



“Universidad Nacional de La Pampa”

TESIS DE MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Título:

**“IMPACTO DE LAS HABILIDADES INTERPERSONALES SOBRE EL
RENDIMIENTO EFICIENTE DE GERENTES, EN ARGENTINA”.**

Desarrollo y aplicación de habilidades gerenciales para un liderazgo eficiente.

Maestrando: Javier LLawar Nehuen CRUZ PUCA

Director de Tesis: Dr. Pablo Domingo Depaula

Pigüé, 23 de Diciembre 2021.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia, Gisela, Analía, Tomás, Eluney y Ayelen, por el apoyo constante e incondicional que me dan día a día, a mis camaradas por su constante aliento y afecto, a mis padres, Santiago y Mercedes, por sus enseñanzas y por ser ejemplos que a diario me sostienen en la búsqueda de propuestas que hagan de nuestras vidas una vida mejor, a mis alumnos por sus sinceras y fluidas opiniones.

A mis hermanos, Nahuel, Viviana, Gabriela, Gonzalo y Gastón y a mis amigos, que han leído y re-leído mis escritos y han escuchado con paciencia cada uno de mis pensamientos.

A mi Director de Tesis, Pablo Domingo Depaula, quien me ha guiado durante todo este camino con su sabiduría y experiencia.

A mis colegas y a todas las organizaciones, que me apoyaron con su participación en esta investigación a través de encuestas, entrevistas, reuniones, permisos, espacios y demás apoyos invalorable que me permitieron realizar el trabajo de campo.

Y a todos aquellos que participaron activamente desde el anonimato, aportando información para que juntos llegemos a cumplir un objetivo que nos favorecerá para vivir en organizaciones cada vez más eficientes.



Índice general

<u>Denominación</u>	<u>Página</u>
Introducción	6
Problema de Investigación	8
Objetivos	9
Justificación	10
Metodología	12
Antecedentes	15
Parte 1: Marco teórico	18
<u>Capítulo 1: Habilidades Gerenciales, enfoques teóricos, conceptos y generalidades</u>	19
1.1 Enfoques teóricos	20
<u>Capítulo 2: Impacto de las Habilidades Interpersonales en gerentes sobre las organizaciones</u>	32
2.1 Enfoques teóricos	33
<u>Capítulo 3: Habilidades Interpersonales y su impacto sobre la eficiencia organizacional</u>	46
3.1 Enfoques teóricos	47
Parte 2: Parte Empírica	52
<u>Capítulo 4: Habilidades Gerenciales, enfoques organizacionales</u>	53
4.1 Enfoques organizacionales	54
4.2 Conclusiones	67
<u>Capítulo 5: Impacto de las Habilidades Interpersonales en gerentes sobre las organizaciones</u>	72
5.1 Enfoques organizacionales	73
5.2 Conclusiones	121
<u>Capítulo 6: Habilidades Interpersonales y su impacto sobre la eficiencia organizacional</u>	126
6.1 Enfoques organizacionales	127
6.2 Conclusiones	136
<u>Capítulo 7: Discusión General</u>	137
Referencias	144
Anexo 1: Focus Group, Encuesta y Entrevista	153

Índice de figuras

<u>Figura</u>	<u>Página</u>
Figura 1: Modelo de habilidades directivas esenciales, propuestos por Reyes Maldonado en su Tesis “Habilidades Gerenciales y desarrollo Organizacional”	27
Figura 2: Distribución geográfica de organizaciones que participaron en el estudio de campo.	56
Figura 3: Habilidades Interpersonales identificadas durante el estudio de campo.	59
Figura 4: Momento en el cual se identificaron las habilidades interpersonales dentro del proceso de gestión organizacional	60
Figura 5: Relación Habilidades Gerenciales y Habilidades interpersonales, según estudio de campo.	61
Figura 6: Relación Habilidades Interpersonales comunes y particulares, según estudio de campo.	61
Figura 7: Relación Habilidades Gerenciales, Habilidades Interpersonales comunes y particulares y Sistemas de gestión de desempeño, según estudio de campo.	65
Figura 8: Habilidades Interpersonales comunes, según estudio de campo y enfoques teóricos.	67-143
Figura 9: Primer modelo de SGD para el empleo concreto de las Habilidades Interpersonales comunes identificadas, según estudio de campo y enfoques teóricos.	69
Figura 10: Proceso de administración participativa por objetivos. Adaptación	70
Figura 11: Impactos de las Habilidades Interpersonales sobre el rendimiento de los colaboradores y la eficiencia de la empresa.	73
Figura 12: Diferencia Competencia- Habilidad.	75
Figura 13: Principios para liderar equipos (adaptación del MFP 51-13 del Ejército Argentino para otras organizaciones).	81
Figura 14: Integración de la capacidad a la relación Habilidad – Competencia.	86
Figura 15: Principios y procedimientos para liderar la gestión de equipos.	90
Figura 16: Interacción de los Principios y Procedimiento - HI – Competencia - Eficiencia.	91-121
Figura 17: Interacción de la HI Coaching – Competencia – Eficiencia Organizacional.	100-122
Figura 18: Componentes de la comunicación.	103



Figura 19: Interacción de la HI Gestión Eficaz de la comunicación – Competencia – Eficiencia Organizacional.	105-123
Figura 20: Iceberg de las competencias.	107
Figura 21: Interacción HI Gestión de las personas y eficiencia organizacional.	109-124
Figura 22: Interacción HI manejo TARC - eficiencia organizacional.	115-124
Figura 23: Proceso creativo.	117
Figura 24: Proceso del pensamiento creativo.	118
Figura 25: Interacción HI Creatividad - Eficiencia organizacional.	120 - 125
Figura 26: Nivel de satisfacción de las HI desde la opinión de los colaboradores.	127
Figura 27: Percepción de la necesidad del desarrollo de “La ética desde los colaboradores”.	132
Figura 28: Percepción de la necesidad del desarrollo TARC desde los colaboradores.	133
Figura 29: Percepción de la necesidad del desarrollo HI Liderazgo de equipo desde los colaboradores.	133
Figura 30: Percepción de la necesidad del desarrollo HI Coaching desde los colaboradores.	134
Figura 31: Percepción de la necesidad del desarrollo HI Gestión de las personas desde los colaboradores.	134
Figura 32: Ciclo del impacto de la presencia de las HI en gerentes sobre la eficiencia organizacional.	141
Figura 33: Ciclo del impacto de la ausencia de las HI en gerentes sobre la eficiencia organizacional.	141



Índice de tablas

<u>Tabla</u>	<u>Página</u>
Tabla 1: Relación Habilidades – Competencias identificadas.	76
Tabla 2: Opiniones negativas de colaboradores organizacionales.	128
Tabla 3: Opiniones positiva de colaboradores organizacionales.	128
Tabla 4: Comparación HI según opiniones de los colaboradores y de gerentes.	136
Tabla 5: HI según enfoques teóricos.	139
Tabla 6: HI según enfoques de gerentes en organizaciones.	140
Tabla 7: HI según enfoques de los colaboradores.	140
Tabla 8: Habilidades Interpersonales.	142

Índice de Mapas Conceptuales

<u>Mapas Conceptuales</u>	<u>Página</u>
Mapa conceptual 1: Principales ideas y conceptos del capítulo 1	31
Mapa conceptual 2: Principales ideas y conceptos del capítulo 2	45
Mapa conceptual 3: Principales ideas y conceptos del capítulo 3	51



Introducción

Las organizaciones históricamente han tenido diferentes formas de estructurarse y de tejer sus relaciones de poder hacia su interior y exterior; en muchas épocas de la historia se las puede relacionar con las características sociales y culturales de los lugares en donde están insertas, en otras en relación a las actividades que realizan o también en función del rol que cumplen como sujeto social o dependiendo de los otros sujetos con los que se interrelacionan.

En todas sus manifestaciones las organizaciones demuestran, de diferentes maneras, que hay personas responsables de conducirlas, de dirigir, de planificar, de hacer gestión para que la misma alcance sus objetivos y se posicione en donde desea. Debido a ello, diferentes autores de distintas partes del globo estudian las personalidades de los sujetos o de los equipos de personas que dirigen a las organizaciones, otros estudian a la organización como un actor específicos dentro de la sociedad, otros estudian las relaciones sociales, y otros las micro-culturas que se construyen dentro de cada organización, todo ello para obtener resultados que permitan desarrollar modelos que alcancen la eficiencia organizacional.

Perren y Burgoyne (2002), estudiaron en Londres más de 100 empresas heterogéneas en relación a su naturaleza, y las compararon con otros artículos académicos de la región referenciados al management, atribuyéndole, la eficiencia organizacional a la capacidad de alcanzar una excelencia en la gestión y el liderazgo, por parte de gerentes en cada organización, listando ocho grupos de habilidades existentes, las cuales a su vez se caracterizan en tres tipos de habilidades de distintas naturaleza, las Habilidades de pensar, las Habilidades de las personas y las Habilidades de tarea.

A finales del siglo pasado, Schor et al. (1995), afirman que el éxito organizacional de las empresas industriales en Estados Unidos, está totalmente relacionado al nivel de excelencia que poseen sus managers, por ello destacan que los mismo deben ser competentes y hábiles en el manejo de las relaciones sociales, pues solamente el 35% de 1000 empresas estudiadas han demostrado que el indicador de eficiencia se relaciona específicamente a la gestión económica-financiera, y el otro 65% a la gestión de las personas y de su inteligencia, asumiendo además, que en el 35%



relacionados con la gestión económica-financiera, también se encuentran presentes las habilidades para la gestión de las relaciones interpersonales.

Dentro del estudio realizado logran identificar que los resultados, así como las opiniones de los participantes se encuentran influenciados por las relaciones interpersonales que se han tejido al momento en el que se viven las relaciones de poder existentes en cada organización, y que a su vez se reflejan en las acciones diarias.

Más adelante, Liraz (2013) aporta que en las organizaciones las gerencias trabajan a diario por y para los otros colaboradores, haciendo referencia a que el fin es lograr que el trabajo de los otros, sea cada vez más eficiente y de mayor calidad. Solo esto permitirá hacer que la organización sea eficiente, y solamente se podrá alcanzar si las gerencias son efectivas en sus habilidades de liderazgo. Para ello, se deberá entender que aquellas personas que supervisen a otras, deberán generar motivos en aquellos, para que internamente encuentren un sentido a sus actividades, estas no vendrán de la externalidad, sino que se crearán en las relaciones que nazcan dentro de la propia organización y de las tareas que se abordan a diario, por ello la motivación será un aspecto a crear por las personas que regulan esas relaciones a través de su actividad gerencial.

Otros autores latinoamericanos como Leyva Carreras (2017) identifican a las habilidades gerenciales como una herramienta para establecer mejor rendimiento al momento de llevar adelante diferentes estrategias competitivas, y se centran en el desempeño de las gerencias en relación a su capacidad de liderar personas. A su vez Chinchilla Hernández (2017) acepta esta posición determinando que además de esta capacidad, deberán tener siempre una visión a futuro, porque ello impactará en las perspectivas de los colaboradores de la organización.

También se registran estudios realizados en otros países de Sudamérica, como México, Colombia y Chile, en muchos casos orientados al estudio del liderazgo y del líder, más que a las habilidades gerenciales de los gerentes. Sobre este tema en particular se investiga en esta tesis, ya que se busca proponer una lista de habilidades gerenciales interpersonales comunes a las organizaciones participantes en el trabajo de campo, las cuales faciliten la conducción de organizaciones al momento de hacer

gestión y dirección de las mismas. De aquí que los resultados de una investigación contextualizada en nuestro país podrá beneficiar al liderazgo de quienes hacen gestión, permitiendo dirigir las organizaciones, independientemente de la naturaleza que posea cada una, y gestionar su transformación/crecimiento haciéndolas cada vez más eficientes como así también a la organización como un todo, la cual será más eficiente en todos sus procesos.

Por ello, se ha identificado la siguiente problemática, objetivos, justificación, procedimientos y aspectos sobresalientes del marco teórico que permiten desarrollar la presente investigación:

Problema de Investigación

El desarrollo de las relaciones interpersonales y la conducta de las personas al momento de dirigir organizaciones y tomar decisiones, ha sido estudiada en varias épocas de la historia; sin embargo, es sabido que las costumbres y las formas de ser y hacer de las personas se han transformado a medida que pasó el tiempo, como así también las personas y sus formas de vincularse. Esto se da principalmente porque las personas han cambiado en sus formas de relacionarse, por la interferencia de nuevas costumbres, la intervención de la tecnología, y el constante cambio al que está sometido en este siglo XXI. Además de ello también cambia el contexto y con ello, las relaciones sociales y los vínculos son diferentes.

Debido a esto, la literatura científica global, aborda temas para gestionar habilidades en las personas, que le permitan desarrollar mejor sus vínculos sociales y a partir de ellos alcanzar resultados más óptimos en los aspectos personales y profesionales. Sin embargo, es escasa la evidencia de un modelo acerca de las habilidades gerenciales que deben poseer las personas que conducen organizaciones en el contexto del siglo XXI en Argentina. Por ello, es necesario trabajar sobre la determinación de las habilidades gerenciales necesarias que inciden o impactan en el rendimiento de los sujetos que tienen la responsabilidad de conducción y gestión de organizaciones que se desarrollan en Argentina, teniendo en cuenta que la gerencia en este país se particulariza por presentar una alta participación de actores sociales y

gubernamentales en todos los procesos y una intervención sobre las pautas financieras que no se observa en otros países del Caribe y América Latina.

Debido a la carencia de conocimiento sobre la aplicación específica de las habilidades interpersonales que hacen a la eficiencia en el rendimiento de gerentes y su organización en la Argentina del siglo XXI, surgen los siguientes interrogantes o problema de investigación: *¿Se pueden establecer competencias y habilidades gerenciales basadas en las relaciones interpersonales, que sean necesarias para conducir y gestionar organizaciones?, ¿Existen habilidades interpersonales que impactan en el nivel de eficiencia de la gerencia y en el rendimiento de las organizaciones que ellos conducen?, ¿Cuáles son las habilidades gerenciales mínimas necesarias, que agregan valor a la gerencia y a su organización en el contexto argentino del siglo XXI?*

Objetivos

Objetivo General:

- ✓ El objetivo de esta investigación es identificar qué habilidades interpersonales tienen mayor impacto en la eficiencia, de gerencias, jefaturas y direcciones que dirigen organizaciones en un contexto de crisis, respecto de la percepción de sus colaboradores (empleados, voluntarios, etc).

Objetivos particulares:

- ✓ Identificar las habilidades gerenciales, abordadas desde distintos enfoques teóricos, que deben poseer las gerencias, jefaturas y direcciones que dirigen organizaciones.
- ✓ Analizar el impacto de las habilidades interpersonales de las gerencias, jefaturas y direcciones que dirigen organizaciones, con el nivel de eficiencia en su desempeño, según los objetivos institucionales.
- ✓ Analizar el impacto de las habilidades interpersonales de las gerencias, jefaturas y direcciones que dirigen organizaciones, con el nivel de eficiencia en su desempeño, según la percepción de los colaboradores (empleados, voluntarios, etc.).

Justificación:

Esta investigación dará como beneficio un modelo de **habilidades interpersonales** que influyen en la **eficiencia** de aquel sujeto que tenga la **responsabilidad de conducir organizaciones** en Argentina.

El resultado esperado **será útil para el desarrollo y entrenamiento** de técnicas, cualidades y características personales **que debe poseer la gerencia, jefatura y dirección que conduce organizaciones en Argentina**. Lo que permitirá trabajar sobre las habilidades gerenciales necesarias para formar líderes organizacionales, asumiendo las diferencias de las naturalezas organizacionales a las que pertenezcan.

A partir de allí, se definirán que habilidades gerenciales que impactan positivamente a las organizaciones del siglo XXI, aportando a la práctica profesional qué y cuáles serán las condiciones profesionales y personales que debe tener la dirección/jefatura/gerencia, para desarrollar una gerencia eficiente a fin de gestionar organizaciones más eficientes.

Procedimiento:

Se realizará un estudio mixto (Hernández Sampieri et al., 2010), i.e., cuali-cuantitativo, análisis documental y empírico -descriptivo- de las características de aquellos sujetos con responsabilidad de Gestión y Conducción en distintas organizaciones. Entre ellas estarán las instituciones educativas de nivel superior, instituciones deportivas, empresas familiares, empresas pequeñas y medianas, organizaciones estatales, organizaciones privadas con fines lucrativos, organizaciones de la sociedad civil.

Aspectos sobresalientes del marco teórico: La materia de análisis de esta investigación, será la búsqueda de características comunes que influyan sobre las técnicas, características y cualidades personales de los líderes que se desarrollen en distintas organizaciones, independientemente de su naturaleza.

Teniendo esto en cuenta que en esta tesis se ha estudiado la teoría existente y el campo en tres momentos, i.e., en un primer momento se abordó la teoría específica que se relacionaba con la temática en cuestión y se compararon estudios de Latinoamérica,



Norteamérica y Europa, en un segundo momento, se identificaron los aspectos relevantes de estas investigaciones y se crearon listados y tablas de los aspectos relevantes identificados, para emplearlos como documentos guía y compararlos a posteriori con la realidad durante el trabajo de campo. En un tercer momento se realizó el trabajo de campo, en donde se buscó identificar dos aspectos, primero, si la teoría existente coincidía total, parcial o nulamente con lo que se vive en las organizaciones en Argentina, y segundo, si se hacen presentes “otras habilidades”, tomándose en cuenta, para ello, las opiniones de los colaboradores y de las gerencias de las organizaciones participantes.

Los resultados se presentan en dos partes; en la primera parte, se presentan los enfoques teóricos, tablas y listados como información documental tenida en cuenta para la realización de la tesis y en una segunda parte los resultados obtenidos del trabajo de campo. Posteriormente, se presentan las conclusiones obtenidas de esta investigación.

Metodología

Las actividades desarrolladas en esta investigación fueron: revisión de la bibliografía existente (Plataforma e-Libro, Latindex y Redalyc, desde enero a marzo 2020), entrevista a expertos, encuestas a colaboradores de empresas, panel de discusión de expertos en ejercicio de rol gerencial. Para la toma de muestras se dividirán las tareas en dos fases.

Durante la primera fase, se realizó la revisión de enfoques teóricos y los paneles de discusión con gerentes en ejercicio del rol. En los paneles se discutieron temas abiertos afines a la investigación, de los cuales se tomará como resultado y se arribó a conclusiones construidas con los profesionales. Estas conclusiones aportan una base fundamental acerca de las influencias que tienen las habilidades interpersonales para su desempeño gerencial eficiente en las empresas que dirigen, al momento de estar en un contexto de crisis.

En esta primera fase, se responde al objetivo particular 1 3, i.e., *“se identifica las habilidades gerenciales, abordadas desde distintos enfoques teóricos, que deben poseer las gerencias, jefaturas y direcciones que dirigen organizaciones”*. Estas serán contrastadas en una segunda fase.

En la segunda fase, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a expertos y entrevistas a integrantes de organizaciones con encuestas estructuradas, contrastando los resultados de la primera fase, para identificar el valor real que existe en las empresas acerca de la influencia de las habilidades interpersonales según la percepción de los colaboradores de la misma (empleados, voluntarios, etc.). Aquí, se responde a los objetivos particulares 2 y 3, i.e., *“se analiza el impacto de las habilidades interpersonales, de las gerencias, jefaturas y direcciones que dirigen organizaciones, con el nivel de eficiencia en su desempeño, según los objetivos institucionales y según la percepción de los colaboradores (empleados, voluntarios, etc.)”*.

Diseño de la investigación: en la primera fase, inicialmente se realizó un estudio exploratorio de revisión de la bibliografía existente. Luego, se realizaron estudios de

tipo cualitativo y se tomó como muestra, la participación de profesionales en un panel de discusión, pertenecientes a:

- la Gestión de PYMEs, MicroPYMEs y Emprendedorismo,
- Gestión en el ámbito de Educación,
- Gestión en el ámbito Gubernamental,
- Gestión en el ámbito de las Empresas Privadas Grandes,
- Gestión en el ámbito de Organizaciones de la Sociedad Civil.

En ella se identificaron las competencias y habilidades gerenciales de gran impacto en las organizaciones, analizando específicamente el impacto de las habilidades interpersonales que demuestran los líderes para lograr la eficiencia de la organización que conducen. Finalmente, teniendo en cuenta la formación y las experiencias de los profesionales y la bibliografía estudiada, ***“se definió que habilidades interpersonales se consideran necesarias en gerentes, para la alcanzar la eficiencia dentro de la vida organizacional y dirigirlas en momento de crisis”***, el resultado de esta fase nos permitió contar con un listado de habilidades a contrastar en la siguiente fase”.

En la segunda fase se entrevistaron y realizaron encuestas a integrantes en ejercicio de roles de gestión y colaboradores de:

- Organizaciones Grandes, PYMEs y Micro PYMEs,
- Organizaciones Educativas,
- Organizaciones Gubernamentales
- Organizaciones Privadas y
- Organizaciones de la Sociedad Civil.

Para identificar si las actividades listadas en la fase 1 realmente agregan valor a la organización. Y si realmente presentan impactos positivos respecto de la eficiencia, según las opiniones de los colaboradores.

Luego de ello, ***“se compararon los resultados obtenidos en ambas fases, contrastando el listado de habilidades construido en la fase 1 con los resultados de la fase 2”***.



Esto ha permitido identificar las habilidades interpersonales que tienen mayor impacto en la eficiencia de las gerencias, jefaturas y direcciones, respecto de la percepción de sus colaboradores (empleados/as, voluntarios/as, etc.).

Este estudio procuró desarrollar un modelo de condiciones personales y habilidades para gerentes de organizaciones que operen en Argentina en este siglo XXI, a fin de lograr un desempeño eficiente en la gestión de su organización y se agregue valor (a toda la organización) mediante el mejor empleo de sus habilidades interpersonales, teniendo en cuenta el análisis bibliográfico, panel de expertos, entrevistas a profesionales de gestión y encuestas a colaboradores de diferentes organizaciones.



Antecedentes

El liderazgo de las personas, que conducen organizaciones, es una categoría que está presente en varios hechos históricos, organizacionales, económicos y socioculturales. Sin embargo, Pantoja Aguilar (2015), aporta que para occidente, recién en el siglo XX comienza a tomar forma de categoría, listando habilidades a desarrollar por los líderes, dejando atrás características simplistas como las definidas en las Teorías de liderazgo, evolucionando así hacia Teorías de los rasgos, de Los estilos, Post-carismáticas y otras propuestas. A su vez, en el Siglo XXI se hace indispensable, para que la vida organizacional logre sobrevivir a los cambios constantes del mundo globalizado. Es por ello que el tema se ha abordado desde distintas ciencias como la psicológica, la gestión, la sociológica, la neurociencia, etc. Logrando de esta manera dejar varios estilos, varias caracterizaciones y demasiadas opciones que se complementan, pero que a la vez hacen muy abstracto el campo de información para lograr obtener una decisión acerca de qué estilo general de liderazgo emplear en una organización determinada en Argentina.

Si bien se han encontrado esfuerzos académicos que proponen una lista de habilidades gerenciales (como las propuestas por la USTA de Colombia, en su Especialización en Gestión de Empresas, o UNIPILOTO de Colombia en su programa de gerencia de Proyectos), las cuales facilitarían la conducción de organizaciones al momento de hacer gestión, estas son específicamente estudiadas, elaboradas o aplicadas en organizaciones particulares de una determinada naturaleza, como por ejemplo la Administración Pública, las Organizaciones de la Sociedad Civil, o las Fuerzas Armadas, etc., no se ha identificado, en la teoría existente de los últimos 15 años, algún estudio de liderazgo que proponga un modelo para dirigir organizaciones, independientemente de su naturaleza, en Argentina.

Como se ha mencionado anteriormente existen estudios realizados en organizaciones gubernamentales, en Organizaciones de la Sociedad Civil, en PYMEs, en ámbitos educativos, en ámbitos militares y de las fuerzas de seguridad, entre otros, Tejeda Losada (2000) estudia en Bogotá la gestión de la calidad como aporte para el desarrollo de la calidad de las habilidades y capacidades gerenciales en la Pymes, Paredes Zampuel y Mendoza Gómez (2015) analiza conceptualmente las habilidades

gerenciales y el proceso administrativo de la Pymes dedicadas al comercio en México, Leyva y Blanco (2017) abordan las habilidades gerenciales como una herramienta de estrategia competitiva empresarial en las Pymes de México, Carbajo y Portal (2019) estudian en su Tesis de grado las fallas del liderazgo en las Pymes de la ciudad de San Martín (Bs As) y su impacto en el desempeño, López (2015) interviene con su Tesis de grado realizando un análisis de la incidencia de competencias y habilidades requeridas para la gestión sobre entornos complejos en la ciudad de Rosario; asimismo, Quiñones y Núñez Clavijo (2019) estudian las Habilidades Gerenciales de los Directivos académicos en Universidades de Colombia, Núñez Rojas y Díaz Castillo (2017) se interesan en el perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas para Perú, Patiño Arriaga (2014) analiza la importancia de las herramientas gerenciales en las instituciones educativa de Bogotá, Farías Mela, et. al. (2020) se centran en las habilidades gerenciales para la administración del talento humano en instituciones educativas de Ecuador y Valles Montero, et al. (2020) abordan el estudio enfocándose en los docentes de aula de Venezuela; además de ello Sánchez del Roldan (2002) analiza el desarrollo de las habilidades gerenciales en el tercer sector específicamente y Podestá (2011) estudia el liderazgo militar en relación los niveles de conducción de las Fuerzas Armadas Argentinas, tanto como Ninaja Socapuca y Del Castillo Talledo (2019) analizan las habilidades directivas en relación con el desarrollo organizacional de los hospitales de las Fuerzas Armadas de Perú. Pues su abordaje es muy variado, lo que deja en claro que las propuestas son muy sectorizadas con bastante incidencia de la disciplina que desarrollan autores como Gonzales Arencibia (2012), Cristancho Valero y Roja forero (2012), Duarte Rodríguez (2013), Pérez et al. (2014), Raineri (2014), Reyes Maldonado (2016), Cadena (2017), Leyva-Carreras (2017), Socha Ayala (2017), Chinchilla Hernández (2013), Depaula (2011), Cruz Puca (2017), Ramírez Rojas (2018), Casab Artinez y Matoca Beltran (2018), Ruiz Rojas (2019), Austi (2019), Adhvaryu et al. (2019), Silva Rubio (2021).

En el Caribe y Latinoamérica también existen estudios realizados bajo rigor científico que proponen manuales generales que se aplican a cualquier gerente, independientemente de la organización en donde se desempeñen, dentro de estos podemos leer a Gutiérrez Tobar (2010) que desarrolló el libro “Competencias



Gerenciales”, según estudios enfocados en la cultura y la sociedad colombiana, a Arroyo Tovar (2012) que propone el libro “Habilidades Gerenciales” basándose en el análisis de empresas y gerentes que operan en la zona del Caribe, a Martínez Rodríguez (2016) que lista las habilidades humanas a mantener actualizadas en Transformación Gerencial, luego de analizar el contexto que viven las empresas, y a Soriano Soriano (2013) que en “Habilidades de Mando” propone 12 habilidades claves que deben desarrollar los gerentes.

Estos enfoques construidos en la región, no hicieron su investigación en Argentina, sino que se abordaron las habilidades gerenciales en otros países. Por ello, en esta investigación se abordarán prácticas y observaciones que se desarrollen en organizaciones que operen en Argentina, para identificar las habilidades interpersonales comunes que se presentan en las organizaciones actuales, compararlas con la teoría existente, la percepción de diferentes actores y el impacto que producen.



PARTE 1: Marco teórico



Capítulo 1: Habilidades Gerenciales, enfoques teóricos, conceptos y generalidades

En este capítulo se abordarán diferentes enfoques teóricos los cuales desarrollan temáticamente las habilidades gerenciales que deben poseer las personas que conducen organizaciones.

Los enfoques teóricos provienen de varios autores de América y Europa, destacándose los de Sudamérica; los mismos desarrollan conceptualmente las relaciones existentes entre las organizaciones, las personas, los grupos, la cultura y el liderazgo gerencial. El desarrollo de los mismos permitirá identificar las interrelaciones presentes en los sujetos que hacen a los equipos de trabajo y estudiar analíticamente que es lo que se identifica como habilidades gerenciales desde diferentes posicionamientos. Algunos autores estudian conceptualmente el término y su aplicación, otros reflexionan sobre los resultados de las habilidades puestas en acción y otros elaboran definiciones, otros clasifican las habilidades según diferentes tipos de naturaleza, generando entre todos diferentes ideas acerca de la temática, como así también enfoques, conceptualizaciones y generalidades.

1.1. Enfoques teóricos

Varios son los autores de la región que tratan en este siglo XXI el quehacer de gerentes, y analizan a partir de allí, a las organizaciones como un sistema social en el cual deben integrarse la gestión hacia adentro y hacia afuera de la organización.

Teniendo en cuenta el contexto en donde compiten y el de los stake-holders de la propia empresa, Gómez (2008) comenta que debido a las diferentes modificaciones que viven los mercados locales, regionales y globales, las organizaciones están obligadas a adaptarse para prosperar. Esta situación afecta a todas las organizaciones, sean estas privadas, gubernamentales o de la sociedad civil. Según este autor,

“(...) las organizaciones se encuentran en un contexto empresarial heterogéneo, caracterizado por hechos económicos como la globalización, la competitividad, las nuevas tecnologías y la proliferación de entornos complejos e impredecibles. Un contexto de cambio continuo, que obliga a las organizaciones a adaptarse para competir, tanto en el mercado internacional, como en los mercados internos (...)” (2008, p. 56).

Esto hace observar que el contexto interno y externo en el que está inserta la propia empresa no tiene límites físicos ni geográficos, ya que se extiende hacia todo el globo. Haciendo necesario que la empresa sea competitiva constantemente o que deje de existir. En *“Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)”*, de Leyva-Carreras (2017), se analiza la situación de la siguiente forma:

“(...) Lo anterior crea una dinámica a nivel mundial que presiona a las organizaciones a ser competitivas o dejar de existir. En este sentido, la competitividad empresarial se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas (Artail, 2007) (...) la actual dinámica de los mercados exige un desarrollo de los sectores productivos, donde las competencias gerenciales se convierten en fuente de estrategia competitiva, impulsando la toma de decisiones y potenciando la diferenciación en el mercado (De Meuse, Dai&Wu, 2011) (...) La necesidad de hacer bien nuevas

cosas y en forma proactiva se convierte en el gran reto para la empresa que compite en ese mercado global. Ya no se trata de mantener ventaja en el pasado; es necesario generar resultados que pongan a la organización con ventaja en un espacio incierto (Eisenman, 2012). En tal sentido, se presume que la gerencia de una organización puede, a través de estrategias competitivas, desarrollar una gran gama de alternativas que le permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades para generar ventajas competitivas (Spendlove, 2007) (...)” (p. 9).

Ruiz Rojas (2019), aborda la temática aportando que se ha observado en los últimos años, que las organizaciones y diversos estudiosos de las ciencias de la administración afirman que la capacidad de una empresa depende de la calificación, eficiencia y capacidad de sus gerentes, por ello es muy importante desarrollar las habilidades gerenciales en ellos, o asegurarse de que posean las habilidades gerenciales deseadas, para lograr tener una organización exitosa y sobresaliente.

A esto agrega que las nuevas formas de organizarse en las empresas actuales se han modificado y se viven de otra manera, esto es debido a que de forma constante las organizaciones viven y enfrentan retos, retos que exigen, también de forma constante, gerencias con formación y experiencia para abordarlos de manera exitosa, que resulten siempre positivamente y con éxito hacia la compañía.

Aunque aparentemente sea lógico buscar el éxito en el desempeño de quienes lideran una organización, y con ello el máximo éxito empresarial, es bueno aclarar que a diario, hay líderes que viven fracasando y con ello hacen fracasar a sus organizaciones. Porque el éxito no depende de la formación que traiga consigo, sino que para lograrlo deberá acompañarlo de otras habilidades gerenciales que le permitan poner en la práctica todo lo que aprendió durante su formación de manera eficiente.

Por ello, Ruiz Rojas (2019) afirma que las habilidades gerenciales o directivas son las habilidades que marcan la diferencia entre aquellos profesionales que ejercen un rol de gerencia que simplemente imparte órdenes, o gerencias que se dedican a controlar y evaluar los procesos, y aquellas otras gerencias que “(...)gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos,

contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas(...). (p. 109).

“(...) Según el teórico Katz, en un trabajo publicado en 1955, revisado en 1974 y que aún es vigente, todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales a saber: las técnicas, las sociales o humanas, y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales” (Ruiz Rojas, 2016; p. 109).

Teniendo en cuenta las habilidades mencionadas por Katz, Ruiz Rojas (2019) indica que si bien todas deben ser desarrolladas, dependerá del nivel gerencial en donde se desempeñe o el que ostenta cada uno, la proporción en la que utilizará en mayor medida las técnicas, las sociales o las conceptuales.

En el año 2011 Leyva Castillo et al., elaboraron un manual de Habilidades Gerenciales para guiar la preparación de aquellos profesionales que se proyectaban a mejorar su rendimiento antes (y durante) de asumir cargos directivos; en el mencionado documento, se hacen la siguiente pregunta: *“¿Qué son las habilidades gerenciales?”*(p. 5); Ante dicho interrogante, ellos definen a las habilidades gerenciales como,

“(...) las destrezas que poseen los jefes, gerentes y dueños de las empresas para dirigir de manera eficiente y productiva al personal de su empresa, para lograr los objetivos organizacionales. El conjunto de técnicas específicas para poder administrar eficientemente al personal (...).” (Leyva Castillo et al., 2011; p. 5).

Conforme a lo ante dicho, los autores citados reconocen las siguientes habilidades gerenciales:

- La comunicación,
- El liderazgo,
- La motivación,
- La negociación y
- La toma de decisiones.

Luego determinan que la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales identificadas, se hará efectiva siempre que las gerencias posean la capacidad de asumir las responsabilidades que le competen, para llevar la compañía al éxito. Pues si ellos no tienen esa responsabilidad, no tendrán autoridad, y sin autoridad, no podrán dirigir a sus organizaciones, *“De la actitud que presentas y de la manera cómo evaluás las situaciones personales depende tu éxito como dirigente”* (Leyva Castillo, 2011; p. 6).

Para ello Leyva Castillo et al. (2011) detallan que el conocimiento, las habilidades y las actitudes, se observan ante afirmaciones que a diario se expresan determinando que:

- Cuando se habla de conocimientos, se habla de lo que sabes hacer,
- Cuando se habla de las habilidades, será todo aquello que puedas hacer, y
- Las actitudes será lo que quieres ser.

Estas conceptualizaciones e interrelaciones de productos obtenidos en investigaciones anteriores a la presente, permiten observar el impacto generado por las habilidades gerenciales en las organizaciones. Y como las mismas se desarrollan en la/las persona/s que desarrollan su tarea en interacción con los otros colaboradores de la organización y con el contexto.

Socha Ayala (2017), aporta en su tesis titulada “Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización”, que estas habilidades son el *“medio de transporte”* (p. 1), que emplean el conocimiento tradicional de la administración y las estrategias, para alcanzar el éxito empresarial y con ello lograr la eficiencia dentro de las organizaciones. *“(…) En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva (…)”* (p. 1).

Estas habilidades desarrolladas en los mandos organizacionales van a permitir que los líderes de cada empresa se conviertan en guías y ejemplos de los principios que cimientan a una organización. Mediante ello, se producirán empresas firmes que se basan en valores institucionales, que comparten una visión y que sean tan estables como flexibles para los momentos en los cuales deban competir en los distintos

mercados. Empresas que son fuertes por el desarrollo de las habilidades gerenciales de sus gerencias y la incidencia de los mismos en los colaboradores de la compañía.

El crecimiento personal y profesional en estas habilidades, dentro de los mandos de la organización, permite que el proceso de toma de decisiones sea más efectivo y tenga menos errores o desvíos al momento de estar frente a los colaboradores de cada organización. Esto se da porque el crecimiento de las habilidades coordina el conocimiento, las estrategias y la experiencia de la gerencia y de todos sus colaboradores. En tal sentido, “(...) *las habilidades están relacionadas directamente entre las decisiones ya que permite dar una proyección a la organización, un crecimiento profesional y personal a los colaboradores (...)*” (Socha Ayala, 2017; p. 22).

Con los términos expresados hasta el momento se puede identificar que el desarrollo de habilidades potenciadoras en las direcciones/gerencias/jefaturas, etc., permiten generar un desempeño que empodera a la organización al momento de tener que competir. Y estas se observan con mayor detenimiento en el desarrollo de sus habilidades de interacción social.

Reyes Maldonado (2019), aporta una conceptualización más centrada en las interacciones de las que se puede percibir, citando a Aguilar et al. (2010), en donde explica que para el desarrollo eficiente de una gerencia es necesario centrarse en las relaciones que este genera con los otros colaboradores de la organización.

Dentro de estas relaciones, las más importantes son las que desarrolla con los colaboradores de niveles subordinados. El control y manejo efectivo de estas relaciones son más que indispensables para que se genere una eficiente autoridad y no solamente una relación de poder que existe por la organización de una estructura pre-establecida en un organigrama empresarial; “(...) *entonces no basta con que los gerentes posean habilidades sino que es importante que los subordinados las perciban (...)*” (Reyes Maldonado, 2016; p. 2).

Soto (2014) se planteó como objetivo de investigación definir la relación que la cultura organizacional posee con el proceso de desarrollo organizacional; para ello,

realizó su estudio en una empresa internacional que elabora y suministra productos de uso diario, seleccionando una muestra comprendida por 110 personas laborantes de la empresa, en diferentes puestos. El instrumento de recolección de datos que utilizó fueron escalas de tipo Likert que evaluaban las variables Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional, y el método de observación directa. El estudio permitió llegar a la conclusión de que la relación entre la cultura y el desarrollo organizacional está fijada por determinados factores como la tolerancia a los cambios, la colaboración y el compañerismo, la planificación estratégica y la atención motivacional. Cada uno de estos factores hace que la relación de las dos variables sea más estrecha, lo que hará que el desarrollo organizacional sea, o no, eficaz, y que aquellos objetivos que se centran en la realización de los cambios necesarios en las personas y llevar a la empresa a un sobresaliente nivel de actividad sean alcanzados con mayor eficiencia. Por lo tanto, recomienda mejorar la comunicación entre gerentes y colaboradores, así como promover los valores empresariales establecidos.

Luego, ya centrado en las relaciones entre los actores, Soto (2014) conceptualiza las habilidades gerenciales de otra manera que difiere de las que se vienen trabajando hasta el momento, poniendo su foco en las destrezas personales que hacen a la formación de la vida cotidiana y a sus formas de relacionarse; a saber, “(...) Whetten y Cameron (2011) definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros (...)” (p.7).

Teniendo en cuenta esta definición y aceptando que actualmente las organizaciones viven una constante de cambios, en un contexto complejo y en muchos casos con un alto grado de incertidumbre, el autor recuerda que dentro de esa situación están las personas, esos colaboradores que integran a cada empresa, y que independientemente de la era en la que han nacido, tienen sus habilidades básicas sin modificaciones, pues esas habilidades no cambiarán en mucho tiempo. Estas habilidades a las que se refiere son las emociones y los sentimientos que se crean a medida que uno va tejiendo distintas relaciones sociales, por ello tienen que resaltar que,

“(...) Las relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos. A pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales

en el crecimiento particular y profesional del individuo (...)” (Reyes Maldonado, 2016; p. 7).

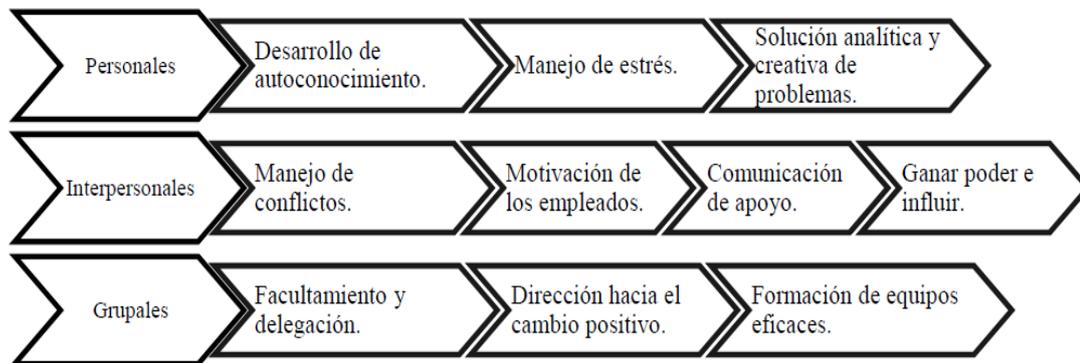
Por otro lado, Madrigal (2009) llama habilidad al talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; considerando de esta forma que las habilidades de un gerente son aquellas que pone en práctica para organizar tareas, resolver problemas, alcanzar objetivos, tomar decisiones, negociar y guiar en el ámbito organizacional a quienes pertenecen a la estructura de la compañía que debe alcanzar el éxito. Esta definición acerca una generalización, en donde las habilidades gerenciales son tanto para organizaciones de la sociedad civil, organizaciones privadas y organizaciones gubernamentales. A estas habilidades hay que agregarles el empleo del conocimiento que deben poseer las gerencias por su formación y experiencia. Asimismo, con la integración de las emociones básicas para el desarrollo de buenos vínculos en toda organización, independientemente de su naturaleza, el autor clasifica las habilidades gerenciales en función de los vínculos que logra efectivizar un/a gerente con sus subordinados.

Por ello, Madrigal (2009) establece que la relación de la gerencia es central y muy importante, ya que de esa relación se creará la dignidad y el respeto que vincula a los integrantes de la organización, a la realidad de las relaciones interpersonales y con ello a la realidad de las relaciones de poder que se ejerzan dentro de una organización. Si las mismas no son realmente efectivas, serán un simple dibujo en un organigrama que no poseerá eficiencia en la práctica,

“(...) a criterio de los autores Whetten y Cameron (2005), las habilidades gerenciales esenciales son diez, agrupadas en tres categorías.

- *Personales, contemplan a la persona en sí.*
- *Interpersonales, relación con las demás personas.*
- *Grupales, liderazgo y trabajo en equipo (...)*” (Reyes Maldonado, 2016; pp. 9-10).

Figura 1:
Modelo de habilidades directivas esenciales de Reyes Maldonado



Nota. El gráfico representa el Modelo de habilidades directivas esenciales. Tomado de “*Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*” (p. 10), por K. J. Reyes Maldonado, 2016, Universidad Rafael Landívar

Chinchilla Hernández (2013), aporta a esta posición del desarrollo de habilidades gerenciales un posicionamiento de crecimiento social, determinando que en la actualidad las organizaciones buscan mucho más que ser reconocidas como empresas fuertes en lo financiero.

Esto se da porque actualmente las organizaciones son centros de reunión que aportan a la sociedad toda en pos de un crecimiento próspero y en igualdad, ya que independientemente de la globalización que viva cada empresa, se ha logrado notar e identificar el impacto que tienen las organizaciones como actores sociales, como sujetos de impacto, dentro de la sociedad en donde se están insertas, dentro del desarrollo local y regional que generan. Al observar que el mundo actual es diferente a lo que se vivió en el pasado y que existe una constante incertidumbre, también podemos observar que actualmente se piensa mucho más en las personas, en su crecimiento y en sus procesos de mejora continua, mucho más allá de los procesos que se centran en la mejora continua de los aspectos financieros, o de procesos, o logísticos, porque también se observa que las personas agregan valor a las organizaciones, agregan capacidades para competir, para diferenciarse, para aprovechar oportunidades del contexto y para resistir impactos, que los aspectos financieros no pueden ni podrían soportar. Y para lograr tener esas capacidades y obtener ese valor agregado se debe trabajar en las personas como integrantes de una sociedad que quiere mejorar cada día.

Por ello, quien dirige organizaciones y ocupa un rol gerencial dentro de cualquier empresa, debe saber que impactará sobre las personas con las que se relaciona. Y que

además de alcanzar los objetivos organizacionales, alcanzará los objetivos personales de sus colaboradores, o fallará en el intento. Contribuyendo de la misma manera a lograr posicionar a la empresa según su visión institucional tanto como para contribuir en el cumplimiento de los sueños de sus colaboradores.

He aquí que los logros del gerente estarán siempre determinados por la actitud que ellos mismos se proponga alcanzar durante su gestión, por ello, es interesante identificar qué actitud toman los mandos al enfrentar los obstáculos y cómo buscará las oportunidades, si negociará frente a las amenazas o si confrontará constantemente, si tendrá en cuenta la gestión de la comunicación y todas las otras actitudes que tome para desarrollar sus capacidades y habilidades.

Entonces, se encontraran gerentes que para alcanzar sus objetivos se centran en los procesos, otros que se centran en las personas, otros que se centran en el control, otros que se centran en las finanzas y otras tantas opciones que se puedan combinar y/o equilibrar. A pesar de que los más identificados son los que se centran en alcanzar resultados sin tener más en cuenta que los medios financieros.

“(...) El gerente moderno deberá estar por fuera de este pensamiento al momento de enfocar a la organización en unos resultados que son el compromiso de su gestión y de su equipo (...). Dicho de otro modo, de las habilidades gerenciales que sean mal o poco aplicadas depende el resultado de la gestión de un gerente...” (Chinchilla Hernández, 2013; p. 29).

Del aporte de los enfoques teóricos se concluye, inicialmente, que las habilidades más importantes a desarrollar por la gerencia, son las que están relacionadas en la gestión de sus relaciones interpersonales dentro de los ámbitos en donde trabaja. Entre ellas están la gestión de una comunicación efectiva, la gestión de los conflictos, la organización para el trabajo en equipo, el desarrollo del liderazgo propio de los colaboradores, el crecimiento motivacional de los grupos, la detección y atención de problemas que afecten a las relaciones sociales que se viven y crean dentro de la empresa, los procesos de toma de decisiones y la conducción de reuniones productivas, entre otras cosas.

Cadena (2017), centrándose en esta actitud desarrolla la gerencia de las organizaciones actuales, organizaciones en donde quien dirige a la empresa debe tener aún más que conocimiento y la capacidad de influir sobre los colaboradores. Debe tener una buena base sólida en valores y principios, que desarrollen el aprendizaje intrapersonal y generen habilidades cada vez más firmes. Estos valores están centrados en la honestidad, el respeto y el trabajo en equipo, como pilares fundamentales para todo el mundo organizacional.

Actualmente, en las organizaciones estas habilidades están plasmadas en algunos documentos para la evaluación de las personas ante la necesidad de generar informes personales y buscar modelos para la mejora continua; alguno de estos documentos son los que integran el sistema de gestión de desempeño (SGD) y/o el sistema de evaluación de desempeño (SED).

Nardelli (2019) menciona en su estudio sobre SGD del ámbito gubernamental argentino, lo expresado por Chiavenato (2000) para el análisis de las nuevas tendencias en SED:

“(...) Chiavenato (2000) propone que las “Las nuevas tendencias en la evaluación del desempeño” se orientan, entre otras cosas, a:

- *Seleccionar indicadores particulares a cada criterio en el que se espera resultados y otorga beneficios al evaluado, “Es muy difícil que un solo indicador pueda ser tan flexible y universal que sirva por igual a criterios diferentes”.*
- *Una visión integradora en la elección de los indicadores, se contempla que existen diferentes dimensiones (financiera, cliente, desempeño grupal, individual, etc.) a tener en cuenta en la obtención de resultados.*
- *La GD como “(...) elemento integrador de las prácticas de RH”. Se contempla el impacto y relación de la herramienta con los procesos del área de RR.HH.*
- *Modificar el paradigma tradicional donde la herramienta era un “(...) acto de juzgamiento (...)” por parte del supervisor hacia el colaborador,*



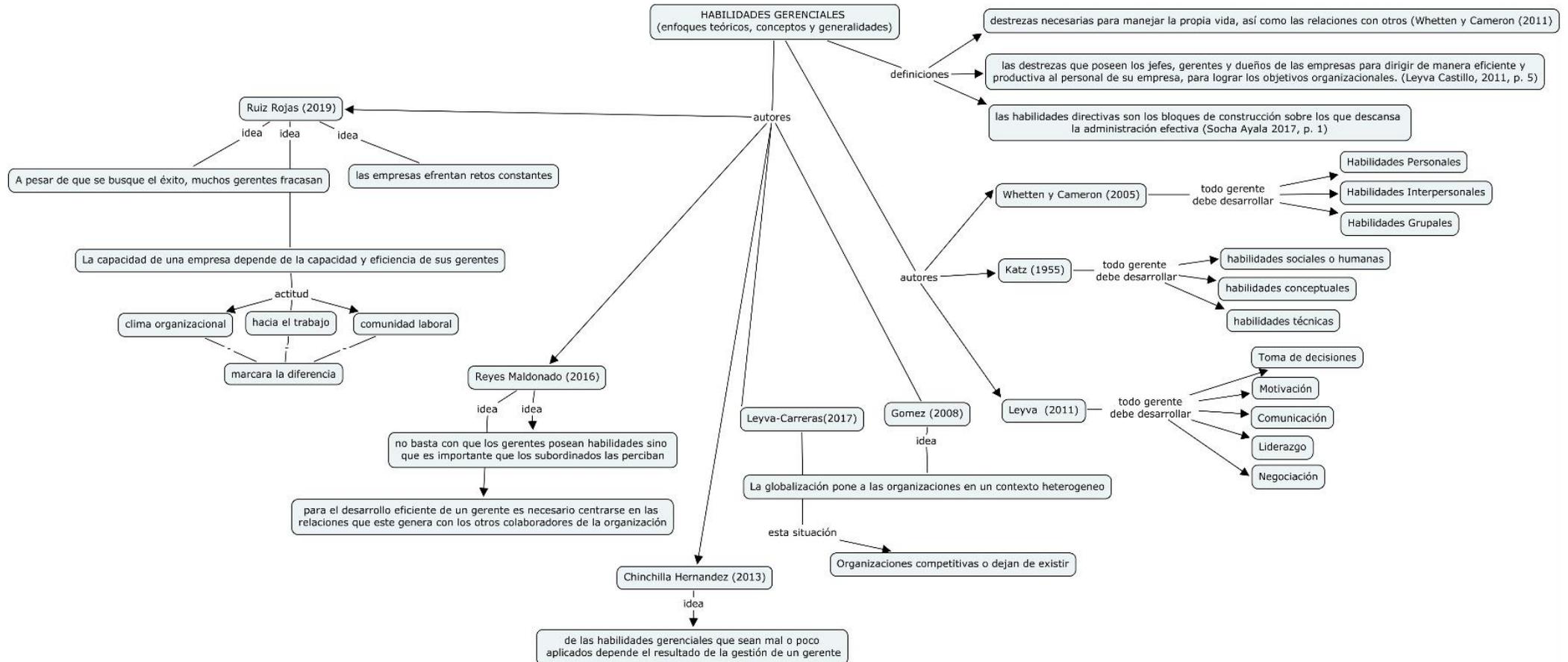
flexibilizando la misma y dándole participación a este último. Se busca el acuerdo de las partes pensando en el todo.

- *Utilizarla como herramienta de devolución de información respecto a su performance, incluyendo nuevas dimensiones del rendimiento y aporte a contemplar.*
- *Evaluar de abajo hacia arriba, en post de un intercambio fluido, flexible y democrático entre el equipo de trabajo y el supervisor.*

La implementación de las autoevaluaciones a fin de que la persona evalúe su propio rendimiento (...)” (p. 56).

También existen otros documentos como aquellos que describen los perfiles para determinados puestos dentro de algunas organizaciones, pero ninguno es una guía para otro tipo de empresa, sino que son particulares para el rol a ocupar dentro de la propia organización.

Principales ideas y conceptos



Mapa conceptual 1: Principales ideas y conceptos del capítulo. Elaboración propia

Capítulo 2: Impacto de las Habilidades Interpersonales de gerentes sobre las organizaciones

En este capítulo se abordaran enfoques teóricos relacionados al estudio de los beneficios generados por la práctica de las habilidades interpersonales presentadas en el capítulo anterior.

A su vez, se podrán identificar, a las organizaciones que han desarrollado estas habilidades de forma integral para la formación de sus líderes, a fin de generar mejores rendimientos organizacionales, dentro de un contexto de la región latinoamericana de la actualidad, como así también el vínculo que establecen con el éxito y la eficiencia organizacional. Además de ello, se presentan reflexiones de los autores que estudiaron las Habilidades Interpersonales en relación con el éxito de gerentes en el desempeño de su rol organizacional, en conjunto con los aportes que se van creando a partir de estudios que actualizan la teoría existente.

2.1 Enfoques teóricos

En el contexto actual, el éxito de las organizaciones dependerá principalmente de las capacidades de quienes las lideran, pues está demostrado que la liquidez financiera o el control de los mejores procesos productivos no asegurarán el alcance de los objetivos o visión de la organización, sino que será el comportamiento de los colaboradores y las capacidades que tenga la gerencia para influir sobre ese comportamiento, en concordancia con la visión y la misión organizacional; a saber, *“También el gerente debe tener prospectiva y visión de futuro, estas habilidades de poder conservar el futuro con los datos del presente marcan la diferencia en gestión y permiten que un gerente se anticipe a los resultados (...)”* (Chinchilla Hernández, 2013; p. 31).

El análisis del impacto que tienen las habilidades que desarrollan quienes ejercen la gerencia sobre sus organizaciones es muy importante al momento de medir el nivel de eficiencia de las organizaciones, ya que la forma de conducir a los colaboradores internos determinará, en gran medida, el entusiasmo al momento de desplegar el profesionalismo para alcanzar los objetivos impuestos y, con ello, agregará valor para competir en los contextos actuales.

2.1.1 Ámbito Militar

Así como en el ámbito organizacional se encuentran palabras de origen militar como Estrategia y Misión, es bueno poder identificar si existe doctrina en las Fuerzas Armadas de la actualidad que asuman el estudio y realicen propuestas acerca del impacto de las habilidades gerenciales sobre la eficiencia de una organización. De aquí resulta que las organizaciones de las Fuerzas Armadas y de Seguridad trabajan de manera constante sobre las habilidades gerenciales de su personal y, por ello, las mismas cuentan con sus propios manuales para formar a los gerentes de sus organizaciones.

En el caso particular de Argentina, el Ejército trabaja en la formación de sus líderes (Oficiales y Suboficiales) los cuales desempeñan los roles gerenciales, con un manual enfocado en las habilidades personales e interpersonales que debe poseer todo aquel

que dirija personas dentro de la fuerza. A este manual lo nombra “*Manual del ejercicio del mando*” y en él indica que todo aquel que tenga mando deberá trabajar de manera constante las cualidades personales que condicionan a aquellos que deben mandar.

Para ello, dentro del Manual del Ejercicio del Mando se encuentra un análisis detallado del comportamiento humano, basado en el estudio de la personalidad, las necesidades humanas, los objetivos y las frustraciones, las presiones externas e internas, la motivación individual y de grupo, la integración al grupo, el ajuste y la identificación, concluyendo en un listado, de condiciones personales para aplicar al mando en las organizaciones:

- Autocritica
- Abnegación
- Aplomo
- Audacia
- Capacidad
- Capacidad de resolución
- Constancia
- Discreción
- Energía
- Iniciativa
- Integridad y corrección
- Criterio
- Justicia y ecuanimidad
- Lealtad
- Optimismo y Entusiasmo
- Porte
- Resistencia
- Valor

Estas condiciones se deben trabajar tanto en contexto de crisis como en situaciones de total certeza y certidumbre; las mismas regularán el comportamiento personal de quien gerencia y su relación con las personas a las cuales debe conducir. Es muy importante aclarar que ninguna condición se marca como más importante que otra, sino que todas

deben ser tenidas en cuenta y son indispensables para el trato con las personas a las cuales uno les pide compromiso, profesionalismo y sentido de pertenencia.

De estas condiciones se puede observar que todas están centradas en las habilidades interpersonales e intrapersonales, dejando únicamente espacio para las destrezas técnicas a la condición de capacidad.

Depaula et al.(2011), presentaron el trabajo “Estudio experimental de la influencia de los estilos de liderazgo sobre la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre cultural”, en donde estudian a militares argentinos, desplegados ante el mandato de la ONU en misiones de paz; este estudio centrado en un análisis de relaciones culturales permite identificar como el manejo de la inteligencia cultural favorecerá a aquellos que deben dirigir organizaciones y tomar decisiones ya que las organizaciones se han vuelto un espacio de gran interacción cultural, tanto hacía adentro de la empresa como hacía afuera.

Para el análisis del desempeño de gerentes en empresas argentinas este análisis se considera de gran importancia, ya que en este siglo XXI, una empresa radicada en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, puede tener su segmento de cliente en la región del noreste de Argentina (Chacho, Misiones, Formosa, Corrientes), sus colaboradores de “sistemas” en España y sus colaboradores de “marketing” en Perú. Y la eficiencia de la gerencia deberá tener en cuenta la forma de relacionarse culturalmente.

En este trabajo se encuentra un estudio que se centra en el proceso de toma de decisiones, donde se tienen en cuenta las diferencias culturales de los actores involucrados. El mismo plantea que los líderes responsables de conducir operaciones en conjunto con otras personas de diferentes raíces culturales tienen que poseer un alto grado de conocimiento de las culturas de los otros para abordar el proceso de toma de decisiones de forma eficiente. Sin duda, esto aporta otro espacio de estudio para quienes dirigen empresas, ya que dentro de ella existen varias culturas interrelacionadas que se deben de poder manejar. Según Depaula et al. (2011),

“(…) En lo que respecta a la literatura que vincula la toma de decisiones y el liderazgo, Koerner (2010) afirma que un líder transformacional es aquél que

conoce su propia visión del mundo o sus propios modelos mentales al momento de apreciar y acercarse a la visión de los otros; agregando que un líder con tales características es quien hace uso de la intuición y de la imaginación, modos de pensar que preceden al pensamiento racional (...)" (p. 3).

De aquí rescatan que para la toma de decisiones, quien posea la responsabilidad, deberá tener un constante cuidado en la atención de sí mismo y de los otros, desarrollando la habilidad de poder percibir las emociones que uno transmite y que se generan en los otros. Teniendo en cuenta que nada deberá ser pasado como obvio. Esto es debido a que lo aparentemente obvio para una persona de determinada cultura no lo será para otra que por sus diferencias culturales viva y perciba otro mundo, otra realidad.

2.1.2 Ámbito Empresarial

Esta capacidad de atención, percepción y/o comunicación efectiva tendrá un gran impacto y relevancia en el acierto de quienes tengan que tomar decisiones, ya que los líderes que no logren desarrollar y/o no tengan en cuenta estos aspectos culturales, no estarán teniendo en cuenta las influencias que las mismas generan sobre la efectividad en su toma de decisiones.

Reyes Maldonado (2016) asume que esto se refleja en la construcción de la cultura organizacional y en cómo cada líder gestiona la misma. Ya que independientemente de las costumbres, los usos y las tradiciones, las organizaciones son dinámicas y ese dinamismo afecta a la cultura que a diario es un instituido, pero a la vez es un instituyente que se va consolidando o a transformando en función de las situaciones que se viven en el contexto, que se viven con los diferentes actores sociales, que se viven con las necesidades de innovación, de supervivencia o de aprovechamiento de ciertas situaciones. He aquí entonces el momento propicio de un líder transformacional que gestione con sus habilidades las constantes transformaciones socio-culturales que vive una organización, un ejemplo útil a considerar por él, es la llegada de internet a las organizaciones.

Sin embargo, el estudio descripto fue más allá del análisis del tipo de liderazgo más propicio para la gestión de organizaciones con actores que poseen diferencias culturales, y buscó identificar en los líderes transformacionales un proceso de toma de decisiones que provocara una mayor efectividad decisoria. Para ello, comparó a decisores con rasgos de liderazgo transformacional con modalidad predominante analítica, de decisores con modalidad predominante intuitiva. De aquí se obtuvo como resultados que los decisores con predominancia analítica resultan más inspiradores en sus colaboradores, y aquellos decisores con predominancia intuitiva demuestran una preocupación individualizada sobre las relaciones sostenidas con cada uno de los colaboradores.

Previamente, Cooper y Sawaf (1998), aportan que esta situación observada en los decisores con estilo de liderazgo transformacional, se presenta debido a que la honradez emocional favorece sensiblemente la intuición, generando mayor empatía con cada colaborador individual, lo que produce que haya una mayor estrechez en las relaciones interpersonales. Depaula et al. (2011), aportan que aquellos decisores analíticos generan mayor inspiración, porque en su visión futura demuestran a los colaboradores las consecuencias que desarrollan las acciones previstas para alcanzar los objetivos junto a sus seguidores.

Agregar la conceptualización y los resultados obtenidos de la influencia que logra la inteligencia cultural en los líderes, nos direcciona a observar con mayor detenimiento la relación que existe entre los responsables de conducir las organizaciones y los colaboradores, para alcanzar la eficiencia organizacional en los contextos actuales. Por tal, trabajar las relaciones que hacen a la cultura organizacional de cada grupo de colaboradores que el líder debe conducir es muy importante. ¿Pero qué habilidades mínimas son necesarias para desarrollar al menos un modelo de liderazgo conformado por habilidades que impacten en el hoy de las organizaciones?

Villareal y Martínez Cerna (2008), analizan las organizaciones y a sus líderes en relación con el alcance de la eficiencia institucional y, de ello, determinan que el éxito de una persona que desarrolla una función directiva se encuentra relacionado con las habilidades gerenciales que posea éste en relación con las siguientes competencias:

- Orientación al conocimiento
- Liderazgo
- Habilidades de comunicación
- Valores éticos y,
- Habilidades para trabajar en equipo.

En relación a la eficiencia Álvarez (2017), realiza una comparación entre eficiencia, eficacia y efectividad organizacional, en base a la interpretación del concepto y los estudios en el campo, “El Diccionario de la lengua española (RAE, 2014) define el término eficacia como la "capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera", propone a la efectividad como uno de sus sinónimos y se refiere a la eficiencia en tanto "capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado".

En el ámbito de las organizaciones, se podría considerar que la eficacia se refiere al logro de las metas y que la eficiencia implica el uso o la disposición de insumos para conseguir el resultado organizacional deseado. Así lo establecen Koontz y Weihrich (2004) al definir la primera como "el cumplimiento de los objetivos" (p. 56) y la segunda como "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (p. 56).

Por otro lado, para Katz y Kahn (1989) "la eficiencia es un criterio para medir la vida interna y está dedicada a los aspectos económicos y técnicos. Se refiere a la habilidad técnica de una organización para minimizar los costos de transformar los insumos en productos" (p. 45). Sobre esta visión de la eficacia y la eficiencia organizacional, Montaña (2003) considera que la primera, los resultados obtenidos, permiten la evaluación cuantitativa y cualitativa de la organización, y que la segunda es la relación entre recursos y resultados.

Para poder evaluar la eficiencia se deben proponer metas y medir su desempeño y alcance. Cuando la organización consigue sus propósitos se dice que es eficaz y, al alcanzarlos al menor costo posible, es evaluada como eficiente.

Para el logro de la efectividad, cada organización debe buscar el equilibrio entre el cumplimiento de sus objetivos, su funcionamiento, la utilización de los recursos, y la

satisfacción de las personas que la integran, siendo estos los cuatros criterios genéricos de la efectividad organizacional (Kinicki y Urrutia, 2003).

Según Kinicki y Urrutia (2003) no existe una fórmula definida para que una empresa consiga ser efectiva. La esencia es la consecución de los objetivos que se deriva, a su vez, de la conexión entre el resultado y el alcance de las expectativas individuales.

A partir de los planteamientos anteriores, es posible definir la efectividad organizacional como la eficiencia y eficacia con que se alcanzan los objetivos organizacionales, mediante el diseño y funcionamiento actual de un sistema determinado, factores que, a su vez, se corresponden directamente con la manera en que interactúan los diferentes elementos del sistema organizativo. Por tanto, la efectividad organizacional consiste en identificar los fines de la organización y determinar si se han alcanzado adecuadamente.” (p.144)

A estas competencias, Trujillo Flores y Rivas Tovar (2008) agregan el valor de la inteligencia emocional, como competencia de impacto positivo a desarrollar por los altos directivos, para obtener buenos resultados sobre la motivación de los equipos, la autocrítica, la empatía y las habilidades sociales.

Esta competencia de inteligencia emocional, se iguala con la condición de aplomo, que se solicita a toda persona que debe mandar según el Manual del ejercicio del mando del Ejército Argentino (ya adelantado en las páginas 31 y 32 del presente trabajo). Entendiendo al Aplomo como la condición que permite al gerente obtener un dominio de sí mismo para conducir equipos, demostrando serenidad y equilibrio emocional.

Además, Vicente y Ayala (2008), analizan el proceso de toma de decisiones de gerentes, agregando al esquema de toma de decisiones que la gerencia debe dominar, un pensamiento emocional controlado para lograr la eficiencia.

Otra competencia agregada por Robbins y Judge (2009) es la Ética aplicada a la gestión, y al proceso de toma de decisiones. Estos autores plantean que las gerencias se encuentran en una constante toma de decisiones organizacionales, que permite observar que la función principal es tomar decisiones organizacionales e interpersonales, las cuales deben estar siempre bajo un criterio ético organizacional.

Esta competencia también se puede igualar con la condición de integridad mencionada en el listado de condiciones personales para el mando. Entendiendo como Integridad a la condición en gerentes que demuestre la virtud de obrar con veracidad, honestidad y dignidad, poniendo siempre en juego su valentía moral cuando deba tomar decisiones. Siempre obrando en compromiso con su autenticidad, por encima de cualquier otro estímulo.

A estas habilidades, Koontz y Weihrich (2013), agregan la habilidad de Creatividad e Innovación, entendiendo a la creatividad como la habilidad de crear nuevas ideas y a la innovación como la habilidad de usar esas nuevas ideas.

Collin (2012), aporta que para el éxito empresarial, las gerencias deberán poseer habilidades directivas que integren además de las ya nombradas habilidades interpersonales, técnicas, conceptuales, de toma de decisiones, otras habilidades que se centren en el manejo de las comunicaciones y la organización del tiempo. Ya que, si quien gerencia no organiza bien su tiempo, podrá sentir que trabajó mucho pero que no obtuvo resultados valiosos para alcanzar el éxito en su empresa y, por ello, se le recomienda trabajar sobre la delegación de tareas.

Estos aportes hacen observar que algunas de las habilidades necesarias son la Gestión de una Comunicación Efectiva, un buen ejercicio de la Ética Aplicada a la organización, la Gestión de los Conflictos y un buen manejo de técnicas de Planificación y Dirección.

Pues la Comunicación Efectiva permite que se genere una buena relación entre las personas, la organización y la comunicación:

2.1.3 Ámbito Organizaciones en general

Si bien las organizaciones son sujetos activos en cada sociedad, están llenas de personas, personas individuales que tienen objetivos personales, sociales y profesionales, personas que están llenas de contenidos y que a diario lo comparten con los otros integrantes de la empresa y con la propia organización. Para que ello se cumpla es necesario poder contar en toda empresa con un proceso de gestión de la comunicación formal e informal, en donde se tenga en cuenta la comunicación verbal,

la comunicación para-verbal y la comunicación no-verbal, tanto en la emisión como en la recepción y en la retroalimentación. Teniendo claro que la comunicación para-verbal es más del 60% por ciento de la comunicación que se transmite en una conversación. Y si no se atiende, no se alcanzarán los objetivos de forma eficiente.

Pérez Martínez y Tolosa (2011), afirman que si no se gestionan estas interacciones no habrá ideas, proyectos, metas y objetivos, y por tal no se podrá evaluar ni identificar peligro, lo que no permitirá que la organización crezca.

Un buen ejercicio de la Ética Aplicada a las organizaciones creara guías de criterios para todos los integrantes al momento de interpretar la realidad y ejecutar acciones, ya que las éticas aplicadas serán las principales directrices que tendrá la gerencia para realizar la toma de decisiones. Estas éticas aplicadas, guardarán relaciones con las distintas culturas y con los objetivos empresariales e influirán de forma constante sobre todo el proceso de toma de decisiones.

Al consolidarse como criterios, las éticas aplicadas influirán de forma directa sobre quienes decidan y los colaboradores, porque si el criterio aplicado por quien decida es consonante con la ética aceptada en la organización, tendrá un mayor efecto sobre sus colaboradores, pudiendo dirigirlos con mayor eficiencia, pero a la vez logrando un mayor aporte de cada uno de ellos y de ellos integrados en forma grupal.

Rivera (2016) asegura que en las sociedades actuales existe una demanda constante acerca de que la visión organizacional tenga congruencia con las prácticas empresariales, y la moral aceptada en los lugares donde está inserta y se desarrolle como un sujeto de acción y decisión por su influencia en el desarrollo de la región.

Al ver este impacto dentro de las éticas aplicadas, una que ha tenido una gran relevancia a nivel mundial durante los últimos años es la ética empresarial. La misma consiste en descubrir y aplicar valores y normas compartidos al ámbito de la empresa como modelo comunitario.

Rodríguez Rubio (2016) afirma que la ética empresarial constituye los parámetros para identificar que es justo y que es injusto dentro de las organizaciones, para ello basa a la ética empresarial en el respeto por las personas y su identificación como seres

humanos, la moral de la empresa y de todos sus participantes en las relaciones que se tejan dentro de la misma y hacia la misma.

Afirmando que de la ética empresarial determinará la moralidad o inmoralidad en las acciones que afecten a las relaciones sociales que se den entre las personas que integran una organización, nos juzgará en el pensar y en el hacer con los otros y con uno mismo.

La gestión de conflictos es una necesidad por naturaleza, ya que los conflictos son naturales en las relaciones entre las personas. En principio, es importante presentar definiciones de conflicto de diferentes autores:

Moscovici (1965): Conflicto embebido en la interacción, en los procesos de cambio y en la influencia (los procesos de influencia están directamente unidos con la producción y reabsorción de conflictos).

Lewin: Una situación en la que fuerzas que se oponen de modo simultáneo entre sí y con igual intensidad, actúan sobre un mismo individuo (1988; p. 13). Por un lado existe una tendencia a arriesgarse en una actividad y de otro una fuerza opuesta a esta actividad.

Deutsch: Un conflicto ocurre cada vez que existe una actividad incompatible (1973; p.33), una acción es incompatible con otra cuando previene, obstruye, interfiere, daña o de alguna manera, posteriormente, la hace menos agradable o menos efectiva.

Galtung: Actitudes y asunciones personales, más la conducta y las contradicciones, en una tríada sólo abstraible teóricamente y que tiene un nivel latente y otro manifiesto (1996, p. 70).

Freud: Intención hostil a propósito de un derecho (1998, p. 85).

Tjosvold: Intereses opuestos relativos a recursos escasos con objetivos divergentes y frustración (1998, p. 285).

Infante: Proceso cognitivo que implica percepciones de metas incompatibles por parte de, al menos, dos individuos.

Más allá de una u otra definición, es importante destacar que el conflicto es inherente a la vida de cada individuo. Siempre hay conflictos, siempre hay disputas. En todos los ámbitos de la vida en donde participan sujetos en relación de interdependencia con distintos intereses, creencias, maneras de actuar, relaciones de poder, percepciones de la realidad, se suscitan desacuerdos que muchas veces son experimentados como irresolubles por los actores, no posibles de resolver.

De lo que se trata es de transformar una dinámica de confrontación en una dinámica de colaboración, lograr que las partes trabajen juntas en la solución de un problema, acercarlas para lograr un acuerdo. Esto es lo difícil y lo que se debe buscar.

Ahora bien, ¿Cómo se hace para transformar situaciones conflictivas en soluciones aceptables? ¿Cómo se logra que el/la/los receptor/es interprete/n el mensaje con el sentido que se lo envió? ¿Cómo se logra dar construcción a una ética empresarial que trabaje sobre las relaciones humanas fundamentales? ¿Cómo se adquieren buenas técnicas de planificación y de conducción que sean acordes a los colaboradores dirigidos por gerentes?

Para alcanzar las respuestas a las incógnitas que se crearon, se deberá intervenir en las cualidades personales que condicionan a las habilidades gerenciales, e identificar qué principios y procedimientos guiarán la conducta en las relaciones interpersonales de aquellas personas que deben conducir a los colaboradores de una organización, a fin de gestionar el comportamiento humano de manera integral (personal y profesional) y eficiente mediante el empleo de indicadores básicos del mando ejercido.

López Rosetti (2016) sostiene, que no somos seres racionales, sino que somos seres emocionales que razonan. Fundamenta su propuesta en hechos históricos y posiciona a la razón (elemento muy importante a tener en cuenta para la toma de decisiones, que traerá efectos en la eficiencia de quien gerencia e impactará en la organización y todos sus colaboradores de manera positiva (o negativa), como un elemento que nace y se hace a disposición de las emociones y los sentimientos.

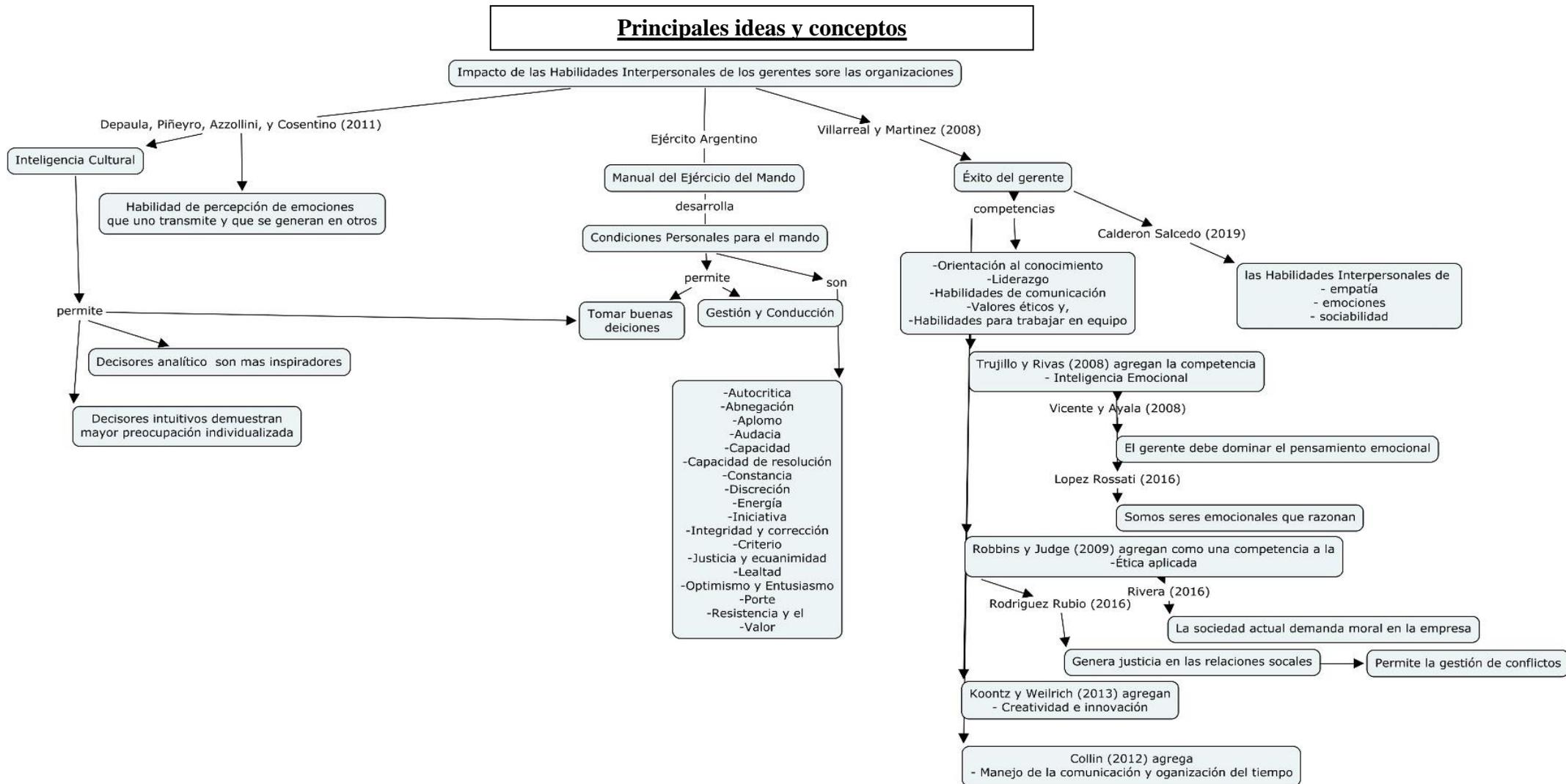
Esto lleva al desarrollo de las habilidades interpersonales, como las principales para el desarrollo de buenas prácticas gerenciales, que permitan una adecuada eficiencia en el



ejercicio de la conducción de organizaciones y que agreguen valor a las personas y a quienes gerencian en interacción.

Finalmente, citando a Calderón Salcedo, quien en su ensayo “La Importancia de las Habilidades Gerenciales en las Organizaciones” aporta:

“(...) Una de las habilidades principales para un gerente son las relaciones interpersonales, son aquellas que permiten tener una mejor comunicación con otras personas. Según diversos autores las más importantes habilidades son: la empatía, las emociones y la sociabilidad (...)” (2019, p. 1).



Mapa conceptual 2: Principales ideas y conceptos del capítulo. Elaboración propia.

Capítulo 3: Habilidades Interpersonales y su impacto sobre la eficiencia organizacional

En este capítulo se abordarán los enfoques teóricos reconocidos como habilidades gerenciales necesarias según la opinión de los colaboradores de las organizaciones que participaron durante el trabajo de campo realizado en esta investigación, y que debe poseer quien gerencia para conducir a la organización en la cual se desempeña, teniendo en cuenta que los mismos no se trataron en los capítulos anteriores.

3.1. Enfoques teóricos

Relacionado con las Habilidades Interpersonales identificadas para el desarrollo de este capítulo, se debe agregar a la presente investigación, los aspectos teóricos a tener en cuenta en relación a la ética aplicada en la praxis, ya que la misma es considerada con gran interés por los participantes que colaboraron en esta investigación, dentro del estudio de campo, aclarando que no se analizará el concepto filosófico de la palabra ética, sino que se desarrollarán los enfoques teóricos existentes que hacen mención a la ética profesional en la administración gerencial, o a la ética en la práctica profesional.

López (2015) desarrolla que la ética es una competencia básica al analizar la incidencia de competencias y habilidades requeridas para la gestión en entornos complejos, “Todo aquel gerente que aspire a que una empresa sea lo mejor en lo que hace debe apelar a la ética, a la honestidad y a la construcción de un modelo de negocio rentable en tanto es ético. No se trata de lucrar con la moral, se trata de construir con honestidad” (p. 48).

Sánchez Roldán (2002), analiza conceptualmente la palabra y su implicancia dentro de las organizaciones, allí interviene identificando que quien gerencia tienen que ser responsables ante todo frente a sus colaboradores, afirmando que solo los individuos tienen responsabilidad social, y no la empresa en sí, por ello la maximización se debe hacer legal y éticamente. En la cátedra Consecuencias éticas, económicas y sociales de la RSC de la Universidad Oberta de Catalunya Serna Jiménez (2015) et al., junto al equipo MARKETIC TEAM rescatan parte de la obra de Cortina (1994) identificando que para desempeñarse éticamente quien gerencia deberá tener en cuenta que la ética en las empresas traerá consigo varias ventajas, que son necesarias para asegurar la eficiencia en el desarrollo de las relaciones laborales:

- “Incrementa la motivación para el trabajo y, por lo tanto, la satisfacción del trabajador. Esta no se debe exclusivamente a motivos como la remuneración o el prestigio social, sino también el respeto por los valores éticos que motivan a las personas y afectan a su rendimiento y actitud, a la vez que atraen a trabajadores de mayor cualificación.

- Genera cohesión cultural, proporcionando una cultura de empresa fuerte. Una cultura empresarial fuerte es un signo distintivo frente a la competencia. Esta se construye a partir de las actuaciones y actitudes de las personas que forman la organización, sustentadas en unos valores y criterios compartidos.
- Mejora la imagen empresarial. Una buena reputación en los negocios es uno de los principales activos empresariales. Cuando una empresa actúa mal, ya sea incumpliendo sus promesas, no dando la calidad ofrecida por un producto, o simplemente dando un mal servicio, se producen quejas, se crea mala reputación y las ventas caen. Y al revés, una buena reputación generando confianza entre los diferentes grupos que interactúan con y en la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas, sociedad en general).
- Evita casos de corrupción gracias a una política clara que presta atención a los posibles conflictos de intereses.” (Cortina, 1994, p. 238)

Quien gerencia deberá, además, tener en cuenta que la ética aplicada en la empresa se basa en la dirección y gestión a partir de valores de su actividad. Dicha actividad afecta a muchos grupos de interés. Por ello, contrae responsabilidades no solo con sus accionistas, sino también con todos aquellos grupos o individuos que puedan ser afectados por la misma. Su aplicación afecta tanto a las relaciones externas (clientes, proveedores, sociedad, etc.), como a las relaciones internas (trabajadores, directivos, etc.):

- “En el ámbito interno, se debe poner especial atención a la demanda de ética por parte de los empleados, que exigen la aplicación de unos valores que eviten malas prácticas en la gestión de los recursos humanos. Se exige actuar justamente tanto en el otorgamiento de oportunidades como en evitar favoritismos basados en intereses personales. La gestión de los recursos humanos debe realizarse desde el ámbito de la ética empresarial y, puesto que su función está íntimamente ligada a la relación y desarrollo de las personas, es fácil establecer la relación entre problemas con las personas y problemas éticos.
- En el ámbito externo, la empresa se enfrenta continuamente a conflictos de intereses que tienen que ver con la calidad de sus productos, con las relaciones con las diferentes administraciones, con sus proveedores, con sus accionistas,

con la opinión pública, etc. Se exige de ella una actitud responsable para con dicha comunidad, ya que un comportamiento ético o poco ético repercute directa o indirectamente. Los consumidores penalizan a las empresas que no llevan a cabo un comportamiento responsable no consumiendo sus productos; a la vez que tienen un comportamiento positivo hacia aquellos productos responsables desde estándares éticos. Además, los inversores se interesan cada vez más por los fondos de inversión socialmente responsables.”(Cortina, 1994, p. 239)

Por ello algunos problemas éticos internos y externos, identificados son:

“Problemas éticos internos

- Discriminación e igualdad de oportunidades.
- Acoso moral o mobbing.
- Retribución injusta.
- Confidencialidad y privacidad de la información.

Problemas éticos externos

- Baja veracidad y transparencia informativa.
- Publicidad engañosa.
- Falta de respeto medioambiental.
- Corrupción.
- Mala o baja calidad de los productos”
(Cortina, 1994, p. 240)

Para sostener esto se debe tener en cuenta sobre qué base se tiene que apoyar la gerencia de la organización. “La aplicación de la ética de la empresa se basa en dos pilares importantes:

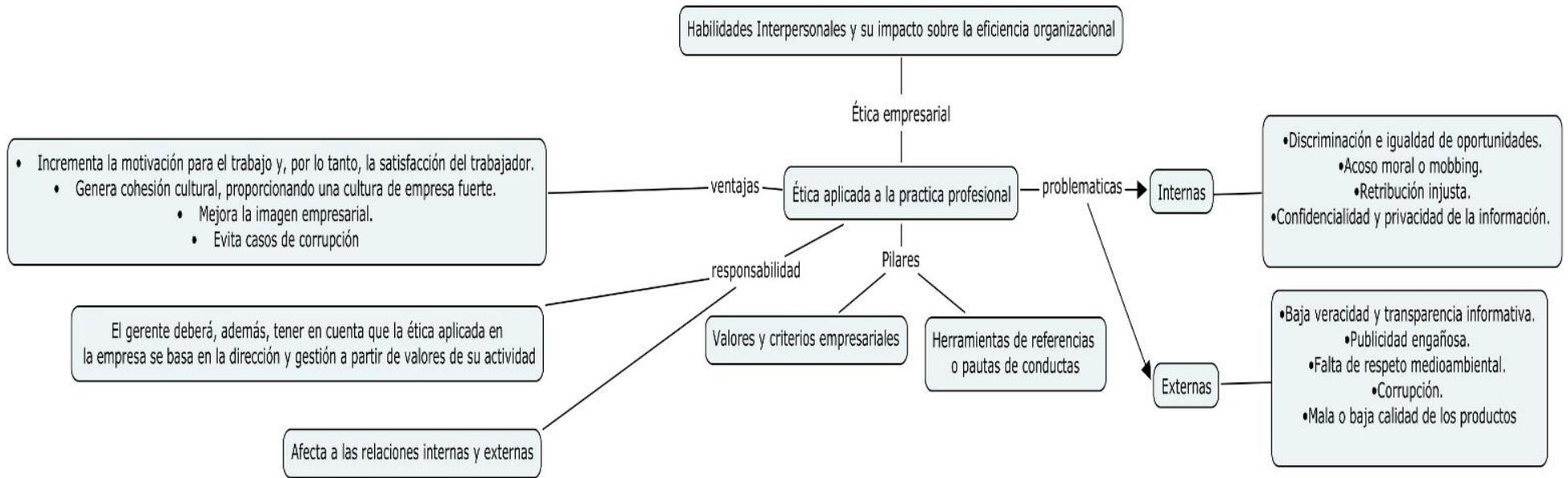
- La definición y aceptación por parte de la empresa de un conjunto de valores y criterios de actuación, que a su vez han de ser integrados en la cultura de la empresa. Son los valores y criterios que definen la organización al resto de grupos de interés que interactúan con la empresa (stakeholders): accionistas, clientes, proveedores y sociedad.

“La creación de herramientas que sirvan de referencia o pauta de conducta, o prácticas éticas...Las prácticas éticas son una manera eficiente de sensibilizar a la organización sobre la importancia de la ética. Se trata de documentos y/o programas que formalmente se establecen en las empresas para definir, transmitir



y potenciar los valores y criterios éticos que se espera que sigan quienes trabajan en la empresa...Estas prácticas son diversas y dependen de las características, peculiaridades y necesidades de cada empresa...”. (Cortina, 1994, p. 241).

Principales ideas y conceptos



Mapa conceptual 3: Principales ideas y conceptos del capítulo. Elaboración propia

PARTE 2: Parte Empírica

Capítulo 4: Habilidades Gerenciales, enfoques organizaciones

En este capítulo se abordaran diferentes enfoques organizacionales acerca de las habilidades gerenciales que deben poseer las personas que conducen organizaciones, en función de la percepción de profesionales que actualmente trabajan en organizaciones desempeñando roles de gestión.

Para ello, se han recolectado muestras de organizaciones que desarrollan sus actividades en distintas partes del país, y que poseen diferentes naturalezas en su organización/rubro/tipología, como así también en el servicio/producto brindado/comercializado.

Los enfoques propuestos aquí han sido desarrollados de manera teórica en el capítulo 1, y se contrastaron en base a las opiniones y experiencias existentes por colaboradores organizacionales, para identificar las habilidades gerenciales existentes en los mandos que dirigen organizaciones en Argentina y determinar los enfoques existentes en las organizaciones de este siglo XXI.

El objetivo particular de esta etapa es:

- ✓ Identificar las habilidades gerenciales, abordadas desde distintos enfoques teóricos, que poseen quienes se desarrollan en las gerencias, jefaturas y direcciones que dirigen organizaciones.

4.1 Enfoques organizacionales

Para realizar el estudio de campo dentro de organizaciones que se desarrollan en Argentina, se han realizado grupos focales a diferentes profesionales que se desempeñan en roles con responsabilidades gerenciales.

El procedimiento consistió fundamentalmente en seguir cada una de las fases previstas en la metodología, por ello luego de haber definido los participantes, se organizaron 12 reuniones de 10 participantes cada una, las cuales se realizaron a lo largo de dos días, tres reuniones por la mañana del día 1 y tres reuniones por la tarde, de igual manera se procedió en el día dos.

Las reuniones se llevaron adelante de manera virtual utilizando la plataforma “Zoom”, las mismas fueron grabadas, para luego poder analizar la información de cada reunión.

Cada reunión tuvo un tiempo de 60 minutos y en ellas se desarrollaron varias actividades del tipo focus group, y encuestas.

Para la ejecución de estos focus group se buscó que en cada uno de ellos estén presentes gerentes de diferentes organizaciones, en pos de que no sean grupos homogéneos, sino que exista una participación de personas con diferentes realidades organizacionales en relación a las diferencias de tipología en tamaño y los fines que persiguen.

Durante la ejecución de cada uno de los focus group se realizaron preguntas en relación a la temática a fin de ir alcanzando los diferentes objetivos, buscando identificar si los resultados del análisis y revisión bibliográfico que se había hecho en el capítulo 1 de esta investigación, tenía alguna relación con lo que vivían a diario gerentes en sus organizaciones. Los resultados y conclusiones que se fueron construyendo con los participantes a medida que avanzaba cada panel de discusión, de allí que fueron tenidos en cuenta para desarrollar las conclusiones de esta investigación.

Además de ello durante las reuniones se realizaron encuestas semi-estructuradas, las cuales generaron documentos que permitieron determinar de manera cuantitativa en función de las opiniones de los gerentes, pudiendo identificar cuántos de ellos

afirmaban sobre la utilidad, existencia y el valor que le asignaba a una u otra habilidad gerencial en relación a su experiencia cotidiana del rol que desempeñaban. Además de ello, es bueno aclarar que en todas las reuniones se realizaron las encuestas, de las cuales participaron todos los y las gerentes que asistieron a las mismas.

Luego de ello, se realizaron entrevistas a expertos que permitieron identificar la percepción acerca de las habilidades gerenciales en relación a su experiencia en el ejercicio del rol gerencial y sus conocimientos en el ámbito académico. En este caso, también se realizaron las encuestas a fin de poder contar con sus opiniones y contrastar los resultados con los que se habían obtenido en la fase 1, a fin de identificar el valor de las habilidades gerenciales presentes en las organizaciones argentinas y su relación con la eficiencia organizacional.

Finalmente, se realizó la encuesta a los colaboradores de las organizaciones participantes de manera anónima, tomando como muestra la participación de 10 colaboradores para aquellos gerentes que tenían responsabilidad de dirigir a más de 100 personas, y de 1 a aquellos gerentes que por el tamaño organizacional poseían menos personas; esto fue debido a que son la cantidad máxima con las que se relaciona de manera integral para el desempeño de sus tareas. Todas las encuestas se realizaron a través de la modalidad digital con la herramienta en línea de “Google Form”.

Las pautas que se tuvieron en cuenta en las reuniones, así como las preguntas de los focus group y la encuesta, se agregan como ANEXO 1 a esta investigación.

Con los resultados obtenidos de las entrevistas a expertos, de los paneles de discusión, de las encuestas y del análisis bibliográfico se concluye en una *lista de habilidades gerenciales*.

La cantidad de gerentes que participaron de los grupos focales alcanzaron a 118 gerentes que se desempeñaban en un 20,8 % a Micropymes, 20,7 % Pymes, 58,5% Grandes empresas, si se los clasifica según el tamaño de la organización O un 32,2% Empresas Gubernamentales, 19,5% Organizaciones de la Sociedad Civil y un 48,3% de empresas con fines lucrativos, si se los clasifica según su dependencia organizacional.

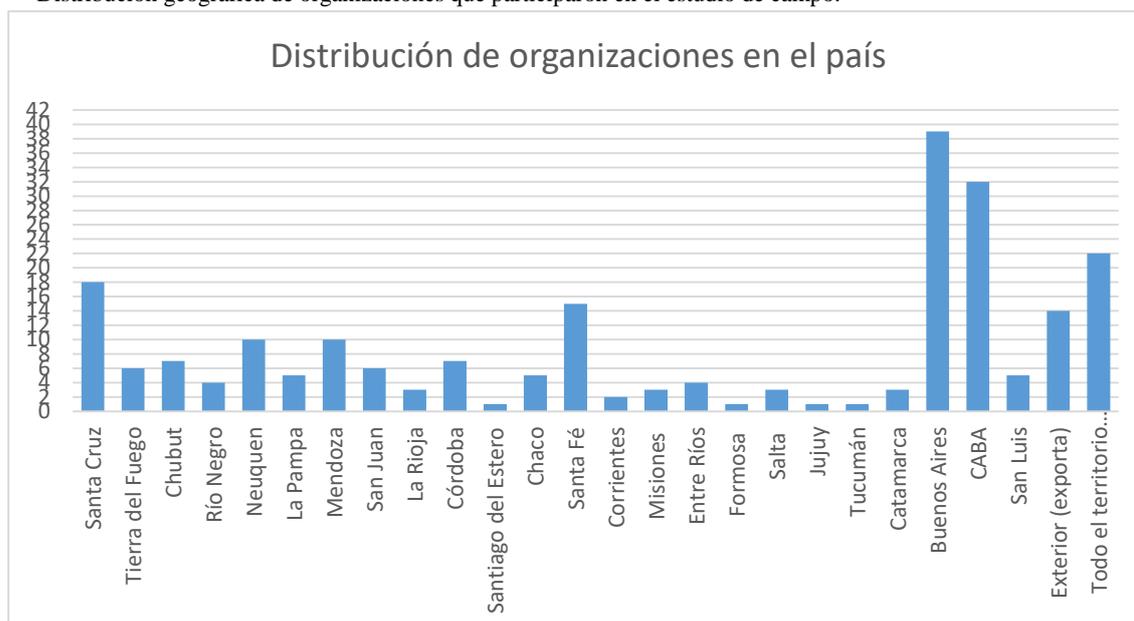
Dentro de estas organizaciones algunas se desarrollan en el ámbito educativo de nivel medio y de nivel superior y del nivel superior universitario, otras se desarrollan como instituciones estatales nacionales, provinciales y municipales, como el Ejército Argentino, Policías Provinciales, Poder Judicial Provincial y Nacional, Gobierno Municipal, Gobierno en Gabinetes Provinciales, Ministerios Provinciales, otras organizaciones se desarrollan en el ámbito privado prestando servicios y comercializando productos en el ámbito local y otras en el ámbito regional y global a través de la venta de servicios logísticos, de servicios gastronómicos, la explotación de hidrocarburos, servicios de salud y sociales; además también participaron gerentes de Organizaciones de la Sociedad Civil que prestan servicios a sus asociados a través de mutuales, o que satisfacen necesidades sociales por medio de Clubes, Fundaciones, Colegios de Profesionales, Sindicatos y otras empresas que comercializan productos en el ámbito local por medio de cooperativas de trabajo.

La distribución geográfica de las empresas en el país corresponde a una o más de una provincia, como así también algunas organizaciones presentes en todo el territorio nacional, y empresas que están en el país pero se dedican a exportar y se gestionan en Argentina, aunque, mantienen vínculos con el exterior.

A continuación, se presenta gráficamente la participación en el estudio según la distribución provincial.

Figura 2:

Distribución geográfica de organizaciones que participaron en el estudio de campo.



Los resultados obtenidos de los paneles de discusión demostraron que la mayoría de los y las gerentes identifican que las habilidades gerenciales deben estar presentes en las personas que hacen gestión dentro de las organizaciones, afirmando que las mismas son necesarias para el desarrollo de una buena gestión. Dentro de estas habilidades gerenciales entienden que las interpersonales son de gran importancia para alcanzar la eficiencia de la gestión y que deben estar presentes durante todo el proceso de gestión (planificación, ejecución, evaluación y control, retroalimentación) a fin de que la misma alcance los objetivos previstos.

Pero estas respuestas no son generales, sino que se han identificado habilidades más importantes que otras, por ello el 95,8% de los participantes considera que en tiempos de crisis y en contextos competitivos se han observado habilidades interpersonales de mayor significancia o más importantes a desarrollar que otras, para alcanzar y/o mantener la eficiencia, por sobre el 4,2% que sostuvo que todas las habilidades son de igual valor.

Inicialmente se presentaron las habilidades identificadas luego de realizar el análisis bibliográfico de la primera fase, y se les preguntó a los participantes de esta investigación para que compartan sus respuestas ante la siguiente pregunta:

*Si usted identificó mayor importancia entre las habilidades gerenciales indique
¿Cuál habilidad y qué beneficios reconoce?*

Del anterior interrogante, surgieron las siguientes afirmaciones por parte de los participantes:

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| a. La adaptación al cambio, | h. la creatividad, |
| b. el liderazgo, | i. el manejo de tecnologías, |
| c. la empatía, | j. la innovación, |
| d. la resiliencia, | k. la toma de decisiones, |
| e. la gestión de la comunicación, | l. la asertividad, |
| f. la gestión de conflictos, | m. la inteligencia emocional, |
| g. el diseño de estrategias, | n. la gestión de personas, |



- o. la cooperación, la sostenibilidad digital,
- p. la capacidad de improvisación,
- q. la agilidad,
- r. el acompañamiento,
- s. la gestión del cambio,
- t. la gestión de la incertidumbre, la motivación,
- u. el trabajo en equipo,
- v. las habilidades emocionales,
- w. la flexibilidad,
- x. la plasticidad,
- y. el compromiso,
- z. la capacidad para asumir riesgos,
- aa. el conocimiento,
- bb. el manejo del tiempo y
- cc. la capacidad de delegar

Varios participantes compartieron las respuestas, coincidiendo en reflexiones que permitieron ver el interés existente en asegurar las relaciones interpersonales para lograr alcanzar resultados eficientes al momento de hacer gestión. Esto se dio debido a que los participantes manifestaron que toman como superado el hecho que las personas que están en los roles gerenciales poseen el conocimiento intelectual/práctico debido, para el desempeño de dicho rol, para asegurar la afirmación se hizo la pregunta, ¿Consideran que los gerentes poseen las habilidades técnicas superadas?, de manera directa en todos los focus group, lo cual fue afirmativo y permitió observar que los participantes se centraban, para el alcance de la eficiencia organizacional, en el valor que se podía generar a través del desarrollo de las habilidades interpersonales, más que en otras.

De aquí que se asumió durante los grupos focales (inicialmente) que la diferenciación entre un gerente y otro se va a presentar a través de cómo éstos desarrollan de una manera más adecuada las habilidades interpersonales.

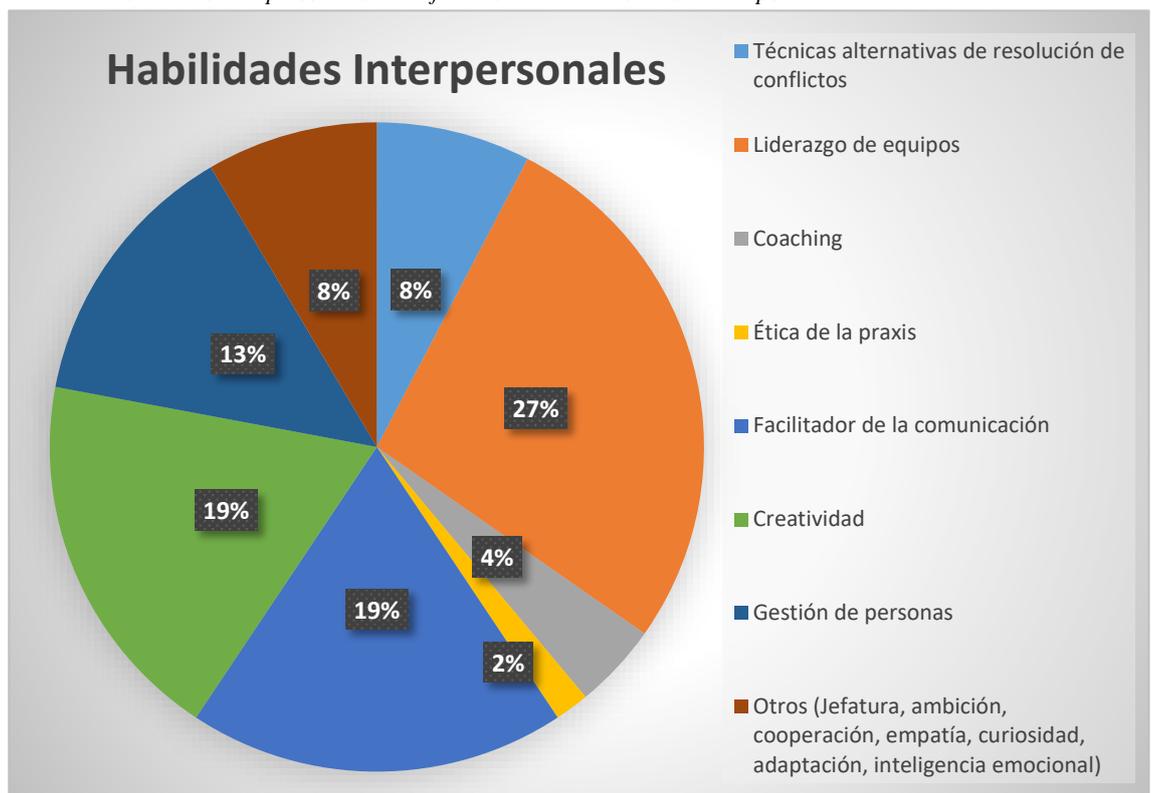
Del análisis de los resultados obtenidos en los focus group y del estudio cuantitativo que se obtuvo de las encuestas, se realizó una comparación entre todas las opiniones y se identificó a través del estudio de respuestas que las habilidades interpersonales más ponderadas en gerentes son:

- a. El liderazgo de equipos,
- b. La creatividad,
- c. La gestión de la comunicación como facilitador de la misma,

- d. La gestión de las personas,
- e. La gestión de conflictos a través de técnicas alternativas de resolución de conflictos,
- f. Coaching.

Los porcentajes con los que incidieron cada uno se observan en el siguiente gráfico:

Figura 3:
Habilidades Interpersonales identificadas durante el estudio de campo.

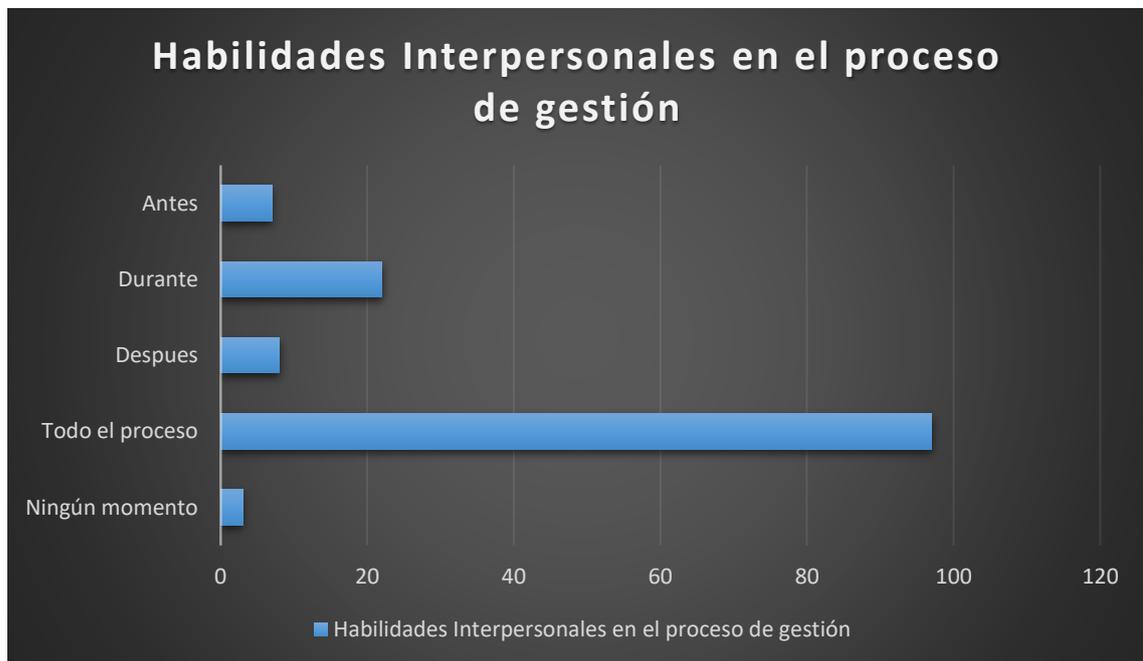


Estas habilidades identificadas, fueron observadas por los participantes durante el año 2020, dentro de sus organizaciones, en un contexto determinado, lo que demuestra que independientemente del tipo de organización, como así también del rubro y el lugar geográfico dentro del país, se repiten habilidades en las personas que son percibidas de similar forma al momento de estudiar la eficiencia en el desempeño de las personas que hacen gestión en las empresas.

Pero ¿Cuándo se hacen presentes estas habilidades?, ¿En qué momento de la gestión?

Frente a esta consigna se debatió durante los diferentes paneles de discusión, los momentos en los cuales las habilidades interpersonales tuvieron impacto en el desempeño de los y las gerentes observados/as.

Figura 4:
Momento en el cual se identificaron las habilidades interpersonales dentro del proceso de gestión organizacional



De los resultados se puede identificar que la mayoría lo percibió durante todo el proceso y otros en momentos particulares del proceso, esto también sucede independientemente del lugar geográfico, del rubro o tipo de organización.

A su vez se agrega que, algunos participantes identificaron que hay gerentes que no presentaron estas habilidades y que el impacto de ello fue muy negativo para la organización, como así también fue muy difícil poder desarrollarlas en su propia organización, por la falta de apoyo y de compromiso desde niveles superiores.

¿Qué sucede con esos valores pequeños agrupados en “Otros” dentro de la figura 3 (p. 59), que se hacen presentes ante las diferentes preguntas y planteamientos?

La investigación ha demostrado que hay valores que se repiten en diferentes momentos, pero también se han presentado otros valores diferenciales y particulares a cada organización. Por ello, es importante destacar que los resultados de cada avance de la investigación, sirven como una guía con sus fundamentos empíricos, pero a su vez hay otras variables de detalle que sumaran a la eficiencia empresarial.

Hasta el momento se puede presentar a manera de resumen los siguientes esquemas y gráficos, de acuerdo a lo estudiado sobre diferentes enfoques teóricos y lo estudiado en el campo:

Figura 5:
Relación Habilidades Gerenciales y Habilidades Interpersonales, según estudio de campo.

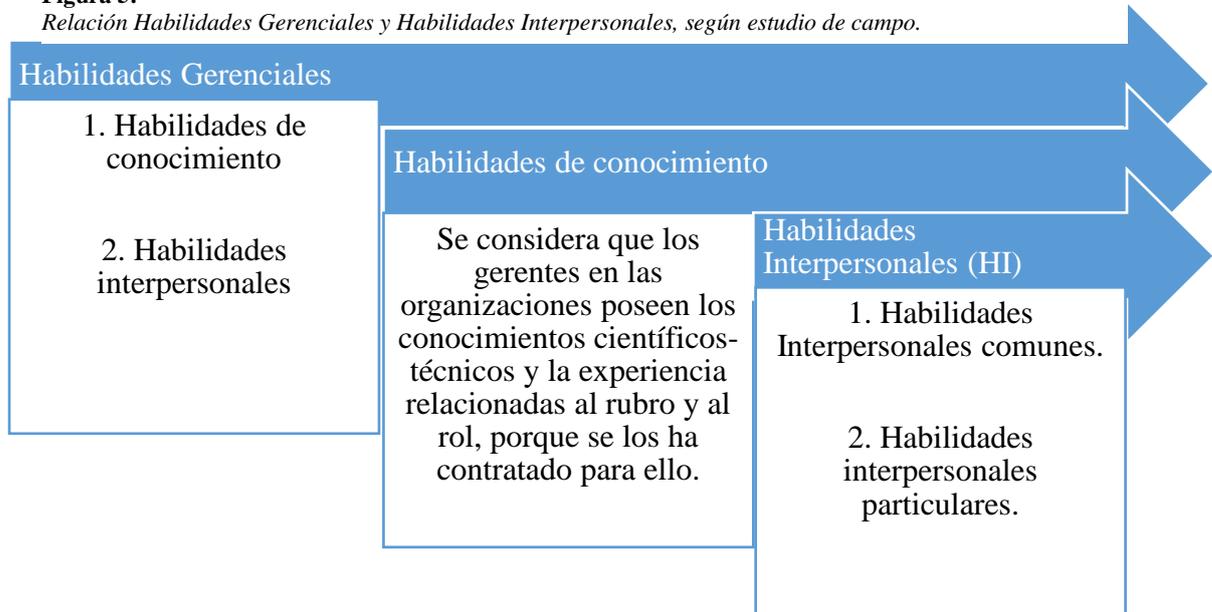
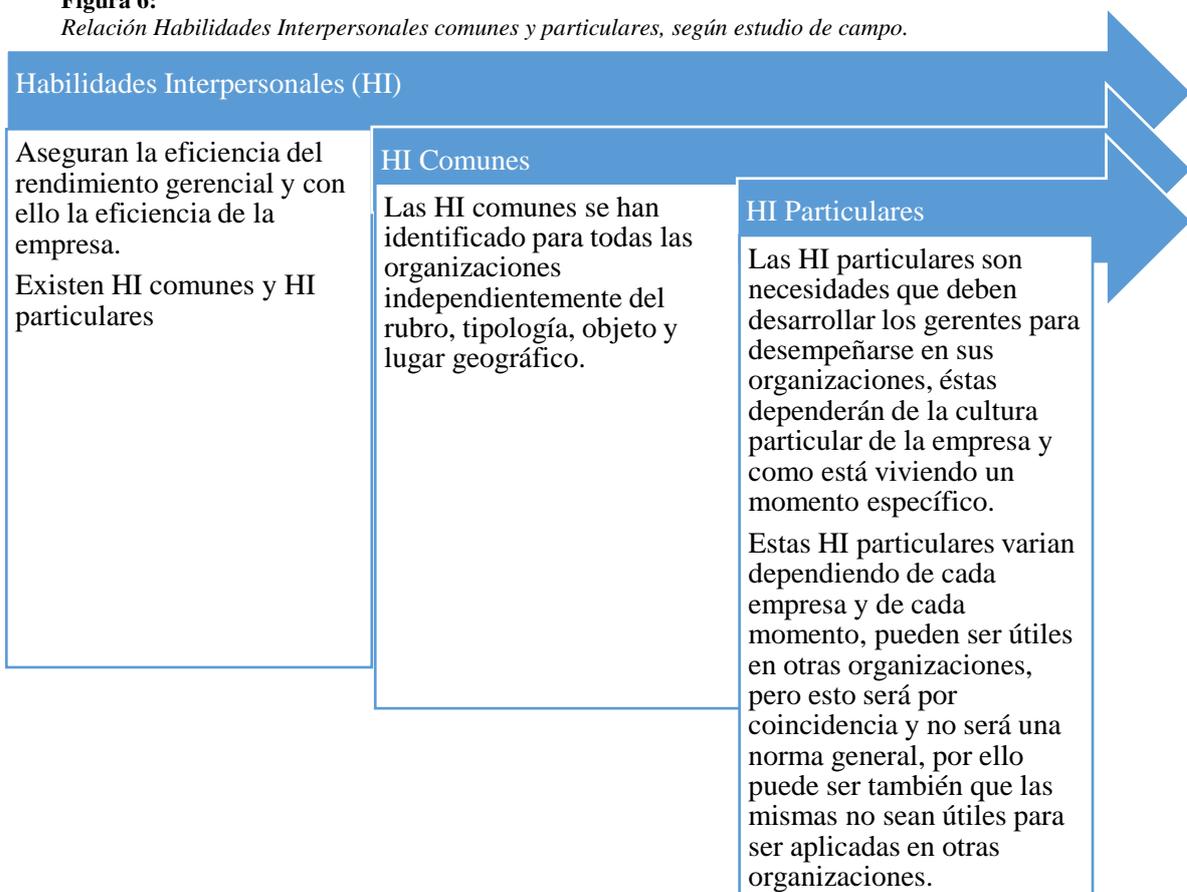


Figura 6:
Relación Habilidades Interpersonales comunes y particulares, según estudio de campo.



Las Habilidades Interpersonales particulares que son identificadas en esta investigación, fueron obtenidas de los focus group y del análisis cuantitativo de las respuestas que compartieron todos los participantes en las encuestas, permitiendo diferenciar, cuales se repiten en todas las organizaciones y cuales son específicas de alguna organización particular, que pueden estar relacionadas a la situación actual de cada organización, o a la cultura u otro factor que ameritaría un estudio particular de esa única organización. Si bien es claro que estas se pueden desarrollar y practicar por cualquier persona, las mismas pueden ser comparadas con las habilidades grupales que nombra Reyes Maldonado (2016), aunque en este caso son más específicas, entre ellas están:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| a. La adaptación al cambio, | m. la agilidad, |
| b. la empatía, | n. el acompañamiento, |
| c. la resiliencia, | o. la gestión del cambio, |
| d. el diseño de estrategias, | p. la gestión de la incertidumbre, la motivación, |
| e. el manejo de tecnologías, | q. las habilidades emocionales, |
| f. la innovación, | r. la flexibilidad, |
| g. la toma de decisiones, | s. la plasticidad, |
| h. la asertividad, | t. el compromiso, |
| i. la inteligencia emocional, | u. la capacidad para asumir riesgos, |
| j. la cooperación, | v. el manejo del tiempo y |
| k. la sostenibilidad digital, | w. la capacidad de delegar. |
| l. la capacidad de improvisación, | |

Por ello, es muy importante poder identificar cual es el requisito particular para mi organización y cual no, así se puede listar una cantidad de Habilidades Interpersonales a desarrollar en gerentes de la empresa, a modo de gestionar su evolución y su desarrollo dentro de la misma, como así también a modo de poder tener indicadores que nos vayan alertando sobre el desempeño de los diferentes equipos y la incidencia de sus jefes/as.

Con el desarrollo de los enfoques teóricos y los enfoques propuestos por los participantes que aportaron información a la investigación a través de debates grupales, se ha avanzado bastante sobre la visibilidad de las Habilidades Interpersonales que en

esta Tesis se nombran como Habilidades Interpersonales comunes, ya que están presentes, y/o es deseable que estén presentes, en los gerentes de organizaciones que actualmente están en todo el país, independientemente de las variables ya mencionadas (tipología, objeto, tamaño, etc.).

Finalmente, se ha valorado de forma positiva que estas Habilidades Interpersonales comunes y particulares deben estar presentes en todo el proceso de gestión para que realmente se logre obtener resultados positivos a favor del rendimiento de los y las gerentes y de sus colaboradores, y que con ello alcance la eficiencia organizacional.

Desde el ámbito de la gestión organizacional, estos resultados aclaran el panorama para la orientación a las personas en función del desempeño esperado y para su posterior evaluación a fin de tener parámetros claros que afiancen la confianza dentro del ámbito de trabajo. Estas herramientas existen en la mayoría de las organizaciones, son bastante útiles si se diseñan de forma correcta, y es allí en donde deben aparecer las Habilidades Interpersonales comunes por un lado, con una ponderación general y las Habilidades Interpersonales particulares por otro, con una ponderación específica, según la importancia que le dé cada empresa.

Una actividad particular que permite ponderar ciertos aspectos particulares como los que se vienen desarrollando, es la Evaluación Interna, ya que la misma permitirá medir los resultados y los procesos que vive la organización.

Esto coincide con otros autores como Hatum (2009), el cual expresa que,

“La evaluación también permite fijar metas y comunicar claramente la estrategia de la organización; y recompensa y reconoce el trabajo de cada uno según su alineación a la estrategia del negocio y a la consecución de resultados concretos” (...) y que (...) promueve un input de información sobre la gestión del talento en la empresa, a través de comprender la performance de los empleados de la organización y planificar, a partir de la evaluación y su resultado, el mejor desarrollo de la gente” (pp. 108- 109).

Si bien la investigación no estudia los sistemas de gestión de desempeño, su producto impacta de manera directa sobre ellos y hace observar la diferencia entre habilidades

y competencias que deben poseer los sujetos en roles gerenciales, pues las Habilidades Interpersonales particulares se aproximan más a las competencias de una persona que está en un lugar determinado, aunque no sea específicamente lo mismo.

Nardelli (2019), se refiere a competencias en base la definición Levý-Leboyer (2003) como aquellas que “(...) *afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión (...)*” (p. 39). El autor considera que, si bien las aptitudes y rasgos de personalidad pueden determinar el éxito de las personas para desarrollar puestos simples, cuando la complejidad de la posición o rol aumenta, son las competencias las que definirán su éxito. Las competencias se relacionan al entorno organizacional en las que son confeccionadas y requeridas.

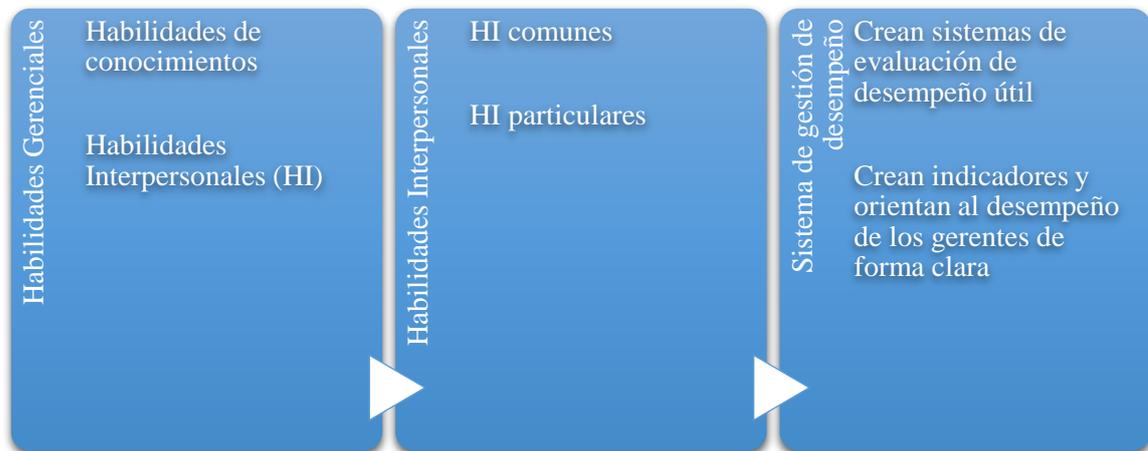
Lo cual también se identificó en los paneles de discusión realizado, ya que los participantes identificaron que si bien debe existir (por ejemplo) una buena gestión de la comunicación, esta no será siempre la misma en todas las organizaciones, lo que si debe pasar es que todos los gerentes deben tener en cuenta esto para desarrollar una habilidad que le permita ejecutar una comunicación efectiva con sus equipos de trabajo y que, dependiendo de la organización, esta comunicación será más autoritaria o más persuasiva. Lo mismo sucedió al hablar del liderazgo y de la habilidad para resolver conflictos interpersonales.

Algunos gerentes identificaron que varias de estas Habilidades Interpersonales comunes se encuentran presentes en las evaluaciones que reciben a fin de año, por ejemplo, en el ámbito gubernamental se observó que la calificación se hace de forma subjetiva en base a un listado de habilidades que han desarrollado gerentes durante el año, pero que no son utilizadas para guiar o aclararle a los gerentes que es lo que se espera de ellos durante el año de gestión; es decir, que no se realiza un feedback o retroalimentación al subordinado respecto de su calificación obtenida durante el proceso de evaluación. A diferencia de ello, en organizaciones de la sociedad civil y del ámbito privado empresarial, los objetivos organizacionales son planteados pero estos no se refieren a su desempeño, sino a los objetivos a alcanzar por la organización, por lo cual también se identifica que existe una subjetividad al momento de tener que

identificar cuales Habilidades Interpersonales son más valoradas y necesarias y cuáles no.

Figura 7:

Relación Habilidades Gerenciales, Habilidades Interpersonales comunes y particulares y Sistemas de gestión de desempeño, según estudio de campo.



La herramienta presentada (SGD-SED), es una de las tantas herramientas de las que se dispone en las organizaciones para observar de manera concreta el empleo de lo estudiado en este capítulo.

Dentro de las entrevistas a expertos, un gerente de institución educativa, con base de formación en administración, aportó que además de las habilidades gerenciales nombradas hasta aquí es muy importante poder identificar otras que en un futuro no muy lejano serán necesarias. Esto es debido a que la región se fue modificando y se va a modificar constantemente, por ello se deberá ir pensando en afianzar habilidades interpersonales como:

- la Inteligencia Emocional,
- la Mentalidad global,
- la Interculturalidad y la
- la Resiliencia,

Las cuales permitirán a los sujetos en roles gerenciales sobreponerse ante situaciones extremas de crisis en las que deban renacer y hacer renacer en sus colaboradores todo el ánimo necesario para seguir adelante, las cuales permitirán que todos los colaboradores piensen globalmente, y estén preparados para trabajar a diario con



personas de diferentes culturas y que dentro de ese espacio se puedan gestionar las emociones para que las personas y las organizaciones sean proactivas. Finalmente, agregó que estas habilidades interpersonales permitirán el desarrollo de una habilidad técnica muy necesaria actualmente, la habilidad de gestionar la incertidumbre o habilidad de la prospección, la cual precisa de varios aspectos interpersonales para producir ideas y tomar decisiones que le permitirán a los mandos directivos salir de la linealidad y del miedo al fracaso para tolerar el error y conducir organizaciones de manera exitosa.

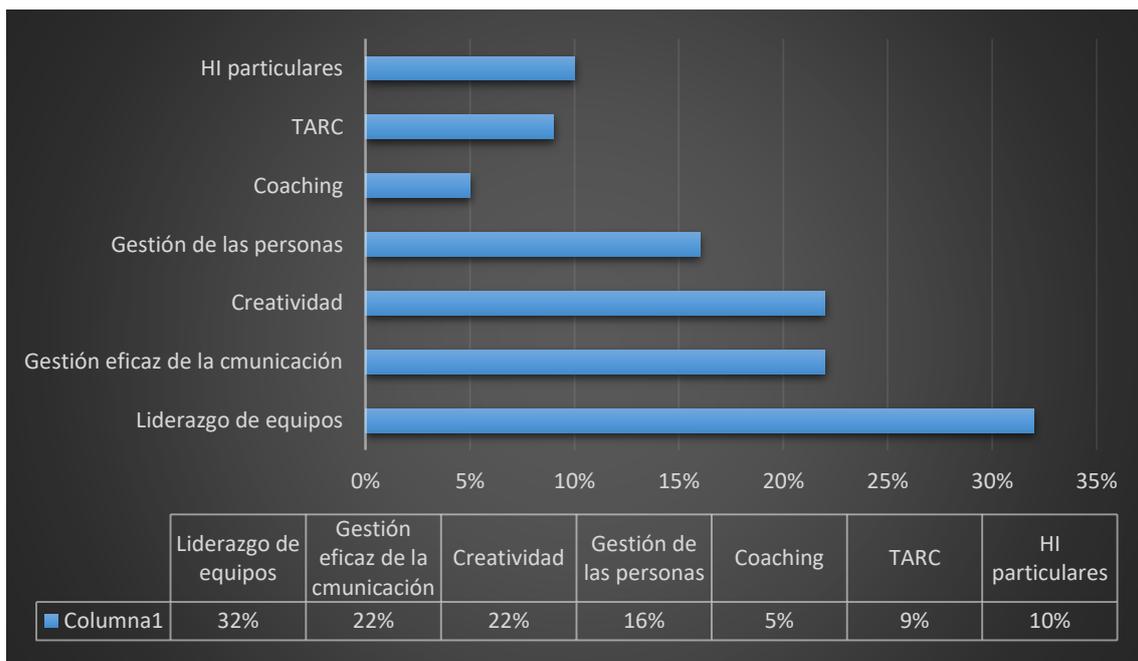
4.2. Conclusiones

Luego de abordar los enfoques teóricos del capítulo 1 y los enfoques presentados por los miembros que se desarrollan en organizaciones, en este capítulo, se puede identificar, inicialmente, que las habilidades interpersonales en gerentes son percibidas de manera positiva y son similares, independientemente de la región geográfica en donde esté ubicada la organización, como así también independientemente del rubro en el cual se desarrollan, o si el tipo de organización es una Organización de la Sociedad Civil, una Organización Gubernamental, o una Organización privada con fines lucrativos, como así también esto se da independientemente del tamaño de la organización (PYME, Micropyme, Gran Empresa, Empresa Multinacional).

Para alcanzar la eficiencia organizacional se han identificado opiniones que coinciden al momento de observar a gerentes y a la teoría existente, demostrando que las habilidades interpersonales en los gerentes se deben tener en cuenta para el desarrollo de la misma, de manera indispensable.

Por ello, las habilidades interpersonales identificadas tanto en la teoría, como en la práctica situada en Argentina durante el año 2020, son:

Figura 8:
Habilidades Interpersonales comunes, según estudio de campo y enfoques teóricos.



Estas habilidades deben presentarse durante todo el proceso para que afecten a la eficiencia organizacional y al desempeño de gerentes en sus organizaciones.

Como una conclusión parcial de estas comparaciones se puede deducir de estos datos que para alcanzar la eficiencia organizacional es necesario los sujetos en roles gerenciales desarrollen habilidades interpersonales que impacten sobre el desempeño de sus colaboradores y con ello sobre el rendimiento de la propia organización. Según los datos obtenidos, estas habilidades interpersonales pueden variar en función de algunas variables que diferencian a las organizaciones entre sí, como el tamaño, el rubro, la tipología o la ubicación geográfica, pero también se han encontrado algunas que por coincidencia se repetirán en la mayoría de las organizaciones, independientemente de sus diferencias.

Las mismas ya fueron nombradas en la figura nro. 8, y deben ser ejecutadas de forma constantes por quienes hacen gestión, a fin de alcanzar beneficios que aseguren la eficiencia de la organización.

Los beneficios que traigan consigo, se tratarán en el próximo capítulo en base al estudio bibliográfico y al estudio de campo realizado dentro de esta investigación, ya que además de tener que desarrollarse por cada gerente, deberá ser percibido por los colaboradores para que se haga efectiva la habilidad mencionada. Esto también determinará el nivel de importancia de cada habilidad y la necesidad de las mismas.

Por ello, es importante recordar lo citado anteriormente por Reyes Maldonado (2016), el cual aporta una conceptualización más centrada en las interacciones de las que nos percatamos, citando a Aguilar et al. (2010) en el artículo “Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados, un enfoque relacional para el estudio del liderazgo”, en donde explica que para el desarrollo eficiente de un gerente es necesario centrarse en las relaciones que este genera con los otros colaboradores de la organización.

Dentro de estas relaciones las más importantes son las que desarrolla con los otros colaboradores de niveles subordinados. El control y manejo efectivo de estas relaciones son más que indispensables para que se genere una eficiente autoridad y no solamente una relación de poder que existe por la organización de una estructura pre-establecida en un organigrama empresarial, “(...) entonces no basta con que los gerentes posean habilidades sino que es importante que los subordinados las perciban (...)” (Reyes Maldonado, 2016; p. 2).

Además de ello, se observa que los resultados obtenidos hasta el momento demuestran la utilidad de los mismos para la elaboración de diferentes sistemas de gestión de desempeño y sistemas de evaluación de desempeño. Aunque si bien es muy importante para la elaboración de estos, no es en sí una relación directa pero si se puede concretar o verse concreto en ellos.

Hasta el momento, existen ejemplos de estos sistemas que integran a las habilidades gerenciales de conocimiento (figura 12, p. 74) y no así a las habilidades gerenciales interpersonales. Tal como se propone a modo de ejemplo en la figura nro. 9, y a solo demostración, sin ser el mismo una guía imperativa ni de consulta, ya que como se ha expresado cada habilidad debe ser estudiada en función de la necesidad particular.

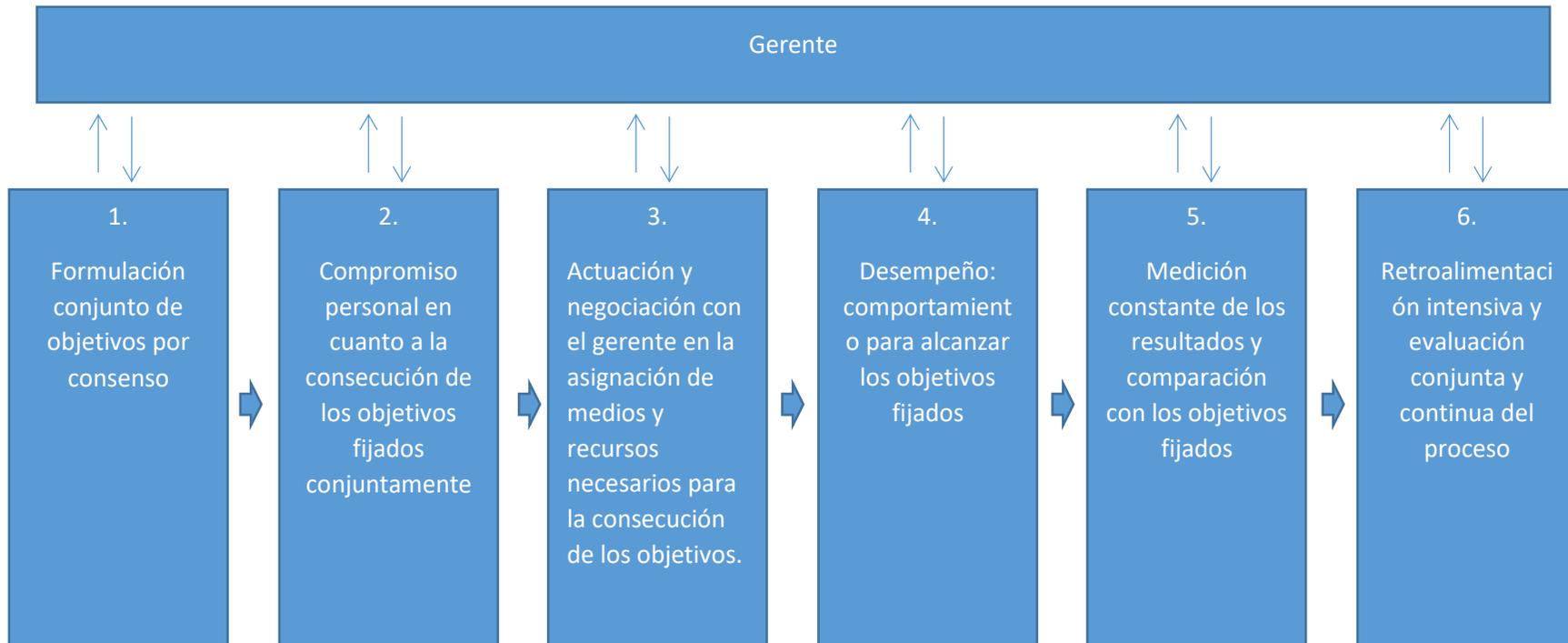
Figura 9:

Primer modelo de SGD para el empleo concreto de las Habilidades Interpersonales comunes identificadas, según estudio de campo y enfoques teóricos.



Figura 10:

Proceso de administración participativa por objetivos. Adaptación



Nota. El gráfico representa el Proceso de administración participativa por objetivos. Adaptado de “*Administración de Recursos Humanos*”, p. 360, por Chiavenato I., 2000, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

Así como el gráfico da muestras de un proceso de acompañamiento constante al colaborador, brindándole retroalimentación respecto a su desempeño y asegurando que cuente con los recursos necesarios a fin de cumplimentar con los objetivos acordados en las etapas iniciales, Chiavenato (2000) agrupa las finalidades de la GD en tres segmentos:



- a. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- b. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- c. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Capítulo 5: Impacto de las Habilidades Interpersonales de los gerentes sobre las organizaciones

En este capítulo se presentarán los beneficios identificados durante el trabajo de campo realizado con gerentes y colaboradores de organizaciones que se desempeñan en Argentina, en comparación con el alcance de los objetivos organizacionales, y en relación con los enfoques teóricos y los resultados que se presentaron en los capítulos 1 y 2 (los cuales hacían referencia a los beneficios generados por la práctica de las habilidades interpersonales comunes y particulares).

Se demostrarán los ciclos de beneficios a tener en cuenta para desarrollar la eficiencia en la gerencia a través del desarrollo de las habilidades expuestas, para ello se retomarán además de los resultados, los aspectos más importantes teóricos que deben tenerse siempre presentes, ya que la metodología implica, abordar el campo y realizar una comparación con los resultados del análisis bibliográfico.

Este análisis permitirá identificar el impacto del desempeño de los y las gerentes y su eficiencia para alcanzar los objetivos de la organización.

Finalmente, se desarrollarán unas conclusiones parciales que integren lo analizado en este capítulo y en el anterior.

El objetivo particular de esta etapa es:

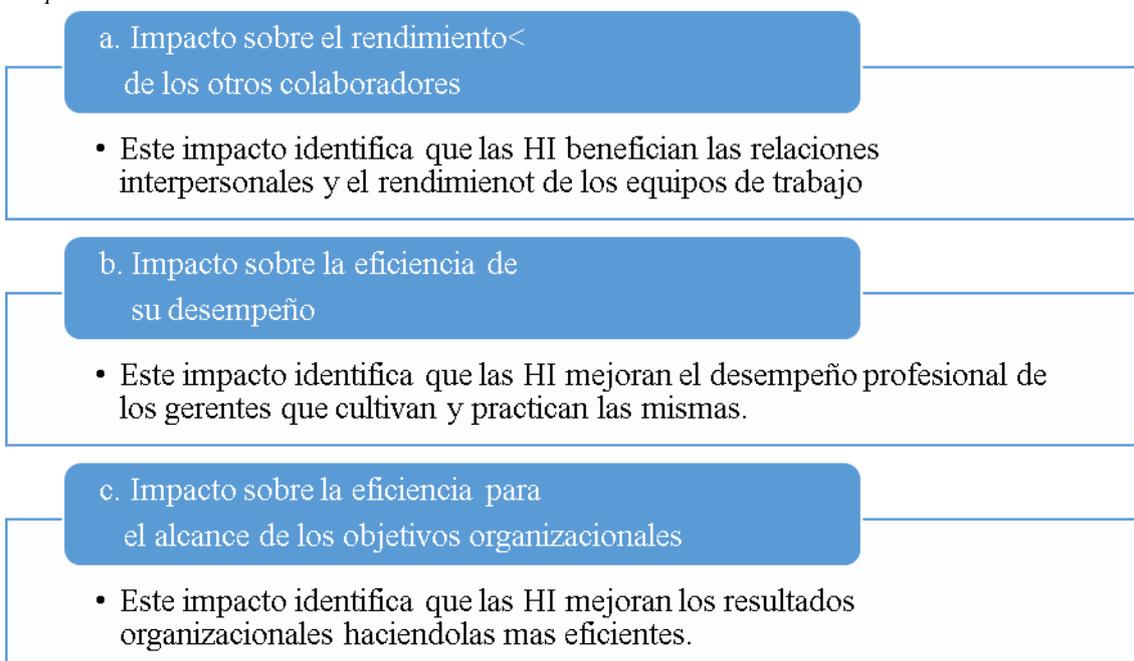
- ✓ Analizar el impacto de las habilidades interpersonales, de las gerencias, jefaturas y direcciones que dirigen organizaciones, con el nivel de eficiencia en su desempeño, según los objetivos institucionales.

5.1 Enfoques organizacionales

Desde el punto de vista de los colaboradores y gerentes que desempeñan sus funciones en organizaciones actualmente, se pudo identificar que las habilidades gerenciales mencionadas en el capítulo 1 son bien percibidas desde la posición de los colaboradores y desde la posición de los y las gerentes que tienen bajo su cadena de comando/responsabilidad a otros gerentes. Estos manifestaron que las habilidades interpersonales presentes en los y las gerentes han dado resultados positivos en varios aspectos, entre ellos se diferencian los siguientes:

Figura 11:

Impactos de las Habilidades Interpersonales sobre el rendimiento de los colaboradores y la eficiencia de la empresa.



Estos impactos se presentan en dos polos opuestos. Para el caso en que las Habilidades Interpersonales se identifican en gerentes, se perciben opiniones positivas sobre el rendimiento y el desempeño de los colaboradores empresariales y en aquellos en donde se han percibido la ausencia del ejercicio de las HI, se obtuvieron opiniones negativas por la falta de gestión asertiva de los responsables en las gerencias.

Los aspectos nombrados presentan una relación directa con el desempeño del profesional y el desempeño de los colaboradores, sin contar alguna relación con las relaciones personales o de amistades existentes. Esto es debido a que los participantes opinaron en función del desempeño profesional los sujetos en roles gerenciales y de los colaboradores y su impacto hacia el desempeño en la organización. En esta etapa es importante destacar

que de las reuniones realizadas durante el trabajo de campo se logró desarrollar una lista de aspectos y competencias que son necesarias en gerentes para desempeñar su rol durante momentos de crisis, la cual se creó conforme al análisis de lo compartido por cada participante, mientras hacían sus aportes:

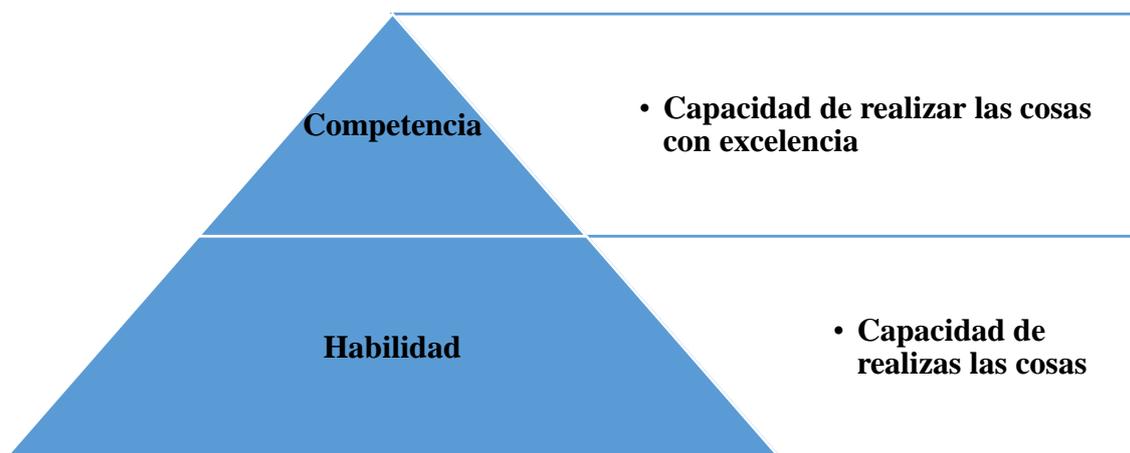
- Competencias para resolver conflictos entre los colaboradores, las tareas y el desempeño interno a través de la negociación o la mediación.
- Competencias para crear escenarios de trabajo saludables emocionalmente.
- Ser justos y equánimes en el trato.
- Ser correctos en el desempeño de su función y de las relaciones con los otros.
- Ser facilitador en los procesos comunicativos hacia arriba y hacia abajo y horizontalmente.
- Ser capaz de crear nuevas ideas y formas de hacer las tareas.
- Ser ágil para la toma de decisiones de forma inequívoca.
- Tener competencias para la motivación de personas y equipos.

Estas competencias, se han identificado a través del debate por la presencia y por la ausencia de los resultados esperados organizacionalmente acerca del desempeño de los colaboradores, ya que ante la identificación de resultados negativos por gestión de los niveles de conducción, que compartieron los participantes durante los focus group en relación a sus organizaciones, se observó la ausencia de alguna de las competencias requeridas y, en el caso de resultados positivos, se identificó que los mismos tuvieron relación con la presencia de estas competencias.

Analizando estos datos, cabe destacar que las competencias y las habilidades son similares, pero no son lo mismo; desde los profesionales de Recursos Humanos que participaron, y con la aceptación de los otros participantes, se diferenció a ambos conceptos por la relación de excelencia, como lo plantea Puga Villarreal y Martínez Cerna (2008), pues en ambos casos se atribuye al ejecutante como una persona que hace las cosas de forma correcta, pero en el caso de las competencias, lo realiza con el detalle y la excelencia suficiente para el logro impuesto en alguna organización en particular; sin embargo las habilidades comprenderán que el ejecutante realice las tareas de forma correcta de manera general, su perfección lo llevará a ser competente.

Específicamente, en esta investigación se abordan las habilidades gerenciales, y dentro de ellas las habilidades interpersonales (HI), por ello se continuará trabajando sobre las Habilidades Interpersonales que debe poseer los sujetos en roles gerenciales (en este capítulo), para mejorar la eficiencia del rendimiento organizacional.

Figura 12:
Diferencia Competencia- Habilidad.



De las competencias reconocidas en esta etapa, se estableció una relación con las habilidades mencionadas en el capítulo 1 (Habilidades Interpersonales comunes) que nos llevan a identificar la necesidad existente en los colaboradores que hacen a la organización, de gerentes que se desempeñan en sus puestos de conducción, en base a la mejora de la eficiencia del desempeño organizacional.

Para ello, se tuvo en cuenta las relaciones más directas, pues se puede ver que una de las habilidades mencionadas es el Liderazgo de Equipos, y esta parecería ser la que más competencias agruparía, sin embargo el liderazgo de equipos se presenta en las diferentes organizaciones de manera distinta. Esto se da debido a que las tareas, la cultura organizacional y el ámbito es diferente, por ello en muchos casos hay líderes que para resolver conflictos deben acudir al apoyo de Recursos Humanos de otro colaborador para resolverlo, sin embargo no deja de ser un líder para los momentos de crisis, lo mismo sucede con el Coaching, la comunicación eficaz y las otras Habilidades Interpersonales comunes que deben estar presentes en gerentes.

Además de lo expresado anteriormente, se observó durante los paneles de discusión que cada habilidad puede desarrollar en las personas mayor cantidad de competencias; esto fue identificado a través de las opiniones de los participantes los cuales aportaban de forma directa acerca de lo que producían esas habilidades los sujetos en roles gerenciales

durante los paneles, además de que estas opiniones se leen de manera directa en la Tabla I, p. 78, debido a que fueron documentadas en las encuestas realizadas a cada uno de los sujetos en roles gerenciales que participaron, como así también que las habilidades guardan una relación entre ellas, facilitando el desarrollo entre sí, pero estas no se dan por causalidad, sino que tienen que existir decisiones personales, contextos interpersonales, como así también organizacionales que favorezcan el desarrollo.

Por ello, la próxima tabla indicará las relaciones que se han observado durante el 2020 en las 118 organizaciones de Argentina que participaron del estudio, en función de sus necesidades y su contexto de crisis, como así también de las Habilidades Interpersonales comunes identificadas en el capítulo 1 de esta investigación, a través del estudio y análisis documental realizado en la etapa de abordaje teórico.

Tabla 1:
Relación Habilidades – Competencias identificadas.

<u>Habilidades</u>	<u>Relación</u>	<u>Competencias</u>
Coaching	<i>Crea esta competencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias para crear escenarios de trabajo saludables emocionalmente.
Liderazgo de equipos	<i>Crea estas competencias</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener competencias para la motivación de personas y equipos.
Gestión de las Personas	<i>Crea estas competencias</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser justos y equánimos en el trato. • Ser correctos en el desempeño de su función y de las relaciones con los otros.
Técnicas alternativas para resolver conflictos (TARC)	<i>Crea estas competencias</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias para resolver conflictos entre los colaboradores, las tareas y el

		desempeño interno a través de la negociación o la mediación.
Creatividad	<i>Crea estas competencias</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser ágil para la toma de decisiones de forma inequívoca. • Ser capaz de crear nuevas ideas y formas de hacer las tareas.
Gestión eficaz de la comunicación	Crea esta competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ser facilitador en los procesos comunicativos hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente.

Para el desarrollo de cada HI, los grupos de trabajo indicaron diferentes valores en el caso de tener que formar a los gerentes respecto de sus habilidades, ya que no es el mismo liderazgo que se necesita en las Fuerzas Armadas, que en las Fuerzas Policiales, que en la Gestión de una Universidad, que en la Dirección de un Sindicato, que en la Dirección de una Escuela Secundaria, en la representación de un Club Deportivo o en la Gestión de una Cooperativa de Trabajo, y así se podría distinguir de una manera bastante extensa cada análisis, o se podría hacer una investigación acotada en función de las características organizacionales, en vez de algo general que se identifica como común en todas las organizaciones elegidas; por ello, en esta parte se desarrollarán aspectos a tener en cuenta en cada Habilidades Interpersonales común que se definió hasta el momento, a fin de que la misma brinde beneficios a la eficiencia organizacional.

- Liderazgo de equipos

El liderazgo de equipos es reconocido como una Habilidad Interpersonal fundamental para beneficiar a la organización respecto de su rendimiento, si bien parece algo que no puede estar ausente en los roles gerenciales, se ha identificado que en varias organizaciones los sujetos en roles gerenciales no logran ser líderes de los grupos de trabajo que deben conducir, y con ello no contribuyen a un sistema eficiente. En algunos casos se da debido a que los perfiles de puestos a cubrir únicamente tienen en cuenta las habilidades gerenciales que se relacionan

con la formación profesional científico-técnica y no al desarrollo de las habilidades interpersonales, pues ello no está detallado en ningún perfil, sino que se evalúa subjetivamente en función de recomendaciones o de la lectura de trabajos y desempeños anteriores.

Para que el liderazgo de equipos brinde resultados que beneficien a la eficiencia organizacional, el gerente deberá estar comprometido con la visión de la organización y perseguir los objetivos que esta pauté para alcanzar, su compromiso personal con la organización definirá su modo de mandar a los otros y su eficacia en el desempeño de esta habilidad.

Tomando como guía al MFP 51-13, Manual del Ejercicio del Mando del Ejército Argentino (1968), podemos enunciar tres principios a tener en cuenta por el líder, que fueron tratados en los paneles de discusión, y se adaptaron como si fuesen reglas fundamentales necesarias para que el gerente asegure una eficiente función de mando, estas son:

a. El convencimiento:

Para alcanzar los objetivos y las metas impuestas, es condición fundamental que el/la líder este convencido de que esta es apta, factible y aceptable. De no ser así no podrá influir ni entusiasmar en los colaboradores que integran al equipo que está conduciendo.

Si el/la gerente como líder de equipo no alcanza este convencimiento y es escéptico, solo contribuirá a la destrucción de la moral de sus colaboradores debido a que afectará al ánimo de ellos destruyéndolo. Por ello es un principio para que el/la gerente mande creer en todas las misiones que emprende y esperar de las tareas a realizar el éxito y contagiar al equipo de la fe que tiene de ello.

Este principio intervendrá ante las dificultades que se presenten, ayudando a no temer ni espantarse frente a dificultades ni ante la falta de éxitos momentáneos, permitiendo ver siempre los aspectos positivos de cada acontecimiento. Además de ello contribuirá a generar en los sujetos en roles



gerenciales una personalidad que le permita reaccionar con energía positiva ante los desánimos que puedan transitar aquellos colaboradores que son parte del equipo que manda, sean estos por cuestiones organizacionales o por cuestiones externas.

b. Servir sin limitaciones al trabajo y a sus colaboradores:

Las exigencias del rol gerencial ofrecerán muchas y variadas alternativas que sólo podrán satisfacerse con éxito si el/la gerente las afronta permanentemente con el ánimo nacido de la íntima convicción de que su función es servir. Esta posición de servir/servicio al otro se presenta siempre debido a que el/la gerente no decide arbitrariamente, su regla será buscar resonancia en lo más hondo de sus colaboradores haciéndolos participar del ideal que ellos viven, auxiliándolos y exigiéndoles el cumplimiento correcto de los deberes y obligaciones que la misión o función imponen. Si bien hay algunas organizaciones que poseen una norma para todo lo que hay que hacer, hay otras que no, y en ambas los líderes que mandan le exigirán personalmente a sus colaboradores aspectos que están más allá de lo contractual, que se presentan en lo interpersonal, como lo es el compromiso, el profesionalismo, el deseo de superación y la excelencia.

Debido a ello los gerentes deberán estar motivados para el cumplimiento de su función, sintiendo que en su rol están al servicio de la organización que lideran, la tarea que cumplen y los colaboradores que tiene a cargo.

“(...) Este servicio hacia algo trascendente de su persona le confiere exigencias propias de una vida noble, disciplinada, plena de obligaciones, nacida de un lúcida autoconciencia que encuadran sus acciones en un quehacer esforzado que lo caracterizará como al perfecto hijo de sus obras. El jefe que ha comprendido la trascendencia de su misión se dará cuenta de su situación excepcional porque ha sabido exigirse más. Habrá hecho de su vida ante todo un privilegio de obligaciones y se erigirá por esta circunstancia en instancia de ejemplarización. Cuando el jefe ha comprometido su vida como

permanente esfuerzo y autoexigencia, los subordinados verán en él a la persona de mayor excelencia espiritual y agudezas de mira que los incita a seguirlo y a participar activamente de sus órdenes e intenciones porque siempre verán en él lo selecto y lo mejor (...)” (Ejército Argentino, 1968; p. 43).

c. Tener sentido de la autoridad:

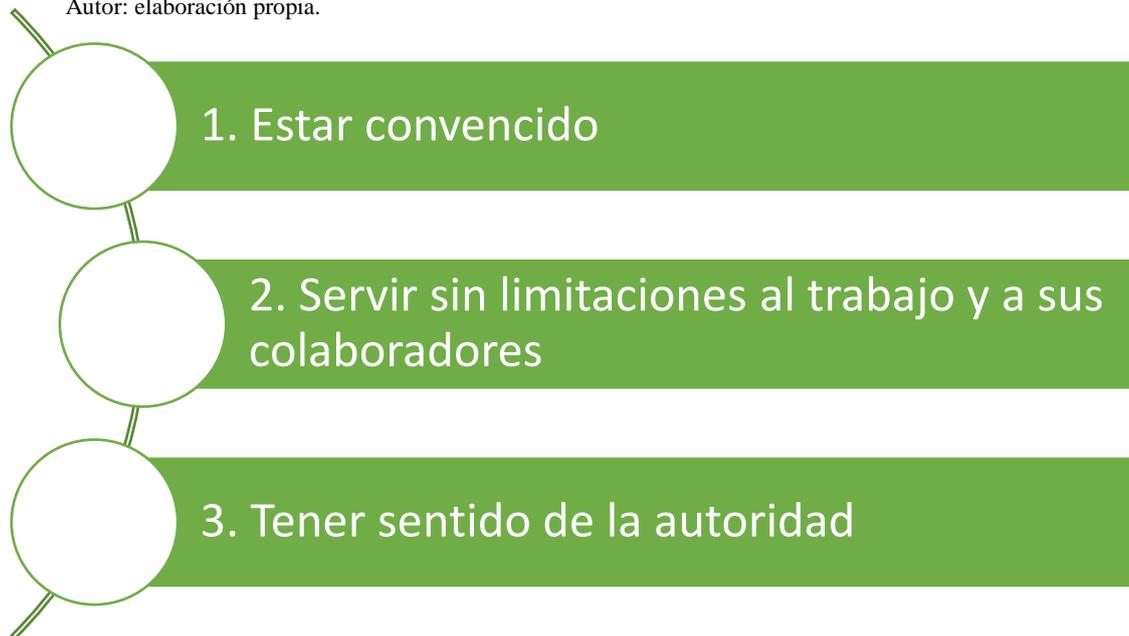
Todo gerente que lidere su equipo de colaboradores, deberá crear y mantener el sentido de la autoridad que le corresponde por el puesto que ocupa, esto es debido a la responsabilidad legal que posee por estar cumpliendo la función que desempeña, ya que posee la capacidad de brindar un servicio esencial a la empresa de la cual forma parte.

Este principio en particular se construye con el resto de los colaboradores, y debe cuidarse para que no se pierda por la falta de carácter de quien deba mandar, como así también por el exceso de aquellos que deben mandar.

No proteger este principio, afectará de manera negativa en la eficiencia organizacional, ya que los colaboradores perderán su motivación, incidirá gravemente en el espíritu de cuerpo y comenzarán a aparecer problemas de disciplina.

“(...) para hacerse respetar será necesario ser respetable no sólo en el ejercicio de la profesión, sino en toda la vida. Toda falta, aún la privada, es una disminución de prestigio para el ideal que el líder del equipo representa. Un procedimiento fundamental para lograr el sentido de la autoridad será que el jefe tome conciencia sobre su propia dignidad y las responsabilidades legales y morales que le corresponde asumir (...). El servicio exigirá la entrega total del hombre a sus funciones. El jefe velará y tratará de enaltecer permanentemente la dignidad humana de sus subordinados (...)” (Ejército Argentino, 1968; p. 43).

Figura 13:
Principios para liderar equipos (adaptación del MFP 51-13 del Ejército Argentino para otras organizaciones).
Autor: elaboración propia.



Nota. El gráfico representa los principios para liderar equipos, adaptado para el empleo en otras organizaciones del *Manual del ejercicio del Mando* (p. 32), por Ejército Argentino, 1990, EA.

Teniendo en cuenta estos principios los sujetos en roles gerenciales, líderes de equipos, podrá desarrollar su función asumiendo los siguientes aspectos en sus relaciones interpersonales, como si fuesen procedimientos a seguir para la gestión de los equipos, para mejorar el rendimiento de los mismos y con ello, aumentar la eficiencia organizacional, toando como guía y adaptando lo que se propone en el “Manual del Ejercicio del Mando del Ejército Argentino, (1968):

- a. Crear y mantener el ascendiente “Manual del Ejercicio del Mando del Ejército Argentino, (1968):

A través de este procedimiento el/la gerente, líder de equipo, podrá proyectar su moral a los otros colaboradores. Para lograrlo tendrá que tener constantemente presente los principios para mandar trabajados anteriormente y la forma en la que desarrolla sus propias condiciones personales de liderazgo.

El mismo se construye y adquiere en y con los otros colaboradores, ya que tendrá una gran relación con la personalidad, pero se configurará a través de cómo uno proyecta la misma y de cómo los otros la perciben, debido a ello



este procedimiento es de creación interpersonal, porque no se puede desarrollar de manera individual, sino que es necesaria la participación de los otros.

Alcanzar el desarrollo de este procedimiento, estimulará positiva y constantemente al líder que irradia ascendiente y al/los colaborador/es que lo perciben, que si bien será difícil de medir cuantitativamente, será fácil de advertir en el equipo, tanto por quienes lo integran, como por quienes están externamente relacionados. Esta advertencia por parte de los integrantes del equipo traerá consigo dos situaciones que afectan a la eficiencia organizacional, la primera es que el gerente podrá influir y los colaboradores aceptarán esa influencia, y la segunda es que el/la gerente mandará de forma plena con la tranquilidad que se ha construido en equipo.

“(...) El ascendiente no es estable. Puede perderse principalmente cuando la conducta del jefe en el ejercicio del mando se vuelva déspota, ególatra, terca o indolente, o bien cuando incurra en contradicciones gruesas entre lo que hace y lo que exige (...)” (Ejército Argentino, 1968; p. 45).

- b. Dar constantemente el ejemplo “Manual del Ejercicio del Mando del Ejército Argentino, (1968):

El ejemplo de quienes lideran los equipos en las organizaciones, serán herramientas multiplicadoras, por ello este procedimiento también se utilizará interpersonalmente. Su finalidad será despertar en los otros las mayores potencialidades que posean para que los apliquen en beneficio del alcance de los objetivos impuestos de la manera más eficiente posible. Este procedimiento posee la virtud de *“(...) poner en juego los factores psicológicos de contagio afectivo, imitación y elevación de los niveles de aspiración (...)”* (p. 47).

El efecto se concretará a través del quehacer diario de los colaboradores, quienes tomarán como propio el ejemplo y los modos de hacer del líder en la

organización, perfeccionándose, en función del modelo que ha construido, transmite y requiere el/la líder del equipo, para alcanzar los mayores estándares de eficiencia. La ejemplaridad debe estar presente en todo momento, pues los colaboradores están permanentemente viendo y observando al líder, para encontrar en ellos respuestas de cómo actuar, y en el mejor de los casos para inspirarse en la tarea diaria, ya que encuentran en el mismo un ejemplo a seguir para las tareas organizacionales. De lo contrario, el error generará el mismo resultado pero de forma negativa, pues se abrirán tolerancias a las actitudes negativas.

“(...) Los hombres normalmente nunca se conducirán por los preceptos abstractos de la razón pura. Necesitarán ver su ideal encarnado en un hombre, que los incita a seguirlo por la seducción del ejemplo (...). El jefe que da ejemplo podrá pedirlo todo a sus hombres porque siempre conquistará y merecerá la confianza de ellos (...). En la acción y situaciones peligrosas, con el ejemplo valiente del jefe, crecerá su ascendiente y revitalizará la moral de la organización (...)” (Ejército Argentino, 1968; p. 47).

- c. Cultivarse y motivar a los miembros del equipo a cultivarse profesionalmente “Manual del Ejercicio del Mando del Ejército Argentino, (1968):

los sujetos en roles gerenciales deberán liderar los equipos de trabajo correctamente de forma constante, para ello debe conocerse y tener identificado cuáles son sus mayores potenciales y cuáles son sus mayores debilidades, a fin de poder potenciar y emplear adecuadamente algunos y trabajar para reducir los otros. Este conocimiento personal se debe realizar de forma personal y de forma grupal, empleando así la autocrítica y la crítica constructiva del resto del equipo, lo cual se desarrollará a fin de alcanzar los resultados más óptimos posibles en busca de ser eficientes organizacionalmente.

La práctica de la autocrítica como un procedimiento permitirá identificar las debilidades personales de todos los colaboradores y del equipo como un

colectivo, para que se puedan tomar medidas que mejoren el desempeño y alcancen mejores niveles de eficiencia.

“(...) Cuando la capacidad se evidencia en toda su magnitud eclipsará las imperfecciones lógicas y menores del jefe, irradiará un efecto benéfico sobre sus otras condiciones positivas, despertará la emulación y el deseo de servir mejor, afianzará la confianza y la seguridad del grupo e incrementará el ascendiente del jefe (...)” (Ejército Argentino, 1968; p. 48).

- d. Conocer a sus colaboradores y preocuparse por su bienestar “Manual del Ejercicio del Mando del Ejército Argentino, (1968):

Así como los sujetos en roles gerenciales conocen su posición dentro de la organización y de las relaciones de poder existentes en la empresa, debe conocer cuáles son las relaciones de confianza existentes en el/la líder del equipo y de los otros colaboradores, como así también la existente entre ellos.

Esto le permitirá al líder predecir cómo puede llegar a ser el comportamiento de sus colaboradores de forma individual y de forma grupal ante situaciones de crisis, de riesgo o incertidumbre, como así también en las situaciones normales diarias. Gracias a ello se podrá comprender las causalidades de determinados comportamientos de efectos positivos o de efectos negativos, identificar virtudes y defectos, a fin de elevar, mantener o mejorar la moral individual de los miembros del equipo como así también la moral colectiva.

“(...) El conocimiento de los hombres permitirá al jefe velar mejor por el bienestar de éstos, desempeñar con acierto el papel de consejero, incrementar la eficiencia de los individuos dentro de la organización y aumentar el espíritu de cooperación (...)”(Ejército Argentino, 1968; p. 49).

Con este procedimiento empleado, el equipo podrá subir su convicción al enfrentar cualquier tarea, ya que la percepción existente dará manifiestos de preocupación por el bienestar desde quien lidera el equipo, como así también



de los pares. Lo que por efecto directo incrementará el entusiasmo para enfrentar tareas que se le impongan como equipo.

- e. Tomar decisiones e impartir órdenes inequívocas, correctas, oportunas y hacer su seguimiento/evaluación “Manual del Ejercicio del Mando del Ejército Argentino, (1968):

El/la líder del equipo deberá tomar decisiones y hacerse responsable de ello, por tal motivo las mismas deberán ser inequívocas, correctas, oportunas. Este procedimiento también requiere de una relación entre personas, pues la decisión no se deberá tomar y emitir en soledad sin tener contacto con los colaboradores. Los líderes de los equipos deberán impartir las órdenes de forma directa a través de los medios de comunicación que establezca la organización, además de ello cada líder se deberá asegurar que la orden transmitida fue clara y que se ha interpretado adecuadamente por quienes deben cumplirla. Por otro, lado deberá asegurarse que se disponen de los medios materiales y de personal necesarios para cumplir las tareas asignadas.

Las órdenes deberán pasar por un análisis correcto y oportuno para que las personas sean empleadas en función de sus capacidades, para que los tiempos sean acordes y para que los colaboradores dispongan del tiempo suficiente para sacarse cualquier duda existente.

Estas órdenes tendrán que ser evaluadas o tener su correspondiente seguimiento por el/la líder, siendo para él una obligación y para los otros colaboradores, una necesidad.

“(...) Lo primero, porque a través de ella se revelará la preocupación del jefe, se rectificarán los errores, se inyectará la energía necesaria para el logro de los propósitos y se dará oportunidad para confiar que lo que se haga en el futuro será con mayores niveles de acierto, seguridad y economía: Lo segundo, porque se satisfará la necesidad de reconocimiento, se incrementará el sentido de pertenencia al grupo, se valorarán las necesidades de los ejecutores y se aumentará la

seguridad de ser efectiva y correctamente mandados (...)” (Ejército Argentino, 1968; p. 49).

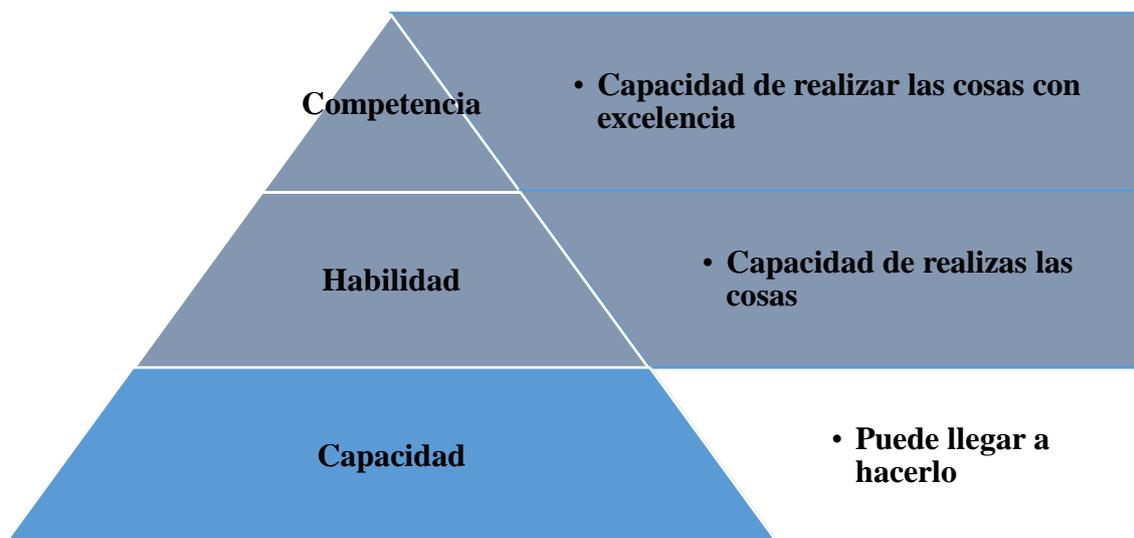
- f. Emplear a los colaboradores en función de sus capacidades “Manual del Ejercicio del Mando del Ejército Argentino, (1968):

Es necesario que los colaboradores en las organizaciones sean empleados en función de sus capacidades. Esto hace notar que no son empleados únicamente en función de sus habilidades y competencias, sino que además de ello se debe tener en cuenta la capacidad de cada uno de los integrantes del equipo, y del equipo como un todo.

Al hablar de capacidades se identificó que las mismas definen lo que un colaborador o un grupo de colaboradores es capaz de hacer.

Figura 14:

Integración de la capacidad a la relación Habilidad – Competencia.



Para conocer las capacidades de los colaboradores y de los grupos de colaboradores que cada gerente dirige, es necesario conocer cómo se desempeñan individualmente y grupalmente, pues algunos individuos modifican su comportamiento en función de la interacción y la irradiación del grupo, alcanzando desempeños diferenciales que pueden ser positivos o negativos.



Saber esto permitirá al líder de los equipos hacer una apreciación racional de las posibilidades de éxito que podrán tener sus colaboradores para cumplir las misiones asignadas. Fallar en esta habilidad favorecerá al error y al fracaso, lo que traerá consigo un efecto negativo sobre el grupo y sus individuos debido a que afectará directamente a la motivación y a la autoestima “(...) *Cuando se asigne a un hombre una tarea por encima de sus posibilidades se podrá generar en él un sentimiento de inferioridad, de frustración o de resentimiento (...)*” (Ejército Argentino, 1968; p. 50).

La buena apreciación permitirá al líder afianzar un equipo que tenga la capacidad de hacer frente a múltiples situaciones de crisis con expectativas altamente favorables para el cumplimiento de la misión. Siendo esto un deber de los gerentes.

Al contrario, sucederá un efecto contrario en el caso de que quienes lideran empleen a los colaboradores por debajo de sus capacidades.

- g. Desarrollar el sentido de la responsabilidad en todo el equipo “Manual del Ejercicio del Mando del Ejército Argentino, (1968):

El/la líder del equipo no logrará crear la autoridad que necesita para ejercer su rol sino es responsable, a su vez tampoco logrará desarrollar compromiso en sus colaboradores si no los hace responsables de los éxitos y de los fracasos y de cada tarea a realizar. Por ello, el/la líder deberá delegar la autoridad necesaria al resto del equipo para alcanzar estándares de calidad, niveles de eficiencia y gestionar tareas, como así también tomar decisiones y asumir riesgos. Esta delegación de autoridad no le quita la responsabilidad al jefe, por ello, quienes hayan recibido esta delegación deberán dar respuesta a las exigencias del gerente, como así también al rendimiento del equipo, alcanzando un nivel de responsabilidad sobre todo lo que se haga, y sus productos, como así también por todo lo que se deje de hacer.

“(...) La delegación de autoridad y la imposición de responsabilidades a los subordinados provocará confianza y respeto mutuo entre el

superior y los subordinados. Al mismo tiempo incitará a los subordinados a ejercer la iniciativa y brindar procedimiento demuestra fe en sus subordinados incrementará en ellos el efecto de reciprocidad (...)” (Ejército Argentino, 1968; p. 50).

- h. Administrar justicia con ecuanimidad “Manual del Ejercicio del Mando del Ejército Argentino, (1968):

La distribución de actividades, deben ser justas, buscando emplear al máximo las capacidades de cada colaborador. Ante cualquier situación de injusticia dentro del equipo (tanto entre pares como entre miembros que ocupan diferentes niveles de responsabilidad) el/la gerente deberá administrar justicia con ecuanimidad para que el problema sea resuelto por quienes son parte del equipo. Para ello, es necesario que el/la líder del equipo conozca las normativas de la organización, conocerse como líder, comprender las causas de porque los colaboradores actúan en la organización de determinada manera y ser ecuaníme en el trato con todos los colaboradores. De no realizar la distribución de tareas y responsabilidades, como así también caer en la equivocada situación de favorecer a uno u otro colaborador, hará que el/la líder pierda autoridad y respeto, llevando su posición a lo más bajo del equipo, hasta el punto de poder eliminar su liderazgo. Por ello, este procedimiento es de gran importancia para los líderes, ya que de no emplearse se perderá una posición muy difícil de reconstruir. A continuación, se comparte una guía a tener en cuenta en relación al comportamiento del líder y su interacción con los otros, al momento de tener que corregir de manera justa y ecuaníme.

“(...) Para administrar justicia con equidad el jefe deberá:

- *Hacer un esfuerzo consciente para evitar que los prejuicios e inhibiciones que se tuvieren influyan en la decisión.*
- *No ser reconocido como el hombre que sólo nota lo malo y nunca lo bueno.*
- *Ser consecuente e impersonal en la aplicación de la sanción.*



- *Reconocer todo acto que sea digno de estímulo y conferir los elogios y recompensas merecidas.*
- *Considerar cada caso dentro de su propia situación ambiental.*
- *Sancionar oportunamente, con dignidad y humana comprensión.*
- *Lograr que el afectado sienta la sanción como temporaria y ajena al sentimiento de mutua consideración y respeto. En el espíritu del individuo deberá quedar la esperanza de que se espera una evolución favorable en su actitud futura.*
- *Recordar que los pasos en la aplicación de sanciones son los siguientes:*
 - a. *Antes: Prevenir las faltas, Asegurarse que la sanción está justificada, Pensar los hechos, Pensar anticipadamente en la medida correctiva aplicable.*
 - b. *Durante: Mantenerse calmo, Señalar el error y lo que se debió hacer, induciendo a reconocer la falta.*
 - c. *Después: A menos que se repita el error, olvidarlo, Continuar con el trato normal (...)" (Ejército Argentino, 1968; p. 52).*

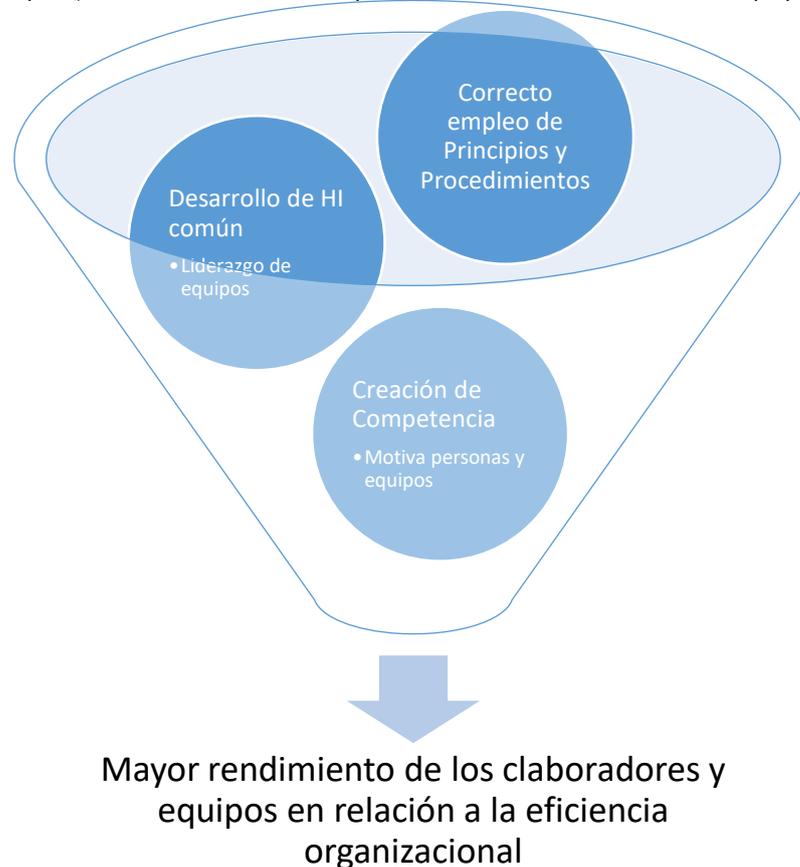
Figura 15:
Principios y procedimientos para liderar la gestión de equipos (adaptación del MFP 51-13 del Ejército Argentino para otras

Principios	Procedimientos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Estar convencido	<input type="checkbox"/> Crear y mantener el ascendiente
<input type="checkbox"/> Servir sin limitaciones al trabajo y a sus colaboradores	<input type="checkbox"/> Dar constantemente el ejemplo
<input type="checkbox"/> Tener sentido de la autoridad	<input type="checkbox"/> Cultivarse y motivar a los miembros del equipo a cultivarse profesionalmente
	<input type="checkbox"/> Conocer a sus colaboradores y preocuparse por su bienestar
	<input type="checkbox"/> Tomar decisiones e impartir órdenes inequívocas, correctas, oportunas y hacer su seguimiento/evaluación
	<input type="checkbox"/> Emplear a los colaboradores en función de sus capacidades
	<input type="checkbox"/> Desarrollar el sentido de la responsabilidad en todo el equipo
	<input type="checkbox"/> Administrar justicia con ecuanimidad

El liderazgo de equipos es una habilidad que debe desarrollarse y tener la capacidad de ser empleada por los gerentes. Para el correcto ejercicio de esta habilidad, el gerente puede guiarse con los aspectos a tener en cuenta que se mencionaron como principios y procedimientos para la gestión de equipos, ya que estos permitirán que el mismo genere un desarrollo eficiente en beneficio de la organización y de su rendimiento en relación con el cumplimiento de las misiones asignadas y de los objetivos impuestos por la organización. Todos estos aspectos requieren de una relación interpersonal y, por ende, no se pueden desarrollar en la individualidad de cada gerente, sino que requerirán de la interacción de todos los colaboradores para su construcción.

A continuación, se presenta una figura que busca representar la relación entre la habilidad interpersonal “*liderazgo de equipos*” (reconocida como necesaria en el capítulo 1 de esta investigación), las competencias identificadas en el presente capítulo y el impacto que genera sobre el rendimiento de los colaboradores y la eficiencia organizacional, el desempeño correcto de los principios y procedimientos desarrollados, la misma fue obtenida de los resultados registrados durante los paneles a través de formularios que llenaron los participantes y que se agregan como anexo.

Figura 16:
Interacción de los Principios y Procedimiento - HI – Competencia - Eficiencia. Autor: elaboración propia.



- Coaching

La integración del coaching a la gerencia organizacional fue identificada en la figura 3 de esta investigación, en relación al análisis de fuentes bibliográficas y a los resultados de las encuestas obtenidas de los focus group, si bien la misma es la última en listarse, se observa un interés particular por esta herramienta.

El Coaching puede entenderse como una disciplina aplicable a varias especialidades, y como una disciplina general para el trabajo intrapersonal, sin embargo en esta investigación se estudiara como el coaching afecta al desempeño gerencial en sus relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, a fin de mejorar la eficiencia del desempeño organizacional. Para ello el desarrollo de esta Habilidad Interpersonal común se enfocará en las competencias que se necesitan crear en gerentes, a través del coaching, según los paneles de discusión realizados durante el trabajo de campo:

- Competencia para crear escenarios de trabajo saludables emocionalmente.

La importancia del desarrollo de esta habilidad se observa ante la necesidad que presentan los mandos de las organizaciones, que a su vez se justifica porque a raíz de las transformaciones que han sufrido las organizaciones durante la última década, el coaching ha surgido como una necesidad cada vez más demandada por los mandos organizacionales y los demás miembros de la organización, suponiendo un paradigma que facilita el cambio personal, y que se centra especialmente en el desarrollo de los directivos. Quedó claro que esta nueva época supone un reto para las organizaciones y sus dirigentes, surgiendo la necesidad de desarrollar los mandos, que como señala Casado (2003), deben ser individuos capaces de crear y transformar contextos organizativos retadores y atractivos.

Para ello, los mandos de hoy, a través del coaching, deben de poder crear en su organización una ventaja competitiva y un valor añadido, tienen que ser conscientes de los cambios, y se deben adaptar lo mejor posible modificando su forma de funcionar, para mejorar su efectividad, productividad y competitividad. Para lograrlo, deben notar que su mejor recurso es el capital humano, es decir, sus colaboradores (los que sufren todos los problemas y son los principales afectados del cambio).

los sujetos en roles gerenciales podrán utilizar esta Habilidad Interpersonal como una herramienta, o como una metodología al suponer un acompañamiento en su desarrollo de forma continua. El coaching representa un cambio fundamental en la manera de pensar, y conlleva un discurso que incluye conocimientos y saberes

anteriores, por lo que tiene un carácter multidisciplinar, ya que se basa en aportaciones tanto de la psicología como de otras ciencias sociales. Además de ello se ha revelado que esta Habilidad Interpersonales una de las herramientas necesitadas por los directivos para abordar situaciones de incertidumbre, miedo, falta de compromiso, riesgo, estrés, etc.

Como ventajas para el desarrollo de las competencias y habilidades, se ha identificado en los focus group y en los registros que se obtienen de los formularios completados por los participantes, que el coaching empresarial aporta las que se detallan a continuación:

- Genera un clima de confianza y confidencialidad
- Desarrolla una percepción diferente de la realidad que se caracteriza por tener una perspectiva más amplia y diferentes puntos de vista.

Para que estos aportes se puedan vivir y que afecten en el desempeño organizacional se debe de suponer una toma de conciencia paulatina de este desequilibrio, al tratar de ayudar a gestionar la crisis, la incertidumbre y el cambio, y de encontrar una manera de seguir avanzando para favorecer el desarrollo de la vida profesional y personal de los y las gerentes. La mayoría de las intervenciones del coaching ejecutivo, se darán en las áreas de cambio que se dan en cuanto a las metas sobre el desempeño personal de cada individuo, sus habilidades interpersonales, sus cambios de comportamiento y el papel que desempeñan los sujetos en roles gerenciales, para llevar a cabo con éxito el proceso de gestión.

Algunos objetivos que deben alcanzarse para que el coaching sea una habilidad interpersonal, y considerarse útil a la eficiencia organizacional de aquellas empresas que hayan participado en esta investigación y que lo necesiten son:

- Alcanzar excelentes resultados y poder para hacer, a través de la fuerza de las personas.
- Crear un clima, contexto y medio que permita desarrollar poder y genere resultados.

Según Du Toit (2007), el sentido que proporciona el coaching durante el proceso, asistiendo y facilitando las actividades del ejecutivo, permite eliminar los impedimentos que le obstaculizan en el paso de una fase a otra; y es a través de estas distintas técnicas, como el coaching puede darle sentido a la función del directivo, para crear la realidad y las metas que desea conseguir. Por ello, es importante conocer los distintos modelos de intervención del coaching ejecutivo, ya que permiten entender mejor el grado de eficacia que se puede conseguir en el proceso de coaching, y representar un reto para los gerentes, pues dada la variedad de modelos y metodologías de intervención, es necesario conocerlos para razonar sobre cuáles son más eficaces de aplicar y en qué casos. Los modelos que se propusieron durante las reuniones se presentaron antes de interrogar saberes previos acerca de la temática, de manera expositiva, leyendo las características de ellas y su empleo organizacional, buscando ilustrar formas de intervenciones diferentes, y se remiten a ellos en base a las publicaciones de autores que han desarrollado científicamente artículos y tesis, como Sanz Zapata (2012), Medina Jofré y Rosas Gutierrez (2006) o Ballesteros Sánchez (2020). Asimismo, se considera que representan una forma de reflexión y ayuda para entender y desarrollar el coaching ejecutivo, así como para cuestionar el éxito y fracaso que puede conllevar su práctica. Existe todavía un desconocimiento sobre el proceso de coaching debido a la falta de estudios empíricos, pero a nivel de experiencia hay un incremento de conocimientos entre líderes-coaches, y una necesidad de que su práctica crezca en una sólida comprensión teórica, y en modelos probados empíricamente.

Es importante que la gerencia tenga claro el tipo de proceso en el que debe intervenir para evitar un fracaso en sus funciones, y para ello debe conocer antes la situación de la empresa para la que trabaja, su estrategia general de negocio, sus retos principales y el rol que juegan las personas dentro de la organización.

A continuación, se darán a conocer algunos modelos relevantes en la práctica del coaching empresarial, cuyo objetivo es clarificar el proceso interventivo del gerente-coach a través de distintas metodologías y enfoques, con objeto de descubrir mejor su funcionamiento y efectividad.

Estos modelos son cuatro y se agrupan por sus características en dos grupos. El modelo de consultoría de Saporito (1996) y el formativo de Kirpatrick (1994), están más enfocados al ejecutivo en cuanto a su desempeño, contexto interpersonal, organizacional, cultural, y a los objetivos de sus negocios en la organización. Es decir, el gerente-coach aborda los problemas conociendo primero el entorno en el que se mueve el ejecutivo, para así poder definir su plan de desarrollo.

Los modelos de Passmore (2007) y Kilburg (2001), tienen un enfoque fundamentalmente psicológico, porque se centran en el individuo y en sus problemas, obviando la perspectiva empresarial. En este caso, estos modelos podrían llegar a convertirse en asesoramientos psicológicos para el desarrollo de competencias. Por esta razón, es importante distinguir la terapia del coaching, ya que tal como comenta Cantera (2004), el coaching tiene que conseguir un desarrollo de conducta que tenga impacto en la organización, y no solamente una actitud positiva al desarrollo de las competencias.

Tal como se viene desarrollando hasta el momento, los modelos presentados se pueden ajustar a diferentes organizaciones de forma pura o modificada y tener en ellas impactos diferentes, en función del análisis y de la cultura de cada empresa. Pero es claro que la habilidad debe estar presente y debe ser desarrollada por el gerente, en función de lograr mayor eficiencia en la organización, para ello se presentarán a modo orientativo los cuatro modelos nombrados a fin de que se identifiquen sus características más distintivas.

- Modelo de consultoría de Saporito.

Este modelo creado por Saporito (1996) describe cuestiones de consultoría y una metodología específica, para intentar reflejar el desarrollo del alto ejecutivo. De lo que trata es de asegurar que las consultas sean relevantes a las realidades que encuentra el ejecutivo, siendo necesario comprender su desempeño, contexto y los objetivos de sus negocios en la organización. El trabajo del coaching es asegurarse de que su implicación o compromiso esté directamente relacionado con las cuestiones de desempeño

corporativo y efectividad individual. El modelo se divide en cuatro escenarios.

- a. En el primer escenario se define el contexto. Requiere del trabajo del coach con la organización para obtener una comprensión del contexto que dicte las necesidades del proceso, pues es esencial desarrollar un entendimiento hacia los requerimientos organizativos, la cultura, la filosofía, y el contexto organizacional dentro de la industria. En este escenario los y las gerentes-coaches han de crear un perfil de éxito, y para ello hay cuestiones fundamentales como ¿Cuáles son los imperativos organizacionales? ¿Es el negocio lo suficientemente maduro o se encuentra en un estado temprano de desarrollo? ¿Cuáles son los factores de éxito de un cargo dentro de la organización? Se trata de comprender las necesidades particulares de los mandos que definen el papel del ejecutivo, ya que tanto la familiarización con la cultura de la organización, como el estilo organizativo, juegan un papel importante en la comprensión de sus factores de éxito. El coaching trabaja para clarificar las cualidades personales y de comportamiento relevantes para una específica posición, estableciendo las normas básicas del proceso.
- b. En este segundo escenario el coaching está preparado para reunir la información encontrada, que pasará a formar parte del plan de desarrollo del directivo. El coaching estudia en profundidad la manera en que el ejecutivo ve los cambios en su rol, y cómo adopta un estilo de liderazgo en línea con las necesidades de la organización. El/la directivo se convierte en un guía de desarrollo señalándose las cuestiones claves de su desarrollo, y creándose un feed-back.
- c. El tercer escenario se crea un plan con un objetivo primario en el que se focalizan las fortalezas, necesidades de desarrollo, experiencias, y un tipo de coaching que ayude a incrementar la eficacia del ejecutivo. Este plan se constituye en coordinación con el/la ejecutivo y su jefe, para asegurar una toma de posesión y compromiso en la parte que concierne a cada uno.

- d. La realización del coaching ejecutivo y desarrollo de experiencias constituye el último escenario. Es el punto del proceso en el que hay que moverse desde las determinaciones, que son las necesidades y de cómo se trabajan para realizarlas realmente. En este escenario el coaching (aunque se haya constituido desde el principio como una relación de desarrollo establecida por el feedback ofrecido), empieza a ser más evidente. Es una continuación de lo que se ha construido a través del proceso. Lo importante es que tiene una base, se ha formado a través de la tarea, y ha desarrollado un plan que proporciona continuos y factibles puntos de referencia para el coach y la materia con la que trabajan durante el proceso. Este modelo trata de desarrollar con eficiencia al alto ejecutivo, centrándose en la comprensión por parte del coaching de su trabajo, así como del contexto de la organización y de sus objetivos.
- Modelo formativo de evaluación de Kirkpatrick (1994)

Propuso un modelo evaluativo basado en programas de formación del ejecutivo. Señaló que la evaluación del proceso de coaching se desempeña en cuatro niveles clave: Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

- a. En el nivel de reacción, la evaluación ocurre inmediatamente después de la actividad de coaching, y constituye una primera medida de satisfacción en el proceso.
- b. En el nivel de aprendizaje el contenido de coaching ya está asimilado, y el/la ejecutivo puede valorarlo en términos de habilidades incrementadas, conocimiento o conciencia propia.
- c. En el tercer nivel, el de comportamiento, los cambios de comportamiento específicos se transfieren en el puesto de trabajo como resultado del proceso de coaching, pudiendo ser evaluados.
- d. En el último nivel, el de resultados, se valoran los cambios que se han producido en el/la directivo y en su desempeño organizacional.

Es necesario una cierta claridad para conocer el nivel de evaluación en el que se desempeña cada uno de los elementos claves del proceso, como son: la satisfacción (que se desarrolla en el nivel de reacción después de una actividad de coaching), el conocimiento, la habilidad o conciencia, el cambio de comportamiento o desempeño organizacional, y el análisis de los resultados. La mayor parte de la evaluación en la formación del ejecutivo ocurre en los niveles de reacción y, según Kirpatrick (1994), no existe una predicción de la evaluación de transferencias de habilidades que se dan en el nivel de comportamiento. Por otra parte, en la formación del ejecutivo, según el autor, se ha de tener en cuenta el nivel de resultados, pues es importante hacer una evaluación sobre su desarrollo.

- Modelo integrativo de Passmore (2007).

Este modelo usa el concepto de trabajo del coaching a múltiples niveles, como son el comportamental, el cognitivo y el inconsciente, para combinar estos elementos en cuatro corrientes o flujos de cambio. Se reconoce la importancia central que tiene la construcción de una asociación de coaching con el líder-coach, cuyo desarrollo y mantenimiento es crítico, así como el papel que tiene la inteligencia emocional en este proceso, que se focaliza en un mejoramiento de desempeño en el trabajo. Según Passmore (2007), el principal éxito del coaching ejecutivo se debe al impacto que se produce durante el desarrollo de un comportamiento más efectivo en el puesto de trabajo, donde el primer objetivo es mejorarlo. Pero la asociación establecida durante la construcción de la relación de coaching, es insuficiente, ya que no permite que el/la ejecutivo se mueva hacia la adopción de comportamientos con los que pueda aumentar su desempeño en el puesto de trabajo. Para ayudar a que este movimiento vaya hacia un aumento del desempeño, el coach ejecutivo necesita trabajar en cuatro corrientes o flujos de cambio, que según Passmore son:

- a. La necesidad de los líderes-coaches de trabajar con lo que pueden ver, que es el comportamiento.
- b. La necesidad de trabajar con lo que no pueden ver, pero si escuchar, que se expresa desde un proceso cognitivo.

- c. La necesidad de trabajar con lo que sospechan, en un nivel de inconsciencia.
- d. La necesidad de trabajar en el sistema en el que está adscrito el ejecutivo.

Trabajando en estas corrientes de cambio, el/la coach se moverá fácilmente entre estos flujos dentro de la relación de coaching, respondiendo a las demandas y necesidades del ejecutivo. En este modelo se mezclan herramientas y técnicas metodológicas con un objetivo principal que es aumentar el desempeño en el puesto de trabajo, mediante estas cuatro corrientes de cambio, cuyo enfoque es puramente psicológico al estar basados en conocimientos psicoterapéuticos por parte del coach.

- **Modelo de adherencia de Kilburg (2001)**

Propone un modelo que lo llama de adherencia, y señala que no existen aún referencias en la literatura psicológica respecto a este fenómeno, que aborde el trabajo del coach con ejecutivos. La adherencia o protocolo de adherencia interventiva, se refiere al compromiso que los sujetos adquieren con el coach de forma voluntaria y colaborativa, para llegar a los objetivos perseguidos. Este protocolo asume que los sujetos están activamente comprometidos en el diseño e implementación de la intervención, dándose al inicio del proceso, que es donde el coaching pretende analizar la situación conflictiva existente.

El proceso de desarrollo del acuerdo se establece mediante preguntas, para que el/la coach tenga un conocimiento completo de la situación del mando, y pueda empezar con el proceso de desarrollo del acuerdo (que cuenta con una verdadera meta). Durante el protocolo de adherencia, se usan técnicas y métodos con el objeto de formar al mando eficazmente. Se les proporciona, por ejemplo, material de lectura, y se les motiva organizando premios y promociones para hacerles desarrollar sus necesidades, y reflexionar sobre su actual situación. Para desarrollar una efectiva intervención de coaching, Kilburg estableció ocho componentes claves.

- a. Compromiso de los mandos para crear una trayectoria de desarrollo progresivo.
- b. Compromiso del coach.
- c. Características de los problemas y cuestiones de los mandos.
- d. Frecuencia, intensidad, duración, etc.
- e. Estructura del contenido del proceso de coaching. Claridad del acuerdo. Metas específicas, etc.
- f. Relación mando-coach. Empatía adecuada. Tolerancia de la intervención, etc.
- g. Calidad de las intervenciones de coaching.
- h. Protocolo de adherencia. Las técnicas son encargadas según las necesidades de los mandos.
- i. Marco organizacional del mando y del coach. Apoyo al coaching.

Cada uno de estos elementos contribuye de la mejor manera posible a que el proceso de coaching alcance su meta a largo plazo. Según el autor, los mandos siguen una trayectoria de desarrollo progresivo, alcanzando la mayoría de los resultados a través de su acuerdo de coaching, según el modelo de los ocho componentes claves.

Figura 17:
Interacción de la HI Coaching – Competencia – Eficiencia Organizacional.



- Gestión eficaz de la comunicación:

“(...) En las organizaciones hay personas que desean alcanzar objetivos concretos. Comparten sus intereses individuales con otros colectivos. Hay una estructura, relaciones, procedimientos que deberían estar enfocados a facilitar el intercambio de información y por supuesto mantener una comunicación adecuada. La comunicación, como proceso humano y estratégico, permite la identificación de necesidades, la indicación de prioridades, planificar proyectos, ejecutar procedimientos, elaborar un plan de posicionamiento de la imagen empresarial. Si no hay interacción no puede haber ideas, proyectos, metas y objetivos; incluso, evaluaciones que permitan identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (...)” (Pérez Martínez-Tolosa, 2011).

Por ello, la gerencia deberá ser constituida por un líder que facilite la comunicación en busca de que la misma sea eficaz. Esto permitirá que todos los procesos sean más claros y seguros, impactando de manera positiva sobre los resultados organizacionales. La comunicación como valor social, es la base de la autoafirmación personal y grupal, ya que a través de ella se intercambian opiniones y sentimientos con otras personas. Aprender a comunicarse es fundamental para el desarrollo de la personalidad individual y organizacional, por eso, ante todo, una conversación debe estar rodeada de sinceridad y honestidad.

A través de la palabra, se comunican los pensamientos y sentimientos y se establecen relaciones personales entre familiares, amigos, en la escuela, en el trabajo, y en la comunidad. Por lo tanto, cada día hay que esmerarse más por lograr la excelencia en las habilidades de comunicación:

- hablar,
- escuchar,
- escribir y
- leer.

Teniendo esto en cuenta se recordó en los focus group la vigencia de los elementos básicos de la comunicación:

- emisor
- receptor
- mensaje
- código
- canal
- contexto y retroalimentación

Pero también se identificó durante los paneles de discusión, que con el análisis de ellos no se asegura una comunicación efectiva, pues, actualmente, hay otras variables que debe tener la gerencia para asegurar una comunicación eficaz, que asegure la eficiencia organizacional.

Debido a ello, se definió que la comunicación no es lo que uno dice o trata de transmitir, sino lo que el/los otro/s comprende/n luego de la transmisión.

Traverso Olguín et al. (2017), asume que al identificar la comunicación de esta manera se observa la relevancia que trae consigo el hecho de asegurar una comunicación eficaz desde el rol gerencial. Para ello, se deberá tener en cuenta que además de los elementos básicos de la comunicación, dentro del proceso comunicativo existen componentes que se deben gestionar a fin de asegurar una comunicación eficaz, y que con ello se favorezca o asegure la eficiencia organizacional. Estos componentes son:

- a. el componente verbal
- b. el componente no verbal

c. el componente para-verbal

Figura 18:

Componentes de la comunicación. Autor: elaboración propia.



El componente verbal es aquel que está integrado por contenido escrito, su gramática, el tipo de vocabulario, etc. El componente no verbal es aquel que está integrado por lo gestual corporal. Y el componente para-verbal es el que está integrado exclusivamente por las características de la oratoria. Estos componentes interactúan en todos los procesos, pero inciden con diferentes niveles de importancia al momento de tener que asegurar la comunicación eficaz en los equipos que hacen a la organización. Ésta incidencia se da debido a que hay componentes que poseen mayor intervención en lo emocional que otros y, por ello, se le da una significación distinta a cada uno de ellos.

Estos valores demuestran el nivel de importancia que cada componente posee para asegurar una comunicación efectiva, por ello deben ser tenidos en cuenta por todos los niveles gerenciales.

Sin embargo, no es todo lo necesario, sino que además de los elementos básicos y de los componentes, los sujetos en roles gerenciales deben desarrollar actitudes para asegurar una comunicación eficaz, estas actitudes son:

- a. la participación efectiva
- b. la asertividad
- c. la empatía

El desarrollo de estas actitudes le permitirá al gerente asegurar que el otro colaborador entienda lo que uno desea transmitir.

El entrenamiento de esta Habilidad Interpersonal deberá ser constante y ejercitarse continuamente, los errores cometidos pueden provocar el fracaso y la pérdida de

múltiples recursos puestos en juego diariamente. Por ello, es muy importante para que los grupos sean eficientes, que cada gerente tenga bien definido el estilo de comunicación que debe desarrollar para impactar positivamente en los resultados de sus equipos.

Algunos estilos, como los propuestos por Van-der Hofstadt (2003) y por Aravena Vega (2014), compartidos durante el trabajo de campo, y medidos en las encuestas, son:

- a. **Estilo Pasivo:** Mis Ideas < Tus Ideas. Lo más importante es la relación y no crear conflicto.
- b. **Estilo Agresivo:** Mis Ideas > Tus Ideas. Lo más importante es ganar, tener siempre la razón.
- c. **Estilo Asertivo:** Mis Ideas = Tus Ideas. Las necesidades de ambas partes pueden y deben ser satisfechas.

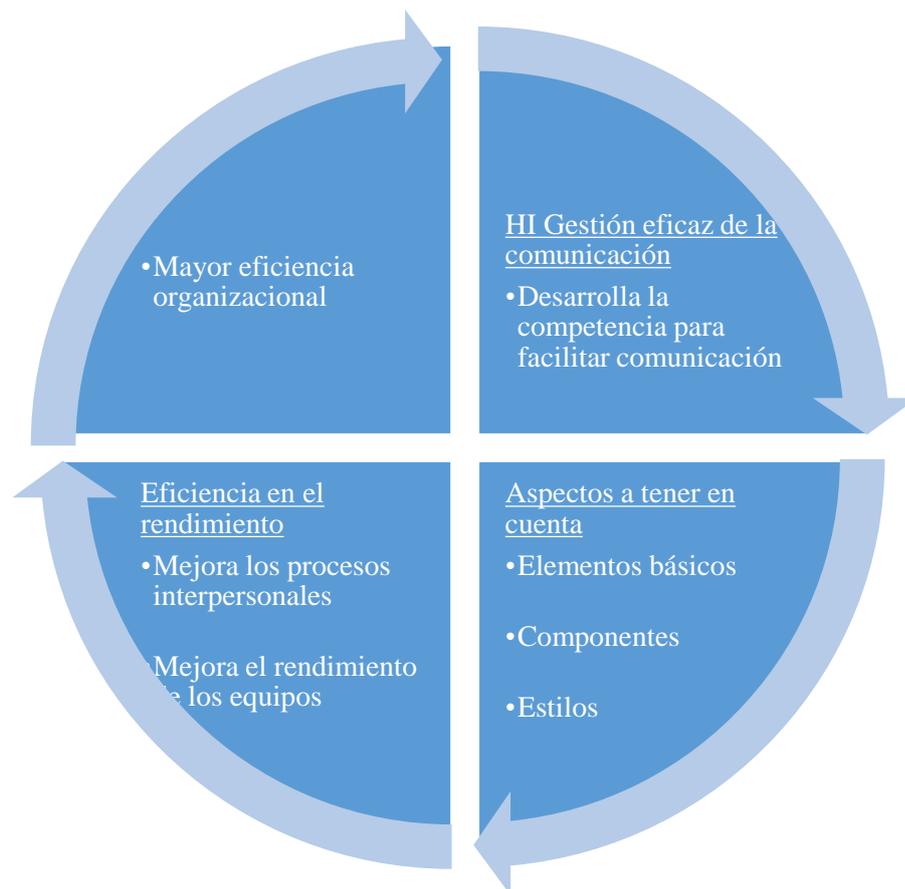
Los estilos serán aquellos que definan el estilo de relacionarse, he aquí la importancia del tema, pues los estilos de comunicación definirán como el/la gerente se dirigirá a los demás.

En los momentos de crisis es muy importante desarrollar y mantener informado a los colaboradores de cada equipo para “(...) *promover el mutuo entendimiento y comprensión, desarrollar y orientar los esfuerzos e iniciativas, consolidar el trabajo en equipo e incrementar la moral. Todo individuo conocedor de la situación y de la tarea y que tiene conciencia sobre lo que se espera de él dentro del grupo que integra, será mucho más eficaz que otro que, por falta de información, sólo reaccionará por el instinto gregario o de imitación. El primero, sumará sus esfuerzos conscientemente al trabajo del grupo en busca del objetivo común; el segundo, no podrá hacerlo por desconocimiento (...)* Un programa bien meditado de información en calidad y oportunidad evitará o reducirá la inseguridad, el temor natural a lo desconocido, las fricciones, el rumor y la sugestión colectiva previa al pánico o a situaciones de emergencia. El jefe deberá conocer la técnica de información y el empleo y selección del medio de comunicación disponible a fin de lograr que aquélla llegue al destinatario en

forma comprensible, sin deformaciones, inequívoca y en oportunidad”(Ejército Argentino, 1968; p. 49).

Figura 19:

Interacción de la HI Gestión Eficaz de la comunicación – Competencia – Eficiencia Organizacional.



- Gestión de las personas

Los líderes y colaboradores que están en las organizaciones y que participaron del estudio de campo manifestaron que es muy importante poseer habilidades para gestionar personas, esta es una habilidad diferente a la ya desarrollada como la habilidad de liderar equipos, pues la misma interviene con pautas que se centran exclusivamente en el manejo de personal, y no en la intervención del líder y su impacto sobre la eficiencia empresarial.

Martínez Díaz (2005), afirma que las personas son el activo más importante de una organización y que para desarrollar esta Habilidad Interpersonal de Gestión de las personas es importante entender que las personas de las organizaciones son reconocidas como un elemento de gran valor para las empresas, esto es debido a que se reconoce en ellas la capacidad de poder diferenciar de manera positiva a la organización debido a su desempeño, su compromiso y su sentido de pertenencia, por ello se tiende a que institucionalmente se identifique a las personas como un capital que posee la capacidad de acrecentar el valor de la organización y no como un recurso que se administra para alcanzar objetivos.

Debido a esto, la habilidad de gestión de las personas buscará perseguir el modelo de gestión de personas por competencias. La gestión por competencias enfoca o pone la mirada en los aspectos que la persona sabe hacer mejor.

Teniendo en cuenta las competencias, la Habilidad Interpersonal de Gestión de personas se enfocan en la preparación que trae el colaborador, en el trabajo que sabe hacer, para así poder tener un panorama más preciso sobre su desempeño y rendimiento laboral. Se evalúan aptitudes, la personalidad, etc. de la persona para encontrar el perfil adecuado. Desde el enfoque de competencias es importante tener en cuenta, además del nivel de inteligencia, las aptitudes para desarrollar una actividad y otras diferentes a la asignada, es decir no solo aquello que sabe hacer bien, sino también poder medir su potencial para realizar otras actividades. Las condiciones personales serán desarrolladas dentro de una organización y en el cumplimiento de una función laboral. Por lo cual, cada organización tendrá diferentes requerimientos en función de su misión, sus objetivos, sus valores y sus políticas, como así también desde el puesto a desempeñar, variarán los requerimientos según la tarea a desarrollar, es decir, el contenido del cargo. Algunos autores mencionan a estas características especiales como condiciones subyacentes en algunas personalidades y que se manifiestan en los comportamientos laborales.

A estas mismas condiciones se las puede llamar como comportamientos observables. Es decir, para cumplir con los requisitos exigidos para desempeñar un rol determinado en un cargo, deberá tenerse en cuenta el siguiente grupo de

rasgos observables, identificados por Rodríguez Zambrano (2007) como los saberes de las competencias:

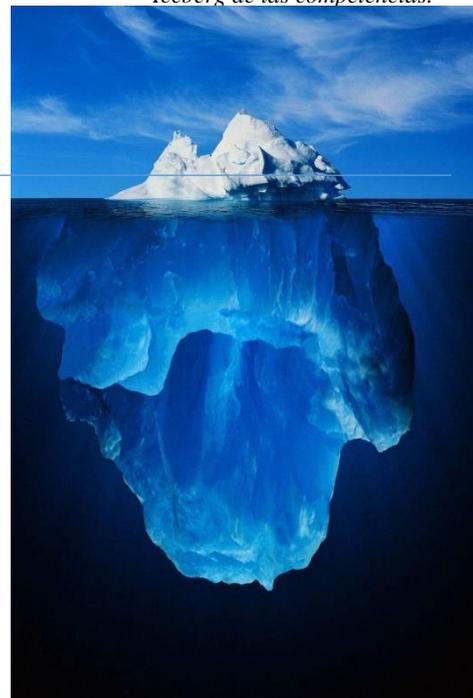
- Saber: se refiere a la preparación y conocimientos de la persona.
- Saber hacer: se refiere a la capacidad para utilizar los conocimientos de manera eficiente y eficaz.
- Saber estar: hace referencia lo actitudinal, a las conductas y los comportamientos conforme a las reglas y normas de la organización y del grupo.
- Querer hacer: se relaciona con el interés de la persona, con su motivación.

Las competencias requeridas son diferentes según el puesto. Hay siete tipos básicos de competencias y se hallan en diferentes niveles de conciencia de las personas, Villalobos et al. (2011) retoma lo descrito por Spencer y Spencer (1993) como un modelo de identificación de las competencias según la comparación con un iceberg. Es así que se puede ejemplificar a través de la metáfora del iceberg.

El Iceberg de las competencias

Figura 20:
Iceberg de las competencias.

HABILIDADES
CONOCIMIENTOS
ROL SOCIAL
VALORES
IMAGEN DE SÍ MISMO
RASGOS – COMPORTAMIENTOS
MOTIVOS



En la dinámica del modelo, se observa que los aspectos que se encuentran en los escalones superiores del iceberg, son claramente manifiestos; pero son los más profundos los que marcan el desempeño profesional y laboral de los individuos; por esto, se los debe especialmente tener en cuenta, ya que además marcan la posición futura del empleado en la organización, Villalobos et al (2011), afirma que:

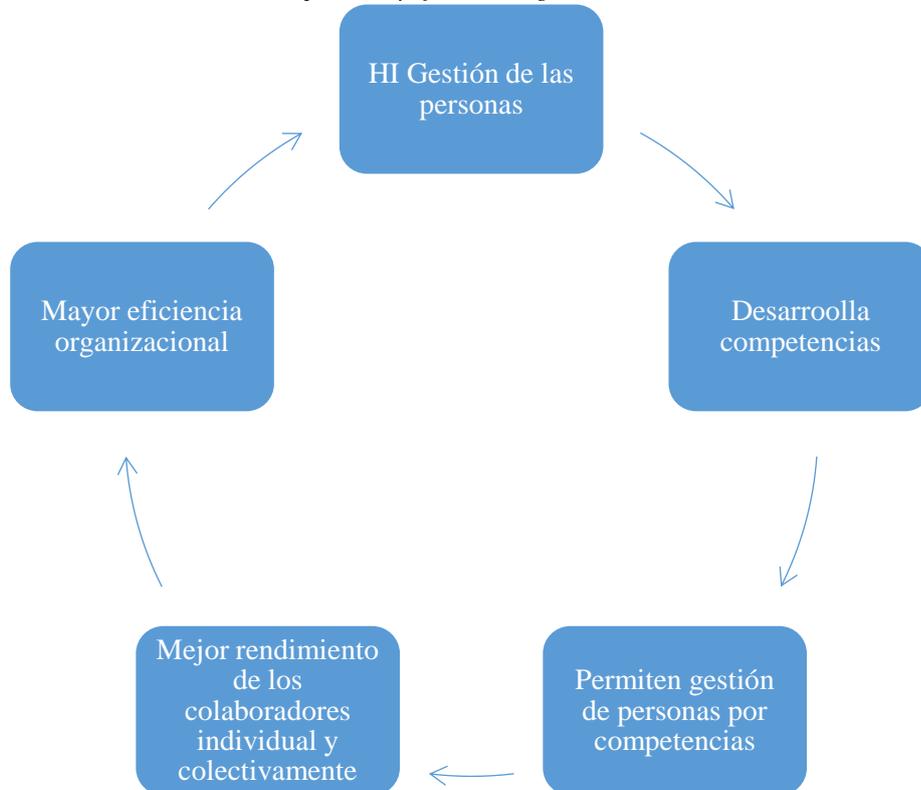
- Las habilidades muestran las destrezas de una persona en lo que realmente sabe hacer y se maneja con solvencia.
- El conocimiento se refiere a aspectos que una persona domina de un área determinada.
- El rol social se relaciona con la imagen que una persona proyecta en otros.
- La imagen de sí mismo se refiere a como la persona se ve a sí misma y que será percibida por los otros.
- Los rasgos son las características puntuales y habituales y que se mantienen en el tiempo en el comportamiento.
- Los motivos son impulsos motivadores que repercuten en la conducta y se manifiestan en los pensamientos reiterados, referido a un área determinada y que marcan el rumbo del comportamiento de una persona adentro de una organización.

Antes de desarrollar el modelo de competencia, primero es necesario realizar un análisis de la actividad, con el fin de conocer cuál es la orientación de la organización y su misión, y por último, definir el perfil de competencias para un puesto determinado. En el análisis de la organización se deberá considerar los siguientes aspectos:

- Revisar el plan estratégico: analizar el encuadre del plan estratégico que incidirá en la labor de las personas en el futuro.
- Entrevistar a las personas seleccionadas dentro de la organización a efectos de conocer su visión de la organización, saber cuáles serán los inconvenientes a

enfrentar y que competencias necesitarán tener las personas que deberán responder en ese contexto.

Figura 21:
Interacción HI Gestión de las personas y eficiencia organizacional.



- Técnicas alternativas de resolución de conflictos (TARC):

Esta habilidad interpersonal se identificó en los paneles de discusión como una habilidad necesaria para lograr relacionarse con las personas y mantener las mismas durante el tiempo, tanto en lo personal, como en lo colectivo.

Se ha reconocido de los aportes de los participantes que:

“... en las organizaciones existen conflictos diariamente, reafirmando que siempre están presentes los conflictos y las disputas entre los colaboradores, esto es debido a su naturaleza por la dinámica que conllevan las relaciones entre las personas y por la suma que hace a la existencia de las relaciones de poder inherente a las organizaciones en sí. Es por ello que el gerente debe poseer la habilidad de abordar los conflictos y sacar de ello los aspectos más positivos posibles...”.

Acosta Ávila (2006) en entrevista con Moscovici, identifica que los aspectos positivos del conflicto serán aquellos que ofrecen y promueven un espacio para pensar el cambio. Hay que tener en cuenta que la vida de los seres humanos conlleva permanentemente a tomar decisiones que se expresan por medio de conflictos (Por ejemplo: ¿Avanzo o retrocedo? ¿Me quedo o me voy? ¿Le respondo o permanezco callado? ¿Le propongo una solución o acepto la suya? ¿O pensamos una que favorezca a ambos?).

Asumiendo esto Percy (2009) analiza la teoría del conflicto de Galtung y demuestra que en su fuero íntimo o psíquico el hombre atraviesa etapas que suponen conflictos. Este tipo de conflictos es tenido en cuenta, pero no se abordan de manera directa sino que serán concebidos muchas veces como el fondo, o, el contorno en donde se desarrollan los conflictos interpersonales, conflictos que involucran a dos o más personas.

Es por ello que, los sujetos en roles gerenciales deberán de enfocarse en los conflictos interpersonales que pueden percibirse, por una parte, como un desacuerdo o una divergencia de ideas, intereses, creencias o principios entre personas o grupos. Por ejemplo: por profesar diferentes religiones, militar en distintos partidos políticos, esperar el porcentaje mayor de beneficios, etc.

Y por otra, como un proceso que expresa insatisfacción o expectativas no cumplidas, producto de cualquier intercambio entre personas dentro de una organización. Por ejemplo, las promesas acerca de aumento salarial, cambios de funciones y tareas, discusiones con empleados y distribución de horarios para almorzar, etc. Los sujetos en roles gerenciales se encuentra permanentemente ante conflictos como los mencionados, y a resolver por ellos directamente, o por otros, a quien ellos deberán enseñarles u orientarlos a resolverlos. Este debe afrontar dichos problemas y tratar de buscar una solución a los mismos. Desde la perspectiva que nos brinda esta percepción del conflicto, el/la líder no necesariamente tiene como fin último eliminarlos, sino que su tarea se puede reducir también a mantenerlos a niveles que permitan el desempeño de la misión de una organización.

Vale destacar por Castro Álvarez (2018) que, el conflicto es necesario, es motor para el cambio, para el crecimiento y el enriquecimiento personal y organizacional ya que, mejora la propia posición, obligando a fundamentar los por qué, los cómo y los cuándo.

Esto a su vez fue reconocido en los focus group, al momento de abordar la temática de conflictos, su impacto y abordaje dentro de las organizaciones. Por ello los sujetos en roles gerenciales deberá tener en cuenta los siguientes aspectos para llevar adelante la Habilidad Interpersonal que le permite resolver conflictos a través de las Técnicas alternativas de resolución de conflictos:

- a. El conflicto se va creando en fases, se deberá identificar en cual fase abordamos al mismo (conflicto latente, inicio del conflicto, búsqueda del equilibrio del poder, equilibrio del poder, ruptura del equilibrio de poder).
- b. Un gerente siempre debe ser un tercero imparcial entre las partes que integran el conflicto.
- c. Existen múltiples formas de abordar el conflicto.
- d. El modo más efectivo en relación al aprovechamiento de los aspectos positivos del conflicto es el modo de la autocomposición
 - La autocomposición, representada en el modelo de resolución alternativa y no adversarial supone que son las partes las que resuelven entre sí los tipos de diferencias que tengan y si interviene un tercero no tiene capacidad de decisión, sino que su influencia es limitada.

Por otro lado durante los focus group los colaboradores coincidieron que en la Resolución Alternativa de Conflictos no siempre se pueden establecer una misma situación de abordaje, pero a pesar de ello los sujetos en roles gerenciales deberán tener en cuenta que hay características particulares a mantener:

- Las partes actúan juntas y cooperativamente –sin un tercero que supla sus voluntades y tome decisiones–. Esto no quita que pueda haber un tercero, pero este no va a suplir las voluntades de las partes.

- Las partes mantienen el control del procedimiento y acuerdan una decisión sin que necesariamente una pierda y otra gane.
- Las partes se benefician con la solución que satisface el interés de ambas.
- No importan las soluciones jurídicas o los precedentes judiciales ya que se arriba a una solución que satisface los intereses de ambas partes.

Estas opciones existentes para resolver conflictos no se van a presentar de manera natural al momento de intervenir y mucho menos se podrá esperar que se configuren una situación ideal, por ello los participantes asumieron que debe ordenarse y planificarse (independientemente de las limitaciones que puedan existir por el tiempo) una serie de pautas que se podrán llevar adelante a través de procesos como los que propone San Cristóbal Reales (2013), de:

- a. **Conciliación:** es un medio alternativo para resolver los conflictos. Implica la colaboración de un tercero neutral a quien las partes ceden cierto control sobre el proceso, pero sin delegar en él la solución del conflicto. Aquí el gerente tiene que tener en cuenta que la función del conciliador es asistir a las partes para que ellas mismas acuerden la solución, guiándolos para clarificar y delimitar los puntos conflictivos.

La conciliación será el procedimiento por el cual las partes en conflicto contrastan sus respectivas pretensiones tratando de llegar a un acuerdo que elimine la contienda. En caso de que el gerente deba designar a otra persona para abordar el conflicto, esta deberá asistir a las partes de forma neutral e imparcial ayudándolas a buscar una solución consensual.

En el proceso de conciliación, a diferencia de la mediación, el gerente propone –si fuera necesario– fórmulas conciliatorias que las partes pueden rechazar o aceptar. Para ello no se deberá interpretar el derecho ni las normas, sino que les corresponde ponderar y equilibrar los intereses contrapuestos de las partes.

- b. **La negociación:** es un proceso de comunicación dinámico, en mérito del cual dos o más partes tratan de resolver sus diferencias e intereses en forma

directa a fin de lograr con ello una solución que genere mutua satisfacción de intereses.

En una negociación cada parte tratará de persuadir al otro con su punto de vista. Por ello los gerentes deberán tener en cuenta que cuando se asista a una negociación tienen que decidir que van a priorizar en dicha negociación: el resultado, el proceso o la relación. De acuerdo a la decisión que tomen es cómo van a negociar con el otro.

En el proceso a seguir es importante tener en cuenta quien empieza la negociación. En muchas ocasiones es muy efectivo dar el primer paso, anclar primero que el otro. Esto otorgará un valor psicológico, permitirá dar el puntapié inicial y que sea el otro quien deba pensar como continuar. Este primer paso tiene que estar acompañado de una justificación, el hecho de dar el puntapié inicial sin un fundamento no dará resultado. Por eso ayuda mucho preparar la negociación, ver cuál es el punto de reserva y a partir de este buscar un acuerdo con la otra parte.

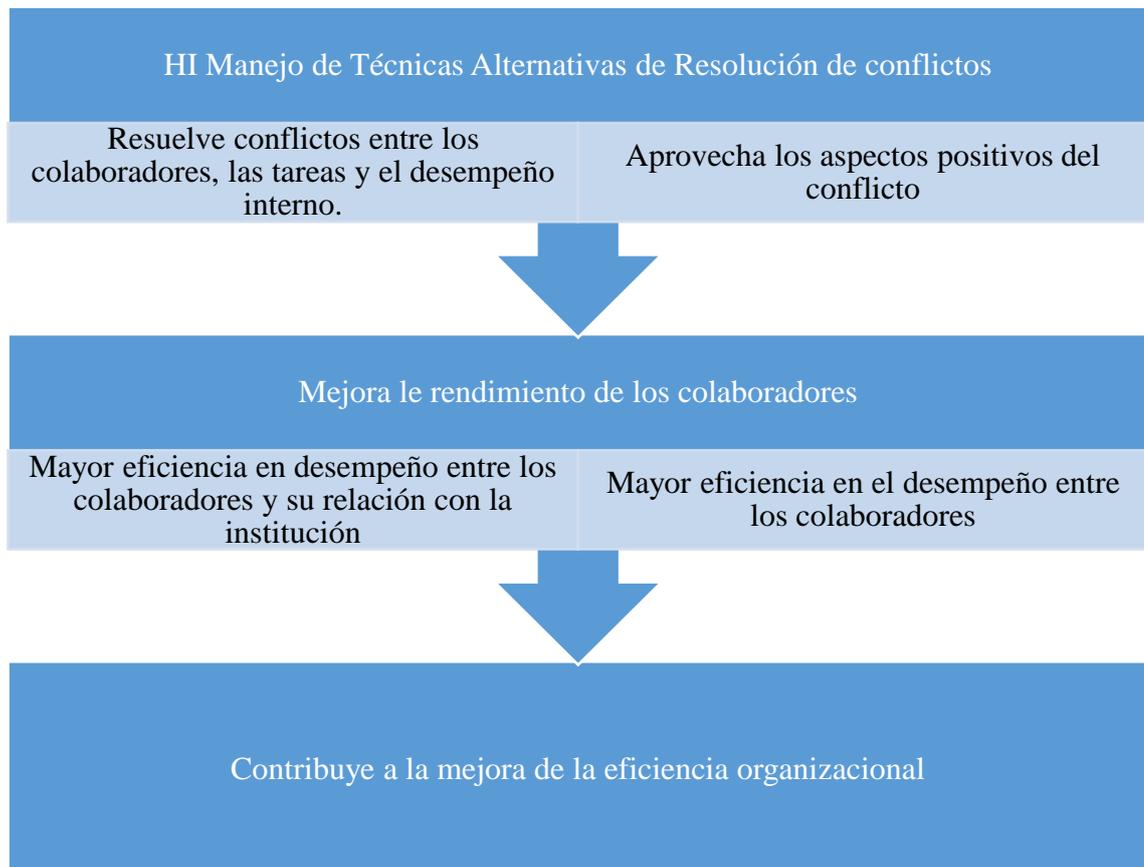
- c. La mediación: mediar es colocarse entre dos o más que riñen con el objeto de resolver o suavizar un conflicto. En la mediación, entendida así, no se trata de que uno gane y otro pierda sino de que ambos ganen, construyendo acuerdos por consenso. El/la mediador tiene la función de tercero imparcial que ayuda a las partes a identificar claramente los asuntos en disputa y a explorar posibles soluciones. Su tarea al orientar requiere incrementar habilidades de escucha y negociación, revelar sus propios prejuicios, detectar conflictos interpersonales ocultos o subyacentes. El/la gerente mediador necesitará:
- Comunicarse con claridad
 - Reducir la tensión emocional
 - No involucrarse afectivamente
 - No prejuzgar, no enjuiciar ni interpretar psicológicamente
 - Trabajar con las relaciones interpersonales y no con las realidades psíquicas,

- Apertura para aceptar las diferencias culturales.
- Ser lector y estudioso de aquello que pretende llevar a la práctica, incluyendo las características de las variables incorporadas a cada situación específica
- Mantenerse neutral e imparcial es importante en estos casos.

A diferencia de las mediaciones formalizadas por un pedido previo o por obligatoriedad (según la ley de mediación que se trate), las que exigen al líder intervenir en el rol de mediador, en muchas oportunidades es indispensable abordarlas en el lugar donde se originaron (en la calle, en el baño, en el patio, en la oficina; durante una tarea, una excursión; etc.). Luego se podrá convenir futuras entrevistas, en las cuales se iniciará la mediación. En otras, se puede conversar con los involucrados sobre la posibilidad de postergar para más tarde la conversación acerca del motivo y su resolución. Los líderes mediadores acostumbran a actuar en este momento. Cuando es evidente que la situación no generará mayores inconvenientes, no cuesta nada decir: “Hoy seguimos con la tarea y mañana retomaremos las conversaciones”. Dicho esto, se concreta una hora de entrevista conjunta para dar paso al desarrollo de la mediación. Los límites de tiempo son imprecisos, pero es aconsejable pactarlos. Si los encuentros no tienen una duración prefijada, las conversaciones se pueden prolongar hasta que el/la mediador empiece a cansarse o hasta que sean los involucrados los que den señales de agotamiento.

De estos análisis y comparaciones se puede determinar la siguiente interacción que existe entre el manejo de las técnicas alternativas de resolución de conflictos y la eficiencia organizacional, a fin de poner en valor la Habilidad Interpersonal requerida durante los diferentes momentos de la investigación, por los participantes.

Figura 22:
Interacción HI manejo TARC - eficiencia organizacional.



Creatividad

La creatividad se identificó como una habilidad necesaria en gerentes que dirigen organizaciones en Argentina desde el desarrollo del capítulo 1, al analizar la bibliografía documental, tanto como en el abordaje del campo de los sujetos en roles gerenciales, en las encuestas a colaboradores y durante las entrevistas a expertos. Esta Habilidad se presenta como una necesidad debido a que en los momentos de crisis hay que continuar con las actividades pero la situación impone la necesidad de hacerlo de otra manera para alcanzar los mismos resultados. Esto no implica tener que hacer lo mismo con otra variante, sino que es necesario que se modifique la naturaleza de los eventos a realizar, por ello es necesario que los sujetos en roles gerenciales sean creativos, que el mismo posea la habilidad para crear nuevas formas de hacer las cosas.



Si bien la creatividad pudo formularse entre los participantes como la capacidad de crear ideas, se observó durante los focus group que será la innovación quien se encargue de llevar adelante las nuevas ideas y allí participaran todos los colaboradores de la organización a través de planes y directivas para alcanzar los resultados más óptimos posibles.

Por ello se puede concluir parcialmente que esta no puede alcanzarse si el gerente no posee la habilidad de crear nuevas formas de hacer las tareas, en relación con la cultura organizacional, con los objetivos esperados, con la visión y la misión institucional, con el comportamiento humano y las imposiciones del contexto que afectan a la organización y a los colaboradores en su rendimiento individual y colectivo.

Actualmente varios autores han escrito sobre la creatividad empresarial desde sus organizaciones y desde las universidades, lo cual hace notar que tiene al menos 20 años de trabajo. Algunas empresas participantes poseen decálogos para gerentes en donde se nombra la creatividad, otros insertan la pregunta dentro de los formularios para la selección de personal, y otras hasta poseen un manual para ser creativos dentro de la organización. Esto demuestra que no hay un indicador general, sino que la habilidad debe encontrarse presente en ellos pero se desarrollará de forma diferente según la organización que se esté dirigiendo.

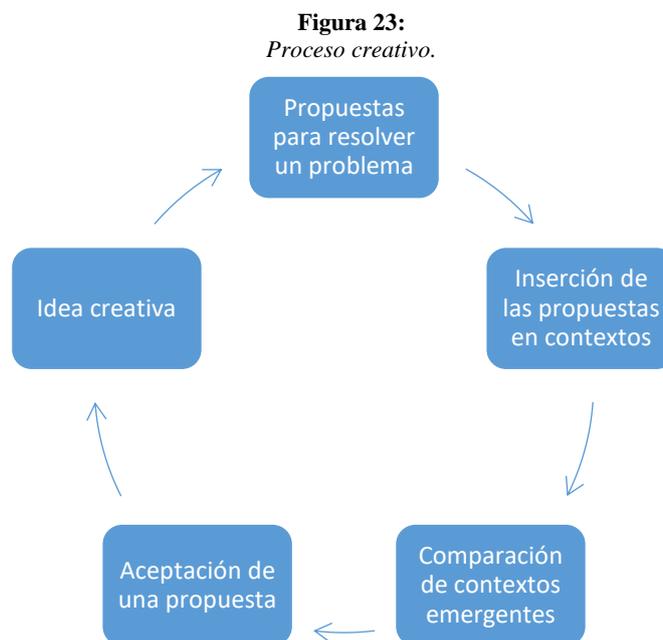
El producto de esta habilidad será la creación de una idea, la cual se puede producir a través de un proceso que deberá tener en cuenta una múltiple cantidad de factores que permitan la relación entre el arte y la ciencia para producir una acción libre, creadora y original, que:

- de solución a las necesidades organizacionales.
- cree una situación favorable y potenciadora para la organización.

Como se dijo anteriormente la creatividad y la innovación son conceptos diferentes, aunque esté estrechamente relacionados, pues en muchos casos existen personas altamente creativas pero que no son innovadoras, esto se dá debido a que poseen la capacidad para crear las ideas pero para llevarlas adelante necesitan de

procesos, de equipo y de otras herramientas, esta situación es reconocida como “*Paradoja de la creatividad*” y es muy frecuente en las organizaciones que participaron, pues hay ocasiones en que los sujetos en roles gerenciales desarrolla una conducción consultiva y alimenta su creatividad a partir de las ideas que poseen otros colaboradores, pero será el equipo de gestión quien luego lleve adelante el proceso de innovación. Sin embargo se ha reconocido que no es habitual que esto se dé de forma constante, y tampoco se puede asignar esta responsabilidad a los colaboradores, por ello es responsabilidad del gerente asumir dicha tarea y promover la habilidad a todos los integrantes del equipo.

Del análisis de las intervenciones en los focus group y las conclusiones parciales, en comparación con el análisis bibliográfico realizado se asume que para lograr estimular la habilidad en cada gerente y en los equipos, es necesario hacer del trabajo diario un proceso de constante creatividad. Este proceso se puede esquematizar de la siguiente manera:



Este proceso construido durante el estudio de campo y la contrastación con la primera fase, identifica 5 momentos que se retroalimentan entre sí,

Momento 1: inicialmente se generan diferentes propuestas para resolver un problema presente.

Momento 2: luego de ello se insertan esas propuestas en el contexto organizacional para adecuarlas a las particularidades y características necesarias.

Momento 3: posteriormente se comparan los contextos emergentes de la idea contextualizada.

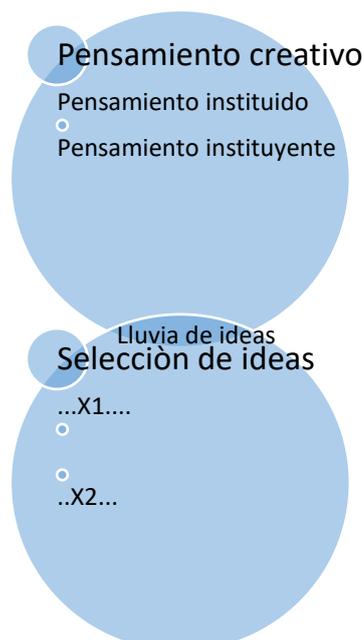
Momento 4: con los contextos emergentes identificados y las ideas contextualizadas se acepta la propuesta de idea

Momento 5: finalmente se produce la idea creativa para enfrentar la situación problemática.

Este proceso se puede presentar si los sujetos en roles gerenciales y los colaboradores pueden trabajar dentro de sí mismos el enfrentamiento de posiciones institucionalizadas y de posiciones instituyentes, para ello deberán tener la capacidad de orientarse entre las lluvias de ideas y discernirlas.

Como se puede ver, para desarrollar esta habilidad se deben tener en cuenta aspectos intrínsecos y extrínsecos, por ello es reconocida como una habilidad

Figura 24:
Proceso del pensamiento creativo. Autor: elaboración propia.



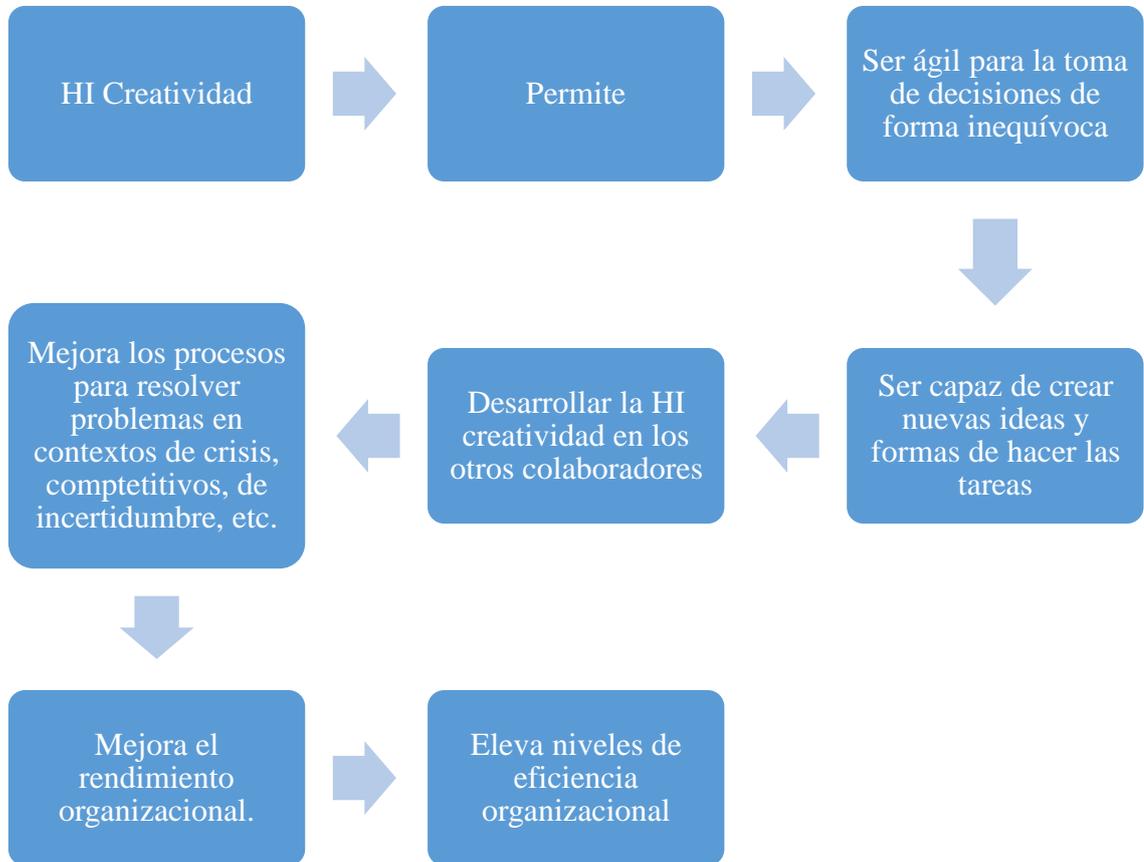
interpersonal que se debe trabajar en los sujetos en roles gerenciales y en los colaboradores. Como esta investigación se centra en las Habilidad Interpersonal de gerentes, se recomiendan asumir aspectos fundamentales en las actitudes de los mismos para alcanzar la Habilidad Interpersonal en cuestión. Como guía general se pueden adaptar la siguiente lista desarrollada en el manual de creatividad empresarial propuesto, por Crea Business Idea, basado en Arana (2008).

Aspectos fundamentales de la actitud creativa:

- *Mantener un espíritu de búsqueda continua de nuevas soluciones y alternativas.*
- *Motivación intrínseca por realizar un avance significativo, por superar un reto del trabajo en sí, no sujeta a estímulos externos.*
- *Originalidad a la hora de utilizar nuevos enfoques y nuevos métodos, relacionando elementos sin aparente relación.*
- *Voluntad y flexibilidad para adaptarse a las necesidades del entorno.*
- *Individualismo, determinación por el éxito y confianza en uno mismo.*
- *Inconformismo con la situación existente y ansias por encontrar vías de mejora.*
- *Formación profunda en un área de conocimiento.*
- *Optimismo, incluso convirtiendo las situaciones de crisis en oportunidades de mejora. (s.f, p.15)*

La creatividad es una habilidad interpersonal que le permitirá al gerente alcanzar mayor eficiencia en su desempeño y en el desempeño colectivo de los colaboradores de la organización, porque con ella impactará en los procesos desarrollados para el logro de los objetivos desde la empresa de una manera más eficiente.

Figura 25:
Interacción HI Creatividad - Eficiencia organizacional.



5.2 Conclusiones

Estos beneficios provocados por las Habilidades Interpersonales comunes, van a contribuir a la eficiencia organizacional, como así también a la construcción de documentos de gestión empresarial, por ejemplo las evaluaciones de desempeño, o a crear los sistemas de gestión de desempeño institucional necesarios para organizar y conducir organizaciones eficientes, también pueden ser empleados para la construcción de indicadores y/o para desarrollar manuales, perfiles de puestos de trabajo, etc.

De los resultados de la investigación de este capítulo, todas las Habilidades Interpersonales comunes deberán estar presentes en los sujetos en roles gerenciales, teniendo la adaptación necesaria para la organización en particular donde se desarrolla cada uno. Debido a ello no se enfatizó en estilos de liderazgo, en la creatividad de productos o en sistemas de gestión de personal, por ejemplo, y si se desarrollaron los aspectos a tener en cuenta por gerentes para lograr desarrollar las Habilidades Interpersonales comunes en beneficio de mejorar, o construir, la eficiencia organizacional.

Cada Habilidades Interpersonales estudiada presentó procesos diferentes, los cuales son necesarios dominar para mejorar el desempeño colectivo, a fin de alcanzar la eficiencia organizacional. Estos procesos se recordarán a modo de conclusión para que sean tenidos en cuenta por las organizaciones, sus mandos y sus colaboradores.

a. Liderazgo de equipos:



Figura 16:
Interacción de los Principios y Procedimiento - HI Liderazgo de equipos – Competencia - Eficiencia.

Si los sujetos en roles gerenciales de una empresa mandan a sus colaboradores en base a los principios y procedimientos para liderar equipos, podrá desarrollar esta habilidad manera adecuada y lograr un mejor desempeño de sus colaboradores, lo que resultará en una mayor eficiencia en los procesos organizacionales.

b. Coaching:

Figura 17:
Interacción de la HI Coaching – Competencia – Eficiencia Organizacional.

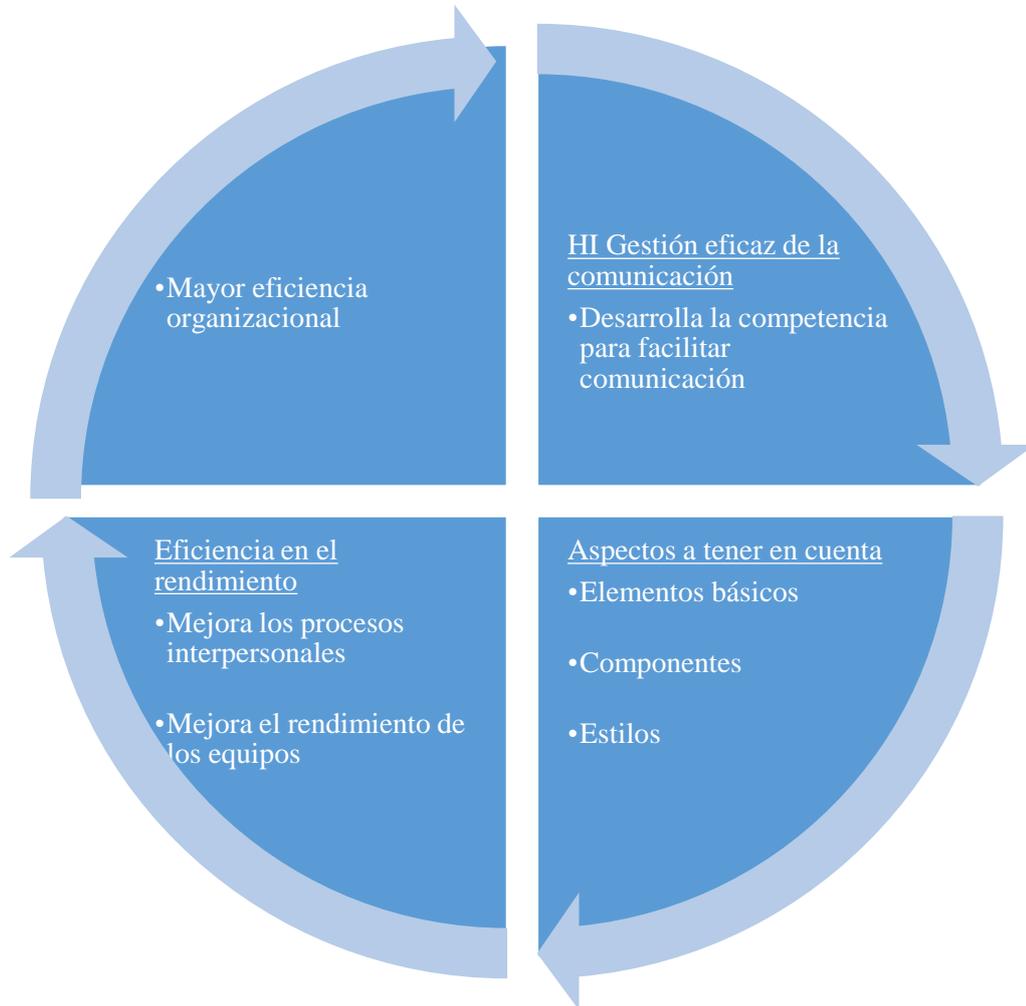


Si los sujetos en roles gerenciales de la empresa desarrollan la Habilidad Interpersonal Coaching podrá desarrollar competencias que le permitan crear escenarios de trabajo saludables emocionalmente positivos, para ello puede adaptar los métodos más adecuados a su organización (Saporit, Kirkpatrick, Passmore, Killburg) o interrelacionarlos en función de los objetivos y la cultura de cada organización. Esto permitirá que los colaboradores mejoren su rendimiento individual y grupal, lo que permite incrementar la eficiencia organizacional.

c. Gestión eficaz de la comunicación:

Los sujetos en roles gerenciales deberán poseer esta Habilidad Interpersonal para desarrollar competencias que le permitan ser un facilitador de la comunicación hacia todas las direcciones de la estructura organizacional. Para ello trabajará constantemente sobre los elementos básicos, los componentes y estilos de la comunicación más adecuados a su organización, mejorando los procesos interpersonales y el rendimiento de los equipos de trabajo, logrando mayor eficiencia en las áreas de trabajo y en la organización.

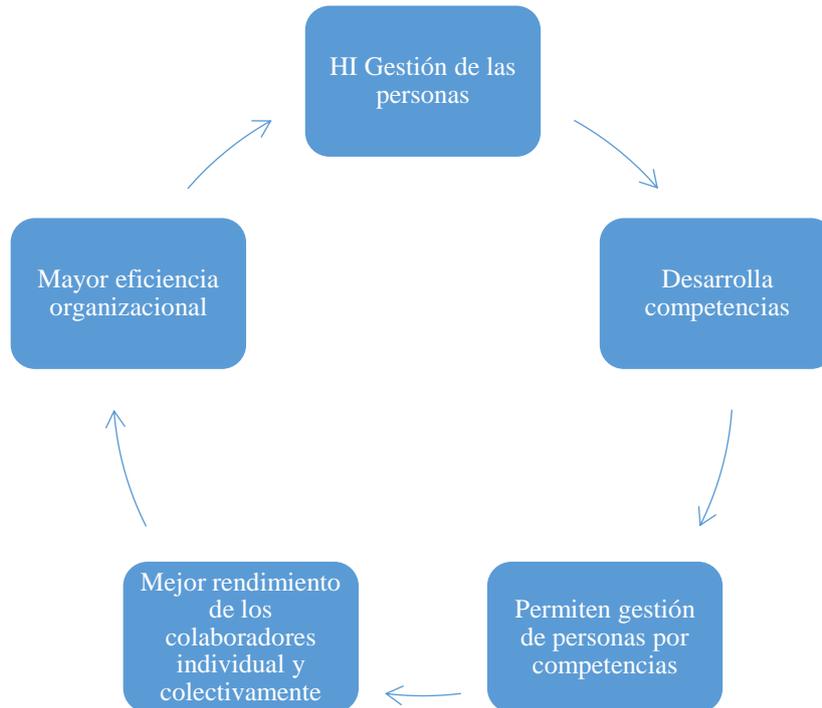
Figura 19:
Interacción de la HI Gestión Eficaz de la comunicación – Competencia – Eficiencia Organizacional.



d. Gestión de las personas:

Esta Habilidad Interpersonal permitirá que los sujetos en roles gerenciales puedan establecer la gestión de las personas que dirige aprovechando las mejores competencias que el mismo posee en beneficio de la organización. El modelo de gestión identificado durante el trabajo de campo busca estimular los niveles motivacionales en base al desarrollo de las competencias y en base a las capacidades existentes en la empresa a fin que los colaboradores y los grupos de colaboradores desempeñen sus funciones eficientemente. Y que con ello aseguren la eficiencia en los procesos y el rendimiento organizacional.

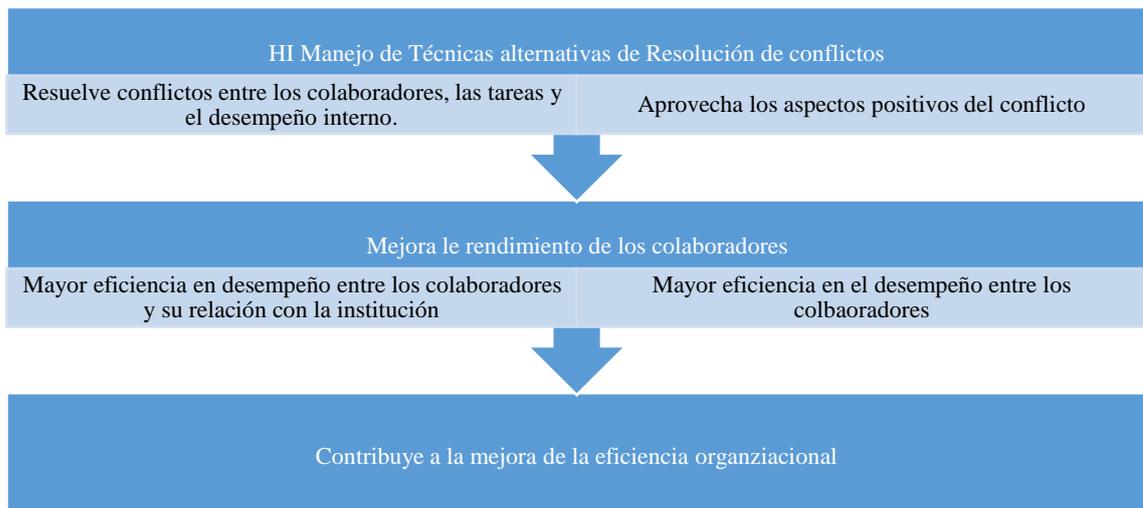
Figura 21:
Interacción HI Gestión de las personas y eficiencia organizacional.



e. Manejo de TARC:

Esta Habilidad Interpersonal deberá ser desarrollada por los sujetos en roles gerenciales para gestionar el control de los conflictos que se generen interpersonalmente dentro de la organización, a fin de que no afecten a la eficiencia organizacional y para aprovechar los aspectos positivos de este evento natural.

Figura 22:
Interacción HI manejo TARC - eficiencia organizacional.



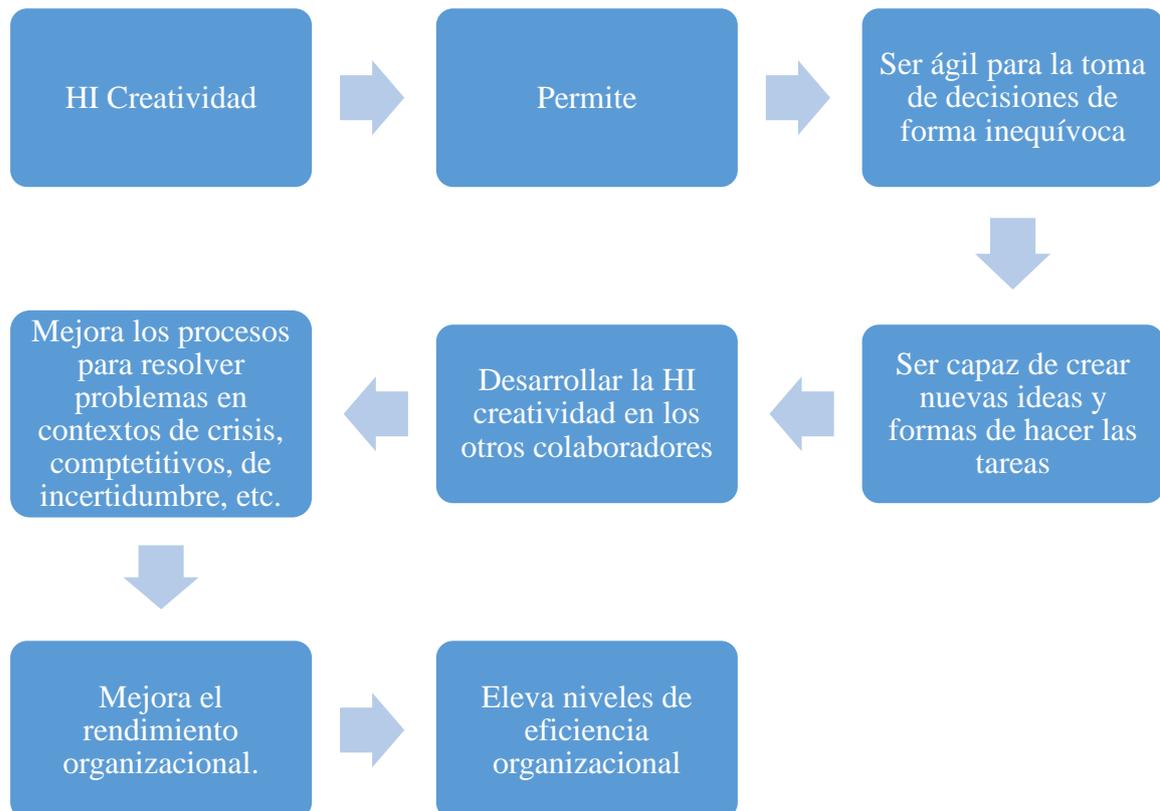
f. Creatividad:

Esta Habilidad Interpersonal deberá ser desarrollada en los gerentes para que los mismos puedan crear ideas nuevas que permitan resolver problemas al momento de tomar decisiones en momentos de crisis, y que puedan aplicarse de manera innovadora.

Además de ello esta Habilidad Interpersonal se deberá desarrollar en los otros colaboradores organizacionales para que los mismos posean la capacidad de ser creativos a fin de que mejoren el rendimiento organizacional en contextos de crisis, incertidumbre, competitividad, etc.

Lo cual permitirá mejorar los procesos organizacionales y poseer mayor eficiencia dentro de la empresa.

Figura 25:
Interacción HI Creatividad - Eficiencia organizacional.





Capítulo 6: Habilidades Interpersonales y su impacto sobre la eficiencia organizacional

En este capítulo se abordarán los resultados obtenidos de las encuestas a colaboradores organizacionales en función de la percepción que poseen de las Habilidades Interpersonales y su impacto sobre la eficiencia del desempeño gerencial con los cuales interactúan a diario en la organización, la cual está inserta en un contexto de crisis, competitivo y complejo. Para ello, se recordarán los enfoques teóricos mencionados en el capítulo 3, acerca de las habilidades gerenciales que según los colaboradores los sujetos en roles gerenciales deben poseer para conducir a la organización en la cual se desempeñan y que no se trataron en los capítulos anteriores.

Respecto de los participantes se continúa trabajando con las organizaciones que participaron en el trabajo de campo de esta investigación.

El objetivo particular de esta etapa es:

- ✓ Analizar el impacto de las habilidades interpersonales, de las gerencias, jefaturas y direcciones que dirigen organizaciones, con el nivel de eficiencia en su desempeño, según la percepción de los colaboradores (empleados, voluntarios, etc.).

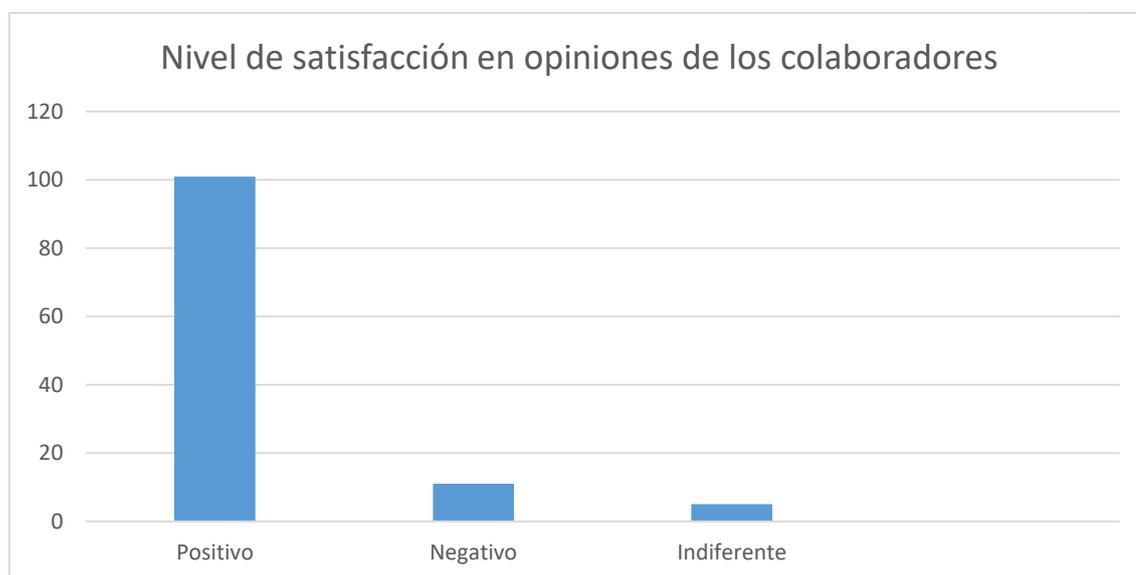
6.1 Enfoques organizacionales

Desde la posición de los colaboradores, se ha identificado que los sujetos en roles gerenciales que desarrollan determinadas habilidades gerenciales son más eficientes en sus tareas que otros que no presentan el manejo de ellas.

Además de ello, los participantes reconocieron que el impacto de los sujetos en roles gerenciales con Habilidades Interpersonales generaron en ellos y en la organización las siguientes situaciones:

Figura 26:

Nivel de satisfacción de las HI desde la opinión de los colaboradores.



Estos valores fueron cuantificados de los resultados de las encuestas realizadas por los participantes (la misma se adjunta en el anexo 1 de esta investigación), tomando las opiniones de cada colaborador, las cuales destacaron entre ellas las mejoras en el manejo y la gestión de los equipos y en los procesos de comunicación, alcanzando esta opinión en un 15%, por sobre otras que no alcanzaron el 10%. Lo que demuestra la importancia que se le da por parte de los colaboradores y por los sujetos en roles gerenciales.

A su vez, es importante destacar que los colaboradores se centraron específicamente en cómo fue la relación desde las gerencias hacia ellos de manera individual o colectiva, ya que esto incide directamente sobre su desempeño y el de los equipos que integran.

Los valores que se presentan como “Indiferentes” suponen que hay colaboradores que independientemente del desempeño de sus gerentes consideran que actúan profesionalmente por su propio interés y no por la incidencia de los sujetos en roles gerenciales, ya que en su cultura organizacional las gerencias tienen una alta rotación y no les impactan, aunque si están de acuerdo en que pueden llegar a incidir desde las relaciones interpersonales si son altamente efectivos.

Respecto de los valores “Negativos” se ha identificado que la dirección de las habilidades gerenciales desarrolladas por algunos gerentes ha impactado de manera negativa, debido a que no se desarrollaron adecuadamente.

A continuación, se comparten las opiniones de los participantes, las cuales fueron analizadas para ampliar las conclusiones que se desarrollaron hasta este momento dentro de esta investigación, y aplicarlas a algún documento como los ejemplificados en el capítulo 1 de esta investigación.

Estas opiniones fueron reunidas para su análisis sin diferenciar la naturaleza organizacional, el tipo, rubro, ubicación geográfica, tamaño ni otra variable, con la finalidad de identificar los aspectos naturales según la percepción de los colaboradores de organizaciones argentinas.

Tabla 2:
Opiniones negativas de colaboradores organizacionales.

Opiniones Negativas
No hubo impacto positivo, considero que no gestionaron en forma correcta en este contexto
Fueron mal empleadas y generaron la desmotivación de las personas y desintegración de equipos de trabajo. Incertidumbre laboral
No identifiqué habilidades interpersonales en malos gerentes
Hubo ausencia de habilidades. El impacto social fue de inoperancia
Generaron malos procesos
Bajaron el flujo de información

Tabla 3:
Opiniones positiva de colaboradores organizacionales.

Opiniones Positivas
Ante las dificultades se resolvieron con éxito los problemas y la empresa puede continuar
En nuestro caso ha sido muy positivo y han estado muy predispuestos en desarrollarlas, en caso de ser necesario



Favorecieron el control de procesos
Generaron eventos positivos
Permitió la adaptación al cambio de las comunicaciones
Un impacto positivo, ya que dentro de este contexto de modernidad líquida donde lo único permanente es el cambio, han sido imprescindibles.
Permitieron una comunicación efectiva, manejo de prueba error, creatividad
Favorecieron el trabajo en Equipo y pro-actividad
Permitieron poder ponerse de acuerdo en cómo superar la crisis y generar ideas innovadoras
Te permiten avanzar y querer ser mejor
Dieron respuestas a temas complejos a partir de una mirada creativa
Generaron mayor eficacia y eficiencia
Produjeron flexibilidad
Resolvieron oportunidades
Lograron el compromiso de los otros.
Impacto en la capacitación y las ansias de superación del personal a cargo.
Desarrollaron creatividad
Permitieron que la posibilite la reinención de estrategias y recursos
Hicieron que todos deban aggiornarse, por lo cual todos debieron capacitarse
Se percibió un impacto positivo debido a la necesidades de comunicación durante todo el proceso
Puedo ver como el personal mejoró su rendimiento
Mejora en el funcionamiento
Conocer el personal
Se trabaja mejor
Liderazgo
Permitieron responder a clientes que venían con pedidos inusuales.
Nos dieron la capacidad de repensar las estrategias frente a los desafíos
Demostraron mayor respuesta activa del equipo y mayor creatividad
Favorecieron la previsión
Orientaron
Facilitaron la comunicación
Transmitieron confianza en medio de la incertidumbre
Beneficiaron la escucha y la empatía.
Dieron respuestas positivas de todo el grupo en acciones concretas
Gestionaron los cambios en el día a día
Mejoraron predisposición del personal
Colaboraron para trabajar bien en un equipo o grupo. Comunicación



Permitieron mantener a todo el equipo motivado en tiempos adversos
Fue muy valorado la cercanía
Fue positivo, el equipo se ha mantenido unido y comprometido durante todo este tiempo
Generaron ambientes de trabajo y tele-trabajo dinámicos
Fueron positivos en el clima
Beneficiaron para sortear las dificultades, ayudaron en la gestión de personas en ámbitos de crisis
Mejoraron en la comunicación
Impactaron en la flexibilidad para la resolución de problemas y permitieron encontrar soluciones conforme iban apareciendo diferentes problemáticas
Beneficiaron en un mejor rendimiento educativo
Mantenimiento del compromiso en el personal bajo coordinación
Ante la habilidad de resolver conflictos se pudo responder a la situación de crisis general especialmente al cambio de modalidad de trabajo
Mejoraron la comunicación, se aumentó la confianza entre colegas y compañeros
Se produjo alta motivación - espacio para la creatividad - resolución de conflictos
Generaron mejoras en la comunicación
Desarrollaron mayor pertenencia y pertinencia en los integrantes
Dieron cohesión a los equipos
Favorecieron con una buena coordinación, comunicación eficaz y trabajo en red
Mejoraron clima laboral, y permitieron mayor productividad
Favorecieron la comunicación
Generaron compromiso
Permitieron el crecimiento personal
Fomentaron valores como la colaboración, la autoestima, la integridad y la honestidad.
La posibilidad de dar explicaciones convincentes respecto de las decisiones y los cambios.
Produjeron entendimiento y empatía
Desarrollaron la focalización en los objetivos minimizando las consecuencias de la nueva forma de trabajo por la pandemia, consiguiendo así cada objetivo establecido
Incidieron fundamentalmente motivación
Generaron pro-actividad
Aumentaron la contención y motivación
Dieron lugar a la capacidad de escuchar ante la adaptación
Impactaron de manera positiva en sus equipos generando mayor organización
Desarrollaron la escucha activa
Beneficiaron en la construcción de la institución en todas sus áreas
Generaron una rápida comunicación
Motivaron al trabajo colaborativo



Impusieron proactividad en la puesta en marcha, seguimiento e implementación de estrategias
Dieron mayor tranquilidad
Dieron respuesta del resto del personal y superiores
Afianzaron el liderazgo y beneficiaron al trabajo en equipo
Demonstraron la capacidad de sobreponerse a los problemas
Mejoraron flujo de información
Mantuvieron la vinculación de toda la comunidad
Generaron un liderazgo positivo
Llevaron tranquilidad
Generaron resultados positivos y alianzas estratégicas
Permitieron el logro de objetivos
Habilitaron espacios de escucha y diálogo
Buscaron la manera de calmar la ansiedad al respecto de las consecuencias del Covid-19 en la economía y la vida misma
Permitieron la retención del personal y mejoraron la contribución al bien de la empresa
Crearon un mayor compromiso con la institución
Dieron efectividad inmediata en los procesos
El despliegue de las habilidades interpersonales promovió la confianza y autonomía
Mantuvo el interés, beneficiaron la gestión de procesos y contribuyeron a la colaboración mutua.
Fue imprescindible
Generaron pragmatismo

Luego de reunir la información respecto de las opiniones de los colaboradores y el beneficio producido por las Habilidades Interpersonales de sus gerentes, se avanzó identificando cuales serían las necesidades en sus organizaciones, para definir las Habilidades Interpersonales con la que se deberían formar sus gerentes, reconociendo que solamente tres de los participantes nombraron al contexto impuesto por el Covid-19 como una situación de crisis para su organización.

Aquí se presentaron los siguientes temas sobre los cuales los gerentes deben formarse:

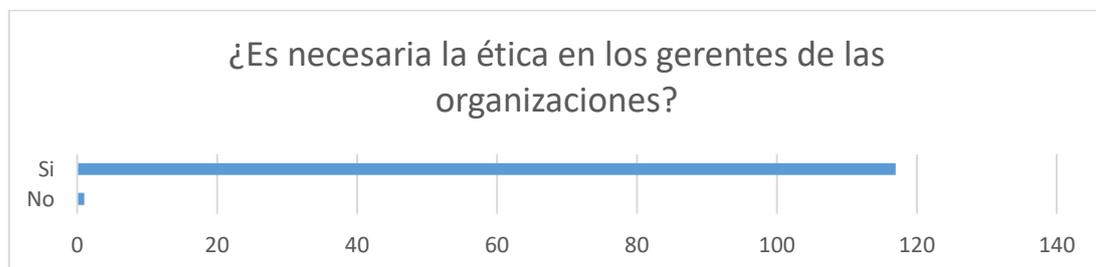
- Resolución de conflictos
- Liderazgo de equipos
- Coaching para la gestión de organizaciones
- Ética empresarial

- Gestión de recursos humanos

Si lo comparamos con las Habilidades Interpersonales identificadas en los capítulos anteriores se puede ver que existe una diferencia, pues según la percepción de los colaboradores se ha observado una gran influencia de la habilidad de comunicación desde los sujetos en roles gerenciales durante los procesos en el año 2020, lo cual a su vez es muy positivo y se han demostrado buenos resultados, aunque podrían capacitarse en comunicación, para fortalecer una habilidad que beneficia la eficiencia en tiempos de crisis, esto significaría que esta Habilidad Interpersonal debe seguir presente.

A su vez ante la pregunta de si la ética es necesaria en gerentes de las organizaciones aparece una Habilidad Interpersonal que se presenta como reclamada según la percepción de los colaboradores, así se presenta la ética empresarial, o de la ética aplicada a la praxis.

Figura 27:
Percepción de la necesidad del desarrollo de ética desde los colaboradores.



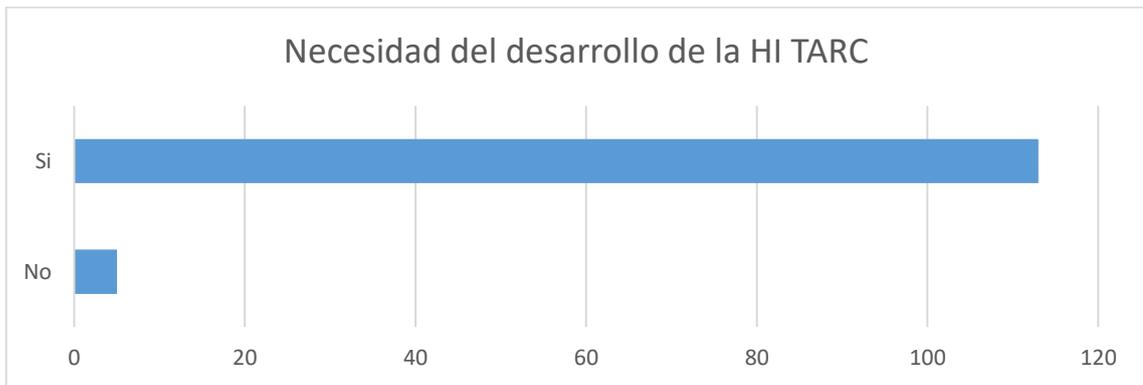
La ética había aparecido en los capítulos anteriores, pero no se insertó dentro de las Habilidades Interpersonales comunes debido a que no alcanzó ni al 1% de las opiniones tomadas en los paneles de discusión a los gerentes ni en las entrevistas realizadas a expertos. Pero en la encuesta a colaboradores es reclamada por un alto porcentaje de los participantes (figura 27).

Respecto de las otras Habilidades Interpersonales, también se consideró una percepción positiva acerca de su utilidad y necesidad, pero con valores diferentes.

- Para el caso de la Habilidad Interpersonal resolución de conflictos los valores fueron los siguientes:

Figura 28:

Percepción de la necesidad del desarrollo TARC desde los colaboradores.



Respecto de las opiniones negativas se identificó que algunos colaboradores manifestaron que no son necesarias las TARC, porque en sus organizaciones no hay conflictos, y otros dicen que sus organizaciones poseen documentos bien definidos para la resolución de conflictos.

Respecto de las opiniones positivas los colaboradores asumen que esta Habilidad Interpersonal favorece la eficiencia del rendimiento de los equipos.

- En el caso de la Habilidad Interpersonal Liderazgo de equipos los valores fueron:

Figura 29:

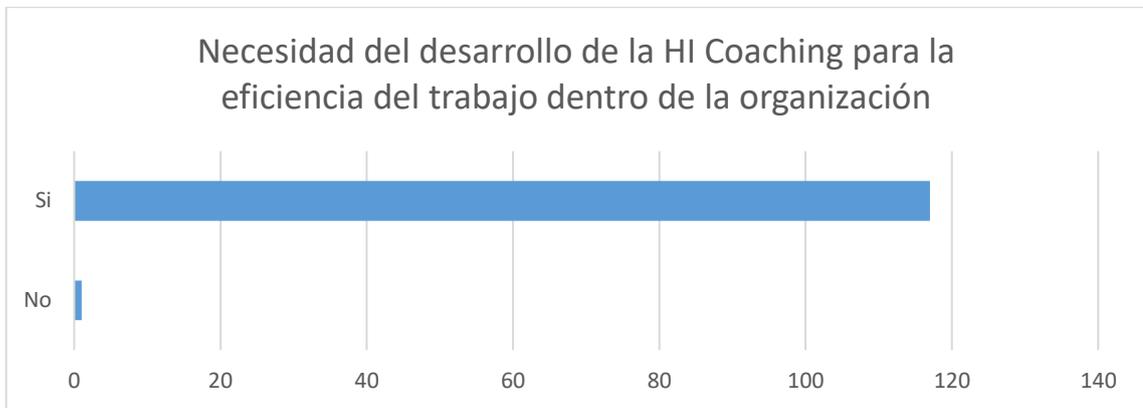
Percepción de la necesidad del desarrollo HI Liderazgo de equipo desde los colaboradores.



En esta HI, además, se ha identificado que es una de las responsables de la eficiencia organizacional alcanzada, por ello, los gerentes deben reforzarla constantemente.

- Para el caso de la Habilidad Interpersonal Coaching los valores identificados fueron:

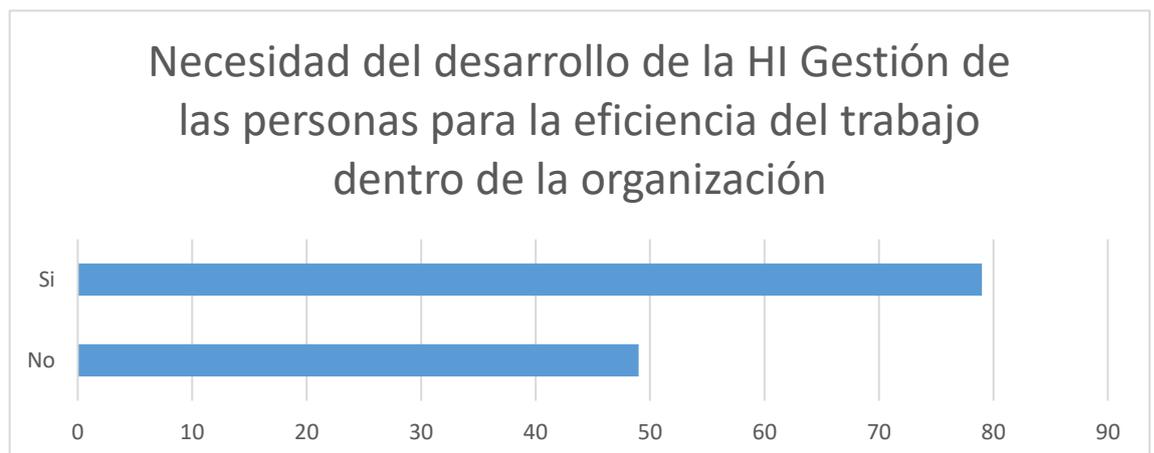
Figura 30:
Percepción de la necesidad del desarrollo HI Coaching desde los colaboradores.



Los valores identifican la necesidad percibida desde los colaboradores, lo cual coincide con la opinión de gerentes participantes, los enfoques teóricos y los expertos.

- En el caso de la Habilidad Interpersonal Gestión de RRHH se presentó la siguiente percepción en relación a su necesidad y el impacto con la eficiencia organizacional:

Figura 31:
Percepción de la necesidad del desarrollo HI Gestión de las personas desde los colaboradores.



Los resultados de la percepción de los colaboradores se diferencian al resto las Habilidades Interpersonales analizadas, pero no deja de presentarse un valor alto sobre la necesidad de esta Habilidad Interpersonal en los gerentes. Esta situación se



da debido a que existe una confusión, la cual debe ser marcada diferenciando la gestión de recursos humanos como área de la administración o como departamento organizacional, y la Habilidad Interpersonal que debe manejar el gerente-líder, el cual debe conducir personas para alcanzar objetivos. Para ello, los aspectos a tener en cuenta fueron desarrollados en el capítulo 2 de esta investigación.

6.2. Conclusiones

En este capítulo se ha identificado que en función de la percepción de los colaboradores y la percepción de los sujetos en roles gerenciales de organizaciones existen coincidencias en relación a las opiniones sobre las habilidades interpersonales que impactan en la eficiencia organizacional. También existen diferencias las cuales nacen de la percepción sobre campos específicos tratados por colaboradores y gerentes. Ya que se percibe la necesidad de la Habilidad Interpersonal creatividad por un lado y por el otro la necesidad de la Habilidad Interpersonal ética aplicada a la práctica profesional.

Para realizar la comparación se presenta la siguiente tabla a fin de identificar que opiniones poseen los colaboradores para asegurar la eficiencia en las organizaciones.

Tabla 4:
Comparación Hi según opiniones de los colaboradores y de los gerentes.

Nro	HI necesarias identificadas según los colaboradores para la eficiencia gerencial	HI necesarias identificadas según los gerentes para alcanzar la eficiencia organizacional
1	Liderazgo de equipos	Liderazgo de equipos
2	Coaching	Coaching
3	Ética aplicada a la praxis	--
4	Gestión de las personas/RRHH	Gestión de las personas
5	TARC	TARC
6	<i>Gestión eficaz de la comunicación</i>	Gestión eficaz de la comunicación
7	--	Creatividad

Capítulo 7: Discusión General

Asumiendo que los enfoques teóricos en relación a las habilidades gerenciales existentes actualmente, fueron desarrollados en ámbitos específicos y regiones diferentes al país Argentina, se logró analizar que existen aspectos teóricos de ellos que están presentes al observar las organizaciones argentinas, específicamente en la comparación con los indicadores desarrollados en investigaciones de la región latinoamericana, más que con los que se comparten en el capítulo 1 de esta investigación desarrolladas en los estudios realizados en Europa y en Norteamérica, lo que da a entender, inicialmente, que las organizaciones y los colaboradores de ellas, poseen relaciones interpersonales diferentes, dejando una puerta abierta para futuras investigaciones que pueden llegar a buscar las diferencias y similitudes culturales existentes entre organizaciones de Latinoamérica, Europa y Norteamérica. A su vez también se han presentado indicadores que no habían sido tratados en los enfoques teóricos existentes, como si fuesen una habilidad gerencial, pero que si son reclamados en las organizaciones de Argentina. Y si bien es importante resaltar que la mayoría de los estudios se enfocan en habilidades técnicas, son pocas las que se concentran en las interpersonales.

Esto puede llegar a darse, debido a que las organizaciones de cada región viven diferentes contextos políticos, administrativos y de mercados, lo cual hace que sus colaboradores y gerentes valoren diferentes cosas para el alcance de los objetivos, y que a su vez tengan diferentes necesidades. Independientemente de ello, en la investigación que llevan adelante Perren y Burgoyne (2002) en Europa determinan que las habilidades de las personas en el Management son necesarias para poder hacer ejecución de las habilidades técnicas, estas deben existir como si fuesen una acción natural en gerentes, de lo contrario, no se podrán desarrollar otras habilidades; dentro de las habilidades de las personas, nombran al liderazgo de las personas, el liderazgo cultural, el gerenciamiento de las relaciones, el manejo de sí mismo. A diferencia de ello, Klimczuk-Kochańska (2018) estudian el papel de los managers en la Universidad de Warsaw, determinando que las habilidades de los sujetos en roles gerenciales deben estar sujetas a la creación de diseños para alcanzar las tareas, siguiendo la lógica de que quien sea capaz de diseñar metódica y detalladamente cada actividad podrá alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia. En Latinoamérica, las variadas propuestas también se centran mayormente en el estudio de



las habilidades y la contribución del saber técnico de las gerencias, que en el estudio de las habilidades interpersonales. Aunque en los últimos años, varios autores de la región de Colombia, Ecuador, Perú y México han contribuido con investigaciones que tienen en cuenta el valor que se presenta en las habilidades interpersonales; en el caso de Argentina se ha avanzado específicamente en la contribución de la formación de líderes en su aspecto intrapersonal y sus aspectos interpersonales, no estudiándolos dentro de las organizaciones específicamente.

Teniendo esto en cuenta, en la presente investigación se estudiaron las habilidades interpersonales que deben tener los sujetos en roles gerenciales que conducen organizaciones en Argentina. Para ello se realizó un trabajo de campo en organizaciones que se encuentran trabajando dentro el territorio nacional y que a su vez varias de ellas pertenecen a diferentes rubros, poseen distinta naturaleza organizacional, se diferencian en tamaño y demás características. Si bien algunas de ellas coinciden en los aspectos antes mencionados se logró la participación de una variada cantidad de organizaciones, con la finalidad de identificar los aspectos comunes presentes en sus gerentes, independientemente de las características organizacionales propias a un tamaño (Gran empresa, PYME, Micropyme, etc.), a un rubro (turismo, hidrocarburos, etc.), tipología (Gubernamental, privada con fines lucrativos, OSC), u otra característica que las pueda llegar a agrupar.

Inicialmente, se identificaron enfoques teóricos que desarrollan el tema a nivel global y regional, desde una posición europea, norteamericana y latinoamericana, sin encontrar autores que hayan realizado sus trabajos de campo en Argentina. Luego de ello, se realizaron paneles de discusión con 118 gerentes a través de videoconferencias, en donde se buscó comprobar la existencia de estas habilidades gerenciales – interpersonales, en el ejercicio de la gerencia en el campo y su impacto sobre la eficiencia organizacional. Posteriormente, se realizaron entrevistas a expertos de la región para analizar los resultados de la comparación realizada entre los enfoques teóricos existentes y los enfoques que se proponían por quienes estaban desempeñándose como gerentes en las organizaciones.

Luego de ello, se identificaron “cuáles son las habilidades interpersonales” que, según la percepción de los colaboradores, son necesarias en gerentes para asegurar un eficiente

desempeño de sus funciones, impactar positivamente sobre el desempeño de los equipos de trabajo y alcanzar eficientes resultados en la organización.

De estos estudios, se pudieron tener los siguientes resultados (los cuales se agrupan inicialmente según la etapa de investigación y, posteriormente, según la comparación de los mismos):

- Según los autores trabajados en esta investigación, se realizó un análisis de las diferentes propuestas existentes, estableciendo 3 agrupamientos de enfoques teóricos, en relación a la cantidad de veces que se repetían las diferentes listas que propuestas por los autores estudiados, y luego de un análisis cuantitativo, se logró identificar por cantidad de repeticiones que las habilidades interpersonales que deben tener los gerentes para conducir organizaciones pueden observarse en tres agrupamientos diferentes, estos son:

Tabla 5:
HI según enfoques teóricos.

Enfoques teóricos		
1er agrupamiento	2do agrupamientos	3er agrupamiento
1. La comunicación	1. Manejo de conflictos	1. Inteligencia Emocional
2. El liderazgo	2. Motivación de los empleados	2. Mentalidad global
3. La motivación	3. Comunicación de apoyo	3. Creatividad
4. La toma de decisiones	4. Ganar poder e influir	4. Tolerantes al error
5. La negociación	-----	5. Éticos
-----	-----	6. Comunicador
-----	-----	7. Negociador
-----	-----	8. Gestión de equipos

- Según los mandos organizacionales en ejercicio de sus funciones de organizaciones en Argentina, luego de cuantificar los resultados de las encuestas y analizar las opiniones de los focus group, tanto como las entrevistas a expertos, las habilidades interpersonales que deben desarrollar los sujetos en roles gerenciales son:

Tabla 6:
HI según enfoques de los gerentes en organizaciones.

Enfoque según mandos organizacionales
1. Liderazgo de equipos
2. Coaching
3. Gestión de las personas
4. Gestión de TARC
5. Gestión eficaz de la comunicación
6. Creatividad

- Según la percepción de los colaboradores, y el análisis de las encuestas realizadas, las habilidades interpersonales que deben tener los sujetos en roles gerenciales son:

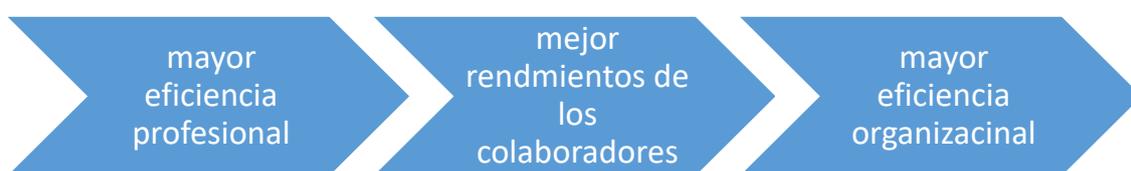
Tabla 7:
HI según enfoques de los colaboradores.

Enfoque según colaboradores
1. Liderazgo de equipos
2. Coaching
3. Ética aplicada a la praxis
4. Gestión de las personas
5. Gestión de TARC

De los resultados obtenidos en cada fase de la investigación y de los enfoques identificados y construidos en cada capítulo, se concluye que las Habilidades Interpersonales en gerentes que desempeñan sus funciones en organizaciones dentro de Argentina, impactan de manera positiva, generando el siguiente ciclo:

Figura 32:

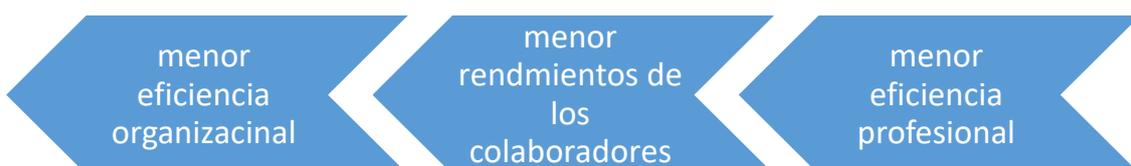
Ciclo del impacto de la presencia de las HI en los gerentes sobre la eficiencia organizacional.



Y para el caso en el que se ausenten, impactan de manera negativa, produciendo resultados contrarios a los descriptos anteriormente.

Figura 33:

Ciclo del impacto de la ausencia de las HI en los gerentes sobre la eficiencia organizacional.



Las habilidades pueden ser varias, pero a la vez existen habilidades que no varían y que han demostrado que necesitan estar presentes en todos los casos. Debido a ello, se identifican **Habilidades Interpersonales Comunes**, que se repiten en todas las organizaciones que participaron en esta investigación y **Habilidades Interpersonales Particulares**, que variarán de forma constante según la organización.

Del análisis realizado se ha podido identificar cuantitativamente de los resultados de las encuestas y cualitativamente de los resultados obtenidos de los focus group, tanto como de las entrevistas a expertos y por la comparación realizada con el análisis de la

bibliografía existente, que las Habilidades Interpersonales Comunes que influyen de manera positiva sobre el rendimiento gerencial, el desempeño de los colaboradores y la eficiencia organizacional identificadas son:

Tabla 8:
Habilidades Interpersonales. Autor: elaboración propia

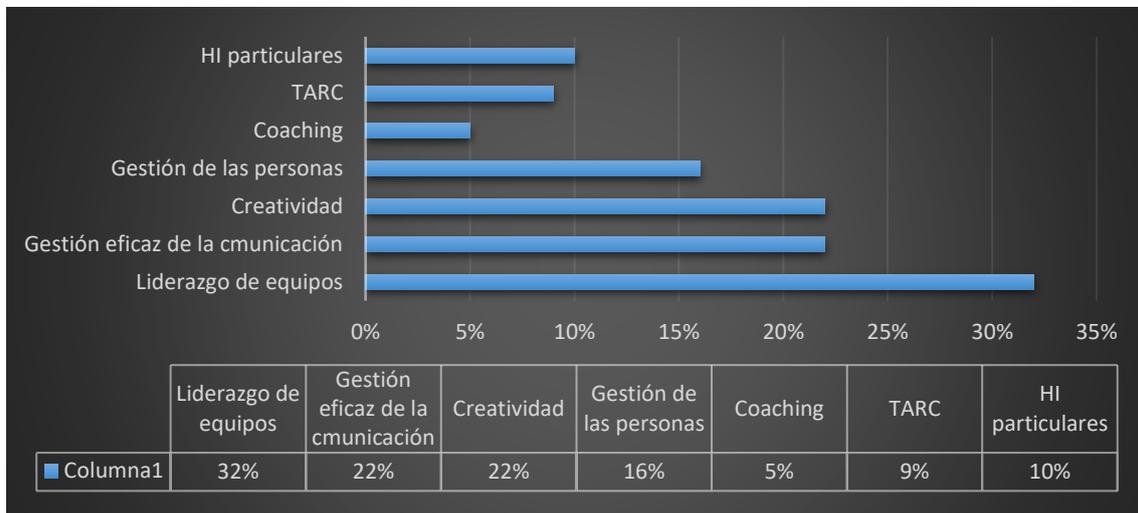
Nro	Habilidad Interpersonal
1	Liderazgo de equipos
2	Coaching
3	Ética aplicada a la praxis
4	Gestión de las personas
5	TARC
6	Gestión eficaz de la comunicación
7	Creatividad

Los aspectos a tener en cuenta para el desarrollo de cada Habilidad Interpersonal fueron explicitados en el capítulo 4, 5 y 6.

Finalmente se identificó que estas **Habilidades Interpersonales Comunes** impactan en un 90% sobre el rendimiento de los sujetos en roles gerenciales. Siendo un 10% el impacto de las Habilidades Interpersonales Particulares, tal como se especifica en la figura 8 del capítulo 4, producto de la comparación realizada sobre enfoques teóricos y enfoques presentados por los miembros que se desarrollan en gerencias de organizaciones y encuestas a colaboradores, asumiendo que las habilidades interpersonales en gerentes son percibidas de manera positiva sobre el rendimiento gerencial, independientemente de la región geográfica en donde esté ubicada la organización, como así también independientemente del rubro en el cual se desarrollan, o si el tipo de organización es una Organización de la Sociedad Civil, una Organización Gubernamental, o una Organización

privada con fines lucrativos, como así también esto se da independientemente del tamaño de la organización (PYME, Micropyme, Gran Empresa, Empresa Multinacional).

Figura 8:
Habilidades Interpersonales comunes, según estudio de campo y enfoques teóricos.



Por ello es recomendable tener en cuenta los resultados de esta investigación para el desarrollo de documentos y procesos (SGD, SED), de perfiles, aspectos del planeamiento y otras investigaciones como así también iniciativas que contribuyan a mejorar el rendimiento de las organizaciones. Además de ello se podrán diseñar encuestas o instrumentos de evaluación de habilidades gerenciales adaptados al contexto local y analizar estadísticamente su validez y confiabilidad en futuros estudios.

Referencias

- Acosta Ávila, M. (2006). La psicología de las minorías activas revisitada: entrevista con Serge Moscovici. *Revista Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 2(1), 141-177. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72620106>
- Adhvaryu, A., Nyshadham, A. y Tamayo, J., (2019). *Dinámica de productividad y calidad gerencial*. Resúmenes de trabajo de la Escuela de Negocios de Harvard.
- Alulema Yanez, P. (2010). Tesis de Ingeniería Comercial, Tema: “*Habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las grandes industrias de Quito*”. Pontifica Universidad Católica del Ecuador.
- Arango, R. y Gonzales Arencibia, M. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana. *Revista TEACS*, 5(10), 25-36.
- Aravena Vega, M. (2014). Tesis de Maestría en Comunicación Creativa – Mención Comunicación Estratégica, Tema: *Diagnostico del nivel de reconocimiento de los estilos comunicativos correspondientes a una comunicación asertiva, pasiva o agresiva de los alumnos del programa de formación propedéutica (PROUDEC) de la Universidad de Concepción*. Facultad de Comunicación, Historia y Ciencias Sociales-Universidad de la Concepción
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. EcoEdiciones. <https://elibro.net/es/ereader/siunpa/69211?page=64>
- Austin, J. (2019). *Cómo la escala cambia las responsabilidades de un gerente*. Investigaciones e Ideas de la Escuela de Negocios de Harvard.
- Ballesteros Sánchez, I. (2020). *Coaching empresarial: Guía práctica de una mirada científica*. Síntesis.
- Bayón Mariné, F. (2014). Cap I: *Concepto de coaching – Coaching Hoy “Coaching empresarial”*. Universitaria Centro de Estudios Ramón Areces.
- Caballo, V. (1993). *Manual de evaluación y entrenamiento de las Habilidades Sociales*. Siglo XXI.



- Cadena, R. (2017). *Teoría organizacional y habilidades gerenciales*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Calderón Concha, P. (2009). *Teoría de conflictos de Johan Galtung*. *Revista de Paz y Conflictos - Universidad de Granada*, 2(1), 60-81.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205016389005>
- Calderón Salcedo, R (2019). *La Importancia de las Habilidades Gerenciales en las Organizaciones*.
https://www.academia.edu/24409544/La_Importancia_de_las_Habilidades_Gerenciales_en_las_Organizaciones
- Camue Álvarez, A., Carballal del Río, E., Toscano Ruiz, D. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Revista Cofín Habana*, 12(2), 136-152.
- Carbajo, P y Portal, N. (2019). Tesis de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresaria. Tema: “*Fallas del liderazgo en las pymes y su impacto en el desempeño*” Universidad Nacional de San Martín.
- Cassab Martínez, P. y Mayorca Beltrán, D. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. *Revista EAN*, 84(1), 153-166.
DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1922>
- Castro Álvarez, F. (2018). *Conflicto como motor de cambio y su impacto en la cultura de paz*. Universidad Autónoma de León.
- Chinchilla Hernández, D. (2013). Ensayo como Especialista en Alta Gerencia. Tema: “*Las habilidades y competencias del gerente en la empresa de hoy*”. Universidad Militar de Nueva Granada, DOI <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/10083>
- Cioffi, J. y Willig, K. (2012). *Los 6 hábitos de los gerentes altamente exitosos*. EU: CareerPress.
<https://es.scribd.com/document/355107895/694Los6HabitosDeLosGerentesAltamenteExitosos-1-pdf>



- Cortez, J. (2017). Ensayo de Grado: *La ética empresarial y su impacto en la productividad de las PYMES*. Universidad Militar Nueva Granada - Facultad de Ciencias Económicas - Especialización en Alta Gerencia
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial*. Tecnos. Crea Bussines Idea – *Manual de la Creatividad Empresaria*.
<http://ww1.creabusinessidea.com/>
- Cristancho Valero, B. y Rojas Forero, A. (2012). Tesis de Grado de especialización en Alta Gerencia. Tema: “*El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramienta de gestión*”. Pontifica Militar de Nueva Granada.
- Cruz Puca, J. (2017). Tesis de la Licenciatura en Dirección de Organizaciones de la Sociedad Civil. Tema: *Influencia de estilos de liderazgo en organizaciones que conviven en un contexto de crisis social y económica*. Universidad Nacional de San Martín
- Depaula, Azzollini, Pyñeiro y Cosentino (2011). *Estudio experimental de la influencia de los estilos de liderazgo sobre la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre cultural*, XIV Congreso Argentino de Psicología.
<https://www.undef.edu.ar/libros/wp-content/uploads/2021/04/DEPAULA-AZZOLLINI-TORRES-PIN%CC%83EYRO-BAIL-PUPKO-COSENTINO-CASTILLO-CLOTET.-Defensa-Nacional-Nro.-5-arti%CC%81culo-2.pdf>
- Duarte Rodríguez, A. (2013). Ensayo de Grado para la Especialización en Alta Gerencia “*Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*”. Universidad Militar de Nueva Granada.
- Ejército Argentino (1990), *Manual del ejercicio del Mando, Condiciones Personales para el mando*. EA
- Ganga Contreras, F., Casinelli, A., Piñones Santana, M. y Quiroz Castillo, J., (2016). Alcances teóricos al concepto de eficiencia organizativa: una aproximación a lo universitario. *Revista LÍDER*, 18(29), 75-97.



- Gil Osorio, I., Rivera, E. y Carrillo Hernández, H. (2020). Habilidades gerenciales: fundamento para una ecogerencia efectiva en las organizaciones. *Revista Gestión del Conocimiento Perspectiva Multidisciplinaria*, 1(1), 493-511.
- Gisbert Lopez, M. (2005). *Creatividad e innovación en la práctica empresarial*. Madrid. Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. Colección Estudios.
- Gómez, H. M. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. *Umbral Científico*, 13(1), 56-64. <https://www.redalyc.org/pdf/304/30420469007.pdf>
- Gonzales, C. y Zapatero, R. (2015). *Desarrollo de habilidades directivas en el ámbito de los estudios de grado*, Memoria de ayudas de la Universidad de Salamanca para la Innovación Docente.
- Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes*. EcoEdiciones. <https://elibro.net/es/ereader/siunpa/69119?page=37>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Jiménez (2015). *Consecuencias éticas, económicas y sociales de la RSC*. MARKETIC TEAM – Universidad Oberta de Catalunya.
- Karen, C. (2012), An Introduction to Business, p. 297 a 303. Licencia bajo CC: <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-business-v1.0/index.html>
- Lagos Chavéz, L. (2018). Tesis de Licenciatura en Administración –, Tema: *Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa agraria azucarera Andahuasi S.A.A.* Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Lanzillota, J. (2012). Tesis de Maestría en Bussiness Administration. Tema: “*De la exigencia a la excelencia*”. Universidad del CEMA.
- Leyva, A., Blanco, J. y Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades Gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes).



Revista Perspectiva Empresarial, 4(1), 7-22. DOI: <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>

Leyva-Carreras, A.B., Espejel-Blanco, J.E. y Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. DOI: <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>

López, M., Mejía, M., Ituarte, V., Escajeda, A. y Enriquez, C., (2014). *El desarrollo del capital humano como factor de competitividad organizacional*. Universidad Tecnológica de la Ciudad de Juárez.

López, V. (2015). Tesis de la Licenciatura en Administración de Empresas. Tema: “*Análisis de la incidencia de competencias y habilidades requeridas para la gestión sobre entornos complejos en gerentes de la ciudad de Rosario*”. Universidad Abierta Interamericana

Leyva Castillo, M., Hernández Villalobos, L. y Ortega Garay M. (2011). “*Manual de Habilidades Gerenciales*”. Universidad Técnica Nacional <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Manual%20de%20Habilidades%20Gerenciales.pdf>

Manjarres Marquéz, R. (2017). Tesis de Maestría en Gestión de la Innovación. Tema: *Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del fondo emprender Sena Regional Sucre*. Universidad tecnológica de Bolívar.

Martínez Díaz, J. (2005). Las personas en la organización. *Revista equidad y desarrollo*, 3, 35-43.

Martínez Rodríguez, F. (2016). *La transformación gerencial*. Patria. DOI: <https://elibro.net/es/ereader/siunpa/40446?page=107>

Méndez Benavidez, J. (2009). Tesis Doctoral en Ciencias de la Administración. Tema: *Arquetipo Básico de Gestión para la Dirección de Organizaciones Inteligentes*. Universidad Estatal a Distancia.

- Naranjo Arango, R. (2014). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. Bogotá. *Revista Pensamiento y Gestión*. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Ninajas Socapuca, D. (2019). Tesis de Grado de Maestría en Gestión Pública, Tema: *Habilidades directivas y desarrollo organizacional en la unidad de áreas críticas en un Hospital de las Fuerzas Armadas - 2019*. Universidad Cesar Vallejo.
- Núñez Rojas, N. y Díaz Castillo, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Revista Estudios Pedagógicos*, XI(2), 237-252.
- Paredes Zempual, D., Mendoza Gómez, J. y Partida Puente, A. (2017). Validación del instrumento para medir el impacto de las habilidades gerenciales del capital humano como estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las PYMES dedicadas al comercio por mayor ubicadas en ciudad obregón sonora. *Revista TEACS*, 9(20), 25 - 43.
- Patiño Arriaga, A. (2014). Trabajo de Grado de Especialización en Alta Gerencia. Tema: *Educación para gerenciar: un análisis de la importancia de las herramientas gerenciales en las instituciones educativas*. Universidad Militar de Nueva Granada.
- Pereda Pérez, F., López Guzmán-Guzmán, T. y González Santa Cruz, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Revista Intangible Capital*, 528-561. DOI: <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/511>
- Perren, L., y Burgoyne, J. (2002). *Management and Leadership Abilities: An analysis of texts, testimony and practice*. https://www.researchgate.net/publication/264857783_Management_and_Leadership_Abilities_An_analysis_of_texts_testimony_and_practice
- Podestá, M. (2011). El liderazgo Militar y sus Niveles. Buenos Aires. *Revista Visión Conjunta de la Escuela Superior de Guerra Conjunta*, 3(3), 13-16.
- Puchol, L., Martín, M. J., Nuñez, A., Ongallo C., Puchol I. y Sánchez G. (2010). *Habilidades Directivas (3a ed.)*. DOI: <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479789756.pdf>

- Quiñonez, A. y Núñez Clavijo, A. (2019). Tesis de Maestría en Administración. Tema: *“Habilidades gerenciales de los directivos académicos de la Universidad Pública y Privada: caso analizado en UNICOC y ESAP”*. Universidad del Valle –Cali.
- Raineri Bernán, A. (1998). Habilidades gerenciales: análisis de una muestra de administradores en Chile. *Revista ABANTE*, 1(2), 213-233.
- Ramírez Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. Puebla (México). *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.
- Reyes Agurto, C. (2018). Tesis de Maestría en Gestión de los Servicios de Salud. Tema: *“Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD”*. Universidad Cesar Vallejo
- Reyes Maldonado, K. Y. (2016). Tesis de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional. Tema: *“Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional”*. Universidad Rafael Landívar. DOI: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009), *Organizational Behavior* 13va Edition, San Diego State University. Pearson Education. <https://hostnezt.com/cssfiles/businessadmin/Organizational%20Behavior%20By%20Stephen%20P%20Robbins%20&%20Timothy%20A%20Judge%205th%20Ed.pdf>
- Rodríguez Castañón, C. y Hernández Medina, P. (2019). *Habilidades Directivas del Siglo XXI – Casos Prácticos*. Publicaciones UPG.
- Rodríguez Zambrano, H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. *“Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión”*, XV (1), 145-165
- Ruiz Rojas, P. (última visita 2019) Artículo: *Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en la Dirección Empresarial*. https://www.academia.edu/15458695/Administraci%C3%B3n_Las_Habilidades_Gerenciales_y_su_Importancia_en_la_Direcci%C3%B3n_Empresarial

- San Cristóbal, S. (2013). *Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil*. Universidad Antonio de Nebrija.
- Sánchez Roldan, K. (2002). El desarrollo de habilidades gerenciales para el Tercer Sector. Un marco conceptual y una metodología. *Cuadernos de administración, Universidad del Valle*, 27, 188-224.
- Sanz Zapata, M. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. “*Revista de investigación 3 ciencias*”, 1-11.
- Silva Rubio, E. (2020). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *Revista Digital Publisher de la Universidad Cesar Vallejo*, 6(2), 148-163. DOI: doi.org/10.33386/593dp.2020.6.314
- Socha Ayala, J. A. (2017). Tesis de Especialista en Alta Gerencia. Tema: “*Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización*”. Universidad Militar de Nueva Granada. DOI: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16189>
- Soriano Soriano, C. L. (2014). *Habilidades de mando*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/ereader/siunpa/62768?page=5>
- Tejada Lozada (2020). El sistema de gestión de la calidad como aporte para el desarrollo de habilidades y capacidad gerencial en las Pymes de Bogotá. “*Revista Signos*”, 2(1), 33 a 68.
- Traverso Olguín, P., Williams Flores, B. y Palacio Bauz, I., (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Universidad ECOTEC.
- Trujillo Flores, M. and Rivas Tovar, L. Emotional intelligence model for directors of research centers in Mexico (2008). *estud.gerenc.* 24(106), 3-30. ISSN 0123-5923. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000100001&lang=es



- Valles Montero, K., Del Valle Giraldeth, D., Valles de Rojas, M. y Torres de Nava, M., (2020). Habilidades gerenciales aplicadas por docentes de aulas para el fortalecimiento de la enseñanza-aprendizaje en el nivel de Secundaria de la Unidad Educativa Ernesto Flores Fuenmayor del Municipio Miranda. Zulia (Colombia). *Revista PANORAMA*, 14(27). Disponible en: <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/1527>
- Van-der Hofstadt, C. (2003). *“El libro de las habilidades de comunicación”*. Díaz de Santos.
- Villalobos Pérez, A., Quirós Orales, D., León Sanabria, G. (2011). Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas (MCC): un enfoque operante. *Revista “Avances en Psicología Latinoamericana”* 29(1), 62-76.
- Wehrich, H., Koontz, M. (2013), *Management Elements*, p. 131 a 136. McGraw Hills Education. Disponible en: https://www.academia.edu/38391552/Elementos_de_Administracion_7ma_Edi_pdf

ANEXO 1: Focus Group, Encuesta y Entrevista realizadas durante el trabajo de campo

1. Focus Group



Aquí está la encuesta

Las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros:

- ✓ **P:** Desarrollo de autoconocimiento, Manejo de Estrés, Solución Analítica y resolución de problemas.
- ✓ **I:** Manejo de Conflictos, Motivación de colaboradores, Comunicación de Apoyo, Ganar poder e Influir.
- ✓ **C:** Delegación, Dirección hasta el cambio positivo, Formación de equipo.

PREGUNTAS

1. ¿Hay habilidades más importantes que otras?

2. ¿Se hicieron presentes las HG durante el proceso?

3. ¿Los gerentes necesitan formarse en HI?

PRIMERAS PARTICIPACIONES

- ✓ **Pregunta 1**
¿Consideran que alguna habilidad gerencial es más importante para los equipos de otros? ¿que beneficios reconocen?
- ✓ **Pregunta 2**
¿Las habilidades interpersonales tuvieron una presencia antes, durante o después o en todo el proceso de gestión? ¿que facilitaron? ¿se valoraron?
- ✓ **Pregunta 3**
¿Las habilidades interpersonales e estuvieron presentes en los gerentes o no fueron necesarias? ¿Qué impacto identificó?
- ✓ **Pregunta 4**
¿Qué habilidades elegiría usted para formar a sus líderes o con las experiencias vividas?
Experiencia: Resolución de conflictos, Comunicación, Empatía, Manejo de Estrés, Manejo de Recursos

Pregunta 1

APORTE

Pregunta 2

APORTE

Pregunta 3

APORTE

Pregunta 4

APORTE

¡GRACIAS!

Javier CRUZ PUCA
javiercruzpuca@gmail.com
2966-307479

Se fueron anotando los aportes y conclusiones parciales que se construían durante el focus group



2. Encuesta: La encuesta se realizó a través de un google form, durante las actividades de focus group y entrevistas. A su vez fueron enviadas a los colaboradores organizacionales.

Participa de forma Anónima	SI	NO							
Si su respuesta fue NO, agregue su nombre y apellido o el de su empresa.								
Selecciones una opción. En relación al tamaño de su organización, usted considera que la misma es:	Micropyme- Emprendimien to	Pyme	Gran Empresa	Empresa multinaciona l/Global					
Seleccione una opción. Reconoce a su organización como:	Organización de la Sociedad civil (OSC/ONG)	Empresa con fines lucrativos (empresa privada)	Organismo guberna mental						
Seleccione una opción. Su organización pertenece al área:	Educación	Salud	Hidrocarbu ros	Desarrollo tech	Seguridad y Defensa	Gobernan za Estatal	Bancos o Entidades Financier as	Gastronomía	Otros
Selecciones una o varias opciones. Su empresa está presente en:	Todo el país	Región Sudamerican a	Global	CABA	Jujuy	Santiago del Estero	Chaco	Santa Fé	Corrientes
	Salta	Formosa	Misiones	Catamarca	Tucumán	Entre Ríos	Buenos Aires	San Luis	La Pampa
	La Rioja	San Juan	Neuquén	Santa Cruz	Río Negro	Chubut	Tierra del Fuego	Mendoza	Córdoba
Seleccione una opción ¿Considera que alguna	SI	NO							



Habilidad Gerencial es más importante en los tiempos de crisis?									
Responda. Si usted identificó mayor importancia entre las habilidades gerenciales indique ¿Cuál habilidad y qué beneficios reconoce?								
Seleccione una o varias opciones ¿Qué habilidades interpersonales identificó en su gerente?	Creatividad	Facilitador de la comunicación	Liderazgo de equipos	Gestión de personas	Técnicas Alternativas de resolución de Conflictos	Creatividad	Jefatura	Ética de la praxis	Cooperación
Seleccione una o varias opciones. Las habilidades interpersonales tuvieron una participación en la gestión de los gerentes:	Durante todo el proceso	Antes	Después	Nunca					
Seleccione una opción ¿Las habilidades interpersonales estuvieron presentes en los gerentes? ¿fueron necesarias?	SI	NO							
Responda ¿Qué impacto identifico respecto de las habilidades interpersonales desarrolladas por sus gerentes?								



<p>Seleccione una o varias opciones. Teniendo en cuenta su experiencia por en este año ¿Qué habilidad/es elegiría para formarse y/o formar a los gerentes de su organización?</p>	Coaching	Gestión de Personas	Facilitador de la comunicación	Técnicas alternativas de resolución de conflictos (Negociación, Mediación, etc.)	Creatividad	Ética de la praxis	Planificación estratégica	Prospectiva	Motivación
<p>Seleccione una opción ¿Considera que la resolución de conflictos internos a través es Técnicas alternativas de resolución de conflictos es positivo para la eficiencia de los equipos de su organización?</p>	SI	NO	Otros aportes:						
<p>Responda. Para mantener la eficiencia en su organización ¿fue necesario que los gerentes/subgerentes/... conozcan y sepan emplear técnicas alternativas de resolución de conflictos (negociación, mediación, arbitraje, etc.)?</p>								
<p>Seleccione una opción. ¿Considera que el liderazgo de equipos es importante para la</p>	SI	NO	Otros aportes:						



gestión de su empresa en el contexto actual?			
Responda: La eficiencia de los equipos de trabajo en su organización ¿se relacionaron a la eficiencia del desempeño de los gerentes/subgerentes/...?		
Selección. ¿Considera que el Coaching se puede emplear como una herramienta que beneficie la eficiencia organizacional en los gerentes/subgerentes/...?	SI	NO	Otros aportes:
Responda. En el contexto actual de su empresa ¿los gerentes/subgerentes/... acompañaron a sus colaboradores/subordinados/et c., en los procesos para alcanzar los objetivos? ¿fue necesario?		
Selección. ¿Considera que la ética empresarial es importante para el contexto interno de su organización?	SI	NO	Otros aportes:
Responda. La ética en/de los gerentes/subgerentes/... ¿facilitó la gestión de la organización		



respecto del desempeño de los colaboradores?				
Selección una opción. ¿Considera que la gestión de las personas se entiende de igual manera si las identificamos como recursos que se deben administrar o como capitales que agregan valor a la organización?	SI	NO	Otros aportes:	
Responda ¿Es importante poseer capital humano o alcanza con emplear a las personas como recursos organizados dentro de un sistema detalladamente construido y conducido?			

3. Entrevista: las entrevistas se realizaron a expertos en gestión organizacional con conocimientos académicos y experiencias en el campo.

Nombre y Apellido:

Organización:

Formación académica:

Rol empresarial:

1. ¿Hace cuánto tiempo que se desempeña en puestos de gestión? ¿cuáles han sido sus experiencias más interesantes, según su criterio?
2. ¿Qué entiende por habilidades gerenciales?
3. ¿Qué opina de la clasificación de Whetten y Cameron (2001 y 2011)? ¿Son aplicables a las organizaciones Argentinas?
4. ¿Qué habilidad Gerencial considera que puede potenciar a las organizaciones en los contextos de crisis?
5. ¿Cree usted que las habilidades gerenciales aportan a la eficiencia organizacional?
6. ¿Se puede ser eficiente en situaciones de crisis?
7. ¿Conoce alguna lista de aspectos a tener en cuenta o de habilidades básicas que deberían cumplirse si o si por los gerentes en Argentina en este contexto?
8. Si nos enfocamos en las Habilidades Interpersonales ¿Qué opina usted acerca del valor que estas tienen ante la percepción de los colaboradores?
9. ¿Y en función del rendimiento y alcance de los objetivos?
10. ¿Cómo ponderaría usted a las siguientes habilidades interpersonales?

Creatividad	Facilitador de la comunicación	Liderazgo de equipos	Cooperación	Empatía	Coaching
Gestión de personas	Técnicas Alternativas de resolución de Conflictos	Creatividad	Jefatura	Ética de la praxis	Resiliencia

11. ¿Qué otra Habilidad usted agregaría?