

**UNIVERSIDAD PRIVADA “ANTONIO GUILLERMO
URRELO”**



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Administración de Empresas

MONOGRAFIA

**LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN
MODERNA DE LAS ORGANIZACIONES**

Estudiantes:

Cotrina Cotrina Anshela Fiorela

Vargas Barboza Sarita Yulisa

ASESOR:

Dr. Montenegro Cabrera Isaías Armando

Cajamarca – Perú

Febrero – 2021

TABLA DE CONTENIDOS

CARÁTULA	1
TABLA DE CONTENIDOS	2
ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE FIGURAS	4
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Presentación	5
1.2. Objetivos	6
1.2.1. Objetivo general	6
1.2.2. Objetivos específicos	6
1.3. Justificación	6
1.3.1. Teórica-científica	6
1.3.2. Técnica-práctica	7
1.3.3. Personal	7
2. HABILIDADES DIRECTIVAS	7
2.1. Introducción	7
2.2. Definiciones	8
2.3. Tipos según Robert Katz	10
2.4. Tipos según Whetten y Camerón	12
2.4.1. Habilidades personales	13
2.4.2. Habilidades interpersonales	26
2.4.3. Habilidades grupales	35
2.5. Habilidades directivas según Marcos Leguía	45
3. GESTIÓN	49
4. METODOLOGÍA	49
5. RESULTADOS	51
REFERENCIAS	53

ÍNDICE DE TABLAS

1	Habilidades directivas	12
2	Fuentes de conflicto	38
3	Diferencia entre Poder y facultamiento	40

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Niveles organizacionales y habilidades directivas	11
2	Clasificación de tipos de conflictos	37

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

Las organizaciones como organismos sociales que conforman la sociedad y que brindan los productos que todas las personas necesitan para satisfacer sus necesidades, tienen la necesidad imperativa de ser gestionadas adecuadamente por las personas que encargadas de administrarlas.

Sin embargo, no existe un adecuado gerenciamiento de los organismos sociales porque se desconoce los fundamentos administrativos para tal efecto, dentro de los cuales se destaca a las habilidades directivas que justamente tienen esa clave contribución para que el gerente tenga una pertinente performance en aras de la efectividad organizacional que las encamine de una manera sostenible al incremento de la productividad y a la mejora de la competitividad.

Las habilidades directivas que comprende: las conceptuales, humanas y técnica; juegan un rol fundamental en el rendimiento de los directivos, porque les permite ser pertinente en su accionar en la vida organizacional, ya que les permite concientizarse de lo que les corresponde aplicar de acuerdo al nivel organizacional en el cual se encuentren laborando como gerentes o directivos.

A pesar de la valía de las habilidades directivas para el mejor funcionamiento de las organizaciones, aun es desconocido y omitido en muchos casos debido a que la mayoría de empresas son micro y pequeñas

empresas en donde justamente existe una casi jula o deficiente administración que está marcada por la intuición y empirismo; lo que ocasiona que las empresas en el sector privado no sean productivas y menos competitivas y la instituciones en sector público agudicen su conocida ineficiencias. Por otro lado, encontramos que los gerentes en las organizaciones no tienen la formación administrativa, inclusive algunos no tienen ninguna profesión.

Es por esta razón que se tomó la decisión de estudiar a las habilidades directivas en relación con efecto en la gestión organizacional moderna.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Conocer y analizas a las habilidades directivas en la gestión moderna.

1.2.2. Objetivos específicos

Sistematizar la información existente sobre las habilidades directivas.

Seleccionar a los autores referentes respecto a las habilidades directivas.

1.3. Justificación

1.3.1. Teórica-científica

El estudio permitirá contribuir al incremento del conocimiento científico en cuanto a las habilidades directivas antes llamadas habilidades administrativas o habilidades gerenciales y, asimismo,

servirá como estudios previos para otros estudios relacionados con la temática.

1.3.2. Técnica-práctica

Los resultados del estudio contribuirán a la mejora de la gestión organizacional, porque aborda a las habilidades que todos los gerentes deben poner en práctica en su ejercicio profesional en la conducción de las organizaciones.

1.3.3. Personal

El estudio permitirá afianzar nuestros conocimientos teóricos adquiridos en las aulas universitarias sobre las habilidades directivas, habida cuenta que como profesionales tenemos que gestionar las organizaciones y en ese sentido se fortalecerán nuestras competencias gerenciales.

2. HABILIDADES DIRECTIVAS

2.1. Introducción

Cada ejecutivo, directivo o gerente es distinto. Sin embargo, existe un área común que identifica a la mayoría de personas que ocupan puestos de responsabilidad y son sus capacidades, denominadas, habilidades directivas. Estas habilidades son comunes a los ejecutivos. La combinación de formación, conocimientos específicos en un área determinada y aptitudes innatas que se derivan de la personalidad definen las habilidades de gestión, gerenciales o directivas.

Cualquier persona que se dedique al **Management** debería aplicar al menos según, Katz las 3 habilidades directivas básicas: conceptuales, humanas y técnicas.

2.2. Definiciones

(Robbins S. y Coulter M., 2013), las define como el conjunto de destrezas procesos racionales para ejecutar trabajo. Lo que este autor dice que es un conjunto de capacidades y conocimientos que la persona debe poseer o desarrollar para realizar las actividades como gerente o director de una organización

(Hellriegel, S., 2016), las describe como Las habilidades directivas, habilidades de gestión, habilidades gerenciales o habilidades administrativas son las capacidades o competencias para gestionar óptimamente un organismo social.

(Chiavenato, I., 2015), describe a las habilidades directivas como habilidades administrativas y señala que son el conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente de una organización.

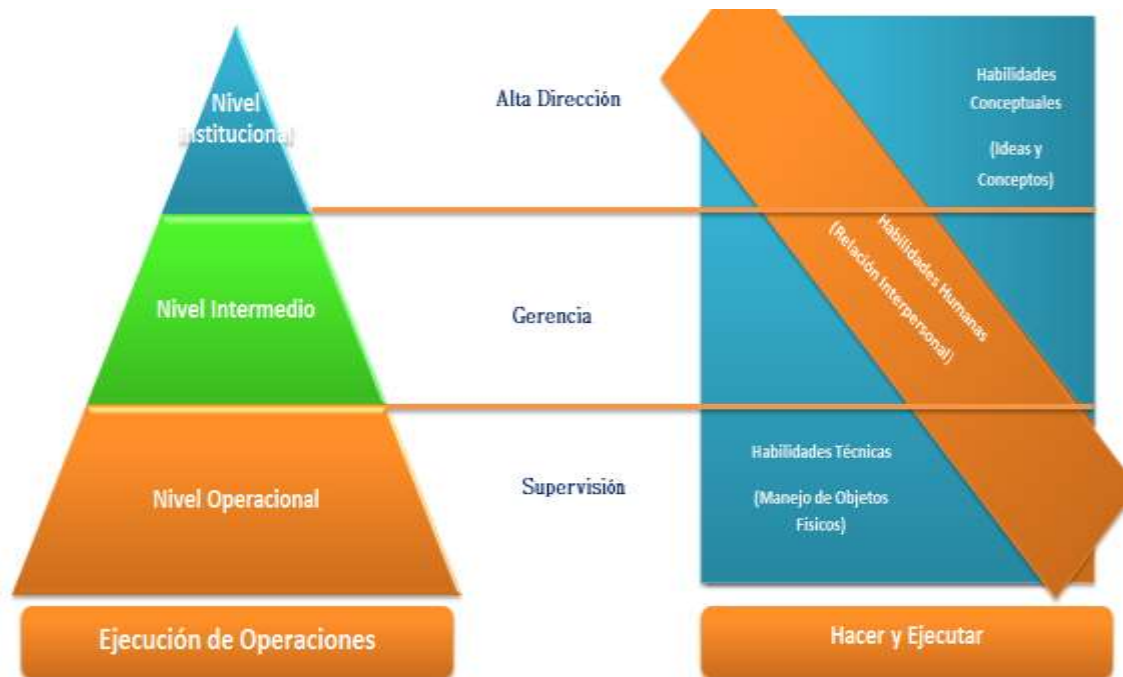


Figura 1. Niveles organizacionales y su relación con las habilidades directivas

Finalmente, (Whetten, D. y Cameron K., 2015), las define como las habilidades directivas como los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica. Estas habilidades directivas se han incluido recientemente en el concepto de inteligencia emocional. Identificando 4 categorías:

Tabla1.
Habilidades directivas

Habilidades	Componentes
Personales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de autoconocimiento ▪ Manejo de estrés personal
Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solucionar analítica y creativa de problemas ▪ Coaching, consultoría y comunicación de apoyo ▪ Ganar poder e influencia ▪ Motivación a los demás ▪ Manejo de conflictos

Grupales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facultamiento y delegación ▪ Formación de equipos eficaces y trabajo en equipo ▪ Liderar el cambio positivo
De comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conducción de presentaciones orales y escritas ▪ Conducción de entrevistas ▪ Conducción de Juntas

Fuente: (Whetten, D. y Cameron K., 2015)

2.3. Tipos según Robert Katz

(Robbins S. y Coulter M., 2013) señala que Katz, identificó 3 habilidades que los gerentes deben aplicar de acuerdo al nivel organizacional en el cual se ubiquen en su trabajo para que tengan un desempeño administrativo exitoso:

a) **Habilidades conceptuales**

Es una habilidad clave que permite el análisis y procesamiento de información compleja y amplia.

Asimismo, se definen la capacidad para evaluar los problemas de la organización, tanto internos como externos, de forma sistemática los problemas. Percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados.

Capacidad de visión global, general, holística de toda la organización en su conjunto, así como ver a la organización en relación con el contexto externo con el propósito de elaborar el plan estratégico para toda la organización.

Esta habilidad lo deben aplicar en mayor dimensión y prioritariamente los ejecutivos de más alto nivel que conforman la Alta Dirección de una organización. Ejemplo:

En una Universidad sería el Rector, Vicerrector Académico, Vice Rector de Investigación y el Director de General de Administración que es equivalente a un gerente general.

Esta habilidad conceptual permitirá hacer el diseño organizacional que comprende organigrama, manuales y reglamentos, así como las estrategias corporativas.

b) Habilidades humanas

Capacidad de interrelacionarse bien con los demás. Se llama también habilidades interpersonales. En suma, es la capacidad de trabajar con otras personas para orientarlas y motivarlas en su quehacer diario. Comprenden las habilidades sociales y relacionadas que ayudan al directivo en sus vínculos con otras personas. Implican la capacidad de trabajar con otros y a al mismo tiempo, ser capaz de motivarles y guiarles en la consecución de metas, tanto individuales como de equipo. Esta habilidad es fundamental, ya que las relaciones interpersonales son una constante para un directivo, y debe ser puesta en práctica junto con las habilidades comunicacionales.

Estas habilidades lo aplican en mayor dimensión los gerentes de nivel táctico o de nivel intermedio quienes tiene la responsabilidad conectar al nivel superior e inferior de una organización. Ejemplo:

En una Universidad, los Decanos de Facultad

c) Habilidades técnicas

Capacidad de dominio de conocimientos técnicos especializados propios de la actividad a la que se dedica una organización. Se adquieren por formación académica y se complementa con la experiencia adquirida por su trayectoria. Estas habilidades están implicadas con el adecuado desempeño individual de un puesto laboral.

Estas habilidades incluyen el uso de conocimientos específicos y la facilidad para aplicar técnicas y métodos relacionados con el trabajo y los procesos de trabajo.

Estas habilidades hacen referencia a la capacidad para aplicar el know how (conocimiento) a un campo específico dentro de la organización, poniendo en práctica los conocimientos y transmitiendo la experiencia. Estas habilidades lo tienen que aplicar en mayor dimensión los gerentes operativos o de primera línea, los que desarrollan la actividad propia del giro del negocio.

Estas habilidades lo aplican en mayor dimensión los gerentes de nivel operativo o de Primer línea quienes tiene la responsabilidad cotidiana de desarrollar las actividades a las que se dedica la organización.

Ejemplo:

En una Universidad, los Directores de Escuela que junto a los docentes desarrollan el proceso de enseñanza aprendizaje de nivel superior.

2.4. Tipos según Whetten y Camerón

(Whetten, D. y Cameron K., 2015), identificó 4 tipos de habilidades directivas que los gerentes tienen que aplicar en su labor gerencial en las organizaciones en general:

2.4.1. Habilidades personales

- **Desarrollo de autoconocimiento**

El autoconocimiento ha sido identificado como un aspecto crucial de la inteligencia emocional y es más poderoso para pronosticar el éxito en la vida que el coeficiente intelectual.

Las capacidades de la inteligencia emocional, incluyendo el autoconocimiento, tenían el doble de importancia a la hora de contribuir a la excelencia que la inteligencia cognoscitiva (IC, por sus siglas en inglés) y la experiencia. Las capacidades de la inteligencia emocional, incluyendo el autoconocimiento, tienen el doble de importancia a la hora de contribuir a la excelencia que la inteligencia cognoscitiva (IC, por sus siglas en inglés) y la experiencia.

Mientras que el manejo de uno mismo depende primero y principalmente de autoconocimiento, las otras habilidades para el manejo de uno mismo están vinculadas y construidas muy de cerca en el autoconocimiento. Desarrollar el autocontrol, por ejemplo, y aclarar prioridades y metas, ayuda a los individuos a crear una dirección para sus vidas. El manejo eficaz del tiempo

y del estrés hace posible que los individuos se adapten, y organicen, a su entorno.

Desde hace mucho tiempo han estado disponibles una serie de técnicas y métodos para lograr el conocimiento de uno mismo, incluyendo dinámicas de grupo, técnicas de meditación, procedimientos de conciencia alterados, aromaterapia, masajes diversos, regímenes de ejercicio físico y biorretroalimentación.

No hay duda de que el conocimiento que poseemos de nosotros mismos, lo que constituye nuestro concepto personal, es fundamental para mejorar nuestras habilidades directivas. No podemos mejorar o desarrollar nuevas capacidades a menos que sepamos el nivel de capacidad que poseemos actualmente. Existen pruebas empíricas considerables de que los individuos que tienen un mayor autoconocimiento son más sanos, se desempeñan mejor en las funciones directivas y de liderazgo, y son más productivos en el trabajo.

Por otro lado, el conocimiento personal puede inhibir el mejoramiento personal en lugar de facilitarlos. La razón es que los individuos con frecuencia evitan el crecimiento personal y el conocimiento personal nuevo. Se resisten a adquirir información adicional con el fin de proteger su autoestima o el respeto de sí mismos. Si adquieren nuevo conocimiento acerca de ellos mismos, siempre existe la posibilidad de que sea negativo o de

que les produzca sentimientos de inferioridad, debilidad, inequidad o vergüenza.

El autodescubrimiento es una clave para el mejoramiento de autoconocimiento.

El enigma de autoconocimiento puede ser manejado al ejercer algún control sobre cuándo y qué tipo de información reciba acerca de usted mismo, y al involucrar a otros en su búsqueda del entendimiento personal. El apoyo y la retroalimentación que los individuos reciben de los demás durante el proceso de la revelación interna, además de ayudar a incrementar la retroalimentación y el autoconocimiento, ayuda a que la información contribuya a un mayor autoconocimiento sin cruzar la línea sensible.

Otra razón importante para enfocarse en el autoconocimiento es la de ayudarle a desarrollar la capacidad de diagnosticar las diferencias importantes entre las personas con las que usted interactúa.

Áreas importantes del autoconocimiento

Los valores personales se analizan primero porque son “el centro de la dinámica del comportamiento, y porque tienen una parte muy importante al unificar la personalidad”. Esto es, el resto de las actitudes, orientaciones y comportamientos surgen de los valores de un individuo. Se consideran dos importantes tipos de valores: instrumentales y terminales.

La segunda área del autoconocimiento es el estilo de aprendizaje, que se refiere a la forma en la que los individuos hacen acopio y procesan la información.

La tercera, una discusión de la orientación hacia el cambio se enfoca en los métodos que las personas utilizan para lidiar con el cambio en su ambiente. Es importante estar consciente de la orientación hacia la adaptación a estas condiciones. Finalmente, se explica la orientación interpersonal, o la tendencia a interactuar con otras personas de cierta manera. Estas cuatro áreas del autoconocimiento (valores personales, estilo cognitivo, orientación hacia el cambio y orientación interpersonal) constituyen el núcleo del concepto personal. Los valores definen los estándares básicos:

- Determinan los estándares personales y el juicio moral
Necesidades interpersonales.
- Determinan las preferencias y los patrones de interacción
Estilo de aprendizaje
- Determinan la adquisición y evaluación de la información
Actitudes (hacia el cambio) Determinan la adaptabilidad y la responsabilidad de un individuo acerca de lo que es bueno y malo, lo que tiene valor y lo que no lo tiene, lo deseable y lo indeseable, lo verdadero y lo falso, lo moral y lo inmoral. El estilo de aprendizaje determina los procesos de pensamiento

individual, las percepciones y los métodos para adquirir y almacenar información.

- Determina no sólo qué clase de información recibe un individuo, sino cómo la interpreta, como la juzga y qué respuesta da.

La orientación hacia el cambio identifica la adaptabilidad de los individuos. Incluye el grado al que los individuos son tolerantes ante condiciones ambiguas y el grado al que se sienten inclinados a aceptar la responsabilidad personal por sus acciones bajo condiciones cambiantes. La orientación interpersonal determina los patrones de comportamiento que tienen más probabilidad de surgir en las interacciones con los demás. El grado al que un individuo sea abierto o cerrado, asertivo o retraído, controlador o dependiente, afectivo o reservado, depende en gran medida de la orientación interpersonal.

- **Manejo de estrés personal**

El manejo del estrés y del tiempo es una de las habilidades administrativas más cruciales y menos atendidas dentro del repertorio de un directivo competente.

Una revisión de los capítulos en un libro médico sobre el estrés ilustra sus efectos devastadores y de gran alcance: el estrés y el sistema cardiovascular, el estrés y el sistema respiratorio, el estrés y el sistema endocrino, el estrés y el tracto

gastrointestinal, el estrés y el sistema reproductor femenino, el estrés y las hormonas reproductivas, el estrés y la función reproductiva masculina, el estrés y la inmunodepresión, el estrés y los desórdenes neurológicos, el estrés y la adicción, el estrés y la malignidad, el estrés y las funciones de inmunidad con HIV-1, el estrés y la patología dental, el estrés y el dolor y el estrés y los desórdenes de ansiedad. Casi ninguna parte de la vida o la salud es inmune a los efectos del estrés.

El estrés puede producir efectos devastadores. Las consecuencias personales pueden ir desde la incapacidad para concentrarse, ansiedad y depresión hasta desórdenes estomacales, baja resistencia a las enfermedades y enfermedades del corazón. Para las organizaciones, las consecuencias van desde el ausentismo y la insatisfacción laboral hasta altas tasas de accidentes y rotación.

Cuando los directivos experimentan estrés, tienden a:

- Percibir la información en forma selectiva y ver únicamente lo que confirma sus desviaciones previas.
- Volverse intolerantes a la ambigüedad y exigentes de respuestas correctas.
- Tener una fijación por un solo método para atender un problema.
- Sobreestimar qué tan rápido pasa el tiempo (por lo tanto, siempre se sienten apresurados).

- Adoptar una perspectiva o mentalidad de crisis a corto plazo y dejar de considerar las implicaciones a largo plazo.
- Tener menos capacidad de hacer distinciones detalladas en los problemas, por lo que se pierde la complejidad y los matices.
- Consultar y escuchar menos a los demás.
- Confiar en los viejos hábitos para manejar las situaciones actuales.
- Tener una menor capacidad de crear pensamientos creativos y soluciones únicas a los problemas.

Los sentimientos de estrés son el producto de ciertos factores de estrés dentro o fuera del individuo. Estos factores de estrés pueden ser considerados como las fuerzas impulsoras. Esto es, ejercen presión en el individuo para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal. Antes de llegar a ese estado extremo, los individuos generalmente progresan a través de tres etapas de reacciones:

Etapas de alarma

Se caracteriza por incrementos graves de ansiedad o temor si el factor de estrés es una amenaza, o por incrementos de pena o depresión si el factor de estrés es una pérdida. Puede provocar un sentimiento de impacto si el factor de estrés es particularmente grave.

Etapa de resistencia

En la que predominan los mecanismos de defensa y el cuerpo comienza a almacenar un exceso de energía.

El primero es agresión, que incluye atacar directamente al factor de estrés. También puede incluir atacar a uno mismo, a otras personas o hasta a objetos (por ejemplo, golpear la computadora). El segundo es regresión, que es la adopción de un patrón de conducta o respuesta que fue exitoso en alguna ocasión anterior (por ejemplo, responder en formas infantiles).

El tercer mecanismo de defensa, la represión, incluye una negación del factor de estrés, olvido o redefinición del mismo (por ejemplo, decidir que algo no es tan temible después de todo). El retiro es el cuarto mecanismo de defensa, y puede tomar formas tanto psicológicas como físicas. Los individuos pueden caer en fantasías, falta de atención, u olvido voluntario, o pueden realmente escapar de la situación misma. Un quinto mecanismo de defensa es una fijación, el cual es persistente con una respuesta sin importar su eficacia (por ejemplo, presionar constantemente un botón de elevador, cuando éste no llega).

En el manejo del estrés, lo más eficaz es utilizar una jerarquía particular de métodos. Primero, la mejor forma de manejar el estrés es eliminar o minimizar los factores que lo producen por medio de las estrategias de ejecución. Estas crean o establecen un nuevo entorno para el individuo que no contiene los factores

de estrés. El segundo método más eficaz es que los individuos mejoren su capacidad general de manejar el estrés al incrementar su elasticidad personal. Estas se llaman estrategias proactivas y están diseñadas para iniciar una acción que resista los efectos negativos del estrés. Finalmente, es necesario desarrollar técnicas a corto plazo para manejar los factores de estrés cuando se requiere una respuesta inmediata. Estas son estrategias reactivas; son aplicadas como remedios en el momento para reducir los efectos temporales del estrés.

- **Solucionar analítica y creativa de problemas**

La solución de problemas es una habilidad que se requiere para cada persona en casi todos los aspectos de su vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente con la necesidad de resolver algún tipo de problema. El trabajo del directivo, en particular, es inherentemente uno de solución de problemas. Si no hubiera problemas en las organizaciones, no habría necesidad de directivos. Por lo tanto, es difícil concebir un solucionador de problemas incompetente teniendo éxito como directivo.

Se abordan dos tipos de solución de problemas: analítica y creativa. Los directivos eficaces son capaces de resolver problemas, tanto en forma analítica como creativa, aunque se requieren diferentes habilidades para cada tipo de problema. Primero, analizamos la solución analítica de problemas, el tipo

que los directivos utilizan muchas veces al día. Luego iremos a la solución creativa de problemas, el tipo que ocurre con menos frecuencia. Aunque esta habilidad de solución creativa de problemas a menudo separa los éxitos de los fracasos profesionales; los héroes de las cabras; y los ejecutivos exitosos de los descarrilados. También puede producir un impacto notable en la eficacia organizacional.

La solución eficaz de problemas confía en un método sistemático y lógico e incluye al menos cuatro etapas, que se explican a continuación:

Definición del problema

El primer paso es definir el problema. Esto incluye diagnosticar una situación para que el enfoque esté en el problema real, no sólo sus síntomas. Cuanta más información se adquiera, más probable será que el problema sea definido en forma precisa. Como lo expuso Charles Kettering: “No son las cosas que no sabes las que te meterán en problemas, sino las cosas que estás seguro de saber y que no son”. Algunos atributos de una buena definición de problema:

- Diferenciar hecho de opinión
- Especificar las causas implícitas
- Pedir información a todos los participantes
- Establecer el problema en forma explícita
- Especificar que estándar es violado

- Determinar qué problema es
- Evitar establecer el problema como una solución disfrazada.

Generar soluciones alternativas

El segundo paso es generar soluciones alternativas. Esto requiere posponer la selección de una solución hasta que se hayan propuesto distintas alternativas. El problema con evaluar y seleccionar una alternativa demasiado pronto es que podemos desechar algunas buenas ideas al ni siquiera pensar en ellas. Nos enfocamos en una idea que suena bien y nos vamos con ella, nunca pensando así en las alternativas que pueden ser mejores a la larga. Deben producirse muchas soluciones alternativas antes de que sean evaluadas. Un problema común en la toma de decisiones directivas es que las alternativas son evaluadas como son propuestas, así que la primera alternativa aceptable (aunque con frecuencia no óptima) es la elegida.

Algunos atributos para generar soluciones alternativas:

- Posponer las alternativas de solución
- Asegurarse de que todos los individuos participantes generen alternativas
- Especificar alternativas consistentes con las metas
- Especificar alternativas a corto y largo plazo
- Construir sobre las ideas de los demás
- Especificar alternativas que solucionen el problema.

Evaluar y seleccionar una alternativa

El tercer paso en la solución de problemas es evaluar y seleccionar una alternativa. Este paso incluye una consideración cuidadosa de las ventajas y desventajas de las alternativas propuestas, antes de hacer una selección final. Al seleccionar la mejor alternativa, quienes solucionan problemas con habilidad se aseguran de que las alternativas sean juzgadas en términos del grado al que resolverán el problema, sin causar otros problemas no previstos; el grado al que todos los individuos incluidos aceptarán la alternativa; el grado al que la ejecución de la alternativa es probable, y el grado al que la alternativa cae dentro de las restricciones organizacionales (por ejemplo, es consistente con políticas, normas y limitaciones de presupuesto). Se tiene cuidado de no “tomar un atajo” de estas consideraciones al elegir la alternativa más conspicua sin considerar las demás. Dada la tendencia natural de seleccionar la primera solución satisfactoria propuesta, este paso merece particular atención en la solución de problemas.

Algunos atributos para evaluar y seleccionar una alternativa:

- Evaluar en relación a un estándar óptimo
- Evaluar sistemáticamente
- Evaluar en relación a las metas
- Evaluar los efectos principales y los otros efectos secundarios

- Especificar la alternativa seleccionada en forma explícita.

Poner en práctica y dar seguimiento a la solución

El paso final es llevar a cabo y dar seguimiento a la solución. En numerosas ocasiones, las personas que enfrentan un problema tratarán de saltar al paso 4 antes de haber pasado los pasos 1 al 3. Esto es, reaccionan a un problema al tratar de llevar a cabo una solución antes de haberla definido, analizado o generado, y evaluado soluciones alternativas. Por lo tanto, es importante recordar que “deshacerse del problema” resolviéndolo, lo más probable es que no se tenga éxito sin los primeros tres pasos del modelo.

Desde luego, cualquier ejecución requiere seguimiento para prevenir los efectos secundarios negativos y asegurar la solución del problema. Dar seguimiento no sólo asegura una ejecución eficaz, sino que también sirve como función de retroalimentación al proporcionar información que pueda ser utilizada para mejorar una solución futura del problema.

Algunos atributos para poner en práctica y dar seguimiento a la solución:

- Ejecutar en el tiempo apropiado y en la secuencia correcta
- Proporcionar oportunidades para su retroalimentación
- Engendrar la aceptación de los afectados
- Establecer un sistema de monitoreo continuo
- Evaluar con base en la solución del problema.

2.4.2. Habilidades interpersonales

En la era de la comunicación electrónica, el medio que se utiliza con mayor frecuencia para transmitir mensajes a otras personas es por la vía electrónica. El correo electrónico ahora domina los canales de comunicación en las organizaciones, y tiene el fin de mejorar el flujo de información, el compartimiento de conocimientos, la consistencia en la comunicación, la calidad de la retroalimentación y la velocidad o ciclo de tiempo.

El problema con la comunicación electrónica es que: (1) las personas son bombardeadas con superabundancia de información, muchas veces presentada de manera pobre, por lo que tienen menos deseos de abrir todos los mensajes dirigidos a ellas; (2) nadie pone en contexto todas estas ráfagas de mensajes, así que mucha de la información carece de significado y de trascendencia, y (3) la interpretación y uso efectivo de la información aún depende de la relación que el receptor tiene con el emisor. La interpretación exacta y efectiva del envío de mensajes depende de las relaciones de confianza y contexto compartido. La tecnología no hace los mensajes más útiles a menos que existan en primer lugar buenas relaciones interpersonales. Más claramente, las relaciones determinan el significado.

La comunicación interpersonal que le ayuda a comunicarse en forma precisa y honesta sin arriesgar las relaciones interpersonales, denominada comunicación de apoyo.

La comunicación de apoyo es la comunicación que busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que están abordando el problema en cuestión. Le permite proporcionar retroalimentación negativa, o resolver un asunto difícil con otra persona, y como resultado fortalecer su relación. La comunicación de apoyo tiene ocho atributos:

- **Congruente, no congruente**

Enfocarse en los mensajes honestos en los cuales las afirmaciones verbales concuerden con los pensamientos y sentimientos.

- **Descriptiva, no evaluativa**

Enfocarse en describir un suceso objetivo, describir su reacción en relación con él, y ofrecer una sugerencia alternativa.

- **Orientada al problema, no orientada a la persona**

Enfocarse en los problemas y cuestiones que pueden ser cambiados y no en las personas y en sus características.

- **Validar, no invalidar**

Enfocarse en establecer que en la comunicación haya respeto, flexibilidad, colaboración y áreas de acuerdo.

- **Específica, no global**

Enfocarse en eventos o comportamientos específicos, evitando afirmaciones generales, extremas o estatutos excluyentes

- **Conjuntiva, no disyuntiva**

Enfocarse en afirmaciones que fluyan entre lo que se ha dicho previamente y facilitar la interacción.

- **Propia, no impropia**

Enfocarse en tomar responsabilidad de sus propias expresiones mediante el uso de pronombres personales (yo)

- **Escucha comprensiva, no escucha unilateral**

Enfocarse en usar diferentes respuestas apropiadas, con inclinación hacia respuestas consistentes.

Cuando se utiliza la comunicación de apoyo, no solo es un mensaje entregado en forma precisa, sino que la relación entre las dos partes comunicantes es apoyada y hasta mejorada por el intercambio. El resultado son relaciones interpersonales positivas.

▪ **Coaching, consultoría y comunicación de apoyo**

Los principios de la comunicación de apoyo son mejor entendidos y más útiles cuando se aplican a tareas de comunicación interpersonal calificadas por lo común como las que mayor reto representan para los directivos: entrenar y consultar a los subordinados.

En el entrenamiento, los directivos comparten consejos e información o establecen estándares para ayudar a los subordinados a mejorar sus habilidades laborales. En la consultoría, les ayudan a reconocer y abordar problemas que impliquen sus estados mentales, emociones o personalidades. Por ello, el entrenamiento se enfoca en las habilidades, y la consultoría en las actitudes. Las habilidades de coaching y consultoría también se aplican, por supuesto, para una amplia gama de actividades, como motivación de otros, manejo de las quejas de los clientes, superación de la información negativa o crítica, manejo de conflictos entre las partes, negociación de cierta posición, etcétera. Sin embargo, la capacitación y la orientación son las actividades directivas casi universales, y las usaremos para ilustrar y explicar los principios de comportamiento implicados. La capacitación y la orientación hábiles son especialmente importantes en:

- (1) recompensar el desempeño positivo, y;
- (2) corregir los comportamientos o actitudes problemáticos.

La capacitación y la orientación son más difíciles de llevar a cabo de manera eficaz cuando los empleados no se están desempeñando conforme las expectativas, cuando sus actitudes son negativas, y cuando su comportamiento es negativo, o cuando sus personalidades chocan con las de otros en la organización. Siempre que los directivos tengan que ayudar a

los subordinados a cambiar sus actitudes o comportamientos, será necesaria la capacitación o la orientación. En estas situaciones, los directivos enfrentan la responsabilidad de proporcionar retroalimentación negativa a los subordinados o hacerlos que reconozcan los problemas que no han admitido. Los directivos deben criticar y corregir a sus subordinados, pero de manera que facilite los resultados del trabajo, los sentimientos y las relaciones positivas. Lo que hace a la capacitación y a la orientación tan desafiantes es el riesgo de ofender o aislar a los subordinados. Este riesgo es tan alto que muchos directivos ignoran por completo los sentimientos y las reacciones de los empleados al tomar un enfoque directivo, duro y “de cambio o despido”. O son suaves, evitan confrontaciones, o dan insinuaciones por miedo a herir los sentimientos y destruir relaciones.

Las habilidades de capacitación y orientación también se requieren cuando la retroalimentación negativa no está implicada, como cuando los subordinados piden consejo, necesitan que alguien escuche sus problemas o registre sus quejas. Algunas ocasiones, escuchar solamente es la forma más eficaz de capacitación y orientación. Aunque el riesgo de dañar relaciones, la defensiva, o herir sentimientos no es tan probable como cuando ocurre retroalimentación negativa, estas situaciones aún requieren grandes habilidades de comunicación.

Las directrices para llevar a cabo la comunicación de apoyo de manera eficaz, tanto en las situaciones de capacitación como de orientación negativa y positiva.

- **Ganar poder e influencia**

La diferencia entre conocer lo correcto y ser capaz de hacerlo resulta relevante en particular para la fuerza laboral actual. Los directivos están ocupando posiciones que por tradición estaban reservadas para profesionales probados en batallas, quienes a partir de la experiencia conocían los pormenores y detalles de la obtención de poder e influencia.

los jóvenes directivos sin experiencia reportaban dificultades al administrar hacia “arriba”, al hacer que sus jefes los reconocieran, así como hacia “abajo”, al hacer que sus subordinados de más edad respetaran su posición.

Los directivos astutos comprenden que en el largo plazo nadie se beneficia de las distribuciones desequilibradas de poder.

los directivos con poder no sólo podían lograr más de personalidad, sino que también podían transmitir más información y tener más recursos disponibles para los subordinados. Por este motivo, las personas tienden a preferir superiores con “autoridad”. Los subordinados se inclinan a sentir que ellos tienen mayor estatus dentro de la organización y su moral es mayor cuando perciben que su jefe cuenta con una importante influencia ascendente.

▪ **Motivación a los demás**

Las organizaciones luchan por retener a sus mejores empleados y motivarlos para que tengan un alto rendimiento.

El segundo componente de desempeño laboral es la motivación.

Un programa paso a paso para crear un programa integrador, sinérgico y motivacional basado en la creencia de que los empleados de manera simultánea pueden tener un alto rendimiento y estar personalmente satisfechos. Supuestos clave:

- Los empleados por lo general comienzan motivados. Por lo tanto, una falta de motivación es una respuesta aprendida, muchas veces fomentada por malos entendidos o expectativas no realistas.
- El rol del directivo es crear un ambiente de trabajo de apoyo, que resuelva conflictos, en el que el valor preponderante sea la facilitación y no el control.
- Las recompensas deben impulsar el alto rendimiento del personal que es consistente con los objetivos de la dirección.
- La motivación funciona mejor cuando está basada en el autocontrol.
- Los individuos deben ser tratados en forma equitativa.
- Los individuos merecen retroalimentación oportuna y honesta en el desempeño del trabajo.

Elementos de un programa integral de motivación

Motivación – Desempeño

1. Establecer metas moderadamente difíciles que sean comprendidas y aceptadas.
2. Eliminar los obstáculos personales y organizacionales de desempeño.

Desempeño – Resultados

3. Utilizar recompensas y disciplina en forma apropiada para extinguir el comportamiento inaceptable y alentar el desempeño excepcional.

Resultados finales – Satisfacción

4. Proporcionar incentivos importantes internos y externos
5. Distribuir recompensas de manera equitativa
6. Proporcionar recompensas oportunas y retroalimentación precisa y honesta acerca del desempeño.

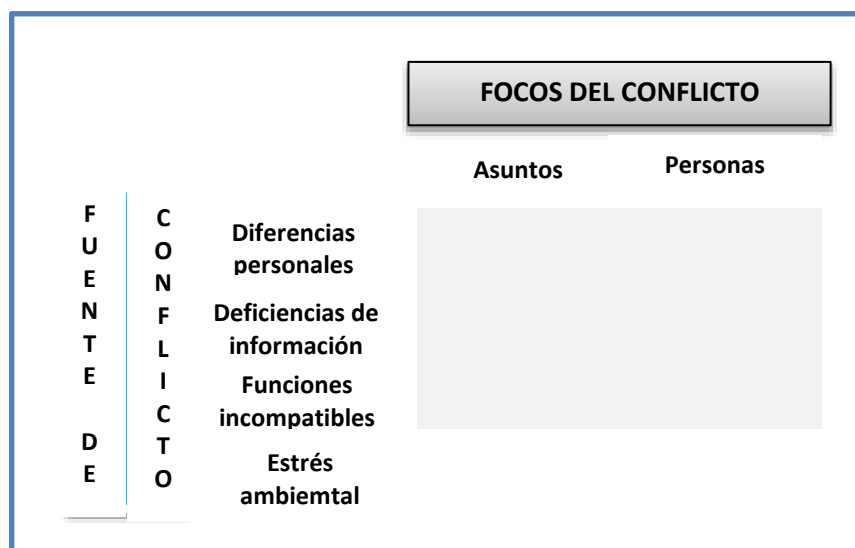
▪ Manejo de conflictos

Un conflicto sobre asuntos en particular no es sólo probable en equipos de alta dirección, sino también valioso.

El conflicto interpersonal es una parte esencial y omnipresente en la vida organizacional. De hecho, dadas las tendencias actuales de los negocios hacia la diversidad de la fuerza laboral, la globalización y la fusión de empresas, la forma como diferentes organizaciones y culturas manejan el conflicto es un pronosticador del éxito organizacional.

Las organizaciones en las que existen pequeños desacuerdos en lo concerniente a asuntos importantes por lo general fracasan en ambientes competitivos. Los miembros son tan homogéneos que están mal equipados o adaptados a las condiciones cambiantes del entorno o son tan complacientes que no encuentran la necesidad de mejorar su condición actual. El conflicto es la sangre vital de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes. Enciende la creatividad, estimula la innovación y fomenta el mejoramiento personal.

Sin embargo, hay suficientes pruebas de que el conflicto muchas veces produce resultados dañinos. Por ejemplo, algunas personas tienen muy baja tolerancia para el desacuerdo. Si éste es resultado del trasfondo familiar, de valores culturales y características personales, el conflicto interpersonal menoscaba la energía y desmoraliza el espíritu. Asimismo, algunos tipos de conflicto, sin importar la frecuencia, por lo general producen resultados disfuncionales. Éstos incluyen conflictos de personalidad y argumentos sobre cosas que no deben cambiarse.



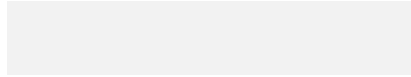


Figura 2. Clasificación de los diferentes tipos de conflicto

Tabla 2.

Fuentes de conflicto

Fuente	
Diferencias personales	Percepciones y expectativas
Deficiencias en la información	Información e interpretación erróneas
Incompatibilidad de roles	Metas y responsabilidades
Estrés ambiental	Escasez de recursos e incertidumbre

Fuente. (Whetten, D. y Cameron K., 2015)

2.4.3. Habilidades grupales

Es importante que los directivos sepan cómo controlar la conducta de los demás para que se enfoquen en mejorar el desempeño de los empleados, engendrar conformidad o motivarlos a que logren ciertos objetivos.

▪ **Facultamiento y delegación**

El facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Facultamiento significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que usted quiere. Los directivos que confieren poder a las personas les retiran controles, restricciones y límites en vez de motivar, dirigir o estimular su conducta. Más que ser una

estrategia de “empuje”, en la que los directivos induzcan a los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, el facultamiento es una estrategia de “atraer”. Se enfoca en las formas en que los directivos pueden diseñar una situación de trabajo para que vigorice y proporcione aliento intrínseco a los empleados. En el contexto de dicha estrategia, los trabajadores cumplen con actividades porque están intrínsecamente atraídos por ellas, no debido a un sistema de recompensa extrínseco o a una técnica de influencia. Sin embargo, el facultamiento a los demás puede llevar a dilemas. Por un lado, las evidencias demuestran que los empleados con facultamiento son más productivos, están más satisfechos y son más innovadores, y crean productos y servicios de más alta calidad que los empleados sin facultamiento.

El facultamiento significa ceder el control y dejar que los demás tomen las decisiones, establezcan metas, logren los resultados y reciban las recompensas. Significa que otras personas probablemente recibirán el crédito por el éxito. Los directivos con altas necesidades de poder y control, enfrentan un reto cuando se espera que sacrifiquen sus necesidades para beneficio de alguien más.

Mediante el verdadero facultamiento los directivos pueden multiplicar su propia eficacia. Ellos y sus organizaciones se vuelven más eficientes de lo que podrían ser de otro modo. Sin

embargo, para muchos directivos, el facultamiento es una habilidad que debe ser desarrollada y practicada.

Facultamiento significa Otorgar significa permitir; ayudar a las personas a desarrollar un sentido de confianza personal; ayudar a las personas a superar sentimientos de falta de poder o impotencia; significa vigorizar a las personas para que tomen acción; significa movilizar la motivación intrínseca para cumplir una actividad. Las personas que han recibido facultamiento no sólo poseen los medios para lograr algo, sino que también tienen un concepto de sí mismas distinto al que tenían antes de recibir el facultamiento. El facultamiento es distinto de solo dar poder a alguien. Como el facultamiento, el poder connota la capacidad de hacer cosas. Pero el poder y el facultamiento no son la misma cosa.

Tabla 3.

Diferencia entre el poder y el facultamiento

Poder	Facultamiento
Fuente externa	Fuente interna
La capacidad de hacer que los demás hagan lo que Ud. Quiere	Capacidad de hacer que los demás hagan lo que quieren
Obtener más implica quitárselo a otra persona	Obtener más no afecta cuanto tengan los demás
Pocas personas lo tienen	Todos pueden tenerlo
Provoca competencia	Lleva a la cooperación

Fuente. (Whetten, D. y Cameron K., 2015)

- **Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo**

Los equipos efectivos y del trabajo tienen los siguientes atributos importantes:

- Los equipos efectivos tienen miembros interdependientes. La productividad y la eficiencia de una unidad entera son determinadas por los esfuerzos coordinados, interactivos, de todos sus miembros.
- Los equipos efectivos ayudan a los miembros a ser más eficientes trabajando juntos más que solos. Los equipos efectivos se desempeñan mejor que incluso el mejor desempeño independiente.
- Los equipos eficientes funcionan tan bien que crean su propio magnetismo. Los miembros del equipo desean estar en él debido a las ventajas que reciben por su afiliación.
- Los equipos efectivos no siempre tienen el mismo líder. Igual que la responsabilidad del liderazgo a menudo se turna y se comparte ampliamente conforme los equipos se desarrollan a través del tiempo.
- En los equipos efectivos, los miembros se cuidan y se interesan por los demás. Ningún miembro es devaluado o no valorado. Todos son tratados como parte integral del equipo.
- Los equipos efectivos tienen miembros que alientan y animan al líder, y viceversa. Cada miembro da y recibe aliento.

- Los equipos efectivos tienen un alto nivel de responsabilidad entre los miembros. Los miembros demuestran integridad y están interesados en el éxito de los demás igual que en el propio.

- **Liderar el cambio positivo**

La palabra “liderazgo” a menudo se utiliza como un término que abarca todo para describir casi cualquier comportamiento deseable que debe tener un directivo. “Buen liderazgo” es a menudo la explicación para el éxito de casi cualquier desempeño de cambio organizacional, desde incrementos en el precio de la acción hasta tendencias económicas nacionales a la alza y empleados felices. Las portadas de las revistas festejan los logros notables de líderes, y la persona de más alto rango casi siempre es la que recibe el crédito por el éxito o el fracaso. Se despiden a los entrenadores cuando los jugadores no tienen un buen desempeño, los presidentes y directores ejecutivos pierden sus empleos cuando los clientes eligen a un competidor y los presidentes son destituidos cuando la economía decae. En forma contraria, los líderes a menudo reciben un status de héroes cuando sus organizaciones tienen éxito. El líder, como chivo expiatorio y héroe, es una imagen que está viva y en práctica en la sociedad moderna. Sin embargo, hablando en forma racional, la mayoría de nosotros reconocemos que hay mucho más detrás del éxito organizacional que el comportamiento del líder; y

también reconocemos que el liderazgo es una de las más importantes influencias para ayudar a las organizaciones a desempeñarse bien.

El liderazgo a menudo ha sido descrito como lo que los individuos hacen bajo las condiciones del cambio. Cuando las organizaciones son dinámicas y están pasando por una transformación, las personas muestran liderazgo. Por otro lado, la dirección tradicionalmente se ha asociado con el status quo. Mantener la estabilidad es el trabajo del directivo. Los líderes se enfocan en establecer dirección, iniciar el cambio y crear algo nuevo. Y también que los directivos se enfocan en mantener la estabilidad, controlar la variación y refinar el desempeño actual. El liderazgo ha sido equiparado con el dinamismo, la vibración y el carisma; la dirección con la condición de predecible, el equilibrio y el control. Por tanto, el liderazgo a menudo se define como “hacer las cosas correctas”, en tanto que la dirección a menudo se define como “hacer las cosas bien”.

Liderear el cambio positivo es una habilidad directiva que se enfoca en desatar el potencial positivo humano. El cambio positivo permite a los individuos experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en la creación de la abundancia y el bienestar humano; fomenta la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo incluye el corazón, así como la mente.

2.4.4. Habilidades de comunicación

- **Conducción de presentaciones orales y escritas**

Los directivos tienen que dominar los elementos básicos de la comunicación pública y ser lo suficientemente flexibles para adaptarlos a diversas situaciones, porque puede encontrarse ante diversos auditorios mediante discursos y por escrito. Lamentablemente, los directivos a menudo carecen de estas habilidades para comunicarse con sus compañeros de trabajo, clientes y proveedores.

Considerando que las habilidades para hablar y escribir son vitales para una buena administración y que muchos gerentes son relativamente débiles en estas áreas, debemos cambiar nuestra atención sobre cómo los directivos pueden desarrollar estas dos habilidades críticas de hablar y escribir.

Elementos esenciales de presentaciones eficaces

Existen cinco pasos básicos para realizar presentaciones eficaces que se denominan como las cinco reglas. Estas cinco reglas llevan una secuencia sistemática. La buena comunicación depende fuertemente de un adecuado pensamiento y preparación. Las primeras tres etapas incluyen preparación; la cuarta y la quinta se enfocan en la presentación hablada o escrita. Una preparación adecuada es la piedra angular de una comunicación eficaz

Elabore una estrategia específica para el auditorio y la ocasión. En esta etapa desarrolle sus propósitos en relación con el auditorio y la situación.

Desarrolle una estructura clara. Esta etapa traduce su amplia estrategia en un contenido específico.

Apoye sus ideas con ejemplos, ilustraciones y otro material adaptado a su auditorio. Esto reforzará sus ideas.

Prepare su material para crear un estilo de presentación que mejore sus ideas. La forma en que presente sus ideas a menudo es tan importante como lo que presenta.

Complemente su presentación con respuestas seguras e informadas a preguntas y retos. Su desempeño en una discusión espontánea y de libre flujo o en un intercambio de memoranda debe ser tan impresionante e informativo como su presentación preparada.

▪ **Conducción de entrevistas**

Con excepción de las conversaciones, las entrevistas son el suceso que ocurre con más frecuencia como forma de comunicación organizacional

Los directivos entrevistan a los subordinados para revisar su desempeño y proporcionar consejos y dirección. Las entrevistas son tan comunes que a menudo se toman por hecho. Las personas ven las entrevistas como simples conversaciones durante las cuales se recopila información. Una entrevista es una

forma especializada de comunicación realizada para un propósito específico relacionado con las actividades.

Una razón por la que algunos directivos se desempeñan mal como entrevistadores es que tratan esta “comunicación con propósito” en forma demasiado casual, como si fuera únicamente una conversación. Como resultado de una planeación pobre y una falta de atención para manejar el proceso de entrevista, fracasan en cumplir con su propósito y a menudo aíslan al entrevistado en el proceso.

Las entrevistas eficaces no sólo suceden. Como otras actividades de comunicación con propósito, las entrevistas deben ser planeadas y ejecutadas de manera apropiada. En este contexto es necesario revisar guías para planear y conducir entrevistas en general. Estas guías están divididas en dos etapas: Planeación de la entrevista y conducción de la entrevista con propósitos limitados: reunir información, seleccionar empleados nuevos y revisar el desempeño de los subordinados.

- **Conducción de Juntas**

El gerente o directivo debe convertirse en planificador y conductor de juntas hábil (directivo de juntas) como requisito previo para la eficacia directiva y organizacional. Hay varias razones para que esta habilidad sea crucial. Una se debe a que mucho del tiempo de los directivos se emplea en juntas. Conforme vaya ascendiendo en jerarquía, las demandas de

juntas se incrementan sustancialmente. Cuanto más alta sea la dirección, son más las juntas a las que se debe asistir. Una segunda razón es que las juntas constituyen un costo importante. Aproximadamente 15% del presupuesto de personal de la mayoría de las compañías es empleado en asuntos de juntas, y en la última década estas demandas han incrementado sustancialmente. Con organizaciones más favorecedoras y un énfasis en equipos y trabajo en equipo, el número de juntas ha crecido en forma exponencial. Una tercera razón es que las juntas son el lugar donde realmente se toman o revisan la mayor parte de las decisiones corporativas. Por lo tanto, el tema de calidad de decisión (la cantidad de resultados útiles de la junta) se vuelve crucial para la salud de la organización. Un maestro hábil de juntas puede “producir” una junta que resulte en decisiones de alta calidad, no sus decisiones, sino las decisiones que realmente refleje el grupo. Una cuarta razón se relaciona con el concepto de una vida completa, contrario a una vida de trabajo. En estos tiempos de organizaciones sin fronteras, las habilidades que son útiles en el “trabajo” también son útiles “fuera del trabajo”. Muchas personas emplean una porción sustancial de su tiempo en juntas no orientadas al trabajo. Un fracaso aquí puede tener gran impacto en nuestra estructura social. Como las juntas son una actividad tan penetrante, tanto dentro como fuera de los entornos de trabajo, ser directivo de

juntas hábil tiene recompensas importantes más allá de las asociadas con la construcción de equipos. Los grupos de juntas, si son manejados de manera adecuada, pueden tomar decisiones de mayor calidad que los individuales. La frase “dirigidos apropiadamente” es la clave. Si no son dirigidas en forma apropiada, las juntas se vuelven la pérdida de tiempo cívica organizacional suprema. Pueden realmente retrasar a la organización al tomar pésimas decisiones cuando entran en juego procesos problemáticos como insensatez.

2.5. Habilidades directivas según Marcos Leguía

Según (Leguía, 2020) las competencias directivas esenciales son:

Liderazgo

Es la habilidad esencial para poder hacer crecer a una empresa. Cuando el líder consigue motivar y alinear a todos los trabajadores con un objetivo común, su organización es más eficiente y productiva.

Y esto solo se consigue habiendo desarrollado unas correctas capacidades de liderazgo.

No hace falta ser el CEO. Todo directivo o responsable de un departamento con buenas dotes de liderazgo se caracterizará por:

Comunicar eficazmente

Ser ecuánime

Conocer cómo motivar a su equipo

Saber delegar

Planificar

Organizar reuniones eficaces

Ser empático

Saber cómo hacer crecer a los colaboradores a su cargo

En resumen, no todo directivo es líder. Para ser líder tienes que haber asimilado y puesto en práctica una serie de habilidades que harán que todas las personas que estén a tu cargo confíen en ti y en tu proyecto y te sigan hacia la ruta que hayas marcado.

Comunicación

La comunicación es la vía para poder transmitir con claridad y exactitud mensajes y que estos obtengan la atención del receptor.

La comunicación es una de las habilidades directivas más importantes en el ámbito profesional, pero también en el personal.

Poseer unas buenas habilidades comunicativas, sobre todo en campo de la expresión oral, son esenciales para el ámbito de la empresa.

Según la situación, hay que explicar un producto o servicio a un cliente o un proveedor o negociar una compra o una venta, entre otros escenarios.

Una comunicación eficaz ayuda a conseguir los objetivos marcados y va mucho más allá del mensaje, ya que hay que tener en cuenta otros factores como:

El lenguaje corporal.

El tono de voz.

La estructura y la claridad del discurso.

Negociación

Todo el mundo negocia y llega a acuerdos a lo largo de su vida. Está presente continuamente en nuestras interacciones con otras personas, ya sea en el trabajo, en casa o en cualquier otro ámbito.

La de la negociación es una más de las habilidades directivas fundamentales para la gestión de empresas.

Y la puedes trabajar para lograr alcanzar tus objetivos. Los buenos negociadores se caracterizan por:

Planificar. Antes del proceso negociador, se tiene que tener claro cuál es el objetivo a lograr y en qué se puede ceder para llegar a un acuerdo.

Aplicar estrategias. Saber observar y escuchar a la otra parte para utilizar la información en beneficio propio.

Combinar flexibilidad y firmeza. Hay que saber adaptarse a las circunstancias y a las peticiones de la otra parte buscando el '*win-win*', pero siempre con la intención de lograr un acuerdo que concuerde lo más cerca posible con nuestras aspiraciones iniciales.

Ser resolutivos. En las negociaciones encalladas en un punto, aplicar alguna solución creativa puede llevar al éxito el proceso negociador.

Tener autoconfianza. Los buenos negociadores confían en sí mismos y en sus capacidades para lograr un buen acuerdo, independientemente de la entidad de la otra parte.

Venta

Todo el mundo vende. Olvídate de pensar que los responsables de desarrollar sus habilidades de venta son los miembros del Departamento Comercial.

En muchas ocasiones, vender es el propósito de poner en práctica el resto de las habilidades directivas. Pero a su vez es una habilidad en sí misma que se puede aprender. Todo profesional tendrá que “vender” a clientes internos dentro de su organización.

Un buen vendedor destaca por:

Capacidad de escucha. La escucha activa es fundamental para poder establecer una estrategia de venta.

Honestidad. Cada parte tiene sus intereses y utiliza sus estrategias para lograr su objetivo, pero nunca hay que mentir en un proceso de venta. Un cliente engañado nunca te volverá a comprar.

Prescripción. Un buen vendedor no vende por vender, prescribe un producto o servicio que se adecua con las necesidades reales del comprador.

Pasión. El cliente tiene que ver qué crees sinceramente en las bondades del producto o servicio que le ofreces. Para ello tienes que estar entusiasmado y ser proactivo. Has de ganar su atención.

Optimismo. Si no ves las cosas desde una óptica positiva, será muy difícil persuadir y convencer a la otra parte.

Trabajo en equipo

Solo irás más rápido, pero en equipo llegarás más lejos. Es un refrán que se cumple a la perfección si nos vamos al ámbito de la empresa.

Cuando todas las personas de una organización van alineadas, los resultados son beneficiosos para todos. Y esta habilidad se puede aprender; hay varias metodologías para conseguirlo.

3. GESTIÓN

Según (Taylor, 1994) considerado padre de la administración, y con base en sus principios de la organización científica del trabajo desarrollados en 1911, “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente”

Según (Fayol, 1969) define al termino gestión como un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión persona

4. METODOLOGÍA

Según el propósito de la investigación que se pretende realizar es de carácter básica según Muntané Relat, (2010) se denomina investigación pura, teórica o dogmática, se caracteriza porque se origina en un marco teórico y permanece en él, el objetivo es incrementar los conocimientos científicos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

Según su manipulación de variables es una investigación no experimental, que de acuerdo a Hernandez & Fernandez, (2010) señalaron que son: estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

El nivel de la investigación es descriptivo correlacional, Hernandez & Fernandez, (2010) definió, se denomina descriptiva por que busca en específico propiedades, características y riesgos importantes de cualquier fenómeno que se analice describe tendencias de un grupo o población, señaló que una investigación es correlacional por que asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo de población.

El diseño de la investigación es no experimental y de carácter transversal o transaccional, pues se caracteriza por no manipular las variables de estudio.

Entonces, se justifica a través de la definición donde el diseño no experimental, es aquel que no manipula las variables de estudio y se limita a identificar y analizar las situaciones existentes. Por lo tanto, al ser no experimental, se restringe a manipular la variable independiente con el afán de obtener situaciones distintas en la variable dependiente. (Hernández & Fernández, 2014, pág. 152)

La justificación para un diseño de carácter transversal, se define, explicando que se reúne la información de datos en único momento, con el fin de estudiar a

detállelas variables y encontrar la relación entre ellas. Hernández & Fernández, (2014), pág. 154.

5. RESULTADOS

Los gerentes o directivos en su labor gerencial deben aplicar un conjunto de capacidades de acuerdo al nivel organizacional en el cual se ubiquen en la jerarquía.

Katz, fue el primero que habló de las habilidades directivas identificando e categorías de habilidades: conceptuales, humanas y técnicas. Posteriormente Wetter y Camerón, identifican un conjunto de habilidades directivas que deben aplicar los gerentes en las organizaciones y las relaciona con la inteligencia emocional de Goleman.

Las habilidades directivas evolucionan con el tiempo, en función de los cambios que se producen alrededor de la organización y también de los que tienen lugar en su seno. La necesidad de adaptarse empuja a los buenos directivos a transformar y actualizar sus habilidades, someténdolas a una actualización constante que sólo puede comprenderse en un entorno de mejora continua.

Al mismo tiempo, en función del nivel en el que se desarrolle la labor directiva primarán unas habilidades sobre otras. Aunque la personalidad, la predisposición y el perfil pueden simplificar mucho determinados procesos de adquisición de habilidades, lo cierto es que todas ellas se pueden aprender. Además, no son exclusivas de mandos directivos, sino que el acceso a las mismas

debería plantearse como un camino a escoger por cualquier miembro de una organización ya que beneficia sus capacidades de autogestión y su eficacia en términos de desempeño.

Por último, debe tenerse en cuenta que ninguna de las habilidades es excluyente, todas son necesarias para la labor del gerente y todas son útiles para conducirles al éxito y por ende a la efectividad organizacional.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Fayol, H. (1969). Administración industrial y general. Principio de la administración científica. En H. Fayol, *Administración industrial y general. Principio de la administración científica*. Buenos Aires - Argentina: El Ateneo.
- Hellriegel, S. (2016). *Administración: un enfoque de competencias*. México: Pearson editores.
- Hernández, & Fernández, B. &. (2014). Metodología de la Investigación. En Hernández, & B. &. Fernández, *Metodología de la Investigación* (pág. 152). México: McGRAW-HILL.
- Hernandez, R., & Fernandez, C. &. (2010). *Metodología de la investigación (8va edición)*. México D. F, México: México D.F.
- Leguía, M. (Enero de 2020). *EDEM*. Obtenido de EDEM: <https://edem.eu/las-habilidades-directivas-fundamentales-para-la-gestion-de-empresas/>
- Muntané Relat, J. (Mayo - junio 2010). *Introduccion a la investigación básica* . Córdoba: Córdoba Argentina.
- Robbins S. y Coulter M. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Taylor, F. W. (1994). Principios de la administración científica. En F. W. Taylor, *Principios de la administración científica*. Buenos Aires - Argentina: El Ateneo.
- Whetten, D. y Cameron K. (2015). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Prentice Hall.

