones para admitir la ineficacia, donde el gerente no asume ningún error porque todo es ocultado y manejado de manera sutil, el ritmo de trabajo lo establecen quienes participan.
- Péndulo: los resultados en los procesos son los resultados del mejoramiento de los requerimientos en el área de trabajo donde los aspectos de índole humana son lo menos relevante porque predomina el poder.
- Equipo: se caracteriza por el compromiso de sus participantes con intereses comunes que se interrelacionan; lo más importante es el respetar y confiar en cada una de las actividades mediante la integración para la obtención de los objetivos donde el gerente es el elemento integrador.
- Relación subordinación y superioridad: las actividades son de índole rutinaria, están en este trabajo porque no encontraron estímulos ni

oportunidades en otras organizaciones, la característica más relevante es la supervisión que no exige lo mejor dado que el nivel de capacitación de quienes participan es mínimo.

3.4. Test para evaluar el estilo de liderazgo

En la figura 1 se presenta el Test de liderazgo de Kurt Lewin, que permite evaluar de acuerdo a las respuestas dadas el estilo de liderazgo que predomina y en qué proporción para conocer las habilidades gerenciales: consultar [este enlace](#).



Después de donde se ubica el estilo del líder a nivel gerencial se establece un plan de trabajo para poder llegar a la calificación nueve, lo que permite la competitividad y productividad en la organización mediante el desarrollo de habilidades.

3.5. Desarrollo de las habilidades para el liderazgo

La gestión gerencial normalmente cuestiona tres aspectos fundamentales en su actividad organizacional, el que, el cómo y para qué, dado que debe responder a las metas propuestas ya la forma como se logran, es decir a las habilidades en relación con su modelo de gestión, métodos, estrategias, tácticas, entre otros para lograr la efectividad.

Es claro que la globalización establece que las organizaciones respondan a la exigencia que tienen que ver con la competitividad y la productividad y por lo tanto al desempeñar actividades de gestión gerencial se busca que quien participa tenga la habilidad para enfrentar estos retos que a través de la materialización de quienes participan evoluciona en primer lugar mediante la innovación en la manera de pensar.

El gerente requiere de conocimientos específicos sobre administración de la organización y la planeación que le permite proponer estrategias y tácticas, pero lo relativo a la habilidad de cómo lo aplica es cuestión de tipo personal, el cómo decide dinamizar y lograr las metas refleja su personalidad y su *KnowHow* para

tener un estilo propio frente a las otras organizaciones es por ello que se debe tener en cuenta el desarrollo de las siguientes habilidades:

Habilidad analítica: el conocer intelectual es el resultado de la actividad analítica y sintética, lo referente a la ciencia tiene que ver con el análisis y los aspectos de la practicidad se relacionan con la síntesis.

Este conocimiento se traduce en la materialización, es decir en lo concreto, el ser capaz de analizar requiere de una investigación sensata, sin necesidad de especular, en el que esta actividad se convierte en algo habitual aplicando de manera disciplinada en saber científico, en lo práctico, el análisis y los juicios que realiza son de acuerdo a su esquema mental para poder adelantar la combinación de alternativas necesarias para la toma de decisiones.

Habilidad de adquisición de conocimiento: el gerente requiere de una constante formación a nivel teórico y práctico, la experiencia le permite la practicidad que lo encausa en la aplicación de la creatividad para la solución dinámica e innovadora de los problemas.

Es en la cotidianidad de sus actividades, que normalmente se presentan determinadas circunstancias que le exigen tomar decisiones prontas y la cognición le permite ser objetivo y práctico frente a los cambios de actitud que debe tener para responder al crear y diseñar soluciones prácticas involucrando la ciencia y el arte en el tiempo y en el espacio. La actualización del saber científico en el gerente estratégico es un hábito, el ser intuitivo no basta, dados los riesgos que asume por ello se le exige en su portafolio de presentación su historial de preparación científica.

La habilidad de conocimiento técnico: corresponde al saber aplicar acciones específicas referentes al conocimiento de procesos de la organización a nivel operativo que debe conocer y que son parte de las actividades normales como las finanzas que involucran conocimientos técnicos, el conocimiento sobre el manejo de inventarios, los cuales, si no se conocen en el momento de tomar decisiones, pueden afectar sus resultados.

Habilidad para generar alternativas: la creación de alternativas que permitan dar solución a un problema específico, se relaciona con la habilidad de proponer cambios en la gestión gerencial dado que aborda desde diferentes ópticas, respuestas pertinentes y evidencian el estilo y la personalidad del mismo.

Creatividad e innovación: uno de los aspectos diferenciadores de la gestión gerencial es la habilidad creativa y la innovación que le permiten ser competitivo y productivo, partiendo del conocimiento científico, los cambios relevantes que aplica en sus procesos evidencian la optimización de sus recursos y los resultados en la superación de expectativas de quien compra o consume el producto ya sea tangible o intangible.

La creatividad y la innovación se evidencian como el elemento diferenciador que permite a las empresas posicionarse, la forma como se resuelve un problema permite al gerente aplicar estas habilidades presentando diferentes alternativas frente a la solución de una manera diferente a los demás.

Comunicación: el intercambio de saberes de quienes participan permite dar a conocer aspectos de los contenidos que son comunes a los pensamientos de los demás, es necesario tener habilidades en un contexto concreto e intelectual para que sea comprensible y coherente lo que se quiere dar a entender de acuerdo a los objetivos e intenciones del mensaje mediante el qué, el cómo, el cuándo, el paraqué, el a quién entre otros.

El canal de comunicación tiene que ver con el sentido, ética y habilidad estratégica del gerente para lograr sus objetivos, el lenguaje corporal, el tono de voz, la gesticulación son aspectos relevantes para que no se presenten conflictos frente al contenido y el cómo se dice, es lógico que la actitud es un elemento determinante en la comunicación objetiva en la organización.

Planificación: a partir del momento en que el gerente decide lograr una meta, él se encarga de establecer cuáles son los medios que le permiten alcanzarla, planificar es desarrollar determinadas actividades para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo mediante estrategias, tácticas e indicadores para su ejecución, lo que le permite aplicar su conocimientos, creatividad e innovación para reflejar su gestión y direccionamiento de la organización.

Sentido de negociación: la habilidad para competir frente a la demanda y la oferta en espacios de competitividad y crisis en un mercado es determinante para poder superar las expectativas de negociación e intereses constantes en el ambiente organizacional, el encontrar un ambiente económico propicio para lograr los objetivos requiere del conocimiento de un sistemático de los procesos que intervienen, de su entorno, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En los procesos de negociación se requiere de la creatividad y habilidad para conocer a las partes y saber cuáles son sus intereses en cualquier situación dado que cada negociante es diferente de acuerdo a su cultura que hace que sea particular su forma de negociar y la manera como intercambia, la capacidad de ser eficiente, eficaz y por lo tanto efectivo se evidencia en los resultados obtenidos dado que no solo se hacen negociaciones de tipo comercial sino en el trabajo con su equipo entre otros.

Trabajo en equipo: las actividades que desarrolla la organización y sus resultados se evidencian en la participación de cada uno de sus miembros, es un trabajo social, cada uno necesita del otro, la colaboración, conocimiento, la comunicación, es una estructura, que valora los aspectos diferenciales de cada uno, es lo que le permite aplicar las diferentes alternativas en un trabajo sinérgico.

La organización en el trabajo es el resultado del trabajo de quienes la integran, existiendo una gran diferencia entre los conceptos de grupo y equipo, dado que el equipo está persiguiendo unos logros comunes y el grupo no garantiza que se trabaje frente a unos intereses comunes y habilidades con responsabilidades específicas, el gerente aplica esta habilidad para poder trabajar objetivamente.

Desarrollar colaboración: la delegación de las actividades por parte de quien gerencia los procesos de la organización requiere del conocimiento del perfil, es decir de la formación, capacitación y experiencia de su equipo para poder especificar cómo puede cada uno de sus miembros colaborar de manera efectiva, de acuerdo a las alternativas propuestas es necesario tener en cuenta el criterio de quien direcciona para su elección, para no optar por los extremos que normalmente son sesgados.

Pero para poder tener la habilidad de que el equipo colabore, se requiere de que el gerente capacite a sus colaboradores es decir que la organización se convierta en un espacio donde se eduque para construir un ambiente propicio para el desarrollo potencial de habilidades, conceptos y la innovación constante para que cada uno sea líder en sus actividades y logre la productividad y competitividad en su trabajo y vida personal.

El saber concreto: el conocimiento de la práctica, es decir técnico, se evidencia en la actividad empresarial, la capacidad de saber hacer, es decir la manera como se realizan las actividades para concretar y materializar sus logros permite ser estrategia en sus relaciones, alianzas, mediante la variación del entorno. El logro de objetivos y la búsqueda de mediaciones, así como los medios de acuerdo al entorno y desarrollo de la creatividad.

La toma de decisiones: cada actividad que se realiza en la organización día a día requiere el tomar decisiones donde se aplican los conocimientos científicos y empíricos, el decidir se realiza en un tiempo y espacio presente sobre aspectos críticos de tipo particular frente al análisis de una problemática específica que requiere de un estudio previo para obtener información de tipo cuantitativo y cualitativo que conlleva a definir alternativas para la toma de decisiones objetivas y responsables.

Cabe anotar la importancia de la experiencia desarrollada mediante la teoría y los aspectos vivenciales experimentados que se manifiestan en la capacidad para enfrentar los nuevos escenarios con creatividad e innovación, a través de los argumentos que se convierten en una disciplina.

3.6. Empoderamiento

Este concepto se refiere a las acciones que tienen que ver con el delegar poder y, o facultar a otra persona, entidad o equipo para lograr una actividad, mediante el autocontrol e independencia, permite estimular el logro de quienes participan al potenciar sus cualidades, confiar en el desempeño, y el tomar decisiones mediante la comunicación y sugerencias por parte del gerente.

El empoderar permite ser congruente entre los objetivos de la organización y el desarrollo de los logros a nivel personal de quien participa y al mismo tiempo superar las expectativas y la autoestima, dando como resultado la aplicación estratégica, incrementando el compromiso, siendo asertivo en el manejo de la autoridad y el apoyo en las sugerencias para innovar el producto y las condiciones del entorno.

El desarrollo aplicativo del empoderamiento se da en organizaciones con una estructura plana, donde los aspectos relativos al manejo de la crítica, la comunicación, las alianzas, lo relacionado con el análisis de desempeño, los estímulos, el aprendizaje y la formación presentan flexibilidad. La gestión permite tener libertad en la proposición de decisiones, estableciendo un clima organizacional adecuado.

Los aspectos que tienen que ver con la cognición son relevantes en el desarrollo individual de quien participa, y motivan al cambio en la estructura mental que conlleva al manejo y solución de problemas de una manera ejecutiva resaltando el rol que ocupa, siendo congruente entre los intereses de la organización y sus propios interés para trabajar de forma alineada con una ética y autonomía a nivel individual, en la comunidad y en la organización.

Los ítems a tener en cuenta para el desarrollo del empoderamiento en la organización son los siguientes:

- la organización debe presentar una estructura lineal, la jerarquía, autoritarismo y burocracias no son el modelo estructural;
- estímulos orientados a la creación;
- trabajo no convencional, ni de rutinas, innovador;
- roles específicos en el ambiente laboral;
- compromiso en la organización;
- independencia en la toma de decisiones en la organización.

Las condiciones para su desarrollo son:

La autovaloración: se refiere al autoconocimiento del individuo y la aceptación del mismo que genera valoración, amor hacia sí mismo y confianza sobre sus cualidades para lograr sus metas de manera autónoma, sus motivos son relevantes dada la seguridad e independencia a través de sus habilidades, sus fortalezas. Seguro de lo que puede realizar en su entorno y en su trabajo que valora, para ser competitivo y productivo.

La experiencia y el conocimiento de su entorno son aspectos de la autovaloración que le brindan seguridad y respeto, la actitud frente a los demás es asertiva, el comportamiento se refleja en la identidad de sus actividades con rasgos de originalidad, lo que la organización espera para

su desarrollo y efectividad desde diferentes dimensiones relacionados con sus logros y los de la organización.

Manejo de estímulos: para estimular los resultados de una actividad en la organización, se requiere reconocer el trabajo de quienes participan, además de la motivación personal, pero para ello es necesario definir el tipo de estímulos, para no generar falsas expectativas a quienes se elige, estimulando el desarrollo del saber y habilidades para generar impacto con ideas creativas y desempeño responsable.

Cabe señalar que de acuerdo a la complejidad de la actividad se debe estimular el trabajo, de la misma manera los estímulos motivan hacia el logro de metas, ascensos, efectividad en los equipos de trabajo.

Autocontrol: hace referencia al control y autonomía de quien se empodera en la organización, participa de manera independiente; en donde las decisiones están relacionadas con los objetos que propone, de manera estratégica transforma las debilidades en fortalezas, controla el entorno, la actitud frente al desempeño en la organización es positiva, sus capacidades para superar los retos en la organización son elementos que le permiten aprender de manera constante.

Los resultados de las actividades son proporcionales a la energía aplicada, la atención al logro se centraliza en el esfuerzo y la capacidad de la superación de expectativas personales y de la organización se dirige, existe identidad frente al entorno y el interés de hacia dónde va, el enfrentar situaciones críticas son retos para aprender y oportunidades de aplicar los conocimientos y habilidades para dar soluciones originales.

Retroalimentación: las sugerencias, análisis, evaluación que se presenta a quien se empodera sobre cómo es su desempeño corresponde a la retroalimentación todo ello con el objetivo de proponer cambios para su crecimiento personal y laboral, el objetivo es transformar las debilidades en fortalezas para estimularlo hacia el cambio y la automotivación, el desarrollo potencial de las habilidades, es un elemento específico que afecta el entorno y los resultados del mismo.

Los procesos que se deben implementar de acuerdo a la retroalimentación permiten proponer acciones estratégicas optimizando los tiempos y los recursos para el logro de objetivos, incrementa la confianza, la productividad y la competitividad en la organización unificando aspectos psicológicos y sociales en torno al crecimiento y sustentabilidad para el mejoramiento de la calidad de vida.

3.7. Delegación

La comunicación entre los equipos de trabajo en la organización responde a la manera y habilidad de asignar las actividades y responsabilidades reflejadas en el estilo de gerencia, el saber cómo delegar permite obtener resultados efectivos porque motivan a los participantes hacia la productividad, el poder de tomar de decisiones se realiza de manera autónoma para investigar cuáles son las causas de un problema, manejar la información primaria y secundaria para comprender las razones y proponer diferentes alternativas.

A quien se le delegan los compromisos se le permite asumir los riesgos necesarios, aprendiendo de los errores, y evaluando los resultados y realizar el seguimiento correspondiente, sin embargo para evaluar se requiere del conocimiento objetivo de quien se responsabiliza de la actividad, cuál es el tipo de riesgo, y cuánto tiempo se va a emplear para la gestión, normalmente se hace a nivel de dirección dada la responsabilidad.

Cuando se delega al candidato mediante la selección de un perfil específico con habilidades y conocimiento para el cargo, le permite a la persona quien realiza esta actividad el desarrollo profesional y al aprender, a asumir retos, problemas sencillos y complejos al medir si es capaz y se requiere de la evaluación permanente de acuerdo al objetivo propuesto para aplicar acciones preventivas o correctivas porque puede afectar los propósitos específicos de la organización.

El saber delegar estratégicamente es una habilidad y el tener el poder de responsabilizar a una persona ante un objetivo debe ser equilibrado porque puede llevarlo a extralimitarse en la toma de decisiones, lo que se busca es la proactividad para anteceder las situaciones que se consideran una situación problemática y una posición diferente solo sirve para apagar incendios frente a los diferentes conflictos.

La decisión y el seguimiento ante las actividades propuestas debe ser de manera ejecutiva para dejar hacer con independencia y libertad el trabajo, además de una manera asertiva que permita la comunicación y comprensión, sin entorpecer el desarrollo de las acciones, el comportamiento impulsivo no permite tomar decisiones con la razón, e inteligencia y conlleva al desgaste, el conflicto, la ineficacia y la improvisación frente a los objetivos de la organización.

Es necesario aclarar que cuando se asigna poder, este se delega mas no se pierde en ningún momento la autoridad. Los dos términos son compatibles para poder gerenciar una organización, el poder permite la toma de decisiones desde determinado nivel, la autoridad es la capacidad y habilidad de reconocer a alguien con determinados atributos que legitiman una relación.

Cuando no hay autoridad es débil el poder y conduce a la opresión, por ello el delegar es relevante, ya que se requiere del saber a quién se le va a otorgar, el porqué de una actividad pues puede llevar a resultados catastróficos a la organización y abusar del posicionamiento y autoridad frente a los demás; o al contrario se debe reconocer al personal con la capacidad de tomar decisiones de manera ejecutiva.

La confianza es un aspecto relevante en los procesos de delegar para lograr objetivos, la inseguridad en la toma de decisiones no es una opción para asumir ciertos riesgos, lo que lleva a la pérdida de poder controlar de manera objetiva y otras personas son las que toman las decisiones, dejando ver la falta de capacidad para actuar, a través de la ansiedad y el estrés.

Cuando se delegase requiere de la voluntad, coherencia, congruencia y actitud para responder a los problemas mediante una selección acertada y capaz frente a los problemas.

3.8. Manejo de conflictos

El conflicto es considerado como una situación o circunstancia de un comportamiento complicado, involucra los estados psicológicos de quienes están involucrados: el estado y cognitivo, la percepción frente a una situación que presenta dificultades o un comportamiento conflictivo normalmente subjetivo donde se involucran individuos o grupos.

Categorización de los conflictos y su impacto en la organización

De acuerdo a las investigaciones realizadas los conflictos que se presentan en la organización de acuerdo a los procesos que la estructuran a nivel personal y al ambiente organizacional son los siguientes:

Intrapersonal: es considerado como el ambiente que determinada persona advierte y diferentes aspectos opuestos que lo afectan de manera intensa, es el caso de una persona que no se identifica con el tipo de labor que realiza y percibe un desequilibrio entre lo que quiere realmente y lo que realiza. Normalmente se presenta porque la asignación de sus actividades no es congruente con sus objetivos, además la exigencia es tan alta que no puede responder de manera efectiva.

Intragrupal: se refiere a las divergencias respecto a las metas de la organización entre quienes participan, la manera de liderar es una de las causas, el tipo de actividad que se delega, la cantidad de integrantes, la unión de grupo, el entorno amenazante y los objetivos de la organización, los desacuerdos respecto a los niveles de autoridad, las causas están relacionadas con el respeto a la estructura, la dependencia de las actividades, los mínimos recursos y la ausencia de autoridad.

Intergrupal: se define por la ausencia del concepto de autoridad, el espacio en que se desarrollan las actividades cumple con los requisitos mínimos, no se conoce una normatividad ni leyes sobre el comportamiento adecuado en la organización.

Interpersonales: en estas actividades conciliatorias son habituales para la negociación; se involucran aspectos emocionales y cognitivos; los objetivos son incongruentes; las relaciones de poder son dependientes entre los directivos; se produce un grado de estrés alto que conlleva a la somatización de enfermedades; hay un gasto financiero ineficiente, y una actitud negativa frente al trabajo.

Normalmente para la solución de los conflictos se recurre a los instrumentos de tipo legal o la a conciliación que permite negociar; cada modelo tiene como objetivo el interés de cada parte que se involucra; los aspectos interpersonales y el participar en los mismos son relevantes; normalmente hay un tercero que está involucrado para colaborar en dar soluciones, planteando diferentes propuestas.

Saber negociar

Una actividad relacionada con la comunicación entre quienes participan con el objetivo de lograr acuerdos para incrementar sus relaciones o resolver un problema, donde se exponen diferentes argumentos e intereses en un tiempo y espacio; cada una de las partes da a conocer diferentes alternativas.

Las dos formas de negociar que se practican en la actualidad son el distribuir y el integrar, la primera hace referencia al conocimiento de cada una de las partes que están involucradas lo cual busca permanecer en sus posiciones, con el objetivo de lograr más de lo que se requiere, teniendo en cuenta que no se logrará en un cien por ciento el objetivo.

El negociar de manera integradora se realiza a partir de los intereses orientados hacia el futuro donde se involucran las partes mediante los argumentos críticos basados en la colaboración y el aprender aspectos positivos de la misma donde las personas son separadas de los problemas, los intereses son relevantes, los resultados se convierten en beneficios mutuos y se analizan y se evalúan los criterios que se establecen.

Para prevenir situaciones conflictivas en la organización se sugiere proponer alianzas que permitan la cooperación entre quienes participan siempre orientadas hacia la congruencia entre los objetivos personales y de la organización creando un entorno amigable para lograr sinergias.

3.9. Motivación

Las actividades que se desarrollan en la organización con un propósito específico constituyen uno de los aspectos más importantes en el ambiente laboral de quienes participan, los motivos por los cuales llevan al equipo a la productividad y competitividad son los elementos que determinan la motivación desde dos puntos de vista:

- Desde el punto de vista subjetivo: la persona inicia a partir de un vacío que tiene que ser llenado, es decir una necesidad ya sea de origen básico, es decir fisiológico, personal o psicológico o de tipo grupal o sociológico que lo lleva a un malestar.
- El otro punto de vista tiene que ver con los aspectos de tipo objetivo es decir lo que motiva al individuo a presentar una conducta dinámica con unos propósitos no de tipo fisiológico, sino al contrario, lo encausan por algo superior de su crecimiento personal como sus aspiraciones, objetivos frente a la vida que permiten el fortalecimiento de su autoestima y su personalidad que involucra el conocimiento intelectual y la formación.

De una u otra forma los motivos, sean cuales sean, constituyen el ingrediente que hace que la persona dinamice sus actividades cotidianas, lo que se busca es equilibrar los estados psicológicos y o fisiológicos para lograr un estado homeostático, estas razones se convierten en la motivación es decir en las razones de su quehacer cotidiano que se evidencia en los comportamientos presentados.

La motivación es la energía del individuo que le permiten luchar por las razones esenciales para vivir, en el ambiente laboral son motivos que lo invitan a desarrollar ciertos procesos de acuerdo a la planeación de la organización como son el salario, los logros alcanzados, la competencia, la productividad, entre otros, quienes participan deben ser estimulados hacia el logro de los objetivos de la organización y de sí mismo, donde confluyen la eficiencia, eficacia, y efectividad.

La satisfacción de las necesidades se relaciona con los resultados en el trabajo como es el ser remunerado, afiliarse a un equipo de trabajo, el logro de autorealizarse y la percepción de un estado de bienestar de acuerdo a las actividades realizadas y que los objetivos alcanzados estén correlacionados con la necesidad, lo que aspira, y lo que recibe.

Es claro que el punto de partida de la motivación en la organización además de lo psicológico, es al ambiente sociológico implícito en la relaciones con los demás; siendo la actividad laboral un sistema dado en la organización social donde las relaciones presentan interdependencia entre quienes participan, además se encuentran asociaciones informales en la organización cuya labor es independiente de lo remunerativo, lo que conlleva a un estilo de participación con características propias.

La actividad y satisfacción laboral constituyen, entre otros, los motivos más relevantes para obtener resultados efectivos en cada participante donde se involucran los motivos, las emociones, actitudes, tipos de personalidad ;por ello, el comportamiento es analizado desde diferentes puntos de vista dado que el grupo de personas en un entorno específico adelanta acciones hacia un mismo fin.

Para lograr la competitividad y productividad en la organización se requiere tener en cuenta los siguientes aspectos relativos a la motivación:

- Un estilo de gerencia que permita la participación de sus miembros, como las sugerencias para la innovación del producto, los procesos o el tomar ciertas decisiones favorables a la organización donde no solo lo económico sea relevante.
- Implementar avances tecnológicos en los procesos comunicativos para que todos conozcan y estén actualizados sobre las actividades de la organización.
- Convocar a asociación de grupos para programar actividades de tipo informal que permita la comunicación e intercambios de ideas para fortalecer las alianzas laborales y personales.
- Crear espacios para que los participantes de la organización propongan y expresen ideas relativas a la solución de problemas, o a las insatisfacciones.
- Implementar sistemas que admitan la cooperación en la organización, donde los directivos motiven no solamente a los trabajadores que son efectivos sino a los que presenten ciertas debilidades en el desarrollo de sus actividades y conozcan las razones para desarrollar programas de cambio.

Según Mc Clelland (1990), unos de los motivadores más importantes, quien realiza una actividad laboral en la búsqueda de la consecución de metas, realiza de manera eficaz su labor, lo que le permite conseguir sus aspiraciones de índole superior, alcanzando retos cada vez más existentes.

Lo que motiva hacia el logro es el poder enfrentar diferentes situaciones en el ambiente organizacional que exijan acciones con diferente nivel de dificultad,

3.10. Trabajo en equipo

Los gerentes en la actualidad enfrentan desafíos dado el ambiente que exige la superación de expectativas, estos argumentos permiten orientar las actividades estratégicas hacia la promoción de la participación cooperativa de quienes participan admitiendo que el liderazgo no solo es de quien dirige sino de cada uno de sus miembros evidenciado en el trabajo de equipo.

Sin embargo existen razones por las cuales no es fácil implantar equipos de trabajo en la organización, si no se tienen en cuenta los siguientes ítems:

El liderazgo: para formar un equipo se requiere de tiempo, dado que los equipos no se forman de manera espontánea; un equipo no significa que es la sumatoria de cada miembro, los intereses van más allá, dentro de un dinamismo particular para llevar a cabo los objetivos donde el logro de uno influye sobre el logro de todos, y no todos los gerentes están en capacidad de formar equipos dado que no tienen la preparación ni la experiencia para ello.

Aspectos tecnológicos y espacio entre los elementos del equipo: los cambios presentados a través de innovación tecnología y los sistemas informáticos aplicados a la comunicación organizacional permiten optimizar el tiempo de la gestión y la aparición de equipos de trabajo ubicados en diferentes lugares de la geografía mundial conectados a través de redes es un elemento a tener en cuenta.

Adaptabilidad al medio: de acuerdo a los cambios presentados, la organización requiere de la innovación de la infraestructura para ser congruente con lo que se quiere y por lo tanto el modificar la estructura para el buen desempeño del equipo de trabajo en ocasiones se convierte en un reto de la gestión gerencial, para no optar hacia la conformación de grupos informales que solo tiene un trabajo temporal en la organización.

La formación de los equipos de trabajo debe responder a la problemática propia de la organización, lo que permite un cambio significativo en el concepto y en el objetivo de la actividad a desarrollar: respecto a la cultura organizacional, pares estratégicos, operacionales y del ambiente; por lo que se requiere motivar a todo tipo de grupo sin tener en cuenta el tamaño del mismo, a través de un proceso analítico que integre todos los elementos de la organización.

La formación de equipos nuevos es una fortaleza en la organización, dado que no presentan comportamientos sesgados que afectan el trabajo, y la planificación estratégica, la implementación de nuevos procesos y procedimientos para lograr equipos de alto rendimiento que aportan creatividad, investigación e innovación como elementos diferenciadores a nivel competitivo y productivo.

Lo anterior establece que un equipo de trabajo, un grupo de personas relativamente pequeño, que está contactado de manera directa presenta habilidades específicas, que se traducen en sinergias, lo que lo hace un equipo recursivo y sus resultados superan las expectativas. La conformación de equipos requiere de los siguientes aspectos:

- El equipo debe tener características heterogéneas, lo que permite enriquecer las ideas y propuestas desde diferentes puntos de vista.
- El trabajo debe tener aspectos que sean interdependientes.
- La conformación del equipo sugiere tener participantes de los diferentes niveles o proceso de la organización que manejen la responsabilidad y la autoridad al tomar las decisiones que se requieran y que estén abiertos a conciliar si se presentan conflictos.
- Tener conocimiento y ser capaces de desarrollar actividades que involucren técnicas específicas y que presenten habilidades para argumentar y desarrollar estrategias, a partir de la formación del equipo teniendo en cuenta su formación, el manejo de conflictos, la normatividad, entre otras, y los resultados de su producción y la suspensión.

El documento de [este enlace](#) trata sobre el caso Challenger , el cual presenta de manera objetiva las causas de lo sucedido y el manejo dado por quienes gerenciaron y lideraron este proyecto para comprender la gestión del estilo gerencial.

Resumen de la unidad

El contenido presentado permite conocer los conceptos relativos a las habilidades gerenciales que constituyen uno de los factores más relevantes en la gestión organizacional, teniendo en cuenta que existen diferentes estilos gerenciales que permiten dar a conocer las características de la personalidad del gerente evidenciado en su estilo personal como líder de una organización, a partir de sus capacidades para comunicar, lograr resultados efectivos, ser competitivo, investigador e innovador para el desarrollo de sus participantes como los equipos de alto rendimiento a través de sinergias para ser estratégico y dinámico en su planeación y al mismo tiempo ser un directivo que ofrece respuestas a la problemática actual en un entorno globalizado aplicando el conocimiento la técnica, la tecnología y logrando la superación de expectativas a nivel interno y externo.

Glosario

Actitud: permite enunciar la posición a favor o en contra de un objeto, persona o evento.

Creatividad: capacidad de desarrollar de manera original nuevos conceptos a partir del conocimiento científico lo que permiten involucrar la innovación en las diferentes propuestas.

Gerencia: actividades en una organización que mediante la dinámica estratégica de quien lidera permite superar expectativas a nivel interno y externo.

Organización: es un sistema social que mediante el diseño de estrategias logra objetivos mediante la participación del recurso humano a través de procesos

Lecturas complementarias

El video de Michael Eisner, *Habilidades gerenciales, desarrollo personal*, le permitirá ampliar los conceptos relativos a desarrollo de habilidades gerenciales en un entorno competitivo: [disponible en este enlace](#)

El artículo científico relativo a las Habilidades directivas le ofrecen un conocimiento práctico y ejecutivo de los aspectos que definen la cultura organizacional de acuerdo a los modelos gerenciales presentados: [disponible en este enlace](#).

La información gráfica que encuentra en la [presente dirección](#) le permite conocer las frases que Steve Jobs decía, en relación a los gerentes emprendedores de hoy.

Actividad sugerida: para complementar y aplicar los conceptos sobre estilos de gerenciales y de liderazgo lea el caso Challenger [disponible en este enlace](#). En grupo definan cuál es el estilo y presenten argumentos objetivos

Bibliografía

Chiavenato, Idalberto. (1996). *Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*. Mc Graw Hill. Bogotá.

Chiavenato, Idalberto. (2009) *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill, Bogotá.

Chiavenato, Idalberto. (2001) *Gestión del talento humano*. MacGraw Hill. Bogotá.

Cook Marshall J. (2003), *Coaching efectivo, como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. McGraw Hill. Bogotá.

Cooper Robert K. y Sawaf Ayman. (1998) *La Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Norma. Bogotá, Colombia.

Covey, S. (2005). *El 8º Hábito*. Bogotá: Ediciones Paidós.

Gratton Lynda. (2001). *Estrategias de capital humano*. Prentice Hall.

Jericó Pilar. (2010). *La gestión del talento*. Prentice Hall. Bogotá.

Juaréz, (2006). *Administración de la compensación*. Oxford.

Leif Edvinsson y Michael S. Malone. (1999) *El capital intelectual*. Gestión 2000. Barcelona.

Madrigal T, Berta E. (2009) *Habilidades directivas*. McGraw-Hill,
Martínez A y María Betsy. (2010) *Notas de clase: análisis de habilidades gerenciales*, Editorial ECCI. Bogotá

Mertens, Leonard. (1996) *Competencia laboral*. Oficina Internacional del Trabajo.

Phillips, Nicola. (1991) *Nuevas técnicas de gestión*, Financial Times, Barcelona, p. 210.

Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. New York.

Werther William B y Keith, Davis (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta Edición. Mc GrawHill. México D.F

AMPARO CACERES GUTIERREZ

Su formación académica es de Master en Publicista, mercadóloga, su formación en pregrado es de Psicóloga, Especialista en gerencia de telecomunicaciones, Magister en medios de comunicación y es candidata a Doctorando. Con su participación en seminarios, diplomados y talleres, ha mantenido una actualización sobre el tema.

En su producción académica e investigativa se encuentra: Revista de investigación: TECCIENCIA VOL. N°13 ISSN1909-3667 Branding Emotional, pág., 102-116. Ciencia y Tecnología e Investigación, un milagro en Colombia. DIRECTOR JORGE REYNOLDS POMBO, CREATIVIDAD E INNOVACION ISBN 978-958-99864-5-5. Investigación en Mercadeo y Publicidad Percepción del Color. ISBN 978-958-8817-08-8. Título: CONSUMO, CATEGORÍAS Y PERCEPCIÓN DEL COLOR – resultados de investigación. Grupo de investigación en Colciencias: GICEA: LIDER DE LA INVESTIGACION; ORIENTACION TEMPORAL DE LA ATENCION EN ANUNCIOS PUBLICITARIOS.

Experiencia Laboral Como Investigadora: GRUPO DE INVESTIGACION DOCTOR JORGE REYNOLDS. EXPERIENCIA EN DESARROLLO DE PROYECTOS ESPECIALES. UNIVERSIDAD SANTO TOMAS. EXPERIENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR