

Las habilidades gerenciales¹

¿Cuentan para la implementación de la estrategia?

Una habilidad, según el Diccionario de la RAE en línea, es una cualidad y disposición para algo; gracia y destreza en ejecutar algo. El concepto **habilidad** proviene del término latino *habilitas*, y hace referencia a la maña o destreza para desarrollar algunas tareas, según Wikipedia.

La gerencia en cambio, en la visión de Drucker (1989) es el órgano de la sociedad, encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja como consecuencia de ello, el espíritu básico de la nueva sociedad. Es una institución indispensable y ello explica por qué, una vez engendrada, creció tan rápidamente y con tan poca oposición.

Algunos autores utilizan toma de decisiones como sinónimo de gerencia, porque es un paso evidente que se desprende de la premisa, de que la gerencia es la toma de decisiones y llega hasta la conclusión de que las destrezas más importantes de un ejecutivo son las destrezas decisorias.

En este último enunciado, ya se hace referencia a una habilidad específica y necesaria para quienes dirigen. Las habilidades gerenciales por lo tanto, en la visión de algunos autores, son conductuales, pueden controlarse, desarrollarse, fortalecerse, una vez identificadas cuáles son las que más pueden aportar a la ejecutoria de una organización determinada.

Sobre esta base, es bueno aclararse acerca del punto de vista gerencial; su esencia radica en que el tomador de decisiones está plenamente consciente de que cada una de las decisiones que toma contribuirá al éxito o al fracaso de su organización en relación con las metas y los objetivos que ella se ha fijado.

En la práctica de dirección de empresas / organizaciones, las habilidades gerenciales o directivas son muy importantes y tienen un peso alto en los resultados que se aportan. Aunque las culturas organizacionales son diferentes en la gestión pública, privada o social, al leer sobre las características distintivas de ejecutivos / gerentes eficaces, resultan ser genéricas para cualquier organización.

Entonces, si las habilidades decisorias son las que más cuentan para un buen gerente o administrador, en el sector público se puede encontrar un nivel de complejidad más alto, considerando que son múltiples actores, cada uno puede estar muy concentrado en sus propios intereses y agendas (modelo político); además, de tener que seguir procesos y procedimientos ya establecidos (modelo organizacional), que pueden hacer muy lenta la toma de decisiones primero y posteriormente mucho más, la ejecución. Aunque la

¹ Escrito por Mèlida De León R. para el curso Habilidades gerenciales. Pretende servir como base de discusión en clase, únicamente para fines didácticos. No pretende demostrar el manejo correcto o incorrecto de una gestión administrativa.

racionalidad del tomador de decisiones le indique que es lo que mejor resuelve (modelo racional), es necesario comprender que se mueve en un contexto y que no tiene todas las piezas bajo su control. Alison (1971)

La pregunta central que se tratará de responderse es, si las habilidades gerenciales cuentan para los procesos de implementación de una estrategia, pues, las personas con sus diferentes experiencias, habilidades, capacidades y actitudes, son finalmente los responsables, quienes pueden aportar resultados superiores, medios o bajos, siguiendo los planes existentes. Además, pretende ser una guía acerca de ¿qué son habilidades gerenciales?, y cómo estas cuentan en un proceso de implementación de una estrategia.

Desarrollo:

Se empezará hablando de las actitudes que condicionan un proceso decisorio eficaz, pues, es muy difícil separar los conocimientos, las habilidades y las actitudes en el trabajo que se realiza en el día a día.

Se dice que en primer lugar, es necesario comprender las presiones del entorno, un gerente no se mueve solo, hay que considerar las diferentes presiones, entre ellas la asignación de recursos, los objetivos a alcanzar, las exigencias de cada grupo que maneja, el entorno en el que se mueve. Hoy en día, se llama gobernanza a este proceso.

En segundo lugar, es muy importante trabajar con otros y mediante otros; el que un gerente considere que tiene la verdad, limita el involucramiento y compromiso de otros, por lo tanto, se ve comprometido el logro de resultados. Hay que dar espacio y lugar a los otros para obtener mejores resultados.

En tercer lugar se habla de asumir la responsabilidad por las decisiones tomadas, posiblemente es la actitud más importante, pues, cuando las cosas salen bien el gerente se lleva las palmas, pero, cuando las cosas salen mal, también debe asumir la responsabilidad por esas decisiones y acciones.

En cuarto lugar y un tema muy importante es el rechazo al *statu quo*, este es un proceso de búsqueda, de mejora continua; asumir una actitud de consciencia que si ya se es bueno en lo que se hace, se puede ser mejor y porque no, excelentes. Esa excelencia tendrá que traducirse en una mejor ejecutoria de trabajo, aun con la complejidad que encuentre un gerente.

En esta última expresión, se encuentra otra forma de definir la gerencia, que es lidiar con la complejidad; que es la capacidad de mejorar aún en situaciones difíciles; porque, el gran reto de todo gerente es justamente esto, saber qué hacer y que acciones emprender para mejorar, porque, hacer más de lo mismo, no agrega valor para los resultados y aspiraciones de organizaciones de vanguardia. Es un hecho que las organizaciones son entes complejos, porque, está integrada por seres humanos, ya de naturaleza muy complejos.

Aquí entra un reto muy importante para las organizaciones de hoy, muchas veces se está acostumbrado a ver la situación, sólo desde una perspectiva, sin darse la oportunidad de ser

creativos, de abrir la mente, de tener una actitud diferente, frente a viejos problemas enfrentados en las organizaciones.

En la vida organizacional, es un gran desafío encontrar soluciones creativas e innovadoras a viejos problemas enfrentados, esto requiere de actitud positiva, tolerancia, intuición, dedicación y esfuerzo, especialmente en organizaciones públicas, cuya vida se extiende a muchos años, haciendo que las organizaciones se vayan burocratizando.

La Gerencia es un término que en la Visión de Drucker (1989), desde mediados de los años 50, empieza a tomar auge. De esa época al día de hoy, la esencia se mantiene, pero, seguramente hay gran variación en lo que se enseñaba en esta época con relación al tema, comparado con lo que es necesario enseñar a la fecha, porque, se está enfrentando a otro tipo de exigencias, que hacen que la complejidad cada vez sea más grande, porque, la velocidad a la que se dan los cambios, implica velocidad de reacción y capacidad para enfrentarlos por parte de los actores involucrados en el campo organizacional.

Hamel (2007) escribe que los mejores avances y liderazgo en la práctica gerencial se dan por la innovación que éstas permanentemente están generando, las que les llevan cambios significativos en la posición competitiva de las compañías y ventajas duraderas.

Es un hecho que hay habilidades que han sido y seguirán siendo de las que más cuentan para un buen desempeño organizacional, entre ellas se encuentran la capacidad de análisis, síntesis, sentido común y experiencia práctica. Éstas son determinantes para la calidad de cursos de acción que se tomen; aunque muchas veces por algunos factores como edad, poca experiencia o la formación que han recibido los profesionales, todavía no se les ha capacitado para enfrentar situaciones complejas; sobre todo, aquellos que se convierten en dilemas éticos.

En la implementación de una estrategia, algunos actores claves, pueden enfrentar dilemas éticos, referidos a optar entre un bien por otro bien. En la gerencia pública, privada o social por ejemplo, un director puede notar que hay una situación anómala en una adquisición, entonces ¿qué hacer?; denunciar o renunciar. Si denuncia, resulta positivo para la gestión; pero, si en el entorno no hay ambiente propicio, se corre el riesgo que sea señalado como una persona que está difamando, hasta perder su libertad. Si renuncia, también se ve positivo, en especial si opta por cuidar su vida, su familia e irse tranquilo, pero, hay algo que está dentro de sus responsabilidades y que dejó de hacer.

Hay que enfatizar la ética como la capacidad de “hacer las cosas bien siempre”; entendida como “no hacer a otros lo que no nos gustaría que nos hicieran”; como “moral pensada” y la moral pensada es el conjunto de valores que guían las acciones; y estos valores, condicionarán la calidad de decisión que finalmente se tomen.

Es un hecho que tanto en gerencia como en la práctica de cualquier otra profesión, los principios se convierten en un cimiento fundamental, por lo tanto, es un imperativo que el dirigir a otros, no sea solo mediante el conocimiento, sino también mediante la visión, el coraje, la responsabilidad y la integridad (Drucker, 1989). Estos últimos valores son fundamentales para el ejercicio profesional, entendido como “integridad de carácter”.

En la práctica gerencial, se evalúa a los directivos por la calidad de decisiones que toman, así como su impacto en la vida organizacional. De esta cuenta, las decisiones positivas trascendentes, hacen que las organizaciones vayan adelante y cumplan sus objetivos; mientras que las decisiones mal tomadas, mínimo según las estadísticas, puede llevar más de cinco años recuperarse a una organización, y, a otras, ir a la quiebra.

Es desde la perspectiva individual, en donde cada director o gerente es responsable de sus actos, decisiones y acciones. Es necesario estar conscientes, que esto impactará fuertemente sobre otras personas, especialmente en un contexto organizacional, porque, como seres humanos, se sabe que el actuar no es aislado; que gran parte de la gerencia se concentra en trabajar con otros y mediante otros.

Esto implica dos temas fundamentales: el primero, que el estilo de gestión puede condicionar los resultados que se alcancen, pues, si éste es autocrático, no permitirá fácilmente que otros se desarrollen; pero, si es democrático, probablemente las personas querrán trabajar con ese director / gerente; y, si es un estilo liberal, así como puede resultar positivo para las personas que tienen capacidad de auto administrarse, así, puede resultar dañino para aquellos que esperan que se les den instrucciones concretas para abordar determinada situación. Es un imperativo estar conscientes que en la vida organizacional, es normal encontrar diversidad en el recurso humano, pero, para un gerente, es un hecho que tiene que saber cómo gestionar el talento que existe en esta diversidad.

El segundo, se refiere a las habilidades para gestionar relaciones inter personales saludables. Goleman (1995), escribe que cada vez más en las organizaciones se demanda que los profesionales demuestren cualidades como la comprensión de las propias emociones, la capacidad de saber ponerse en el lugar de otras personas y la capacidad de conducir las emociones de forma que mejore la calidad de vida. Si bien es cierto, las habilidades técnicas son necesarias, las humanas que se relacionan con inteligencia emocional son mucho más determinantes para el éxito profesional.

Con este marco de referencia acerca del tema de Gerencia, las preguntas que son muy válidas de plantearse es: ¿Están los directivos / gerentes preparados para tomar buenas decisiones? ¿Se puede mejorar esta habilidad? ¿En dónde se está libre de ser responsable por las decisiones que se toman? ¿En qué lugar no se requiere de la dirección, organización, control e integración de recurso humano para la consecución de los objetivos de un ente determinado? ¿Qué condiciona la calidad de las decisiones que se toman? ¿Por qué se manifiestan estilos diferentes de gerencia? ¿Es realmente producto de la “libre” decisión, o se está condicionado por otros factores? Y si es así, cuáles son los más determinantes?

A manera de conclusión se puede decir que las habilidades gerenciales cuentan y en gran medida para la implementación de una estrategia; éstas van desde la toma de decisiones, hasta la capacidad de administrar de forma adecuada sus propias emociones, en especial las inquietantes que van a darse, en especial cuando las cosas no marchen según la planificación.

La administración es un arte que puede ayudar a tener mejor desempeño en todas las acciones que se emprendan, desde la fijación de objetivos, la claridad de cómo se alcanzarán, hasta la satisfacción de saber que somos seres humanos capaces de asumir mayores responsabilidades por el bien de Guatemala.

Referencias:

Allison, G (1971) La Esencia de la Decisión. Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba. Grupo Editorial Latinoamericano. Buenos Aires, Argentina

Diccionario de la Real Academia Española en línea. <http://dle.rae.es/?id=JvGWgMw>. Consultado el 07 de noviembre de 2016

Drucker, P (1989) La Gerencia de Empresas. Editorial Hermes, México. Tercera reimpresión.

Goleman, D (1995). La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual. 3ª reimpresión. México. Javier Vergara Editor.

Hamel (2007). The Future of Management 2007. Harvar Business School Press. Boston. MA.

Wikipedia, enciclopedia libre. <https://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad> consultada el 07 de noviembre de 2016.