

## MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.

### Habilidades Administrativas;

El trabajo de un administrador es variado y complejo. Ellos necesitan ciertas habilidades para realizar los deberes y actividades asociadas al hecho de ser administradores, en otras palabras, para llevar a cabo lo que hace un administrador.

Actualmente las funciones de los administradores, se han diversificado de tal manera, que ya no se limitan a desarrollar actividades comúnmente llamadas de "escritorio"; Si no que su función básica engloba una serie de tareas que lo mantienen en contacto con el personal a su cargo, por lo que requiere el desarrollo de habilidades suficientes para el manejo eficiente de dicho personal.

¿Qué tipos de habilidades necesita un administrador a fin de ejercer la administración? (Robbins y Coulter 2000)

En investigaciones realizadas a principios de la década de 1970, Robert L. Katz, descubrió que los administradores necesitan tres tipos esenciales de habilidades o capacidades: **técnicas, humanas y conceptuales**; definiendo estas de la siguiente manera:

**Habilidades técnicas:** Constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia. Cuando se piensa en las habilidades profesionales como los Ingenieros Civiles, Contadores Fiscales, Cirujanos Dentistas, uno se enfoca generalmente en sus habilidades técnicas. Por medio de una extensa educación formal, estos especialistas han adquirido los conocimientos y la práctica especiales de su campo profesional. Desde luego, los profesionales no tienen un monopolio sobre las habilidades técnicas, y estas no tienen que aprenderse en escuelas o por medio de programas formales de capacitación. Todos los trabajadores requieren de alguna experiencia especializada y muchas personas desarrollan estas habilidades técnicas en el trabajo.

---

**Habilidades humanas:** La capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo, es una habilidad humana. Puesto que los administradores tratan directamente con personas, esta habilidad es vital. Los administradores que tienen buenas habilidades humanas logran extraer lo mejor de sus colaboradores. Saben comunicarse, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza.

**Habilidades conceptuales:** Los administradores también requieren de habilidad para pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas. Es necesario que sean capaces de contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades, y también de visualizar como encaja la organización en su ambiente más general.

Los administradores deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los administradores descubran los problemas, identifiquen opciones que puedan corregirlos y evalúen estas alternativas a fin de seleccionar la mejor. (Robbins 2001). Los administradores pueden ser competentes a nivel técnico e interpersonal, pero pueden fracasar a causa de su incapacidad para procesar racionalmente la información. (Robbins y Coulter 2000).

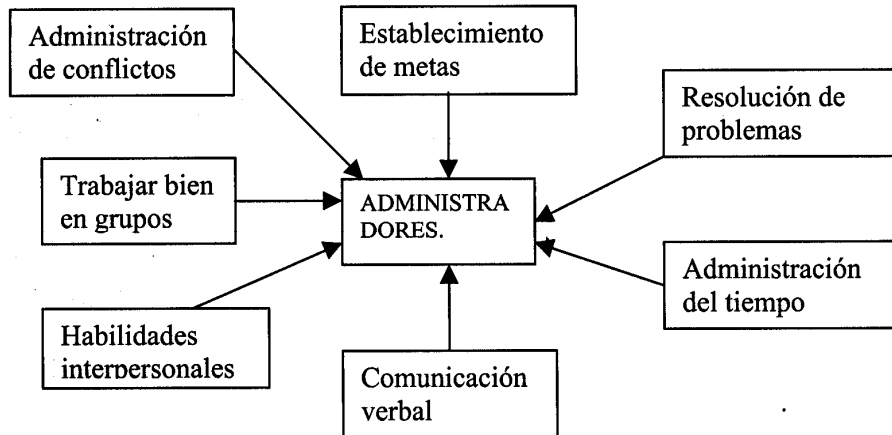
En base a lo anterior podemos concluir que para un desarrollo eficiente y eficaz de las funciones que desarrolla un administrador es imprescindible el uso de estas tres habilidades así como para el alcance de los objetivos de la organización.

¿Por qué? Porque estas habilidades son esenciales para la toma de decisiones eficaz y porque los administradores están involucrados en la misma. (Goldhaber 1996).

¿Que tan relevantes son estas tres habilidades para los administradores de hoy?

El estudio de Katz sirvió para poner de relieve la importancia de las habilidades administrativas para definir lo que hacen los administradores; otros estudios más recientes han ampliado nuestra visión de esas habilidades examinando las que requieren ser un administrador eficaz. (Davis y Newstrom 1996)

Algunas de las habilidades identificadas en esos estudios son las siguientes:



### **1. - Capacidad para resolver problemas.**

Es común que en las organizaciones se presenten conflictos, por lo cual es necesario que los administradores actúen de manera correcta, evitando ser presionados por el conflicto, así mismo evitar estar bajo estrés porque esto puede terminar reflejándose en los empleados a su cargo.

### **2. - Capacidad para administrar el tiempo.**

Desde el momento que un administrador establece metas que lograr, es necesario, administrar el tiempo con el fin de ir estableciendo diariamente estándares de producción que podrán ser rebasados, el tiempo determinado le permitirá evaluar el avance de la misma.

### **3. - Comunicación verbal (oral)**

Para poder lograr las metas también se requiere de una comunicación adecuada, dar a conocer lo que se quiere lograr de una forma clara y precisa.

#### **4. - Habilidades interpersonales.**

El administrador debe tener una relación de apoyo, cooperación, colaboración, etc con sus subordinados, pero para poder lograr esto es necesario que existan buenas relaciones entre ambos.

#### **5. - Habilidad para trabajar en grupo.**

Es necesario que los administradores se involucren directamente con los empleados bajo su supervisión, no solo para estar checándolos o supervisándolos sino también participando con ellos en el logro de las metas.

#### **6. - Capacidad para administrar conflictos.**

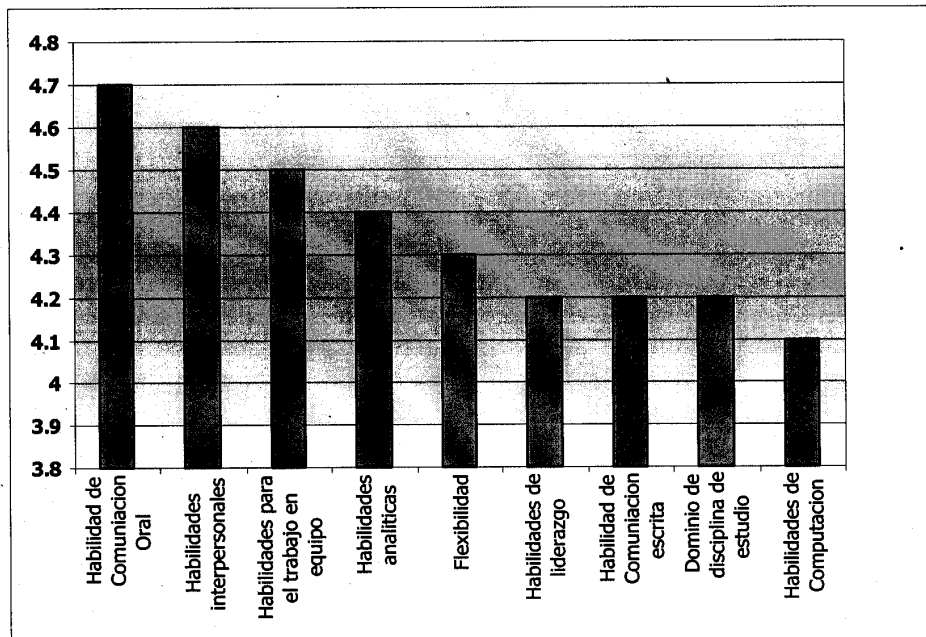
El administrador debe saber identificar los diferentes conflictos que se puedan presentar en una organización, así mismo conocer en detalle cual es el origen del problema para poder darle la solución más adecuada.

#### **7. - Establecimiento de metas.**

Actualmente es necesario que se establezcan metas para poder cumplir con las exigencias de la producción.

Además, los empleadores siguen resaltando la importancia de las habilidades cuando examinan a graduados universitarios para contratarlos. ¿Qué habilidades juzgan importantes los empleadores al evaluar a los candidatos para un empleo?

La siguiente figura muestra clasificaciones de las habilidades relacionadas con el empleo, a juicio de los empleadores. (Robbins 1999)



Describiendo las mismas de la siguiente manera:

**Habilidad de comunicación oral:** Capacidad de darnos a entender y esperar de esta la comprensión correspondiente; y se considera que se da de manera hablada; es decir, es la capacidad de expresión verbal con el fin de intercambiar información.

Manteniendo una actitud positiva para lograr que el proceso de comunicación sea el esperado.

**Habilidades interpersonales:** Capacidad para trabajar con otros, comprenderlos y motivarlos, tanto en lo individual como en grupo.

**Habilidades para el trabajo en equipo:** Capacidad de trabajar en grupos de trabajo, manifestando, cooperación, disponibilidad, compañerismo y armonía para el logro del objetivo en común.

**Habilidades analíticas:** Capacidad de análisis, comprensión e interpretación de los problemas o tareas a resolver por parte de los subordinados.

**Flexibilidad:** Capacidad de establecer límites de holgura en la consecución de un objetivo, con la finalidad de lograr este con eficiencia y eficacia.

**Habilidad de liderazgo:** Capacidad de influir en el resto del personal, con la intención de lograr que los demás realicen las tareas de manera voluntaria que el administrador requiera.

**Habilidades de comunicación escrita:** Capacidad de expresarnos utilizando la vía escrita, asegurándonos que cumplan con una adecuada redacción, gramática y ortografía.

**Domínio de la disciplina de estudio:** Capacidad de fomentar el hábito de la lectura y estar constantemente estudiando, con la finalidad de permanecer en la vanguardia para enfrentar la competencia existente.

**Habilidades de computación:** Capacidad de conocer los componentes y manejo de una computadora así como los paquetes actualizados.

### **HABILIDADES ADMINISTRATIVAS EXITOSAS EN COMPARACIÓN CON LAS EFICACES:**

El administrador "promedio" estudiado pasaba el 32% de su tiempo en las actividades típicas de administración, 29% en la comunicación, 20% en las

actividades de manejo de recursos humanos y 19% en el trabajo en redes. Sin embargo, la cantidad de tiempo y esfuerzo que los diferentes administradores empleaban en estas cuatro actividades variaba mucho. Los administradores que tenían "éxito" (definido en términos de la rapidez de ascenso dentro de una organización), ponían énfasis en sus actividades de manera muy diferente a los administradores eficaces, (definidos en términos de cantidad y calidad de su desempeño y la satisfacción y entrega de sus subordinados. El trabajo de redes hizo la mayor contribución al éxito del administrador; la administración de los recursos humanos hizo la menor contribución al respecto. Entre los administradores eficaces, la comunicación hizo la contribución más grande y trabajo de redes la menor.

Este estudio agrega elementos de juicio importantes a nuestro conocimiento de lo que hacen los administradores. En promedio, los administradores pasan entre 20% y 30% de su tiempo en cada una de las cuatro actividades: administración tradicional, comunicación, manejo de recursos humanos y trabajo de redes. Sin embargo, los administradores de éxito no dan a cada una de estas actividades el mismo énfasis que los administradores eficaces. De hecho, sus énfasis son casi opuestos. Esto desafía la hipótesis tradicional de que los ascensos se basan en el desempeño, ilustrando vivamente la importancia que tienen las habilidades sociales y políticas para ascender en la organización.

Otro de los aspectos importantes a mencionar es que el administrador al desempeñar sus habilidades interpersonales deberá de convertirse en líder del grupo, deberá tener esa capacidad de influencia tal con su personal que mencionaremos quien es un líder: dentro de una organización las características de un líder son las de definir una dirección para la empresa, proteger las ideas y crear principios, crear sueños, es decir los objetivos supremos, la razón de ser de la organización. (Robbins 1999).

Son además los encargados de crear un grupo de trabajo y conducirlo con eficiencia. Para poder llegar a ser un verdadero líder se requiere de una profunda y permanente vocación de estudio y capacitación. Esto significa aprender a manejar las herramientas necesarias de conducción de grupos de trabajo.

Una vez conseguido esto, el gran desafío es encontrar los miembros adecuados que conformarán el grupo, desarrollar un marco social, definir los principios fundamentales y darle una identidad al equipo que lo haga único y verdaderamente grande. (Schein 2000).

Hay que aclarar que es casi imposible que un grupo trabaje al máximo de su potencial si no es dirigido por un líder, por alguien que los guíe. Sin un gran líder no se forma un gran grupo, pero sin un gran grupo jamás puede existir un líder.

Debe haber un líder capaz de crear la arquitectura social, establecer los principios y formar la identidad de un gran grupo. Un grupo no se hace de la nada; el grupo debe formarse bajo ciertos parámetros y con una estructura que el líder debe construir.

Por lo tanto este tipo de personas que marcan el rumbo de las empresas, deben poseer la habilidad para armar y conducir grupos que trabajen con eficacia y saben de que manera maximizar el potencial de cada uno de sus miembros.

El grupo una vez formado y funcionando, se consolida a partir de su líder. Los objetivos le dan un verdadero sentido a su existencia y el estar dirigidos por alguien con carisma permite un buen nivel de autoestima.

Otras de las tareas del líder es conseguir para los miembros de su equipo una excelente remuneración. El concepto de pertenecer a algo verdaderamente bueno es el mejor incentivo para el éxito.

Los objetivos sirven para seleccionar los integrantes del grupo, teniendo en cuenta que es muy difícil encontrar que todos posean las habilidades necesarias, cada uno tendrá características distintas dentro de la excelencia, de modo tal que, al desarrollarse grupalmente, logran el éxito porque están reunidos por algo verdaderamente apasionante.

Las habilidades de un líder se aprenden. Nadie nace con ellas, nacen de una combinación de experiencia de vida y de trabajo. (Schein 2000).

Un ejecutivo puede leer todo lo que se ha escrito en materia de liderazgo, puede asistir a conferencias, pero, básicamente lo que forma a un líder es la capacidad para aprender y reflexionar sobre experiencias vividas.



Lo primero que tiene que hacer la organización es tratar de identificar a personas que son líderes potenciales. Lo segundo es recompensar a esas personas. En tercer lugar para que puedan demostrar esas habilidades hay que darles oportunidades.

Hay mucho que hacer si todos entienden la importancia del liderazgo. La organización tiene que tener en claro que es lo que espera de sus futuros líderes, una vez identificadas las habilidades requeridas hay que diseñar los instrumentos que permitirán aprenderlas.

### **PROCURANDO LA EFICIENCIA**

En los tiempos que corren, la diferencia entre triunfar (o sobrevivir) y no hacerlo radica, entre otros aspectos, en ser eficientes. (Gordon 2000).

Pero no en su función gerencial, no alcanza con ser eficiente. Ser eficiente es una condición necesaria pero no suficiente. El líder debe lograr también que su personal dirigido sea eficiente, es decir, que lo que entre todos producen también lo sea. Según Peter Drucker, para lograr la eficiencia de aquellos a los que lideramos debemos comenzar por lograr ser nosotros mismos eficientes. Es ahí donde hay que hacer hincapié. Basta revisar nuestra agenda a diario para darnos cuenta que no es imposible abarcar todas las actividades que deseamos, necesitamos o estamos obligados a hacer dentro de la empresa. Según Drucker, la cuestión es fijar prioridades para transformar en acción todo lo necesario. (Koontz y Welhrich 1998).

Para ello, señala algunos puntos básicos:

- ✓ Resultados esperados
- ✓ Checar los resultados
- ✓ Conozca su reloj biológico
- ✓ Defina sus características favorables

- ✓ Consiga que los demás interactúen con usted
- ✓ Capacítese más y más en aquello en lo que es bueno
- ✓ Concentrarse y desarrollar más lo que le satisface
- ✓ Capacitación ininterrumpida
- ✓ Seleccione a sus colaboradores
- ✓ De a conocer su modalidad de trabajo
- ✓ Mantenga claro su proyecto personal de desarrollo
- ✓ Piense que lo que usted ve, es lo que todo el mundo ve
- ✓ Convierta a la lectura en su principal pasión
- ✓ Hable con sus empleados y pregúnteles acerca de en que tarea se sentirían mejor
- ✓ Promueva permanentemente el trabajo en equipo
- ✓ Lidere grupos de trabajo

### **Lo bueno es enemigo de lo sobresaliente.**

Lo bueno es enemigo de lo grande. Y esa es una de las razones de porque hay tan poco bueno que llega a ser grande. Nuestra investigación de cinco años nos dio innumerables ideas, muchas de ellas sorprendentes y completamente contrarias a lo que vulgarmente se cree, pero una conclusión se destaca sobre todas las demás: creemos que casi cualquier compañía puede mejorar sustancialmente su estatura y rendimientos, tal vez llegar a ser grande, si deliberadamente aplica las ideas que hemos descubierto. (Collins 2002)

- a) investigación.
- b) Comparación con que.
- c) Ver que hay dentro de la caja negra.
- d) Del caos al concepto.

**Liderazgo de nivel 5:** sorprendió grandemente descubrir el tipo de liderazgo que se requiere para convertir una compañía buena en una compañía sobresaliente, en comparación con los líderes de alto perfil, que tienen notablemente personalidad, aparecen en los titulares de los periódicos y se convierten en celebridades, los líderes sobresalientes parecen haber salido de Marte, discretos, callados, reservados, hasta tímidos, estos líderes son una mezcla paradójica de humildad y voluntad profesional. Son más como Lincoln y Sócrates que como Patton o César.

El viejo dicho de que "la gente es el activo más importante" resulta equivocado. No todos son activos importantes; lo son únicamente los capaces.

Afrontar los hechos al desnudo.- hay que mantener la fe inquebrantable, en que uno puede prevalecer al final, por grandes que sean las dificultades y al mismo tiempo tener la disciplina para afrontar los hechos más brutales de la realidad

Corriente, cualesquiera que sean ellos.

Concepto del erizo.- para pasar de buenas a grandes se necesita trascender la maldición de la competencia. El solo hecho de conocer el negocio y de haber practicado durante años, o tal vez décadas no significa que uno sea en ello el mejor del mundo. Y si no puede ser el mejor en su negocio básico ese negocio no puede ser la base de una gran compañía. Tiene que reemplazarse con un concepto simple que refleje una comprensión profunda de tres círculos: que lo apasiona, en que puede ser uno el mejor del mundo, que mueve su motor económico. Que lo bueno sea enemigo de lo sobresaliente, no es solo un problema de negocios. Es un problema humano.