

Habilidades y Motivaciones Que Facilitan O Dificultan El Desarrollo Personal y Laboral

Habilidades y características personales necesarias en los administradores

Para ser efectivos, los gerentes requieren ciertas habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño. La importancia relativa de estas varía según el nivel en la organización; además, también se buscan en ellos capacidades analíticas y de resolución de problemas, así como ciertas características personales.

Capacidades analíticas y de resolución de problemas

Una de las capacidades deseadas en los gerentes —por lo común muy mencionada— es la analítica y de resolución de problemas; como solía decir Alan Stoneman, antiguo presidente de la Purex Corporation: “Aquí no tenemos problemas, todo son oportunidades, todo lo que puede ser un problema es una oportunidad”. En otras palabras, los gerentes deben ser capaces de identificar problemas, analizar situaciones complejas y, al solucionar los problemas encontrados, explotar las oportunidades que se presentan. Deben analizar el ambiente e identificar, mediante un proceso racional, los factores que interfieren con las oportunidades.

Así, se utilizarán las capacidades analíticas para encontrar las necesidades de clientes actuales o potenciales, y luego satisfacerlas con un producto o servicio. Se ha demostrado ampliamente que este enfoque de buscar oportunidades puede significar el éxito de la corporación; por ejemplo, Edwin H. Land (de Polaroid) satisfizo las necesidades de personas que querían fotografías instantáneas.

Ahora bien, la identificación y el análisis de los problemas no son suficientes, los gerentes también necesitan la voluntad de instrumentar las soluciones: deben identificar las emociones, necesidades y motivaciones de las personas involucradas para iniciar el cambio requerido, así como las de los que se resisten al cambio.

Características personales necesarias en los gerentes

Además de las diversas habilidades que los gerentes efectivos necesitan, también son importantes varias características personales: el deseo de administrar, la capacidad de comunicar con empatía, la integridad y la honestidad, y la experiencia previa como gerente, característica muy importante.

Habilidades y Motivaciones Que Facilitan O Dificultan El Desarrollo Personal y Laboral

Deseo de administrar

El gerente exitoso tiene un fuerte deseo de administrar, de influir en otros y lograr resultados mediante los esfuerzos de equipo de los subordinados. Ciertamente, muchas personas quieren los privilegios de los puestos gerenciales, que incluyen estatus y salario elevado, pero carecen de la motivación básica para alcanzar resultados al crear un ambiente en el que las personas trabajen juntas hacia metas comunes. El deseo de administrar requiere esfuerzo, tiempo, energía y, casi siempre, largas horas de trabajo.

Habilidades de comunicación y empatía

Otra característica importante de los gerentes es la capacidad de comunicarse mediante reportes escritos, cartas, discursos y discusiones. La comunicación exige claridad, pero sobre todo empatía, que es la capacidad de comprender los sentimientos de otra persona y hacer frente a los aspectos emocionales de la comunicación.

Las habilidades de comunicación son importantes en la comunicación intragrupal efectiva, es decir, la comunicación con personas de la misma unidad organizacional; sin embargo, conforme se asciende en la organización la comunicación intergrupal se vuelve cada vez más importante, es decir, aquella que se realiza no solo con otros departamentos, sino también con grupos fuera de la empresa: clientes, proveedores, gobierno, comunidad en general y accionistas de la empresa.

Integridad y honestidad

Los gerentes deben ser moralmente íntegros y dignos de confianza, integridad que supone la honestidad en asuntos de dinero y el trato con otros, observancia total de la verdad, fuerza de carácter y comportamiento acorde con los estándares éticos.

Muchas de estas cualidades, y otras, han sido citadas por altos ejecutivos de compañías importantes; por ejemplo, Henry Ford II, antiguo presidente del consejo de Ford Motor Company, considera atractivas las cualidades de honestidad, franqueza y apertura.

Habilidades y Motivaciones Que Facilitan O Dificultan El Desarrollo Personal y Laboral

Desempeño previo como administrador

Otra característica importante de la selección es el desempeño previo como gerente, que quizá sea el pronóstico más confiable de su desempeño futuro. Por supuesto, no es posible la evaluación de la experiencia gerencial cuando se selecciona a supervisores de primera línea de manera interna, pues no la han tenido; pero los logros previos se consideran importantes en la selección de gerentes de nivel medio y superior.

Referencia:

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1998). Administración. Una Perspectiva Global. 14va. Edición. Editorial McGraw-Hill.

Existen por lo menos tres tipos de habilidades necesarias para que el administrador pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo, como son:

- a) **Habilidad Conceptual.** Consiste en la habilidad para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Esta habilidad permite que las personas se comporten de acuerdo a los objetivos de la organización total y no solo a los de su grupo inmediato.
- b) **Habilidad Humana.** Consiste en la capacidad y en el adiestramiento para trabajar con personas, comprender sus actividades y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.
- c) **Habilidad Técnica.** Consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas, a través de su instrucción, experiencia y educación.

La adecuada combinación de estas habilidades varía a medida que un individuo asciende en la escala jerárquica de posiciones de supervisión a posiciones de alta dirección.

Habilidades y Motivaciones Que Facilitan O Dificultan El Desarrollo Personal y Laboral

Habilidades Administrativas Necesarias en Varios Niveles de la Organización Comercial o Industrial		
NIVELES ADMINISTRATIVOS	HABILIDADES NECESARIAS	%
Alta Dirección	> Habilidad Conceptual > Habilidad Humana > Habilidad Técnica	60 % 30 % 10 %
Administración del nivel Intermedio	> Habilidad Conceptual > Habilidad Humana > Habilidad Técnica	20 % 60 % 20 %
Administración del nivel Intermedio	> Habilidad Conceptual > Habilidad Humana > Habilidad Técnica	10 % 30 % 60 %

A medida que se asciende de los niveles inferiores a los niveles más elevados de la organización, disminuye la necesidad de habilidad técnica, mientras que aumenta la necesidad de habilidad conceptual. Es así, que, en los niveles inferiores, los supervisores necesitan considerable habilidad técnica para poder instruir y formar técnicos y demás subordinados. En los niveles más altos, los ejecutivos no necesitan conocer en detalle las tareas específicas (técnicas y humanas) ejecutadas en el nivel operacional.

A pesar de que varía la proporción de las habilidades técnicas y conceptuales que son necesarias a los diferentes niveles de la organización, el común denominador aparentemente crucial en todos los niveles es la habilidad conceptual. La intención es desarrollar la habilidad conceptual sin dejar de lado las habilidades humanas y técnicas. En otros términos, se propone desarrollar la capacidad de pensar, de definir; aquellas situaciones organizacionales o empresarias complejas, que requieren de diagnóstico y/o proponer soluciones, a través de las diferentes disciplinas especializadas en la administración.

Habilidades y Motivaciones Que Facilitan O Dificultan El Desarrollo Personal y Laboral

Habilidades administrativas

1. Tomar decisiones.
2. Crear y desarrollar organizaciones.
3. Planear, organizar y dirigir el trabajo hacia resultados.
4. Aplicar creativamente y con amplio criterio, en la práctica, los conocimientos adquiridos.
5. Apoyarse en la informática, para realizar sus funciones y diseñar sistemas de información.
6. Ejercer y delegar autoridad.
7. Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva.

Habilidades interpersonales

8. Liderar equipos de trabajo.
9. Negociar.
10. Trabajar en equipos multidisciplinarios.
11. Innovar el clima organizacional y a las nuevas tecnologías.
12. Promover el cambio y el desarrollo organizacional social.

Habilidades y Motivaciones Que Facilitan O Dificultan El Desarrollo Personal y Laboral

Habilidades intelectuales

13. Aprender a ser, a aprender y a emprender.
14. Analizar, sistematizar e interpretar información.
15. Calcular, interpretar y usar cifras.
16. Investigar para solucionar problemas.
17. Comunicarse en forma oral y escrita en español y en otras lenguas comerciales.
18. Desarrollar la creatividad.

Conocimientos

1. La administración y la planeación estratégica.
2. Análisis y diseño organizacional.
3. Liderazgo.
4. Áreas funcionales.
5. Procesos.
6. Tecnología de la información.
7. Diagnóstico integral.
8. Evaluación y auditoría administrativa.

Habilidades y Motivaciones Que Facilitan O Dificultan El Desarrollo Personal y Laboral

Perfil específico del egresado de la licenciatura en administración

1. Ejercer la profesión con responsabilidad social en un marco ético.
2. Trabajar en forma equilibrada, concertadora y visionaria, dentro del contexto interno y externo de las organizaciones.
3. Detectar oportunidades y diseñar estrategias creativas e innovadoras para las organizaciones en el contexto nacional e internacional.
4. Promover las relaciones de negocios nacionales e internacionales.
5. Generar fuentes de trabajo y promover el desarrollo de las personas mediante la expansión, el mantenimiento y la creación de todo tipo de organizaciones.
6. Administrar los recursos organizacionales, procurando la conservación del medio ambiente nacional e internacional.
7. Actualizar sus conocimientos, para aplicarlos creativamente en el medio organizacional mexicano y orientarlos a un nivel competitivo globalizador.
8. Dirigir grupos multidisciplinarios para el logro de objetivos organizacionales.
9. Analizar, diseñar, implantar y evaluar sistemas administrativos y programas de calidad, coordinando los esfuerzos del factor humano.
10. Aplicar la tecnología administrativa para desempeñar sus funciones.
11. Participar en los fenómenos de administración y organización para impulsar el desarrollo.
12. Prevenir, detectar y corregir errores y desviaciones en los procedimientos administrativos y proponer soluciones.

Referencia:

Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A. C. CONLA. Boletín Técnico 006 Código de Ética del Licenciado en Administración. ECAFSA. Editorial THOMSON.