

International Journal of Human Sciences Research

HABILIDADES DIRECTIVAS: ESTRATEGIA DE INNOVACION ORGANIZACIONAL

Yesid González-Marin

Facultad de Ciencias Economicas
Administrativas y Contables,
Corporacion Universitaria Americana,
Medellín, (Colombia)
<http://orcid.org/0000-0002-5150-9160>

Lourdes Canós-Darós

Departamento de Organización de
Empresas, Escuela Politécnica Superior
de Gandia, Universitat Politècnica
de València, Valencia (España)
<https://orcid.org/0000-0002-9609-2880>

Francisco Javier Arias Vargas

Facultad de Ciencias Economicas
Administrativas y Contables,
Corporacion Universitaria Americana,
Medellín, (Colombia)
<https://orcid.org/0000-0002-4483-1741>

All content in this magazine is licensed under a Creative Commons Attribution License. Attribution-Non-Commercial-Non-Derivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).



Resumen: Los directivos en la organización son conscientes que el desarrollo del capital humano es un factor clave para la creación de modelos de gestión de conocimiento y, en consecuencia, existe un creciente cuerpo de literatura que reconoce la importancia de fortalecer las habilidades necesarias que debe desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo. Sin embargo, el nivel de conciencia no abarca a todas las organizaciones, en especial las PYME. La falta de capacitación, liderazgo, motivación, trabajo en equipo y maneras de comunicación afectan la gestión por la ausencia de habilidades directivas para la toma de decisiones. Este artículo tiene como objetivo proporcionar una visión general temática actualizada de las habilidades directivas que buscan las organizaciones en sus directivos. Para ello, se basa en una búsqueda exhaustiva de la base de datos SCOPUS hasta el año 2020 inclusive. En consecuencia, existen similitudes, convergencias, divergencias y consensos con respecto a la gama de habilidades necesarias para la gestión empresarial. El análisis de citas se utiliza como marco para distinguir las publicaciones influyentes y sus interconexiones. Se concluye que el manejo, dominio o correcta gestión de habilidades se ve enfocado en el accionar del directivo, quien tiene la facultad de anticiparse, actuar estratégicamente e intervenir con la flexibilidad necesaria con otras áreas empresariales. Por último, se comprueba la dificultad de clasificar las habilidades directivas objetivamente puesto que, en la actualidad, las fronteras culturales y mercantiles se abren para dar paso a la diversidad y a la subjetividad.

Palabras clave: Gestión empresarial, habilidades directivas, revisión de literatura sistemática; análisis de citas; categorías temáticas.

INTRODUCCIÓN

Los directivos en la organización son conscientes de que la potenciación del capital humano es un factor clave para el desarrollo que, con éxito, supone una orientación consciente, pragmática y dirigida a los procesos que llevarán a fortalecer las habilidades necesarias que debe desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo. “Este nivel de conciencia no llega a todas las organizaciones, especialmente las PYME. Porque sus directivos no abordan las responsabilidades de la gestión ya que carecen de habilidades para actuar y dirigir el proceso de toma de decisiones con eficacia, economía y eficiencia.” (Junco & -Dos-Santos, 2020 p. 220). El dinamismo interno que se presenta en las organizaciones se relaciona con los roles y especificidades que ejercen sus miembros, no obstante, para lograr potencializar las capacidades de los actores empresarial es necesario dimensionar el escenario de una manera holística y comprender que las organizaciones son un reflejo de la realidad social. En este sentido, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) puede brindar ventajas competitivas, pues ayuda a atraer y conservar empleados de calidad superior (Bateman & Snell, 2005).

Asimismo, en el sistema capitalista en el que se presentan las relaciones organizacionales en occidente, se provoca un permanente replanteamiento y reinención de las mismas por causa de las competencias en el mercado, las crisis financieras y el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), con el objeto de no quedar relegados y ofrecer nuevos productos y servicios (Pereda, López y González, 2014). El siglo XXI ha traído consigo la posibilidad de visibilizar las organizaciones a nivel mundial, gracias a los desarrollos tecnológicos de las últimas dos décadas y los pactos de comercio exterior, la oferta y la demanda, así como el consumo, ha tenido un creciente desarrollo. Por todo lo anterior,

las habilidades directivas responden a un discurso cada vez más visible y necesario en el que juegan un papel imperativo y competitivo en el marco empresarial (Ramírez, 2018).

El presente artículo se sirve metodológicamente de una revisión documental, en donde sistemáticamente se realiza la investigación (Toro y Parra, 2010) relevante en el tema de las habilidades directivas teniendo en cuenta su definición, clasificación, y ejecución en diferentes escenarios empresariales. De esta manera, se presentan los resultados en tres categorías de análisis. Primero, la pertinencia de la revisión se justifica ante la dimensión cada vez más creciente de los aspectos humanos en el interior de las organizaciones que, como menciona Codina (2016), se viene planteando desde los años ochenta, con el objeto de perfeccionar las técnicas de dirección y gestión en el campo empresarial. Segundo, la necesidad de establecer diversos elementos que median tanto en las relaciones internas como externas que ofrecen no sólo ventajas competitivas sino el mejoramiento del ambiente laboral. Por último, se concibe esta investigación como una contribución a la compilación de las habilidades más significativas que pueden integrarse dentro de los planes estratégicos de los emprendimientos y la toma de decisiones de las empresas que se circunscriben en el panorama actual (Chen, Liu, Song y Zhou, 2020).

METODOLOGÍA

La literatura sobre habilidades directivas, permiten un desempeño excepcional y potencializan las condiciones del gerente, el cual, contará con la capacidad de tomar decisiones asertivas que convengan a la organización (Tomastika, Strohmndlb y Cechc, 2015). Asimismo, el liderazgo es considerado un recurso de la organización para la consecución de sus resultados, tanto

en relación con sus trabajadores como con la sociedad en la que está inserta (Cruz, Salanova y Martínez, 2013).

De acuerdo con Ali, Zwetsloot y Nada (2019) las habilidades directivas permiten que el gerente asimile y reconfigure tanto los recursos como las competencias de las organizaciones. A este respecto, enuncian tres dimensiones. La primera es el estilo de gestión donde se dimensiona la influencia que se debe realizar en los colaboradores con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales; el estilo de gestión positiva motiva a los colaboradores a ir más allá de los intereses personales, les permite visibilizar un panorama más amplio (Puchol, et al, 2010).

La segunda dimensión hace referencia a la toma de decisiones y al proceso mediante el cual las empresas pueden lograr ventajas competitivas en tanto se analicen los indicadores de desempeño, las tendencias del mercado y los aspectos administrativos. Por último, el desarrollo de las personas, que consiste en proveer de herramientas al equipo de trabajo para la obtención de mayores rendimientos y, por ende, mejores resultados.

De conformidad con el énfasis hacia la transparencia, la revisión actual empleó una serie de medidas metodológicas distintivas y evidentes (se proporciona una descripción general en la Figura 1 y los criterios de inclusión y exclusión en el apéndice). En primer lugar, solo se consideraron los artículos de revistas académicas en el conjunto de datos acumulado y, por lo tanto, se ocluyeron otros medios de publicación como libros, capítulos de libros y artículos de conferencias, etc. A través de este criterio de selección, el presente trabajo está de acuerdo con precedentes previos observados en revisiones abandonadas (por ejemplo, Castellanos, J; y Valle, 2019; Pereda y López, F 2018; Villar, M y Araya, L. 2019). Esto aseguró que la información proporcionada

fuera validada, con la revisión por pares actuando como un claro indicador de la calidad aumentando su credibilidad y utilidad (Podsakoff et al., 2005).

En segundo lugar, se realizó una búsqueda sistemática (Figura 1) de la base de datos electrónica SCOPUS. La selección de este particular se basó en la amplitud aceptada de la cobertura de la revista. El criterio de búsqueda estuvo compuesto por las palabras clave y los operadores booleanos de “Dirección *” Y “gestión*” Y “Organización *”, considerándose estas palabras suficientes para obtener una amplia cobertura del tema focal bajo examen. De esto se extrajeron un total de 100 artículos de revistas. La búsqueda se restringió aún más por tema para incluir aquellas áreas asociadas a las disciplinas de negocios y emprendimiento (es decir,

Administración de Empresas y Contabilidad; Economía, Econometría y Finanzas; Ciencias Sociales) dando como resultado 100 artículos.

Después de haber revisado los títulos y resúmenes de cada artículo, una mayor de purificación, a través de fuentes, para incluir aquellas revistas que se perciben como más aliadas tanto con la gestión administrativa como con el desarrollo de capital humano lo que apunta al objetivo de explorar y examinar los artículos que están muy concentrados y son pertinentes. Con este criterio de origen en combinación con el criterio de constructo de duplicación, idioma del texto (no inglés) e irrelevancia (fuera de los límites conceptuales establecidos), se eliminaron 35 publicaciones adicionales. Por lo tanto, los 100 artículos resultantes componían el conjunto de datos final para el estudio.

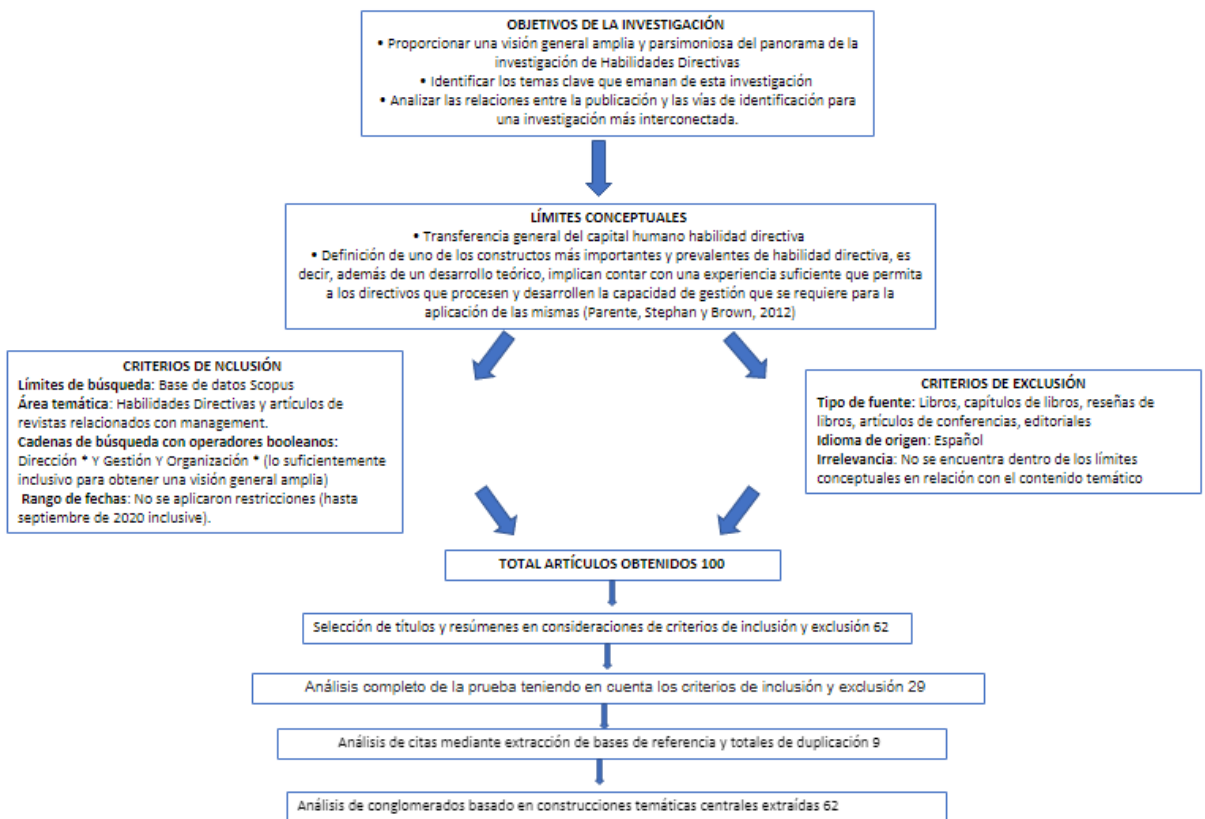


Figura 1. Revisión sistemática de la literatura: proceso implementado.

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

Es importante señalar que las habilidades directivas, además de un desarrollo teórico, implican contar con una experiencia suficiente que permita a los directivos que procesen y desarrollen la capacidad de gestión que se requiere para la aplicación de las mismas. Por ello, existen programas tanto formales como informales que conducen a los directivos a desarrollar experiencias en diferentes marcos tanto a nivel grupal como individual (Parente, Stephan y Brown, 2012). La complejidad de las habilidades directivas hace alusión a los diferentes escenarios que deben ser sorteados permanentemente, pues la toma de decisiones gerencial en muchas ocasiones no requiere de tiempo suficiente y tales decisiones pueden ser cruciales para la organización; por otro lado, los directivos responden a toma de decisiones tanto internas que se relacionan con el funcionamiento y el equipo de trabajo, como externas, que tienen que ver con la relación de la organización con el mercado (Bonifaz, 2012).

En el escenario empresarial, las organizaciones se ven en la tarea de concebirse con una superioridad sostenida; esto les permite la supervivencia en dicho entorno. Para ello, se requiere de capacidades para identificar, desplegar y preservar recursos que los diferencien de la competencia. Por esto, las habilidades directivas deben converger en la capacidad de comprensión del escenario cultural junto con la comprensión del escenario organizacional (Varela, Burke y Michel, 2013); de ahí la importancia de conceptualizar las habilidades directivas como un cúmulo de capacidades que dan respuesta a necesidades tanto internas como externas. Asimismo, la complejidad para establecer una definición estandarizada en tanto que, a pesar del escenario global donde se sitúan las organizaciones en la actualidad, existe un diálogo intercultural permanente.

En este sentido, las habilidades difieren de acuerdo con las particularidades y necesidades de cada organización y la cultura a la que pertenezca. Hoffman, Shipper, Davy y Rotondo (2012) reconocen en la dimensión cultural situaciones que inciden en los comportamientos, ya que configuran en los lugares de trabajo valores y creencias que repercuten en el direccionamiento estratégico organizacional. Por tanto, la alta gerencia habrá de dimensionar este tipo de situaciones y potencializar las habilidades directivas para convertirlas en ventajas competitivas.

El conocimiento, las habilidades individuales y la experiencia forman parte de los insumos necesarios para que las organizaciones denoten ventaja competitiva. Sin embargo, se requiere de la gestión gerencial para potencializar tales recursos, de lo contrario las organizaciones andarían sin un liderazgo claro. Es este otro de los aspectos que las habilidades directivas deben permitirse visibilizar para que dicha ventaja competitiva (Figura 2), sea alcanzada (Bhanugopan, Wang, Lockhart y Farrell, 2017).

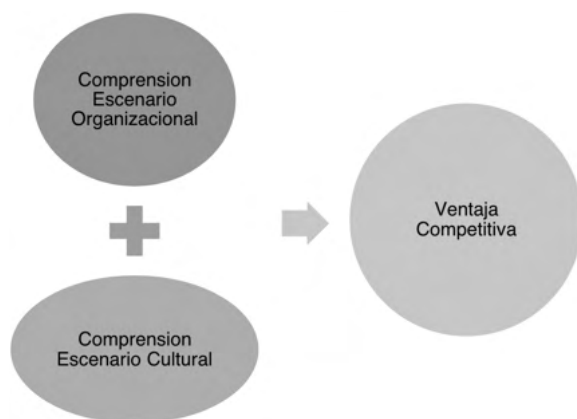


Figura 2. Insumos de la Ventaja Competitiva.

Fuente: Elaboración propia.

Otra definición que se establece respecto de las habilidades directivas es “Conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias—que

el directivo pone en juego en situaciones laborales”. Luego entonces la competencia incluye un elemento central: el desempeño efectivo. Dicho desempeño efectivo cubre aspectos de fondo en el quehacer humano: conocimiento, destreza y actitud es la esbozada por Guevara y Plascencia (2011, p.6).

Existe una relación entre habilidades y competencias, en suma, se trata de aquellas capacidades principalmente de tipo cualitativo mediante las cuales se gestiona la dirección administrativa. Se puede considerar como punto relevante el liderazgo, ya que este es el que genera que los equipos de trabajo a nivel de las organizaciones se movilicen hacia el cumplimiento de los objetivos (Bonifaz, 2012). También se evidencia que lo que pretenden las habilidades directivas es lograr la consolidación, tanto de servicios como productos, que mantengan a flote la organización, pues el mercado se encuentra altamente competitivo y, por ello, se hace indispensable generar propuestas de valor. Flores y Vanoni (2016) mencionan que las configuraciones geopolíticas, los mercados globales y los sistemas interconectados conducen a generar una complejidad en la realidad; donde los directivos, contextualizaran, a sus equipos de trabajo de la situación actual, para enfrentar los nuevos retos, producto de la cuarta revolución industrial.

Ante este panorama, los directivos de las organizaciones se encuentran en la responsabilidad de ofrecer respuestas asertivas con marcos de innovación sofisticados que permitan responder a las lógicas actuales. De acuerdo con Flores y Vanoni (2016), las organizaciones en la actualidad se encuentran en un marco postindustrial, lo que ha implicado una especialización más compleja y una comprensión de todo el ecosistema que la circunda. Por ello, la responsabilidad que recae en los directivos es construir equipos

de trabajo que respondan a las tareas y los procesos o flujos de trabajo de una manera adecuada en donde se alineen las expectativas individuales y se pueda dar un desarrollo integral de los colaboradores, como las necesidades colectivas que respondan a los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, para los autores González-Marín, y Canós-Darós (2021) las habilidades directivas son la disposición de los directivos para desarrollar funciones que impliquen toma de decisión de forma eficiente, dispuesta a ponerse al servicio de los demás. Las habilidades directivas encuentran una estrecha relación con los factores humanos a nivel organizacional, conducen a que se sostenga una capacitación permanente y, por ende, procesos de aprendizaje o, como lo definen Puga y Martínez (2008), compromiso con el aprendizaje continuo.

CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS: CONSENSOS Y DIVERGENCIAS

Los estudios académicos a nivel global han intentado clasificar de forma objetiva la variedad de habilidades con las que debe contar la alta gerencia o los directivos de las organizaciones; sin embargo, se han encontrado con dificultades que estriban en la conceptualización delimitada de las habilidades, puesto que, no sólo se trata de los conocimientos técnicos, también incorporan otros elementos sociales, políticos, éticos, entre otros, que impactan directamente en las organizaciones a nivel interno y externo (Castellanos, Valle, Machado y García, 2019). Por otro lado, se establece que las condiciones y los contextos particulares de las organizaciones, o donde ellas se circunscriben, revelan la necesidad de establecer algunas habilidades y desestimar otras para evitar un detrimento en la organización; es por esto que, a pesar de que se han creado grandes

grupos conceptuales, cada uno integra una gran variedad de habilidades que se van constituyendo empíricamente (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010).

En un primer momento se establece una clasificación general aceptada desde la década de 1980 en donde se estipulan tres tipos de saberes (Figura 3) o grandes conjuntos de habilidades directivas:

las habilidades técnicas u operativas, las habilidades conceptuales o administrativas y las habilidades sociales e interpersonales (Aburto y Bonales, 2011; Beenen y Pichler, 2016).

En algunos casos, el último grupo es dividido puesto que se considera que las habilidades interpersonales abarcan gran cantidad de elementos que se diferencian de las sociales en aspectos estructurales como las que conciernen al desarrollo psicosocial y las que se generan en la interacción con los grupos sociales. Estas habilidades también se pueden clasificar como blandas o duras. En el primer grupo se establecen las sociales e interpersonales y, en el segundo, las operativas y conceptuales. Esta última clasificación intenta concentrar una diferenciación clara

que proviene desde los debates científicos por las disciplinas blandas y duras, con el fin de esclarecer en la literatura administrativa los aspectos clave de cada dimensión.

En cuanto a las habilidades sociales e interpersonales, se pueden clasificar en: cognitivas, emocionales y sociales; en general se establece en la literatura que estas habilidades están direccionadas a mejorar el ambiente laboral, el clima organizacional y a resaltar valores éticos que contribuyen a la imagen que proyecta la organización en el entorno (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010; Codina, 2016). Las habilidades interpersonales más importantes consisten en la comunicación, control de conflictos, comprensión amplia de los comportamientos humanos, cohesión, entre otras. De acuerdo con Parente, Stephan y Brown (2012) son las más diversas y difíciles de identificar puesto que se remiten a elementos intangibles que no se pueden medir objetivamente; sin embargo, revisten una gran importancia, ya que, sin estas, no sería posible bajo ninguna circunstancia gestionar el equipo de trabajo para lograr resultados dentro de los intereses comunes.

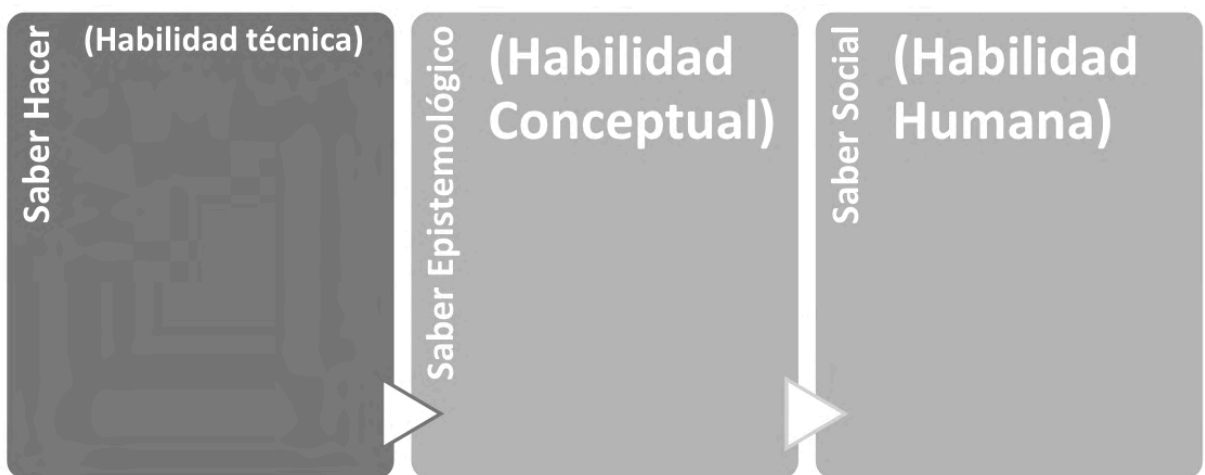


Figura 3. Tipos de saberes.
Fuente: Elaboración propia.

Las habilidades sociales trascurren en la vida cultural y social en la que está inmersa la organización, existen valores sociales propios de las culturas que se involucran en las capacidades de los directivos, tanto como el sector económico en que se desenvuelven; estas habilidades se remiten al campo de la subjetividad, de la particularidad y de la utilidad que se prevea para la organización. Si bien se trata de valores y capacidades en el campo de las relaciones, también se asocian a temas como la creatividad y las capacidades artísticas y estéticas. Por tanto, existen claras diferenciaciones que debe establecer cada gerente con respecto a las habilidades que debe construir en el marco de su propia experiencia. En definitiva, es el campo más flexible de las habilidades y sólo puede evidenciarse su valor en las situaciones colectivas cotidianas.

La habilidad operativa exige que los directivos racionalicen las tecnologías, los recursos y las herramientas fundamentales para cumplir de manera eficiente objetivos trazados como aumentar la rentabilidad y las ventajas competitivas; se resaltan valores como la unidad, la integración y prácticas efectivas en la gestión de procesos y de rendimiento (Chen, Podolski, Veeraraghavan, 2015). Estas habilidades requieren la implementación y alineación de procesos claves, servicios de calidad y optimización en entornos empresariales que se prevean como turbulentos. Igualmente, se contemplan como inherentes a la formación de los administradores de empresas y de negocios, puesto que forma parte de la mayoría de los currículos alrededor del mundo; entre las más comunes en la literatura se observan: la comprensión de las áreas funcionales de un sistema, intercambio de información, operacionalización de las actividades, capacidad de optimización, conocimientos profundos del sector donde se desenvuelve, capacidad de gestión de procesos industriales,

planificación, control de detalles y coordinación (Hoffman, Shipper, Davy y Rotondo, 2012).

Las habilidades conceptuales se vislumbran en los conocimientos que tienen los directivos y directivos en el momento de establecer una organización efectiva de las actividades colectivas. De acuerdo con Khan (2019), se destaca la capacidad de gestionar el conocimiento en las prácticas interactivas al interior de las organizaciones. Se trata, entonces, de implementar elementos pedagógicos continuos para la transmisión de las ideas, planes, objetivos, procesos y sistematización de todo lo que concierne a estos conocimientos. Las habilidades conceptuales traen como resultado que los directivos divulguen y transfieran otras habilidades pertinentes que posibiliten la coordinación, la optimización y el aumento de la capacidad organizacional con un colectivo cualificado. Adicionalmente, se establece que las habilidades conceptuales son todos aquellos conocimientos propios de la disciplina administrativa que el directivo puede poner en práctica de manera asertiva, demostrando su capacidad de resolución de problemas y de toma de decisiones racionales. Además de cualidades analíticas, capacidad diagnóstica e integradora, algunas de las más destacadas en la literatura son: conocimiento del mercado, resolución de problemas administrativos, superación de las amenazas del entorno, desarrollo de las fortalezas organizativas, gestión de la adversidad y establecer interrelaciones complejas entre lo económico y lo político asociado al funcionamiento de la organización.

Tonidandel, Braddy y Fleenor (2012) adicionan otra dimensión de las habilidades sociales que, si bien son constitutivas en los valores sociales, se remite también a la particularidad en el desempeño gerencial; esta dimensión consiste en el comportamiento

ciudadano como un elemento clave de socialización con el entorno. Algunas de las habilidades requeridas para ello son la cooperación, lealtad y persistencia (Beenen y Pichler, 2016).

En la actualidad, las habilidades directivas no se delimitan a grupos definidos puesto que son necesarias en todos los ámbitos de la actividad gerencial. Para lograr cambios e innovaciones exitosas, se requiere que los directivos implementen habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales simultáneamente; ejemplo de ello es la necesidad de incorporar habilidades como la autogestión, la gestión de relaciones y las estrategias técnicas en un mismo objetivo organizacional para alcanzar los resultados esperados (Whetten y Cameron, 2011). Asimismo, se ha vislumbrado que en estudios sobre liderazgo existen habilidades específicas desarrolladas y sofisticadas que determinan el éxito de la gerencia como la inteligencia, capacidad estratégica, creatividad, diplomacia, fluidez, cohesión, capacidad administrativa, y fortalecimiento de las relaciones y valores sociales (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010).

El afrontamiento de las crisis se considera una habilidad que converge entre las habilidades conceptuales, operativas y sociales (Codina, 2016). Puesto que la crisis no es un suceso definido, puede derivarse de muchas acciones dentro y fuera de la organización que, si bien pueden ser previsibles, no pueden ser solucionadas inmediatamente (Whetten y Cameron, 2011). Por tanto, se requiere de un profesional capacitado que pueda liderar estrategias de afrontamiento asertivas para evitar consecuencias a mediano y largo plazo (Tomastika, Strohmandler y Cechc, 2015).

Pasando ahora de las habilidades directivas generales, a las habilidades directivas específicas, en la gestión empresarial se destacan (Figura 4), en primer lugar, el liderazgo, motivación, delegación,

creatividad, desarrollo de personas, y toma de decisiones como las de mayor aporte en el cumplimiento de los objetivos propuestos que aporten a la dinámica laboral caracterizada por situaciones emergentes y disruptivas, que requieren soluciones innovadoras y producto del trabajo en equipo para establecer alternativas o soluciones producto de un esfuerzo sinérgico para la organización.

El liderazgo es, desde el punto de vista de muchos autores, la habilidad más importante que interfiere en la toma de decisiones, en la consolidación de las relaciones interpersonales, y transversaliza todas las habilidades, puesto que depende de la capacidad de interacción con el medio, la efectividad y el éxito de las estrategias para las organizaciones (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010; Codina, 2016; Villar, y Araya, 2019). De acuerdo con Taucan, Tamasila y Negru-Strauti (2016) este concepto se le han atribuido una serie de conceptualizaciones orientadas al poder y a los medios de relacionamiento; en este sentido, se establece que existen dos tipos básicos de liderazgo: el autocrático y el democrático. Ambos se desarrollan dependiendo de las interacciones interpersonales: si estas están direccionadas a la apertura en la participación y en el diálogo continuo, entonces se trata de un liderazgo democrático, mientras que si se trata de un liderazgo en donde el director toma las decisiones unilateralmente, es de tipo autocrático (Villar y Araya, 2019). Existen otros liderazgos, como el paternalista, delegativo, el de gestión empobrecida, liderazgo centrado en las relaciones interpersonales que afectan la gestión, liderazgo autoritario con métodos de castigo y coerción, liderazgo equilibrado con rendimientos promedio, y liderazgo con compromiso bilateral con altos resultados. Este último se considera el liderazgo ideal puesto que la gestión tiene dos preocupaciones: por las personas que conforman la organización y por la producción (Whetten y Cameron,

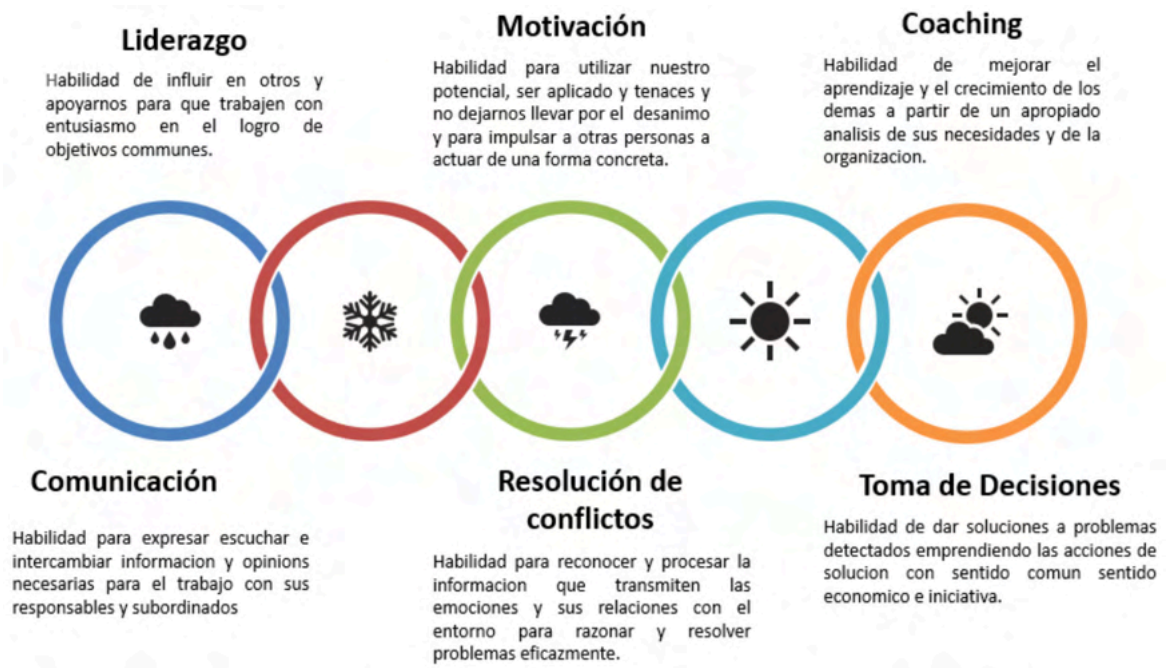


Figura 4. Habilidades directivas específicas.

Fuente: Elaboración propia.

2011). Para los autores González-Marin y Canós-Darós (2021) el liderazgo es visto como la capacidad del directivo en hacer trabajar a su equipo de trabajo guiándoles en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en la organización.

Otro aspecto relacionado es la toma de decisiones. Es una habilidad que consiste en la coordinación, delegación y centralización de las acciones que se desarrollan dentro de las organizaciones. Es una habilidad asociada a la productividad y a la consolidación de las ventajas competitivas; a su vez, integra la motivación (Whetten y Cameron, 2011), constitución de beneficios, incremento del valor social de los empleados y evita los conflictos en los procesos de cambio, llevando al éxito organizacional (Codina, 2016).

En cuanto a la comunicación, es el eje de las habilidades interpersonales (Whetten y Cameron, 2011; Codina, 2016). Giudici y Filimonau (2019) exponen que es un determinante en el liderazgo gerencial para las

relaciones comunitarias dentro y fuera de las organizaciones; es una de las habilidades que se pueden considerar escasas (Bhanugopan, Wang, Lockhart y Farrell, 2017; Zařková y Poláček, 2015) teniendo en cuenta que las referencias anteriores ha definido que dentro de las organizaciones existen habilitadores e inhibidores que influyen en la interacción; es una competencia interpersonal esencial que proyecta un efecto definitivo en la eficacia de las actuaciones de cada uno de los empleados (colaboradores) y en los stakeholders (Matemilola, Bany-Arifin, Azman-Saini, 2013). Una comunicación ideal es la de tipo dinámica que se basa en la transmisión de mensajes verbales y no verbales decodificados concretos y efectivos para las labores rutinarias y extraordinarias de las organizaciones (Peña, 2005).

Así mismo la motivación estará presente en la gestión directiva, para utilizar nuestro potencial, ser aplicado, tenaces para impulsar a otras personas a actuar de una forma concreta

determinando la dirección, intensidad y el sentido del comportamiento humano. Por tanto, la motivación condiciona el rendimiento y el grado de eficacia del comportamiento de los directivos. Dentro de la caracterización de la motivación, factores afectivos, cognitivos y conativos permiten tener una visión holística ajustada a los indicadores de gestión con mayor y menor desempeño para convertirse en motivos efectivos en la regulación de la conducta.

Por su parte la resolución de conflictos, Ibarrola-García e Iriarte (2012) es un modelo de intervención que incluye todas aquellas experiencias que enseñan las habilidades y actitudes y principios necesarios para resolver conflictos y que tienen en común la práctica o la formación de al menos uno de los siguientes procesos: la negociación, la mediación o el consenso de grupo. De ahí que sea considerada la habilidad para reconocer y procesar la información que transmiten las emociones y sus relaciones con el entorno para razonar y resolver problemas eficazmente.

Por otro lado el coaching será una habilidad de liderar el proceso que lleva a conseguir el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades profesionales de una persona, entablando una relación profesional entre sus dirigidos y los objetivos propuestos, permitiendo profundizar su capacidad para mejorar sus actividades, sabiendo escuchar, y haciendo preguntas de forma clara a sus colaboradores que conduzcan hacia adelante y hacia la acción; concluyendo que el logro de estos objetivos estratégicos están directamente relacionado con las acciones ejecutadas por los colaboradores.

Los diferentes programas de administración y de negocios forman generalmente a los estudiantes con base en los conocimientos técnicos y operativos en finanzas, marketing y estrategia, construyendo directivos cualificados para el

manejo de las organizaciones sin enfatizar conscientemente en otros aspectos como las relaciones interpersonales, la comunicación y otras estrategias participativas que pueden retroalimentar las decisiones sobre el funcionamiento de las organizaciones (Guevara y Plascencia, 2011; Serrano, 2017). Se establecen debilidades interpersonales como la gestión de personas, el trabajo en equipo y otras habilidades como la inteligencia emocional para implementar procesos en las empresas (Whetten y Cameron, 2011; Pereda, López y González, 2018); en este sentido, se establece que este enfoque de desarrollo de habilidades técnicas y operativas sólo forma empleados de niveles bajos, puesto que los niveles medios y altos de mando deben desempeñarse a través del uso de habilidades más sofisticadas que, en definitiva, están en el orden de las habilidades sociales y las interpersonales. Existen en la literatura estudios de asociación de las habilidades interpersonales y sociales con los procesos de cambio e innovación empresarial. En algunos casos, se estima una proporcionalidad entre la innovación y las estrategias de comunicación interna o del cambio empresarial a través de estrategias participativas orientadas a propósitos comunes (Whetten y Cameron, 2011). Bel, Smirnov y Wait (2018) evidencian que un cambio organizacional exitoso depende de la comunicación y la gestión del conocimiento, de la orientación clara de los resultados y de una interacción clave con los integrantes de la organización.

APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA ORGANIZACIÓN

Las dinámicas actuales han conferido importantes cambios en el mundo organizacional. Las organizaciones definidas como la gran empresa no son las únicas que requieren la aplicación de procesos

internos y externos a nivel de desarrollo humano; en efecto, todas las organizaciones, independiente de su tamaño y su razón social, requieren de directivos y directivos con un amplio desarrollo de las habilidades directivas. Dentro de la literatura registrada se permite evidenciar cómo se aplican dichas habilidades a escenarios heterogéneos. Martínez, Charterina y Araujo (2010) investigan sobre empresas manufactureras vascas en procesos internos. Su análisis se basa en Resource Based View of the firm, en donde se pone como precedente las habilidades directivas. Dentro del estudio señalado, se plantea que empresas que pertenecen al mismo sector y difieren muy poco en su tamaño, encuentran diferencias significativas en la competitividad. Presumen además de dichas diferencias encuentran sus respuestas en los procesos internos de las organizaciones y, por ello, las habilidades directivas juegan un papel determinante; componentes del capital humano como los valores, las habilidades, el conocimiento y la identidad, son insumos fundamentales para que desde la gerencia se gestionen a partir de las habilidades directivas.

Ananthram y Nankervis (2013), a través de una investigación cualitativa, establecen que existen conjuntos globales de habilidades directivas; esto deriva de su estudio comparativo entre directivos de dos nacionalidades diferentes: india y estadounidense. Las necesidades de las organizaciones trascienden la búsqueda de empleados con habilidades que puedan concommitar con los objetivos planteados, se pretende, en la actualidad que los directivos y directivos atiendan a las nuevas lógicas de globalización y desarrollen habilidades que se adapten a todas las culturas. Las más comunes son mentalidades, valores y comportamientos globales, sensibilidades culturales y comunicación.

Por otro lado, Jordán, Gamboa y Mejía (2018) caracterizan las habilidades directivas de un gerente de una PYME en el área de finanzas. Dentro de sus señalamientos, se destaca que las PYME presentan un importante papel en la generación de empleo y por ello tienen peso en la economía de diferentes países. Adicionalmente, exponen de manera sucinta la importancia de la cultura organizacional de las PYME para enfrentar escenarios propiciados por la globalización, como los fenómenos sociales y culturales, el comercio exterior, las finanzas, las tecnologías de la información y el medio ambiente. Las habilidades directivas deben contar con el conocimiento consensuado de la cultura organizacional de la empresa para poder dar respuestas asertivas a las necesidades de la misma.

En esta línea Camacho (2018) se plantea las habilidades directivas del empresario agroindustrial en el escenario latinoamericano. A este respecto, señala que las capacidades, motivaciones, conocimientos, y compromisos adquiridos por el empresario agroindustrial cada vez son mayores en tanto se concibe la posibilidad de encontrar ventaja y competencias en el mercado, no solo a partir de la producción agroindustrial, sino de la posibilidad de articularla con otro rubro de la economía como el turismo. Por ello, sacar provecho de granjas sembradas en cacao a través del concepto del ecoturismo se puede concebir como una ventaja competitiva, tanto a nivel interno como externo, que emerge de las habilidades directivas.

Por otra parte Pereda, López y González (2018) realizan un estudio en el contexto de las empresas locales de la provincia de Córdoba en España, a partir de la inteligencia emocional como habilidad directiva fundamental. A este respecto señalan que existe una creciente valoración de la inteligencia emocional como habilidad

directiva, sobre todo en el contexto de la empresa pública. Asimismo, la valoración de dicha habilidad se presenta tanto por los directivos como por los colaboradores que ocupan un lugar inferior en el organigrama organizacional. Por todo lo anterior, los autores se permiten concluir que la inteligencia emocional puede convertirse en un factor de éxito en las organizaciones públicas, ya que les permite la capacidad para adaptarse a nuevos retos y cambios tal como lo exige el escenario de la organización pública.

También Moreno y Wong (2018) establecen un panorama desfavorable en una organización en donde existen problemáticas asociadas a insatisfacción laboral, bajo clima laboral, y rotación permanente de personal. Los directivos de dicha organización presentan deficiencias en las habilidades directivas y asumen posiciones verticales y distantes con los colaboradores; por ello, los investigadores se preguntan cómo inciden las habilidades directivas en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Chicken King. Dentro de sus hallazgos se resalta que existe una correlación positiva entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral, que se dimensionan en tres tipos de habilidades directivas en la organización: estratégicas, intratégicas y de eficacia personal. De las tres, la que más se resalta en Chicken King son las habilidades estratégicas. Por tanto, las problemáticas visibilizadas a nivel interno corresponden con una baja aplicación de las habilidades directivas por parte de la gerencia hacia su equipo de trabajo.

Las habilidades directivas dejaron de ser un discurso propio de la gran empresa y ahora se permite su aplicación a diferentes tipos de escenarios. Cada vez se asume colectivamente más la idea que la dimensión humana en el interior de las organizaciones es una de las más importantes para dar

respuesta a los objetivos de la misma. Por esto, las habilidades directivas juegan un papel determinante, ya que permiten a los directivos establecer y diseñar estrategias para el tratamiento tanto interno como externo, para el direccionamiento de equipos, para la motivación, para la creatividad y la innovación.

CONCLUSIONES

Las habilidades directivas se sitúan como un cúmulo de prácticas establecidas por los líderes de la organización que estima resultados exitosos para la misma. Dichas prácticas requieren de la participación de los diferentes miembros de las organizaciones, ya que asumen que se trata de un trabajo en equipo en el que se pretende un equilibrio laboral, emocional y comunicacional. No obstante, son los directivos quienes, desde su proyección estratégica, habrán de propiciar el escenario para que se presenten las condiciones óptimas mediante las que la organización logra ventaja competitiva. Finalmente, las habilidades directivas permiten una injerencia tanto a nivel interno como externo de la actividad organizacional.

En este trabajo hemos definido las habilidades directivas a través de la literatura académica, evidenciando similitudes, convergencias, divergencias y consensos con respecto a la gama de habilidades necesarias para la gestión empresarial. Para ello, se desarrolló una revisión documental de estudios teóricos-metodológicos sobre las habilidades directivas: su definición, clasificación y algunos casos prácticos en donde se establece la necesidad de indagar constantemente sobre este tema.

Cada vez son más las motivaciones que conducen a las organizaciones a concebirse como estructuras estratégicas. Por tanto, las habilidades directivas confieren a un discurso de toda una multiplicidad de organizaciones

sin importar ni su tamaño ni su razón social. La globalización ha conducido a una permanente capacitación en la que las habilidades directivas desempeñan un papel fundamental, ya que movilizan los equipos de trabajo hacia el éxito.

El desarrollo de las habilidades directivas permite proponer nuevos modelos de gestión de conocimiento creado a medida de la

organización teniendo en cuenta las dinámicas sociales y el desarrollo interpersonal, así como su implementación, manejo, dominio o correcta gestión del conocimiento. Por tanto, se ve enfocado en el accionar del directivo, quien tiene la facultad de anticiparse, actuar estratégicamente e intervenir con la flexibilidad necesaria en el crecimiento de una organización.

REFERENCIAS

- Aburto, H., Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41-49.
- Ali, Z., Zwetsloot, I., Nada, N. (2019) Operational capabilities to infuse organizational innovation in SMEs. *Procedia Computer Science* 158, 260–269.
- Ananthram, S., Nankervis, A. (2013) Global Managerial Skill Sets, Management Development, and The Role of HR: An Exploratory Qualitative Study of North American and Indian Managers. *Contemporary Management Research*, 9 (3),299-322. Doi:10.7903/cmr.9731
- Beenen, G., Pichler, S. (2016) A discussion forum on managerial interpersonal skills. *Journal of Management Development*, 35 (5), 706-716
- Bel, R., Smirnov, V., Wait, A. (2018) Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic Modelling* 69, 1–12.
- Bateman, T. S. & Snell, S.A. (2005). *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. (4a ed., pp.147, 150-151). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Bhanugopan, R., Wang, Y., Lockhart, P., Farrell, M. (2017) Managerial skills shortages and the impending effects of organizational characteristics. Evidence from China. *Personnel Review*, 46 (8), 1689-1716.
- Bonifaz, C. (2012) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red Tercer Milenio.
- Camacho, M. (2018). Competencias directivas del empresario agroindustrial. *Pensamiento & Gestión*, (44) ,13-43.
- Castellanos, J., Valle, F., Machado, A., García, N. (2019) Consideraciones metodológicas sobre la determinación de competencias directivas como factores claves del éxito empresarial. *Centro Azúcar*, 46 (4), 1-9.
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar., C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9 (1), 124-137.
- Chen, J., Liu, X., Song, W., Zhou, S. (2020) General managerial skills and corporate social responsibility. *Journal of Empirical Finance* 55 (2020) 43–59.
- Chen, Y., Podolski, E., Veeraraghavan, M. (2015) Does managerial ability facilitate corporate innovative success? *Journal of Empirical Finance* 34, 313–326.
- Codina, A. (2016) *Habilidades directivas*. España: CITMATEL (IBD)
- Cruz-Ortiz, Valeria; Salanova, Marisa; Martínez, Isabel M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros, *Universidad & Empresa* No. 25, p. 13-32

- Duque Ceballos, J. L., García Solarte, M., & Hurtado Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250-260.
- Flores, M., Vanoni, G. (2016) Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de negocios* 7, 113-124.
- Giudici, M., Filimonau, V. (2019) Exploring the linkages between managerial leadership, communication and teamwork in successful event delivery. *Tourism Management Perspectives* 32, 100558.
- González, Y., Canos, L. (2020) Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *INNOCT 2020*, 8.
- Guevara, F., Plascencia, A. (2011) Hacia una metodología para la enseñanza de las competencias directivas. XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México D.F, 4, 5 y 6 de octubre de 2011, 1-18.
- Hoffman, R., Shipper, F., Davy, J., Rotondo, D. (2014) A cross-cultural study of managerial skills and effectiveness New insights or back to basics? *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (3), 372-398.
- Ibarrola-García, S. e Iriarte, C. (2012). La convivencia escolar en positivo. Mediación y resolución de conflictos. Madrid: Ediciones Pirámide
- Jordán, J., Gamboa, J., Mejía, C. (2018) Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa. *Revista Publicando*, 5 (14), 214-223.
- Junco, J. G. del, & -Dos-Santos, J. M. B. (2020). *Habilidades Directivas*. (Ediciones Piramide, Ed.) (Tercera). Madrid.
- Khan, M. (2019) Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. *Structural Change and Economic Dynamics* 48, 42-52.
- Martínez, R., Charterina, J., Araujo, A. (2010) Un modelo causal de competitividad empresarial Planteado desde la VBR: capacidades directivas, de Innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (2),165-188.
- Matemilola, B., Bany-Arifin, A., Azman-Saini, W. (2013) Impact of Leverage and Managerial Skills on Shareholders' Return. *Procedia Economics and Finance* 7, 103 - 115.
- Moreno, M., Wong, H. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14 (27).
- Parente, D., Stephan, J., Brown, R. (2012) Facilitating the acquisition of strategic skills. The role of traditional and soft managerial skills. *Management Research Review*, 35 (11), 1004-1028.
- Peña, B. (2005). La dirección de comunicación y las habilidades directivas. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (12),36-54.
- Pereda, F., López, T., González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(3),528-561.
- Pereda, F., López, T., González, F. (2018) La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). *Nósis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27 (53).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bachrach, D. G., & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26(5), 473-488
- Puchol, L., Martín, M., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., Sánchez, G. (2010) *El libro de las habilidades directivas*. México: Ediciones Díaz de Santos
- Puga, J., Martínez, L. (2008) Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24 (109), 87-103.
- Ramírez, J. (2018) Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Digital Investigación & Negocios*, 11 (17), 2

Taucean, I., Tamasilaa, M., Negru-Strautia, G. (2016) Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 221, 66 – 75.

Tomastika, M., Strohmandlb, J., Cechc, P. (2015) Managerial competency of crisis managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 174, 3964 – 3969. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.1141

Tonidandel, S., Braddy, P., Fleenor, J. (2012) Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (6), 636-655. doi: 10.1108/02683941211252464

Toro, I., Parra, R. (2010) *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación cualitativa/cuantitativa*. Medellín: Editorial Universidad EAFIT.

Varela, O., Burke, M., Michel, N. (2013) The development of managerial skills in MBA programs. A reconsideration of learning goals and assessment procedures. *Journal of Management Development*, 32 (4), 435-452

Villar, M., Araya, L. (2019) Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & gestión*, 46, 187-221.

Whetten, D., Cameron, K. (2011) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: PEARSON Educación.

Zaťková, T., Poláček, M. (2015) Social Skills as an Important Pillar of Managerial Success. *Procedia Economics and Finance* 34, 587 – 593.