

Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz

Jorge Ismael Ramírez-Rojas
j_ramirez@sysinn.com.mx

Gerente General en Servicios y Soluciones Innovadoras (SYSINN) - Consultoría de Negocios (México). Candidato a Doctor en Alta Dirección, Universidad del Valle
Puebla - México

Recibido 12 de diciembre, 2017; **Aceptado** febrero 10, 2018

Resumen

Obtener resultados esperados con una ejecución óptima con base a lo planeado en las organizaciones actuales implica el Desarrollo de las Habilidades Directivas, las cuales implican Habilidades Personales, Interpersonales y Grupales, y desarrollo se constituyen como un trabajo permanente que potencia la actuación de la alta dirección y conducción necesaria para una ejecución eficaz en las funciones de los directivos. Charan y Bossidy (2010) plantean que los directores se lamentan porque a pesar de haber manifestado tácticas muy consistentes, en el proceso de ejecución no se alcanzan los logros anhelados.

En la actualidad, varios expertos destacan la importancia del Desarrollo de Habilidades Directivas, donde las Habilidades Personales exigen conocerse a sí mismo, manejar el tiempo/estrés y contar con soluciones analíticas; al mismo tiempo, en las Habilidades Interpersonales debe saber negociar, motivar a los colaboradores, tener una escucha activa y ganar poder e influencia; y hacer uso de sus Habilidades Grupales para delegar, generar cambios positivos y lograr el trabajo en equipo. Todas estas características constituyen la principal condición y demanda de las organizaciones actuales para obtener resultados y ejecuciones exitosas, repercutiendo en rentabilidad y permanencia de las empresas.

Palabras clave: Habilidad directiva, Personales, Interpersonales, Grupal, Ejecución

Abstract

Obtaining expected results with an optimal execution based on what is planned in the current organizations implies the Development of Management Skills, which imply Personal, Interpersonal and Group Skills, and development are constituted as a permanent work that enhances the performance of senior management and necessary leadership for an efficient execution of the functions of the managers. Charan and Bossidy (2010) state that the directors lament because, despite having shown very consistent tactics, the desired achievements are not achieved in the execution process.

At present, several experts emphasize the importance of the Development of Management Skills, where Personal Skills require knowing oneself, managing time / stress and having analytical solutions; At the same time, in Interpersonal Skills, you must know how to negotiate, motivate collaborators, have an active listening and gain power and influence; and make use of their Group Skills to delegate, generate positive changes and achieve teamwork. All these characteristics constitute the main condition and demand of the current organizations to obtain successful results and executions, having an impact on the profitability and permanence of the companies.

Keywords: Managerial Skill, Personal, Interpersonal, Group, Execution

Actualmente, varios expertos a nivel mundial destacan la importancia del Desarrollo de habilidades directivas, interpersonales y grupales como condición para obtener resultados y ejecuciones exitosas, en las organizaciones empresariales, aspecto que definitivamente repercute en la rentabilidad y permanencia de las empresas.

Dada la importancia que tienen para la alta dirección las habilidades directivas, el presente artículo aborda desde el punto de vista teórico su importancia en el contexto empresarial y como éstas deben ser aplicadas en la ejecución del negocio. Para tal efecto, se revisaron libros y artículos científicos relacionados con el tema, mismos que se seleccionaron bajo los criterios de actualidad, relevancia y pertinencia con el tema objeto de estudio.

Desarrollo

Importancia de las Habilidades Directivas en el contexto empresarial

En los comienzos del siglo XXI el desarrollo y despliegue de habilidades en cualquier trabajo o actividad se convirtieron en una necesidad para las empresas y organizaciones. Para Pineda, Ivan y Valencia (2011), la formación y el desarrollo de las Habilidades Directivas de quienes dirigen una empresa es fundamental para lograr las metas trazadas por cada organización en su ámbito de competencia. A la vez que las Habilidades Directivas adquieren mayor importancia en las organizaciones, a nivel personal también se vuelve centro de interés para el desarrollo profesional de las personas. Conforme pasa el tiempo, se incrementa la exigencia en cuanto a habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos, mayores climas organizacionales que generan insatisfacción.

En la actualidad, las habilidades directivas se han transformado en factores diferenciadores de eficacia y ejecución en cualquier sector empresarial y puesto directivo, por lo que es necesario un trabajo personal

para llegar a desarrollarlas.

La “alta dirección de la empresa es la responsable de conducir y guiar a todos los colaboradores para el logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la organización”; pero, llegar a esa ejecución no es una tarea fácil, a pesar de que quien se encuentre al frente como director tiene que encontrar la soluciones a los problemas, mediante el análisis y la toma de decisiones. En este panorama, si un directivo no cuenta con las suficientes habilidades para enfrentar diversas situaciones, podrá alcanzar las metas deseadas”. (Bonifaz, 2012:3)

“La alta dirección realiza diversas actividades en la organización, cubriendo tres áreas: 1. Relaciones interpersonales, 2. Información y 3. Decisiones. Por esto, todo directivo debe procurar el desarrollo de habilidades directivas y planearlas integrando su vida personal para alcanzar un desarrollo humano planificado”. (Bonifaz et al., 2012).

La importancia de las habilidades directivas radica en que determinan el rendimiento laboral de los directivos. Derivado de los cambios en las estructuras de las empresas globalizadas y al vertiginoso desarrollo tecnológico en las comunicaciones y el transporte, hoy se requieren nuevos concepto de empresa y de director con capacidades distintivas y difíciles de copiar.

Para Madrigal (2009), la dirección es una función que lleva a cabo una un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren ciertas habilidades para realizarla con éxito y de manera eficaz. La Enciclopedia Castellana define habilidad como la astucia e inteligencia para manejar un asunto o para tratar con las personas. Efectivamente, la habilidad directiva es una tarea con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente.

Es así como el entorno cambiante al que se enfrentan los directivos hacen forzoso la elaboración de estudios que aborden conocimientos de las habilidades directivas, incorporando al autoconocimiento como

habilidad básica de dirección, tan necesaria en la mejora de gestión en los escenarios de incertidumbre.

Desde la perspectiva de Pereda, González y López (2014), el desarrollo y la formación en habilidades directivas incrementa la productividad de las organizaciones, es una realidad confirmada en el sector privado.

Duarte (2013) afirma que en un ambiente competitivo y exigente como el actual es fundamental para un directivo desarrollar y potencializar las habilidades gerenciales. Éstas le permitirán llevar a su empresa a conseguir el éxito y mantenerse en permanente evolución para hacerle frente al constante cambio.

De acuerdo con la Real Academia Española (2017), el concepto de habilidad procede de la palabra latina *habilitas*, *-ātis*, que significa capacidad y disposición para realizar algo o destreza en ejecutar una acción y el término directivo también de origen latino *medius*. *Directivus*, significa que tiene facultad o virtud de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, como coordinar los recursos internos, representar a la empresa frente a terceros y controlar las metas y objetivos de la organización.

Así, las habilidades directivas son aquellas competencias¹ (capacidades y conocimientos) necesarias para poder manejarse así mismo así como las relaciones con otros. Es una planeación de la ejecución supervisando y dirigiendo personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización". (Pereda y Berrocal, 2012)

En su postura, Madrigal (2009) refiere que habilidad es la capacidad del individuo, lograda por el aprendizaje, para producir resultados previstos con el máximo de certeza y de seguridad, con el mínimo de distensión de tiempo y economía. Con esta descripción, el valor y desarrollo de la Habilidad Directiva exige conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué precisan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera

de ellos. Dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se conduce o conducirá, se debe saber hacerlo, y para ello se necesitan habilidades y destrezas interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir el trabajo en equipo.

Las cualidades descritas se vinculan con otras características que deben definir el perfil del directivo y que se resumen en el trinomio² para lograr un directivo exitoso.

Tabla 1.

Trinomio para lograr un Directivo Capaz

| SABER "CONOCER" | SABER "HACER" | SABER "SER" |
|----------------------------|--------------------------|------------------------|
| Conocimientos | Habilidades | Cualidades |
| Que se necesitan | Capacidades | Resultados |

Fuente: Elaboración propia con base a Madrigal (2009)

De acuerdo con Codina (2012), la preparación y habilidades de un directivo efectivo puede ser tan amplia como se quiera, pues reúne aspectos afines con la tecnología, con los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico y político en el que actúa la entidad, así como las herramientas utilizadas para dirigir, ya sean indicadores y ratios financieros, manejo del capital de trabajo, de posibles fuentes de financiamiento, la tasa de cambio, el efecto de la inflación, entre otros.

En este contexto, es imperativo entender que cuando el mundo de los negocios cambia, las necesidades de habilidades directivas también se transforman. Por esta razón, todo directivo de una organización o persona que aspire a serlo debe estar en una mejora continua de sus habilidades directivas.

La habilidad al ser una estrategia individual y humana ha evolucionado a la par de las transformaciones económicas y sociales. En una sociedad del conocimiento como la que se vive, el análisis de las habilidades directivas está en relación tanto con el

¹ Competencia Laboral: Consiste en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. (Pereda y Berrocal, 2012)

² Lo que el directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos tres elementos el directivo será capaz de dar resultados

cumplimiento de los objetivos de la organización que se dirige como con el mercado para el cual se cumplirán los objetivos planteados.

Así entonces el estudio de las habilidades directivas tiene como referente a distintos autores que de acuerdo a su tiempo han conceptualizado el significado brindando una mayor comprensión de sus principales características y alcances en el marco de las necesidades empresariales. Según Pineda, Ivan y Valencia (2011), las exploraciones sobre las habilidades directivas han contribuido a importantes contribuciones y ordenamientos que permiten su análisis y comprensión.

Whetten y Cameron (2005) proponen un modelo con 10 habilidades directivas esenciales y las clasifican en tres grandes grupos: Personales, Interpersonales y Grupales (ver Tabla 2).

Tabla 2.

Modelo de Habilidades Directivas Esenciales

| Personales | Interpersonales | Grupales |
|---|--|--|
| Desarrollo de autoconocimiento "Manejo de uno mismo" | Manejo del conflicto "Negociar" | Delegación "Empoderar" |
| Manejo de estrés y del tiempo "Nivel relajado en control" | Motivación de los empleados "Plan de vida" | Dirección hacia el cambio positivo "Gestión" |
| Solución analítica y creativa de problemas "Estilo de solución" | Comunicación de apoyo "Escucha activa" | Creación de unidades vigorosas "Trabajo en equipo" |
| | Ganar poder e influencia "Liderazgo" | |

Fuente: Elaboración propia con base a Whetten y Cameron (2005).

Este modelo representa una aportación sustancial al desarrollo conceptual del Desarrollo e las Habilidades Directivas. En referencia a las **Habilidades personales**, considerando lo que plantean Whetten y Cameron, se contempla el de Desarrollo de autoconocimiento con un "Manejo de uno mismo", Manejo de estrés y del tiempo con "Nivel relajado en control" y Solución analítica y creativa de problemas que defina el "Estilo de solución". En conjunto representan áreas permanentes de mejora en la administración de una organización de manera permanente.

En las **Habilidades Interpersonales** se considera que el Manejo del conflicto "Negociar", Motivación de los empleados "Plan de vida", Comunicación de apoyo "Escucha activa" y Ganar poder e influencia "Liderazgo" son fundamentales en las interacciones con los diferentes integrantes de una organización y con el equipo que uno conforme. En este aspecto, la empatía y la escucha activa fundamentales en la actuación de los directivos hacia sus colaboradores, pues contribuyen en el logro de relaciones interpersonales armoniosas y duraderas en las organizaciones. Ser consciente del impacto que tienen las palabras nos puede llevar a convertirnos en el ser más querido y respetado, o todo lo contrario, ser visto como una la persona indeseable, muy lejos de admirar.

Propiciar el dialogo y descubrir que todo fluye cuando se da paso a la apertura y al entendimiento, son factores que agregan valor e incrementan el saber. Entonces con buena disposición se logran relaciones nutritivas donde la receptividad se convierte en sabiduría. En ese escenario resulta clave ser consciente de cómo podemos impactar

con nuestra actitud, a través de la comunicación verbal y no verbal, al transmitir el mensaje que deseamos colocar.

El tercer grupo, el de las **Habilidades Grupales**, representa la Delegación "Empoderar", Dirección hacia el cambio positivo "Gestión", Creación de unidades vigorosas "Trabajo en equipo". Cabe señalar, que en estas habilidades el líder está al servicio de la organización, su éxito nace de su gestión. Por tanto, el líder debe caracterizarse por considerar el esfuerzo del equipo, ser motivador hacia los cambios y facilitar el camino, que se asume con sus capacidades propias y aproveche empoderando al equipo a su cargo, y un interés por conocer competencias y habilidades propias y de los demás. Si no se conoce lo que se tiene, difícilmente se puede querer o apreciar para repotenciar, por lo tanto será necesario conocer con quiénes cuento, con quiénes me relaciono y deseo formar equipo para valorar lo que hacen y cómo lo hacen.

Los líderes son capaces de inspirar al cambio de manera positiva cuando son coherentes en el decir y el hacer; cuando se abre paso el reconocimiento que contribuye a fortalecer el compromiso y existe una confianza al delegar. Tenemos que ejercer cambio personal, cerrar la brecha identificada entre el perfil definido, las habilidades que se poseen y las que se lograrán para tener una mejor actuación como líder, ajustando las mis conductas en un continuo aprendizaje y desarrollo.

La Ejecución en los Negocios

Charan y Bossidy (citado en Codina, 2010) refieren que la ejecución es el trabajo del líder del negocio. Una organización sólo puede ejecutar si el corazón y el alma del líder están inmersa en la compañía. **Más que sólo pensar en grande o codearse con inversionistas y legisladores**, aunque forma parte del trabajo, el líder debe involucrarse de manera profunda y personal con el negocio, debe comprometerse en el logro de los objetivos de la organización al dirigir los tres procesos básicos: escoger a otros líderes, establecer la dirección

estratégica y conducir las operaciones. Esas acciones son la sustancia de la ejecución y los líderes no pueden delegarlas sin importar el tamaño de la organización.

Sólo un líder puede hacer las preguntas difíciles que todos necesitan responder y a continuación iniciar el proceso de debatir la información y tomar las decisiones correctas. **Sólo el líder que está involucrado íntimamente en el negocio puede saber lo suficiente para tener una visión amplia y formular las preguntas difíciles.**

La ejecución es el proceso sistemático de discutir rigurosamente los cómo y los qué, cuestionar, dar seguimiento con tenacidad y asegurar la rendición de cuentas. Incluye hacer suposiciones sobre el ambiente de negocios, evaluar la capacidad de la organización, vincular la estrategia a las operaciones y a las personas que van a implementarla, sincronizar a esas personas y sus diversas disciplinas, y vincular las recompensas a los resultados. También incluye mecanismos para cambiar las suposiciones conforme cambia el ambiente de negocios y ampliar la capacidad de la compañía para superar los retos de una estrategia ambiciosa.

En ese sentido más fundamental, la ejecución es una manera sistemática de exponer la realidad y actuar en ella. Charan y Bossidy consideran que el corazón de la ejecución consiste en tres procesos: la gente, la estrategia y las operaciones. Cada negocio utiliza estos procesos, pero frecuentemente son considerados de manera separada. Los "tres procesos clave de la ejecución" plantean lo que consideran las "siete Conductas esenciales de un líder a cargo de la Ejecución":

1. Conoce a tu personal y tu negocio.
2. Insiste en ser realista.
3. Fija metas y prioridades claras.
4. Da seguimiento a las metas.
5. Recompensa a quienes hacen las cosas.
6. Amplía la capacidad de las personas.
7. Conócete a ti mismo.

Para cumplir con estas tareas el líder requiere del desarrollo de habilidades esenciales que permitirán una ejecución eficaz.

Conclusiones

Es un hecho que en un mundo cambiante, el cambio se vuelve imposible de manejar. Nadie puede manejar el cambio constante con desorganización y carencia de habilidades.

“Independientemente de los recursos tecnológicos disponibles, las mismas habilidades humanas básicas yacen en el corazón de la interacción humana efectiva. Las relaciones humanas son cada vez más importantes, y esto implica las relaciones interpersonales (y no al revés), al generarse la era de la informática, y al abarcar las tecnologías cada vez más de nuestra vida cotidiana. La sociedad está expuesta cada día a más información que la que podemos prestar atención. Pero, no existe ninguna forma para organizar, priorizar o interpretar dicha información, así que continuamente no está claro lo que es vital y lo que puede ignorarse. En este andar, las relaciones que tenemos con las fuentes de información es la manera para entender. Generar relaciones basadas en la confianza que es una parte crítica de la adaptación a la sobrecarga de datos”. (Whetten y Cameron, 2005).

Por tanto, se requiere un Liderazgo Vigoroso, una toma de decisiones fundamentada en aspectos racionales, pero también los intuitivos, y un desarrollo de trabajo colaborativo, de lo contrario será difícil la ejecución y logro de resultados rentables en las organizaciones. Saber hacer implica el desarrollo de Habilidades Directivas para llevar a buen puerto la organización.

Para mejorar la efectividad de las personas se requiere trabajar en conjunto, planificando acciones, mejorando las relaciones personales, interpersonales y grupales, y distribuyendo de manera racional los roles. Quienes dirigen las empresas poseen una formidable posibilidad de liderar transformaciones, encausar con el cómo se conduce, ser creador de tiempos internos positivos basados en el quehacer acorde.

Desde esta reflexión, la labor a acometer requiere del Desarrollo de Habilidades Directivas para impactar, infundir y crear un fruto multiplicador en todos los que dirige. Los directivos de las empresas e instituciones requieren primero tener un enfoque correcto para observar el objetivo y establecer acciones para llegar a él.

Referencias

- Aburto Pineda, H., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19 (51), 41-49.
- Amaril, L. (2008) Las habilidades interpersonales de los directivos de hoy. Recuperado el 5 de Abril de <http://www.ultimahora.com/las-habilidades-interpersonales-los-directivos-hoy-n137595.html>.
- Boaz, N; Ariel, E. (2014) Change leader, change thyself en McKinsey Quarterly.
- Bustamante. (2005) Reseña de “Desarrollo de habilidades directivas de David A. Whetten y Kim S. Cameron. *Panorama Socioeconómico*, 0 124-126. Recuperado el 5 de Abril de 2017 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903114>.
- Bonales, J; Aburto, H. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(0) 41-49. Recuperado el 4 de Febrero de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>.
- Bonifaz, C. (2012) “Desarrollo de habilidades directivas”. Red tercer milenio s.c. Recuperado 21 de Abril de www.aliat.org.mx/.../Desarrollo_de_habilidades_directivas.pdf • Archivo PDF.

- Codina, J. (2010). El arte de la ejecución de la estrategia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(1) 213-224. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151316944004>
- Duarte, R. (2013). Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización. Ensayo. Universidad militar nueva granada, bogota colombia
- Drucker, P. (1978) "La gerencia de empresas". Editorial: Sudamericana. Recuperado 8 de febrero de <https://librerania.blogspot.mx/2014/10/la-gerencia-de-empresas-peter-drucker.html>.
- Madrigal, B. (2009) "Habilidades directivas". Recuperado 8 Abril de <http://ebooks-kings.com/pdf/habilidades-directivas-bertha-madrigal-torres>. Archivo PDF.
- Pereda, J; González, F; López, T. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(1) 528-561. Recuperado 25 Marzo de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488003>.
- Whetten, D, & Cameron, Kim; (2005) "Desarrollo de habilidades directivas. Recuperado 28 Marzo de <http://www.elblogdegeovanirodriguez.blgoo>.