



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"ARAGÓN"**

**Las Habilidades Gerenciales y Directivas del Ingeniero  
Mecánico, que debe conocer, desarrollar y aplicar para  
Gestionar Efectivamente, una Empresa  
Comercializadora de Equipo y Reactivos de Diagnóstico  
Clínico**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA**

**PRESENTA: JAVIER BECERRIL ARENAS**

**TUTOR: ING. GUSTAVO CUAUHTÉMOC RUÍZ CEREZO**



**CIUDAD NEZAHUALCÓYOTL, ESTADO DE MÉXICO  
NOVIEMBRE DEL 2022**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# Índice

<i>Índice</i>	<i>pág. 2</i>
<i>Introducción</i>	<i>pág. 3</i>
<i>Justificación</i>	<i>pág. 4</i>
<i>Planteamiento del problema de investigación</i>	<i>pág. 5</i>
<i>Capítulo 1: El cuadrante de las inteligencias</i>	<i>pág. 7</i>
<i>Primer cuadrante: El cociente intelectual (CI)</i>	<i>pág. 7</i>
<i>Segundo cuadrante: Las inteligencias múltiples</i>	<i>pág. 9</i>
<i>Tercer cuadrante: La inteligencia emocional</i>	<i>pág. 17</i>
<i>Cuarto cuadrante: La inteligencia financiera</i>	<i>pág. 19</i>
<i>Capítulo 2: Elementos que debe administrar un gerente y/o un director en las organizaciones</i>	<i>pág. 23</i>
<i>Capítulo 3: Habilidades gerenciales</i>	<i>pág. 38</i>
<i>Capítulo 4: Habilidades directivas</i>	<i>pág. 50</i>
<i>Capítulo 5: Aplicación de las habilidades gerenciales y/o directivas en la gestión de una empresa comercializadora de equipo, y de reactivos de diagnóstico clínico</i>	<i>pág. 68</i>
<i>La primera etapa</i>	<i>pág. 68</i>
<i>La segunda etapa</i>	<i>pág. 69</i>
<i>La tercera etapa</i>	<i>pág. 71</i>
<i>Gestión de una empresa comercializadora de equipo, y de reactivos de diagnóstico clínico</i>	<i>pág. 73</i>
<i>Apertura de la empresa</i>	<i>pág. 73</i>
<i>Plan de negocio</i>	<i>pág. 74</i>
<i>Conclusiones y recomendaciones</i>	<i>pág. 76</i>
<i>Glosario de términos</i>	<i>pág. 78</i>
<i>Referencias</i>	<i>pág. 81</i>

## Introducción

*“Cuando termines la universidad, pregúntate: ¿Sé vender? Porque en el mundo de los negocios, nadie va a preguntarte tu promedio escolar”*. Mentees Millonarias.

Las habilidades gerenciales y directivas, son un conjunto de habilidades que determinan la manera en la cual las personas interactúan unas con otras. Son ejemplos de habilidades directivas: Una comunicación efectiva, la resolución de conflictos, el liderazgo, la negociación, y la efectiva gestión del tiempo. Las habilidades directivas, tienen cada vez más importancia en el mundo laboral, y como consecuencia, en el desarrollo profesional de las personas. Las habilidades gerenciales y directivas, son actualmente factores diferenciadores aplicables en cualquier sector y puesto; es decir, proporcionan ventaja competitiva y ventaja comparativa en las organizaciones. Algunas personas, desarrollan las habilidades directivas de manera inherente<sup>1</sup>; sin embargo, en lo general, es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas.

El proceso de aprendizaje de habilidades gerenciales y directivas, no tiene nada que ver con el aprendizaje de las habilidades técnicas. En el caso de las habilidades gerenciales y directivas, no es suficiente con aprender contenidos teóricos de un libro; las habilidades gerenciales y directivas, tienen que ser desarrolladas por medio de su puesta en práctica. Por ejemplo, una persona interesada en mejorar sus habilidades comunicativas puede leer libros, ver vídeos y/o asistir a diferentes seminarios para aprender las técnicas y los consejos de una buena comunicación. Sin embargo, antes o después, esta persona tendrá que practicar lo aprendido para que la habilidad sea desarrollada y aplicada. Entonces: *“Las habilidades gerenciales y directivas, son un conjunto de capacidades que posee una persona, para realizar actividades de liderazgo en un grupo de trabajo, o en una organización”* (Drucker, 2002).

Por otra parte, para las organizaciones, sacarle el máximo provecho a los recursos con que cuenta, es de suma importancia, y para lograrlo necesita tener un líder que sepa dirigir las acciones para alcanzar los objetivos y las metas organizacionales, optimizando el tiempo y los costos operativos; razón por la cual, requieren de gerentes y de directivos altamente competitivos, que debe estar integrados efectivamente, con los colaboradores superiores e inferiores. Debe manejar una buena comunicación tanto con sus subordinados, como con sus inmediatos superiores. Por lo que, el desempeño efectivo del ingeniero dentro de una organización, como gerente o como directivo, debe estar basado en el conocimiento, desarrollo y aplicación de las habilidades que se analizarán y explicarán en este trabajo de investigación.

---

<sup>1</sup> **Inherente:** Que es esencial y permanente en un ser o en una cosa; o no se puede separar de él por formar parte de su naturaleza, y no depender de algo externo.

## Justificación

En la segunda década del siglo XXI, el *Talento Humano*, será uno de los medios más importantes para lograr ventaja competitiva y ventaja comparativa en las organizaciones (Daft, 2017), para gestionar de manera óptima este talento, los líderes deben contar con las habilidades gerenciales y directivas necesarias que potencialicen a las personas.

Las organizaciones se desarrollan en un entorno cambiante, el cual propone a los gerentes y a los directivos, asumir retos y estar a la vanguardia ante la globalización, la tecnología y las nuevas ideologías que conducen al desarrollo organizacional, permiten crear y asumir estrategias como las que se relacionan en torno a la gestión del conocimiento, con el propósito de potenciar a los individuos desde sus conocimientos a través del trabajo en equipo, fomentado por los líderes de las organizaciones. Para llevar a cabo esta tarea de manera exitosa, se requiere el desarrollo de habilidades gerenciales y directivas, que permitan alcanzar los objetivos propuestos, así como las metas personales y las organizacionales (Madrigal, 2019).

El desarrollo de estas habilidades, permite a los gerentes y a los directivos, mantener un sano equilibrio en la organización, dado que conducen a los objetivos y a las metas propuestos(as) por la organización; ya que se convierten en líderes-motivadores, que trabajan en equipo, y que mantienen una comunicación asertiva, que permite a sus colaboradores comprender y contribuir a los objetivos de la empresa. Por lo que, el desarrollo de estas habilidades gerenciales y directivas, beneficia a la organización, en la medida que brindan un clima organizacional apropiado a sus colaboradores, quienes a su vez crean sentido de pertenencia por los objetivos corporativos, y se alinean con ellos, para conseguirlos. Este planteamiento deriva en la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las habilidades gerenciales y directivas esenciales, para desarrollar ventaja competitiva y ventaja comparativa en las organizaciones mexicanas a través del talento humano, representado tanto por los colaboradores, como por el ingeniero responsable como gerente, o como directivo? Esta interesante pregunta, se responderá con el desarrollo del contenido de/en esta investigación.

## Planteamiento del problema de investigación

Actualmente, las organizaciones buscan el desarrollo y el bienestar del talento humano, reconociendo que el futuro y la proyección, está en el conocimiento que posee cada uno de los integrantes de la organización; aquellos en los que se evidencian características propias, habilidades, destrezas, competencias, experiencias, aprendizajes, fortalezas, entre muchas otras; y cómo, este conocimiento será gestionado para obtener nuevas oportunidades de crecimiento y de desarrollo en una organización, tanto a nivel nacional como internacional.

Se sabe, que las organizaciones están constituidas por personas con conocimientos tácitos y explícitos; la gestión del conocimiento busca compartir a nivel organizacional por medio del equipo de trabajo, de lo individual a lo grupal, y hacia lo organizacional a través del diálogo de saberes, la observación y las experiencias donde se facilita la transformación de lo tácito a lo explícito; que el conocimiento se construye y nace del individuo sin importar su cargo, y luego, se transforma en conocimiento organizacional en la medida que le aporta al desarrollo e innovación (Takeuchi & Nonaka, 1999).

El conocimiento tácito se refiere a lo adquirido como aprendizaje a través de la experiencia personal, tiene dificultad en ser transmitido o codificado. *“El conocimiento tácito incluye elementos cognoscitivos y técnicos, llamados modelos mentales; son esquemas, paradigmas, perspectivas, creencias y puntos de vista que ayudan a los individuos a percibir y definir su mundo”* (Johnson & Laird, 1983) [citados en Takeuchi & Nonaka, 1999; p. 66]. Mientras que: *“El conocimiento explícito, brinda claridad en la información, ha sido codificado, sistematizado, y es de comprensión y de un entendimiento, sustentado por teorías, o por leyes”* (Macías y Aguilera, 2012) [citados por Takeuchi & Nonaka, 1999; p. 68].

*“La gestión de conocimiento, será un proceso de innovación en el momento en que tanto el conocimiento tácito como el conocimiento explícito, interactúen; resalta la espiral del conocimiento, en ella se identifican pasos para la creación de conocimiento al interior de las organizaciones. Es decir, la organización construye conocimiento a partir de la socialización e interacción entre los colaboradores de la organización, en la manera que compartan sus experiencias, sus vivencias y sus modelos mentales; y entonces, surge la exteriorización, en la que nace un diálogo de saberes y/o de reflexión colectiva de saberes, el tercer paso es la combinación que conduce a la formalización del conocimiento recién creado con el existente, y que genera un nuevo producto, un sistema y/o un servicio; y el último paso, es la interiorización que genera ese conocimiento, a partir de aprender haciendo”* (Drucker, 2000) [citado por Takeuchi & Nonaka, 1999; p. 129].

Al interior de las organizaciones el trabajo en equipo se ha convertido en una estrategia que da respuesta a aquellas necesidades e intereses que surgen del entorno, parte del conocimiento de cada uno de los integrantes de la organización, manteniendo la competitividad, la manera en que se dan los aprendizajes, y se convierte en un modelo a seguir para cada uno de los colaboradores de la organización, al visualizar que sus

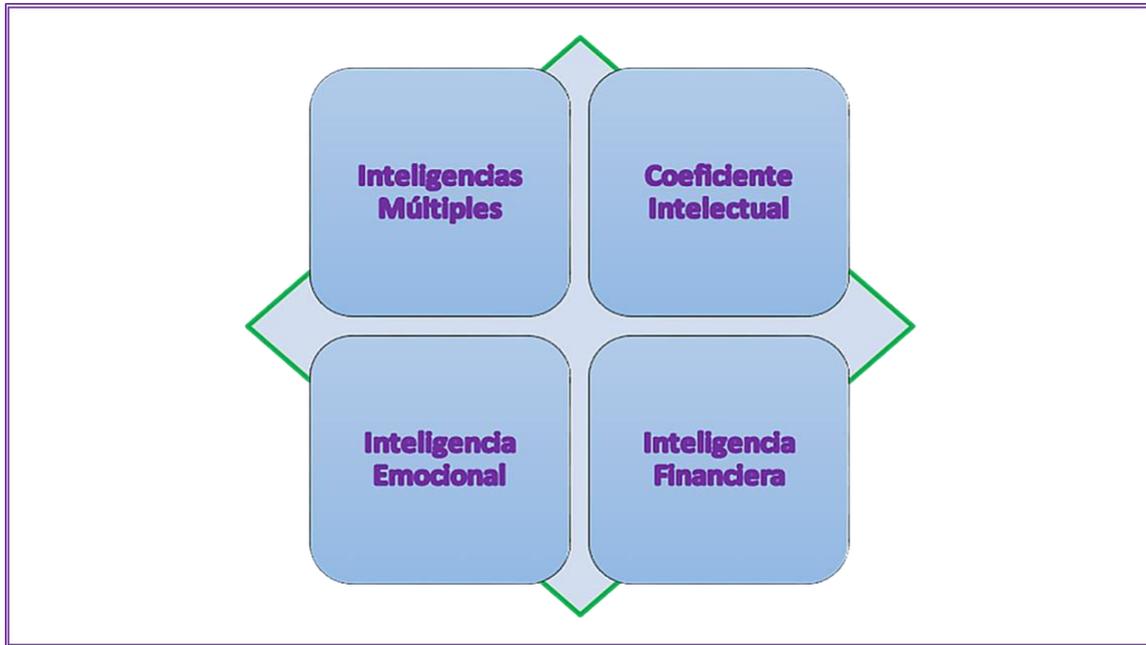
jefes, supervisores, coordinadores y directivos trabajan de la mano con ellos; las organizaciones deben proporcionar espacios de interacción, en el que las personas tengan reconocimiento a sus habilidades, experiencias, capacidades, proyectos y metas personales. “*La creación de conocimiento, se logra estableciendo un entorno de apoyo a los individuos, a los grupos, y a los equipos de trabajo, sobre la base del diseño de ocupaciones individuales y colectivas, de sistemas de compensación, de una adecuada realimentación de la información a las personas en el trabajo, y a una continua inversión en formación y desarrollo del capital humano existente en la organización*” (Macías y Aguilera, 2012) [citados por Takeuchi & Nonaka, 1999; p. 123].

Finalmente, un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño; un equipo que trabaja con igualdad, cooperación y hermandad, obtendrá logros significativos, sus aportes serán efectivos, y de extraordinaria calidad; cumpliendo con las metas organizacionales, con los aprendizajes en equipo como lo plantea Peter Senge (1998) en su texto: “*La quinta disciplina*”. Y es a partir de lo expuesto con antelación, que las habilidades gerenciales y directivas desarrolladas por el ingeniero/gerente/directivo en una organización, le permitirán desempeñarse óptima y efectivamente a lo largo de su proyecto de vida laboral. En conclusión, puede establecerse que: Las habilidades directivas son muy importantes, porque sin ellas no sería posible ejecutar los objetivos y las metas organizacionales. Actividades esenciales en una empresa como: Gestionar, organizar, planificar, y sobre todo ejecutar, no serían posibles sin la correcta participación de un líder con habilidades gerenciales y directivas altamente desarrolladas.

# Capítulo 1

## El cuadrante de las inteligencias

Es importante, comenzar esta investigación sobre las *Habilidades Directivas en el Ingeniero*, desarrollando el tema del cuadrante de las inteligencias. Este cuadrante (Fig. 1), representa el relativo equilibrio que debe poseer una persona en lo general, y un ingeniero gerente/directivo en lo particular.



Fuente: (Terán Pérez y González Mondragón, 2022).

Fig. 1. El cuadrante de las inteligencias.

**Primer cuadrante: El cociente intelectual (CI):** El cociente intelectual (CI en forma abreviada; del alemán *Intelligenzquotient* o IQ), es un estimador de la inteligencia general, resultado de alguna de las pruebas estandarizadas, diseñados para ese fin. Algunos autores consideran que el cerebro humano es lo suficientemente complejo como para no poder medir la inteligencia con un único factor (Hampshire, 2012).

Empero, otros autores, consideran que tiene gran valor predictivo en términos de rendimiento académico o laboral (Sternberg; Grigorenko, & Bundy, 2001). Desde hace muchos años, se ha intentado clasificar a las personas en diversas categorías de inteligencia a través de la observación del comportamiento en la vida cotidiana de las personas. Eso ocurría incluso antes de que se inventaran las pruebas de Cociente Intelectual (CI). Esas otras formas de observación del comportamiento siguen siendo importantes para validar las clasificaciones basadas principalmente en los resultados de los exámenes de inteligencia. Por otra parte, el término cociente intelectual, fue empleado por primera vez por el psicólogo de la Universidad de Breslavia, William Stern en 1912 (Indiana University, 2007).

Su finalidad fue dar nombre a un nuevo método para puntuar los resultados de las primeras pruebas de inteligencia para niños, desarrollados por Alfred Binet y Théodore Simon a principios del siglo XX. Los psicólogos franceses Alfred Binet y Théodore Simon publicaron en 1905, la prueba llamada: "*Edad Mental*". La puntuación en la escala de esta prueba de Binet-Simon, revelaría la edad mental del niño. La medida de la inteligencia consistía en la división de la edad mental entre la edad cronológica y se multiplicaba el resultado por 100, dando como resultado el mencionado cociente (Kaufman, 2009).

El psicólogo estadounidense Lewis Terman, de la Universidad de Stanford, revisó la prueba de Binet-Simon, y se modificó el nombre por Escala de Inteligencia Stanford-Binet (1916). Se convirtió en la prueba más popular en los Estados Unidos de América durante décadas. Aunque aún se emplea habitualmente el término CI para referirse al resultado de una prueba de inteligencia, la puntuación de las pruebas empleadas hoy en día, como: "*La Escala Wechsler de Inteligencia para Adultos*", se basa en la proyección del rango medido del sujeto en una Campana de Gauss formada por la distribución de los valores posibles para su grupo de edad, con un valor central (inteligencia media) de 100, y una desviación estándar de 15.

En términos generales, los valores mayores de 100 están por encima de la media; mientras que los valores menores de 100, están por debajo de esa media, pero la desviación estándar hace que las personas con puntuaciones entre 85 y 115 se consideren como puntuaciones dentro de los márgenes. Por ejemplo, una persona con un CI de 90, está por debajo de la media, pero dentro de la desviación prevista. Además, distintas pruebas pueden tener distintas desviaciones estándar. Lo interesante y relevante del cociente intelectual, radica en que durante muchos años, fue la prueba favorita de muchas organizaciones (empresas, industrias, corporaciones, dependencias, instituciones, universidades, etcétera), para seleccionar candidatos para ingresar a ellas. Es decir, se seleccionaba a las personas mediante una sola prueba bajo un criterio sesgado y limitante, como lo era el CI. Y eso resultaba sumamente peligroso, porque el resto de las inteligencias de las personas, no se consideraban en la evaluación.

A manera de ejemplo, se cita lo siguiente: Hace algunos años, se exhibió una película llamada: "*El silencio de los inocentes*", protagonizada por el actor galés Philip Anthony Hopkins, quien personificó al Dr. Hannibal Lecter, quien era un sociópata con un cociente intelectual de 201 (un verdadero genio; pero asesino serial). En la trama de la novela escrita por Thomas Harris, y también de película, se observa a un Dr. Lecter sumamente inteligente, pero sin escrúpulos. De hecho, la novela ("*El silencio de los corderos*"), surge de varias entrevistas que Thomas Harris, tuvo en El Penal del Topochico en la ciudad de Monterrey Nuevo León, México; con el Dr. Alfredo Ballí Treviño en 1959. Este médico mexicano, estuvo preso en ese penal, por ser un asesino serial. Es decir, la novela surge de un caso real. La conclusión a este análisis del CI como una única prueba para contratar personas a mandos medios (gerenciales) y directivos; es que es parcial, sesgada, reduccionista, y subjetiva, lo que hace pensar en cuántos Hannibal Lecter han sido gerentes y/o directivos en diversas organizaciones tanto en México como en el resto del orbe. ¡De espeluzno!

**Segundo cuadrante: Las inteligencias múltiples:** La teoría de las inteligencias múltiples es un modelo de entendimiento de la mente elaborado por Howard Gardner y publicado en 1983. Para él, la inteligencia no es un conjunto unitario que agrupe diferentes capacidades específicas, sino una red de conjuntos autónomos, relativamente interrelacionados. Para Gardner el desarrollo de algún tipo de inteligencia depende de tres factores: El factor biológico, el factor de la vida personal, y los factores culturales e históricos (Jiménez, 2016). Para Howard Gardner, la inteligencia es un potencial bio-psicológico de procesamiento de información que se puede activar en uno o más marcos culturales para resolver problemas o crear productos que tienen valor para dichos marcos (Gardner, 1983a). De esta manera, y desde esta perspectiva, las inteligencias múltiples, no son algo que se pueda ver, y/o contar: Son potenciales (es de suponer que neurales), que se activan o no en función de los valores de una cultura determinada, de las oportunidades disponibles en esa cultura, y de las decisiones tomadas por cada persona o su familia, sus enseñantes y otras personas (Gardner, 1983b).

Howard Gardner defiende que, así como hay muchos tipos de problemas que resolver, también hay muchos tipos de inteligencias. Y, tomó la decisión de escribir acerca de las inteligencias múltiples, para resaltar el número desconocido de capacidades humanas e “*inteligencias*”, para subrayar que estas capacidades son tan fundamentales como las que tradicionalmente detecta el Cociente Intelectual (CI) (Gardner, 2010). Gardner menciona que los seres humanos poseen una gama de capacidades y potenciales (inteligencias múltiples) que se pueden emplear de muchas maneras productivas, tanto juntas como por separado. Y el conocimiento de las múltiples inteligencias, ofrece la posibilidad de poder desplegar con la máxima flexibilidad y efectividad, en el desempeño de las distintas funciones definidas por cada sociedad (Gardner, 2008). De este modo, la hipótesis de las inteligencias múltiples se desarrolló con el objetivo de describir la evolución y la topografía de la mente humana, y no como un programa para desarrollar un cierto tipo de mente y/o para estimular un cierto tipo de ser humano (Antúnez, 2003). Hasta la fecha, Howard Gardner y su equipo de la Universidad de Harvard han identificado doce tipos distintos de inteligencia:

- *Lingüístico-Verbal:* Consiste en el dominio del lenguaje hablado, escrito y corporal.
- *Lógico-Matemática:* Capacidad de conceptualizar las relaciones lógicas entre las acciones, y/o los símbolos.
- *Visual-Espacial:* Capacidad de reconocer los objetos, y hacerse una idea de sus características.
- *Musical-Auditiva:* Capacidad para reconocer los caracteres del sonido.
- *Corporal-Kinestésica:* Capacidad para coordinar los movimientos corporales.
- *Interpersonal:* Capacidad de la empatía, y de entender la elección de las amistades, la pareja, los socios, etcétera.
- *Intrapersonal:* Habilidad de conocerse a uno mismo; por ejemplo, sus sentimientos, sus fortalezas, sus áreas de oportunidad, y/o sus pensamientos, etcétera.
- *Naturalista:* Sensibilidad que muestran algunas personas hacia el mundo natural y el ecosistema.
- *Emocional:* Mezcla entre la interpersonal y la intrapersonal.

- *Existencial*: Meditación de la existencia (incluye el sentido de la vida y de la muerte).
- *Creativa*: Consiste en innovar, y crear cosas nuevas.
- *Colaborativa-Cooperativa*: Capacidad de elegir la mejor opción, para alcanzar un objetivo y una meta, trabajando en equipo.

A continuación, se desarrolla de manera individual, cada una de las doce inteligencias (Gardner, 1983b), con el objetivo de conocerlas a detalle, y así, entender su real significado y aplicación, dentro de las *Habilidades Gerenciales y Directivas*, que todo ingeniero debe poseer y desarrollar en su entorno personal, familiar, laboral y social:

- **Inteligencia Lingüístico-Verbal**: La función del lenguaje, es universal, y su desarrollo en los niños es sorprendentemente similar en todas las culturas. Incluso, en el caso de personas sordas a las que no se les ha enseñado explícitamente una lengua de señas, a menudo independientemente de una cierta modalidad en ello, tienen dificultades para construir frases más sencillas. Al mismo tiempo, otros procesos mentales pueden quedar completamente ilesos.
  - *Capacidades implicadas*: Destreza para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura, al hablar y escuchar.
  - *Habilidades relacionadas*: Hablar y escribir efectivamente, expandir la memoria, y una extraordinaria dicción.
  - *Perfiles profesionales*: Líderes políticos y/o religiosos, oradores, abogados, poetas, escritores, etcétera.
  - *Beneficios al desarrollar esta inteligencia*: Mejora la imaginación y la creatividad, agiliza la mente, desarrolla un buen entendimiento, desarrolla la prosodia, facilita el pensamiento, relaja, y expone a las personas a nuevas experiencias, e/o intereses.
  - *Actividades y materiales de enseñanza que se podrían emplear para desarrollar esta inteligencia*: Debates, escribir diarios, lectura oral, presentaciones, libros, computadoras, grabadoras, entre muchas otras actividades y/o funciones gerenciales y directivas.
  
- **Inteligencia Lógico-Matemática**: En los seres humanos dotados con esta forma de inteligencia, el proceso de resolución de problemas abstractos a menudo es extraordinariamente rápido: El ingeniero, el matemático y el científico en general, maneja simultáneamente muchas variables, y crea numerosas hipótesis que son evaluadas sucesivamente y, posteriormente, son aceptadas o rechazadas. Es muy importante puntualizar la naturaleza no verbal de la inteligencia lógico-matemática, así como del resto de inteligencias; excepto, claramente, en lo que respecta a muchos aspectos de la inteligencia lingüístico-verbal. En efecto, es posible construir la solución del problema antes de que esta sea articulada. Se manifiesta por la facilidad en la elaboración de cuestiones que involucren cálculos, por la capacidad de percibir la geometría en los espacios recorridos, y por la satisfacción expresa en la solución de problemas lógicos. Se percibe

también en la sensibilidad y en la capacidad para discernir patrones numéricos y/o lógicos, y para manipular largas cadenas de raciocinio. Alcanza su mayor potencia en la adolescencia y el inicio de la edad adulta, pero puede estimularse desde la infancia en cualquier disciplina del currículo escolar (Parra, 2005).

- *Capacidades implicadas:* Capacidad para identificar modelos abstractos en el sentido estrictamente matemático, calcular numéricamente, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico, y los razonamientos inductivo-deductivo.
  - *Habilidades relacionadas:* Razonar lógicamente, resolver problemas, armar rompecabezas, y solucionar situaciones numéricas generales.
  - *Perfiles profesionales:* Economistas, ingenieros en todas las especialidades, científicos, matemáticos, contadores, financieros, etcétera.
  - *Beneficios al desarrollar esta inteligencia:* Mejora el pensamiento para hacer cálculos, buen desarrollo de procesos, buen análisis financiero, buen entendimiento de fórmulas para tomar buenas decisiones, buen manejo y administración de los bienes.
  - *Actividades y materiales de enseñanza que se podrían emplear para desarrollar esta inteligencia:* Resolución de problemas abstractos, cálculos mentales, juego con números, calculadoras, entrevistas cuantitativas, etcétera.
- **Inteligencia Espacial-Visual:** La resolución de problemas espaciales se aplica a la navegación y al uso de mapas como sistema notacional<sup>2</sup>. Otro tipo de solución a los problemas espaciales aparece en la visualización de un objeto visto desde un ángulo diferente. También se emplea este tipo de inteligencia en las artes visuales. Aspectos biológicos: El hemisferio derecho (en las personas diestras) demuestra ser la sede más importante del cálculo espacial. Las lesiones en la región posterior derecha del cerebro, provocan daños en la habilidad para orientarse en un lugar, para reconocer caras y/o escenas, y/o para apreciar pequeños detalles. Los pacientes con daño específico en las regiones del hemisferio derecho, intentarán compensar su deficiencia espacial con estrategias lingüísticas: Razonarán en voz alta, para intentar resolver una tarea y/o bien, se inventarán respuestas. Pero las estrategias lingüísticas no parecen efectivas para resolver tales problemas. Las personas ciegas son un claro ejemplo de la distinción entre inteligencia espacial, y perspectiva visual. Una persona ciega, puede reconocer ciertas formas a través de un método indirecto, pasar la mano a lo largo de un objeto, por ejemplo, y de esa manera, construye una noción diferente a la visual de longitud. Para el(la) invidente, el sistema perceptivo de la modalidad táctil corre en paralelo a la modalidad visual de una persona visualmente normal. Por lo tanto, la inteligencia espacial, sería independiente de una modalidad particular de estímulo sensorial (Caldeiro, 2010).

---

<sup>2</sup> La lengua escrita (a diferencia de la lengua oral), posee un sistema notacional; éste, es entendido como un conjunto de signos gráficos que tienen reglas que se deben respetar; estos signos gráficos se subdividen en dos tipos: La escritura alfabética (letras y signos de puntuación), y el sistema de cifras (números).

- *Capacidades implicadas:* Capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.
  - *Habilidades relacionadas:* Realizar creaciones visuales, y visualizar con precisión.
  - *Perfiles profesionales:* Artistas, fotógrafos, arquitectos, ingenieros, diseñadores, publicistas, etcétera.
  - *Actividades y materiales de enseñanza que se podrían emplear para desarrollar esta inteligencia:* Actividades artísticas, mapas mentales, mapas conceptuales, visualizaciones, metáforas, vídeos, gráficos, mapas, juegos de construcción (lego), etcétera.
- **Inteligencia Musical-Auditiva:** Los datos procedentes de diversas culturas, tratan de la universalidad de la noción musical. Incluso los estudios sobre el desarrollo infantil, sugieren que existe habilidad natural y una percepción auditiva (oído y cerebro) innata en la primera infancia hasta que existe la habilidad de interactuar con instrumentos musicales, y se pueden aprender sus sonidos, su naturaleza, y sus capacidades.
    - *Aspectos biológicos:* Ciertas áreas del cerebro, más difusas que las del lenguaje y situadas generalmente en el hemisferio derecho, desempeñan papeles importantes en la percepción y la producción musical. En ciertos casos de lesiones cerebrales, existe evidencia de “*amusia*” (pérdida de la capacidad musical).
    - *Capacidades implicadas:* La capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos musicales; así como analizar el sonido en lo general.
    - *Habilidades relacionadas:* Crear y analizar la música.
    - *Perfiles profesionales:* Músicos, compositores, críticos musicales, etcétera.
    - *Actividades y materiales de enseñanza que se podrían emplear para desarrollar esta inteligencia:* Cantar, tocar instrumentos musicales, escuchar la música, asistir a conciertos, escuchar cintas/CD de música, etcétera. *Nota:* Recomendaciones para desarrollar esta inteligencia en los niños: Proporcionar un ambiente musical desde la gestación, realizar juegos musicales, facilitar elementos musicales en su entorno, proporcionar experiencias directas con la música, entre otras.
- **Inteligencia Corporal-Kinestésica:** La evolución de los movimientos corporales especializados, es de importancia obvia para la especie; en los humanos, esta adaptación se extiende al uso de herramientas. El movimiento del cuerpo sigue un desarrollo claramente definido en los niños, y no hay duda de su universalidad cultural. La consideración del conocimiento cinético corporal como “apto para la solución de problemas”, puede ser menos intuitiva; sin embargo, utilizar el cuerpo para expresar emociones (danza), competir (deportes) y/o crear (artes plásticas), constituyen evidencias de la dimensión cognitiva del uso corporal en la cotidianidad.

- *Aspectos biológicos:* El control del movimiento corporal se localiza en la corteza motora, y cada hemisferio domina y/o controla los movimientos corporales correspondientes al lado opuesto. En los diestros, el dominio de este movimiento se suele situar en el hemisferio izquierdo. La habilidad para realizar movimientos voluntarios puede resultar dañada, incluso en individuos que puedan ejecutar los mismos movimientos de forma refleja e/o involuntaria. La existencia de apraxia específica, constituye una línea de evidencia a favor de una inteligencia cinética.
  - *Capacidades implicadas:* La capacidad para realizar actividades que requieren: Fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual, y equilibrio.
  - *Habilidades relacionadas:* Utilizar las manos para crear y/o hacer reparaciones, expresarse a través del cuerpo.
  - *Perfiles profesionales:* Deportistas, actores, modelos, bailarines, etcétera.
  - *Actividades y materiales de enseñanza que se podrían emplear para desarrollar esta inteligencia:* Manuales, el teatro, la danza, la relajación, los materiales táctiles, los deportes, etcétera.
- **Inteligencia Intrapersonal:** La inteligencia intrapersonal es el conocimiento de los aspectos internos de una persona: El acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimiento(s), la capacidad de efectuar discriminaciones entre ciertas emociones y, finalmente, ponerles un nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta. Las personas que poseen una inteligencia intrapersonal notable poseen modelos viables y eficaces de sí mismos (Caldeiro, 2010). Pero al ser esta forma de inteligencia la más privada de todas, requiere otras formas expresivas para que pueda ser observada en funcionamiento. La inteligencia interpersonal permite comprender y trabajar con los demás; la intrapersonal, en cambio, permite comprenderse mejor y trabajar con uno mismo. En el sentido individual de uno mismo, es posible hallar una mezcla de componentes intrapersonal e interpersonales. El sentido de uno mismo es una de las más notables invenciones humanas: simboliza toda la información posible respecto a una persona y qué es. Se trata de una invención que todos los individuos construyen para sí mismos.
    - *Aspectos biológicos:* Los lóbulos frontales desempeñan un papel central en el cambio de la personalidad, los daños en el área inferior de los lóbulos frontales pueden producir irritabilidad o euforia; en cambio, los daños en la parte superior tienden a producir indiferencia, languidez y apatía (personalidad depresiva). Entre los afásicos que se han recuperado lo suficiente como para describir sus experiencias se han encontrado testimonios consistentes: aunque pueda haber existido una disminución del estado general de alerta y una considerable depresión debido a su estado, el individuo no se siente a sí mismo una persona distinta, reconoce sus propias necesidades, carencias, deseos e intenta atenderlos lo mejor posible.
    - *Capacidades implicadas:* La capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

- *Habilidades relacionadas:* Meditar, exhibir disciplina personal, conservar la compostura y dar lo mejor de sí mismo.
  - *Perfiles profesionales:* Individuos maduros que tienen un autoconocimiento rico y profundo.
  - *Beneficios al desarrollar esta inteligencia:* Mayor autoconocimiento, manejo de emociones, mejor productividad, mayor equilibrio.
  - *Actividades y materiales de enseñanza que se podrían emplear para desarrollar esta inteligencia:* Instrucción individualizada, actividades de autoestima, redacción de diarios, proyectos individuales, meditación, entre otros.
- **Inteligencia Interpersonal:** La inteligencia interpersonal, se constituye a partir de la capacidad para sentir distinciones entre los demás, en particular, contrastes en sus estados de ánimo, en el temperamento, en las motivaciones, y en las intenciones. Esta inteligencia, le permite a un adulto hábil, leer las intenciones y los deseos de los demás, aunque se los hayan ocultado. Esta capacidad se da de manera muy notoria en los líderes religiosos, en los políticos, en los terapeutas, y en los maestros. Esta forma de inteligencia no depende necesaria y directamente del lenguaje.
    - *Aspectos biológicos:* Todos los indicios proporcionados por la investigación cerebral, sugieren que los lóbulos frontales, desempeñan un papel importante en el conocimiento interpersonal. Los daños en esta área, pueden causar cambios profundos en la personalidad, aunque otras formas de la resolución de problemas puedan quedar inalteradas: Una persona no es la misma después de la lesión. La evidencia biológica de la inteligencia interpersonal, abarca factores adicionales que, a menudo, se consideran excluyentes de la especie humana:
      - 1.- La prolongada infancia de los primates, que establece un vínculo estrecho con la madre, favorece el desarrollo intrapersonal.
      - 2.- La importancia de la interacción social entre los humanos que demandan participación, colaboración, y cooperación. La necesidad de cohesión al grupo, de liderazgo, de organización y de solidaridad, surge como consecuencia de la necesidad de supervivencia.
    - *Capacidades implicadas:* Trabajar con la gente, ayudar a las personas a identificar y superar sus problemas.
    - *Habilidades relacionadas:* La capacidad para reconocer y responder a los sentimientos y a las personalidades de los otros.
    - *Perfiles profesionales:* Administradores, docentes, psicólogos, terapeutas, ingenieros, y abogados (Caldeiro, 2010).
    - *Beneficios al desarrollar esta inteligencia:* Mejora el auto-conocimiento y la toma de decisiones, mejora el rendimiento laboral, protege y evita estrés, favorece el desarrollo personal.

- *Actividades y materiales de enseñanza que se podrían emplear para desarrollar esta inteligencia:* El aprendizaje cooperativo, el aprendizaje colaborativo, las tutorías, los juegos de mesa, los materiales para teatro, etcétera.
- **Inteligencia Naturalista:** En el año 1995, se añadió este tipo de inteligencia. Esta inteligencia se utiliza, cuando se observa a la naturaleza, y/o a los elementos que se encuentran alrededor de las personas. Y, se describe como la competencia para percibir las relaciones que existen entre varias especies y/o grupos de objetos y/o de personas; así como reconocer y establecer si existen distinciones y semejanzas entre ellos. Los naturalistas suelen ser hábiles para observar, identificar y clasificar a los integrantes de un grupo y/o especie; e incluso, para descubrir nuevas especies. Su campo de observación más afín, es el mundo natural, donde pueden reconocer flora, fauna, y utilizar productivamente sus habilidades en actividades de caza, de las ciencias biológicas, y en la conservación de la naturaleza; pero puede ser aplicada también en cualquier ámbito del saber y de la cultura. En realidad, todas las personas, aplican la inteligencia naturalista, al reconocer plantas, animales, personas y/o elementos del entorno natural. Las interacciones con el medio físico, ayudan a desarrollar la percepción de las causas y sus efectos, y de los comportamientos y/o fenómenos que puedan existir en el futuro; por ejemplo, la observación de los cambios climáticos que se producen en el transcurso de las estaciones del año, y su influencia entre los humanos, los animales y las plantas. Una manera de desarrollar esta inteligencia, es observando cada detalle de la naturaleza, y estar más en contacto con ella, por medio de exploraciones y excursiones para conocer más los elementos del planeta. Existen personas que se encargan de experimentar y de observar el entorno natural, y son: Los biólogos, y los ambientalistas, entre otros; quienes también defienden la naturaleza. Gardner, postula que este tipo de inteligencia, debió tener su origen en las necesidades de los primeros seres humanos, ya que su supervivencia dependía (en gran parte), del reconocimiento que hicieran de las especies útiles y de las que les eran totalmente perjudiciales, de la observación del clima y de sus cambios, y de ampliar los recursos disponibles para la alimentación (Parra, 2005).
- **Inteligencia Emocional:** Es una creación o una estructura que se refiere a las capacidades y a las habilidades psicológicas, que implican el sentimiento, el entendimiento, el control y la modificación de las emociones personales y/o externas; distinguir entre diferentes sentimientos, y etiquetarlos apropiadamente, utilizar la información emocional para guiar el pensamiento y la conducta; y para administrar y/o ajustar las emociones, para adaptarse al ambiente que lo rodea.
  - *Aspectos biológicos:* Para comprender el gran poder de las emociones sobre la mente pensante, y la causa del frecuente conflicto existente entre los sentimientos y la razón, debe considerarse la forma en que ha evolucionado el cerebro. La región más primitiva del cerebro, es el tronco encefálico, que regula las funciones vitales básicas, como la respiración

o el metabolismo, y lo compartimos con todas aquellas especies que solamente disponen de un rudimentario sistema nervioso. De ese cerebro primitivo, emergieron los centros emocionales que, millones de años más tarde, dieron lugar al cerebro pensante: El neocórtex. El hecho de que el cerebro emocional sea muy anterior al racional, y que este sea una derivación de aquel, revela con claridad las auténticas relaciones existentes entre el pensamiento y el sentimiento. Por otra parte, el neocórtex, permite un aumento de la sutileza y la complejidad de la vida emocional, aunque no gobierna la totalidad de la vida emocional porque, en estos asuntos, delega su cometido en el sistema límbico. Esto es lo que confiere a los centros de la emoción, un poder extraordinario para influir en el funcionamiento global del cerebro, incluyendo a los centros del pensamiento.

- *Capacidades implicadas:* La inteligencia emocional, engloba muchas habilidades tales como la motivación, la empatía, la autoconciencia emocional, una buena gestión de los impulsos, etcétera. Es posible dividir la inteligencia emocional, en dos grandes bloques:

A. *La inteligencia emocional intrapersonal:* ¿Quién soy?, ¿cómo me siento?, ¿qué estoy sintiendo?, ¿me conozco bien?, ¿qué me hace sentir esta situación?, ¿qué quiero en mi vida?, ¿Soy capaz de gestionar mis emociones; y si es así, ¿cómo las gestiono? Se trata de la gestión de uno mismo, y de las propias emociones. Dentro de la inteligencia emocional podrían destacarse varias capacidades: El autoconocimiento, la autorregulación y la automotivación.

B. *La inteligencia emocional interpersonal:* ¿Cómo nos relacionamos con nuestro entorno? ¿cómo nos relacionamos con las otras personas?, ¿soy capaz de ponerme en el lugar de otra persona? Este segundo bloque, consiste en la gestión de uno mismo en referencia a los demás. Se trata de tener en cuenta todo el entorno que nos rodea. Para ello, son imprescindibles las siguientes capacidades y/o habilidades: La conciencia social, la teoría de la mente, las habilidades sociales, la empatía, y la asertividad.

A continuación, se enumeran, algunas de las habilidades nombradas en estos dos grandes bloques:

- La capacidad de la automotivación.
- La empatía.
- La autoconciencia emocional.
- El control de los impulsos.
- La asertividad.

**Tercer cuadrante: La inteligencia emocional:** Desde 1983, con la teoría establecida por parte de un profesor de la Universidad de Harvard, “la inteligencia” dejaba de ser considerada un campo único ligado al conocimiento para albergar diferentes espacios de la vida de una persona, su desarrollo y su capacidad de desenvolvimiento frente a estímulos y problemas de la realidad. Dicho profesor era Howard Gardner (1983a), quien expresó en sus escritos: “*La Teoría de las Inteligencias Múltiples*” (*Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*), dividiendo el cociente intelectual (CI), en diferentes capacidades independientes; pero interrelacionadas entre sí, que definen a una persona. De esta manera, separó la inteligencia en doce tipos distintos para su análisis: Estas son la inteligencia lingüístico-verbal, la lógico-matemática, la visual-espacial, la musical, la corporal-kinestésica, la intrapersonal, la interpersonal, la naturalista, la emocional, la existencial, la creativa y la colaborativa-cooperativa. Cada una de ellas representa una parte del coeficiente intelectual de una persona; tal y como ya se explicó en el cuadrante anterior.

Por otro lado, el psicólogo Daniel Goleman (2000), construyó el concepto de inteligencia emocional, profundizando en este tipo de inteligencia planteado por Gardner (1983b). Esta no depende necesariamente de las emociones, sino también de un correcto pensamiento y desarrollo emocional. Dicha inteligencia emocional (IE), se divide así en diferentes tipos y categorías, y que es indispensable conocer, para tener éxito en la vida profesional. Ahora: ¿Qué es la inteligencia emocional? “*La inteligencia emocional, se define como un conjunto de habilidades que una persona adquiere por nacimiento o que aprende durante su vida, donde destaca la empatía, la motivación de uno mismo, el autocontrol, el entusiasmo, y el manejo de sus emociones*” (Goleman, 2000; p. 21).

Luego de la teoría desarrollada por Gardner en la Universidad de Harvard sobre las inteligencias múltiples, el concepto de inteligencia emocional fue utilizado por primera vez en el año 1990 con Peter Salovey y John Mayer (dos psicólogos estadounidenses), para luego ser trasladado a un libro homónimo escrito por Daniel Goleman a finales de los años 90 del siglo pasado. De quedar claro que este tipo de inteligencia, no consiste en alterar la capacidad de generación de emociones con respecto a diferentes estímulos del entorno, sino se relaciona más con la reacción que una persona tiene frente a ellas, que muchas veces son más impactantes que las emociones en sí, y que desencadenan dicha acción. Por otro lado: ¿Qué características tienen las personas con alto grado de Inteligencia Emocional? (Goleman, 2000):

- *Prestan mucha atención a sus emociones:* Las personas que desarrollan este tipo de inteligencia, analizan sus emociones y las escuchan, no solamente se limitan a sentirlas y a reaccionar al respecto.
- *Conocen sus sentimientos y no los reprimen:* Estas personas son auténticas y sinceras, ya que expresan sus sentimientos de manera clara.
- *Analizan sus proyectos y sueños:* No viven en un sueño constante, sino que saben razonar sobre lo que sienten, y saben perfectamente, si alguna meta puede ser alcanzada, o no.

- *Tienen un balance constante en sus acciones:* Saben que todo tiene su lado bueno o malo, por lo que dirigen su atención a las cosas que pueden solucionar, o que pueden ser de utilidad para ellos(as) mismos(as).
- *No toman nada personal:* Cuando una persona los altera o algo en su entorno no sale como lo tenían planeado, analizan qué pudieron haber hecho mal, y qué cosas mejorar a futuro. No se concentran en algo que no pueden controlar.
- *Son autocríticos con sus acciones:* Las emociones no los controlan, ellos controlan lo que deciden hacer con ciertas emociones, y reconocen cuando algo se sale de su control.
- *Se fijan en las emociones de otras personas:* Intentan ser siempre empáticos con sus semejantes, para saber cómo expresan sus emociones. Así, se relacionan mejor con los demás.
- *Conocen siempre gente nueva, pero se rodean de aquellos con los que tienen ya cierta conexión:* A través de otras personas, conocen diferentes puntos de vista, y comparten más con aquellos que son compatibles con la suya. No pierden su tiempo en relaciones tóxicas, ahorrándose así una incomodidad innecesaria.
- *Se motivan a sí mismos constantemente:* Estas personas se emocionan cuando sucede algo que les gusta, y/o realizan una acción determinada. No se enfrasan en por qué ya no les motivan cosas antiguas, sino que buscan siempre renovar su emoción con nuevas experiencias.

Otra pregunta muy interesante es: ¿Cuáles son los tipos de inteligencia emocional que se han clasificado? La inteligencia emocional no es una sola. Abarca diferentes tipos y características que definen el coeficiente intelectual (CI) de un aspecto de la persona. Estas pueden dividirse en cinco categorías básicas, y que son las siguientes, de acuerdo con Goleman (2000):

- **Empatía:** Consiste en entender cómo se sienten los demás, y en aprender a comunicarse correctamente para lograr un objetivo común. Cada persona reacciona de diferente manera a ciertos estímulos, dependiendo de su contexto y de su experiencia.
- **Habilidades Sociales:** Las buenas relaciones interpersonales, guían a las personas al éxito, ya que pueden lograr más cosas con un extraordinario liderazgo, una óptima gestión de los conflictos, logrando la cooperación y el trabajo colaborativo en equipo.
- **Autoconocimiento:** Este tipo de inteligencia emocional, consiste en la capacidad de reconocer los sentimientos que uno alberga, y cómo estos pueden afectar las acciones que se hacen. La conciencia emocional y la confianza, son vitales para su desarrollo.
- **Motivación:** Este tipo se relaciona con el compromiso de llegar a los objetivos y a las metas que uno se plantea, cómo se mantiene el positivismo ante las adversidades, y cuál es la iniciativa que una persona maneja para plasmar determinadas metas y ciertos objetivos.
- **Autorregulación:** Las técnicas de autocontrol son esenciales en la inteligencia emocional. Controlar la duración de las emociones, y qué tanto influyen éstas en la toma de decisiones, es vital para este tipo de inteligencia emocional.

A continuación, se proporcionan algunos ejemplos de inteligencia emocional:

- Valorar los triunfos de los demás, sin caer en comparaciones con otras personas, o con uno(a) mismo(a).
- Aceptar los errores cometidos, y ser capaces de perdonarse así mismo(a), para aprender de lo ocurrido.
- No juzgar el hecho de sentirse bien o mal, más que por lo que son: Emociones transitorias que pasarán con el tiempo.
- Analizar las reacciones inmediatas a las emociones, interpretarlas y aprender de cada una de ellas, para manejarlas de ser necesario.
- Comprender cuál es la emoción que uno(a) siente, y no dejar que el cerebro confunda una con otra. A veces, el enojo puede presentarse cuando en realidad lo que se siente es una gran tristeza.
- Evitar estimulantes como el alcohol, la cafeína, las drogas, o algún fármaco relacionado, para tener ciertas sensaciones/emociones.
- Entender que cada persona es individual con sus experiencias y con sus relaciones. Los sentimientos personales, pueden generalizarse para los demás hasta cierto punto.
- Encontrar el equilibrio entre los éxitos y los errores, no dejándose llevar por el narcisismo o por una lástima por sí mismo.

Finalmente, ¿puede medirse la inteligencia emocional? Los psicólogos concuerdan que no existe ninguna prueba que mida el grado de inteligencia emocional que una persona tiene, como lo serían las clásicas pruebas que miden el cociente intelectual (CI). Esto se debe, a las diferentes aristas que este tipo de inteligencia maneja, y que es muy difícil categorizar.

Por lo que, más que un resultado numérico, aquellas personas con un alto grado de inteligencia emocional, tienden a tener las mismas reflexiones ante situaciones adversas. De esta manera, existen algunas pruebas en la Internet (unas son gratuitas y otras tiene un costo), que permiten descubrir si las personas tienen estas mismas capacidades, o si hay alguna en la que tiene que mejorar.

**Cuarto cuadrante: La inteligencia financiera:** La inteligencia financiera tiene más que ver con el conocimiento y la visión, que con el dinero, ya que se trata de una habilidad adquirida, que puede desarrollarse a lo largo de la vida, y que no requiere de contar con un capital inicial o con una cantidad mínima para disfrutarse. El dinero puede ser una fuente de alegrías o de preocupaciones, tanto si se tiene mucho como si se tiene poco. Lo que es realmente importante no es la cantidad de dinero que se tenga, sino cómo se lo administra. Es aquí cuando entra en juego: La inteligencia financiera. Pero, ¿qué es la inteligencia financiera? *“La inteligencia financiera es esa parte del conocimiento que las personas utilizan para resolver problemas relacionados con el dinero, y tomar decisiones que afectarán o que beneficiarán las finanzas personales”* (Abundiz Cabrero, 2010; p. 8).

Aunque en las escuelas, y a lo largo de la vida académica en general, se aprenden muchas cosas útiles, lo cierto es que la mayoría de las personas no reciben una formación adecuada en materia de economía y de finanzas personales. Esto hace que no estén bien capacitadas para tomar decisiones con respecto a su dinero. Ahora, la inteligencia financiera tiene varios pilares:

- Controlar los gastos que sean innecesarios.
- Desarrollar tácticas adecuadas de ahorro, de inversión, y de consumo.
- Buscar nuevos medios de generación de dinero que no impliquen trabajar más. Esto se puede conseguir a través de técnicas como generar y desarrollar: Los ingresos pasivos, la obtención de dividendos, de rentas por bienes inmuebles, de intereses, de intercambiar divisas, y/o de las inversiones.

Una pregunta muy interesante: ¿Cuál es la importancia de la inteligencia financiera? La respuesta es simple: *“La capacidad para administrar bien el dinero y tomar buenas decisiones con respecto a él, es fundamental en la vida diaria, pero también lo es para los emprendedores y para las empresas”* (Ramsey, 2020; p. 29).

La inteligencia financiera (IF), ayuda entonces, a tomar mejores decisiones, tanto en el plano personal, como en el profesional. El contrato de un seguro o de un plan de pensiones privado, la negociación de un salario, o el acuerdo con un socio de negocio(s), pueden resultar mucho más beneficioso, cuando las diferentes alternativas y oportunidades se evalúan desde el plano de las finanzas con una visión experta.

Por otra parte, para Kiyosaki (2020; p. 64): *“La inteligencia financiera, es la capacidad de descubrir las buenas oportunidades, y saber de dónde y hacia dónde fluye”*.

El esfuerzo que cuesta ganar cada peso, cada dólar, cada euro; y la facilidad con que se conserva el dinero, son factores clave que determinan la inteligencia financiera de quien posee el capital. Por eso, para quienes no comprenden esta visión, puede parecer que las decisiones se toman arbitrariamente, cuando no es así. Las capacidades en esta área (una vez que se adquieren, y que se desarrollan), permiten detectar las buenas oportunidades prematuramente, dar un mejor uso a los fondos que se van acumulando, y evitar gastos superfluos, poniendo el dinero a trabajar donde podrá asegurar un mayor rendimiento. Un buen punto de partida es la formación financiera de base. A partir de ahí, se pueden ir desarrollando habilidades, y actualizando conocimientos, ya que siempre se puede seguir mejorando. Para Kiyosaki (2020), la inteligencia financiera comienza por la formación. Se trata de una habilidad que no es inherente al ser humano y, por ese motivo, hay que trabajarla. Como si se tratara del aprendizaje de un nuevo idioma que, en este caso, en vez de expresiones y de gramática, se construye a base de fórmulas y de conceptos del capitalismo.

Otra pregunta importante es la siguiente: ¿Cómo se logra la libertad financiera? *“La libertad financiera implica poder tomar decisiones de vida sin temer por el impacto financiero que tendrán. Es un estado que requiere de preparación, y para el que la formación, la planificación y el control resultan determinantes”* (Kiyosaki, 2020; p. 84).

Y como lo establece Ramsey (2020; p. 83): “Se disfruta de libertad financiera cuando eres tú quien controla tus finanzas en lugar de ser controlado por ellas”. El camino hacia la libertad financiera no es una estrategia para enriquecerse rápidamente. Y la libertad financiera no significa que se esté “libre” de la responsabilidad de gestionar bien el dinero. Todo lo contrario. Tener un control total sobre las finanzas es fruto del trabajo duro, el sacrificio y el tiempo. Un esfuerzo que finalmente, vale la pena. Otra definición de libertad financiera es la siguiente: “Libertad financiera, es tener la opción de dejar de trabajar y poder pagar los gastos de tu estilo de vida” (Saracho Rosales, 2021).

Y, si no se tiene formación en esta disciplina, no hace falta complicarse demasiado. Existen diferentes medios en línea (*online*) y *blogs* que permiten acercarse a la economía, y a las finanzas desde una perspectiva más accesible y amena. Por lo que, adquirir nuevas capacidades en distintas áreas relacionadas con las finanzas tanto personales como corporativas, puede ayudar a alcanzar los objetivos y las metas financieras que se haya fijado una persona o una organización.

A manera de conclusiones para este primer capítulo, y dar entrada al segundo (que trata los elementos que debe gestionar un gerente y/o un director en una organización), es posible establecer las siguientes consideraciones: Un ingeniero que desee integrarse como administrativo o directivo en una organización, o en una unidad de negocio(s) desarrollada por él mismo debe:

- Poseer un cociente intelectual (CI) razonable, que le permita resolver satisfactoriamente las problemáticas que la cotidianidad personal, familiar, laboral y social le presenten en el día a día, buscando tener el equilibrio costo/beneficio de las acciones que realice.
- Conocer, desarrollar y aplicar las inteligencias múltiples, para que en las actividades que realice dentro de una organización o de un modelo de negocio(s) propio(s), tenga un desempeño óptimo que logre persuadir, empatizar, analiza-sintetiza-tomar decisiones de la mejor manera, para beneficio propio y de la organización. Se requiere un profesional de la ingeniería que integre en su desempeño, las habilidades, competencias, destrezas y habilidades que tanto el cociente intelectual (CI) como las inteligencias múltiples le puedan proporcionar; y lograr negociaciones “ganar-ganar o no hay negocio” en todas las operaciones que realice.
- Tener una inteligencia emocional (IE) desarrollada; es decir, debe educar sus emociones, de tal manera que en su toma de decisiones, siempre se logre un equilibrio objetivo mayoritariamente; y que la parte subjetiva sea la mínima. El debido manejo de las emociones, debe hacer que el ingeniero salga adelante en todas las actividades que realice, y que sus subordinados, socios, jefes inmediatos, y/o sus clientes, sientan que los convenios, arreglos, actividades, operaciones, etcétera; se realicen siempre de manera equitativa, equilibrada y beneficiosa para todas las partes involucradas. Es decir, que se sientan bien, relacionándose con el ingeniero involucrado.
- Finalmente, en cuanto a la inteligencia financiera (IF), toda persona, debe ser financieramente libre en su vida; sin embargo, no se enseña nada de eso en las

escuelas, por lo que, las personas deben aprender este tema por su estricta y absoluta responsabilidad. En la actualidad, el 95% de las personas a nivel mundial, no son financieramente libres; y eso hace que durante su vida laboral, siempre tengan deudas (crédito hipotecario, crédito automotriz, crédito al consumo, etcétera); y es muy complicado que cualquier persona, pueda desempeñarse óptimamente, si tiene problemas de impago con alguna institución bancaria o de crédito. De ahí, que una adecuada educación y formación financiera, sea tan importante a toda la población.

Entonces, lograr que el ingeniero administrador o directivo posea los cuatro cuadrantes de las inteligencias, es el objetivo de este primer capítulo. Lograrlo, garantizará el sano y recomendable equilibrio personal. Es de suma importancia, que cualquier persona (sea ingeniero o no), conozca, desarrolle y aplique estos cuatro cuadrantes, para poder desempeñarse adecuadamente en cualquier entorno. El requisito es claro: Conocer y aplicar la información de este capítulo, será clave para el éxito personal, familiar, profesional, laboral y social de cualquier persona. ¡En hora buena!

## Capítulo 2

### Elementos que debe administrar un gerente y/o un director en las organizaciones

Los cambios disruptivos procedentes de la globalización de las economías en los mercados, requieren que las habilidades gerenciales tengan un papel preponderante en la sobrevivencia de las mismas, de allí, en la medida que el mundo de los negocios cambia, se hace necesario el cambio en la estructura mental de quienes dirigen estas organizaciones. Es decir, las funciones que un gerente debe desempeñar en una organización del siglo XXI, son: La planeación, la organización, la dirección y el control. Por supuesto, un gerente es una persona que ocupa un puesto administrativo (mando medio) dentro de la organización.

El gerente tiene a su cargo el destino de ciertos asuntos importantes de/en una empresa. Por eso se necesita que su trabajo y sus funciones se realicen de manera efectiva. Para el mejor desempeño de sus funciones, el gerente debe ser sumamente creativo, proactivo, productivo, y cumplir óptimamente con sus funciones generales. En el ambiente organizacional, la labor de un gerente es fundamental, teniendo en cuenta que es el encargado, junto con la alta dirección, para planificar, coordinar, dirigir y ejecutar las acciones necesarias para mantener una correcta gestión de la organización, por lo que requiere de habilidades muy específicas para desempeñar los deberes y las actividades inherentes a su cargo; entre otras, debe desarrollar el liderazgo, que actualmente se ha convertido en un desafío. Lamentablemente, el medio educativo y cultural, fomenta el surgimiento de actitudes contrarias al liderazgo; es por ello, que se debe reflexionar y analizar cuáles son los recursos necesarios para el crecimiento del líder (Quiroa, 2021). Las principales funciones que debe desempeñar un gerente son las siguientes (ver la Fig. 2.1):

- **Planeación:** Sin duda alguna, la planeación es el punto de inicio de las funciones gerenciales. En esta función, el gerente debe definir los objetivos y las metas que espera que la organización alcance. Al mismo tiempo, debe definir los medios, las tácticas y las técnicas que se deben implementar para poder alcanzarlos(as). En otras palabras, en la planeación, se define el rumbo hacia el cual se debe orientar la organización en el futuro. Anticipándose a los posibles escenarios que se podrán presentar, y a las acciones que se deberán implementar para enfrentarlos. Un gerente, debe elaborar planes de corto, mediano y largo plazo(s), con el propósito de integrar y de coordinar todas las actividades tendientes a la consecución de los objetivos y de las metas organizacionales.
- **Organización:** Naturalmente, la organización se realiza con el propósito de poner en práctica los planes. Los objetivos se convierten en actividades concretas que se deben ejecutar. Para llevar a cabo las actividades, es preciso que se asignen los recursos necesarios y, se establezcan a las personas responsables para realizarlas. Efectivamente, en la función de la organización, el gerente diseña y determina la estructura organizacional. Estableciendo los requerimientos del personal, asignando los roles y las tareas del recurso humano a su cargo.

Además, deberá definir los recursos materiales, equipos, máquinas y procesos de trabajo que deberán utilizarse para desarrollar dichas actividades. Desde luego, aparte de asignar funciones, tareas y roles; es necesario determinar quién tiene la autoridad y la responsabilidad. Esto permitirá que los procesos de toma de decisiones y de comunicación, sean en la práctica, más efectivos.

- **Dirección:** En efecto, la función de la dirección, consiste en dirigir los esfuerzos de todos los colaboradores. Utilizando los canales de comunicación adecuados, motivando a las personas, y resolviendo los conflictos que se puedan presentar. Claro que, el liderazgo del gerente es fundamental en la función de la dirección. Dado que el gerente debe guiar, motivar y dirigir todas las energías del factor humano, para alcanzar los objetivos y las metas propuestas.
- **Control:** Por otro lado, el control, es una función que ayuda al gerente para asegurarse que se están alcanzado los resultados esperados. Permite hacer mediciones sobre los logros alcanzados y los planeados (es decir, entre el valor esperado y el valor medido), para tomar las medidas correctivas cuando se requiera(n). Es decir, al darle seguimiento a todas las actividades se puede ir verificando que los resultados obtenidos se ajusten a los planes previamente establecidos. Este seguimiento, ayuda a comparar los resultados obtenidos con los esperados y, hacer las correcciones cuando sea necesario por medio del proceso de medición y de realimentación.



Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/funciones-de-un-gerente.html>

Fig. 2.1. Descripción gráfica de las funciones de un gerente en una organización.

Por otra parte, los niveles gerenciales se clasifican de la siguiente manera (ver la Fig. 2.2):

- **Alta gerencia:** En primer lugar, en la alta gerencia, se encuentra a los gerentes que ocupan los puestos más importantes dentro de una organización. Estos gerentes del nivel superior, tienen la responsabilidad de administrar el funcionamiento de toda la organización. Cabe destacar, que la alta gerencia está integrada por un grupo reducido de ejecutivos que tienen al cargo la administración de toda la empresa. Por ocupar estos cargos tan importantes deben definir las políticas que serán utilizadas por la empresa para optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros. Las políticas deben tomar en cuenta el entorno interno y externo en el que se desenvuelve la empresa.
- **Gerencia media:** En segundo lugar, se encuentra la gerencia media, que es la responsable de llevar a la práctica las políticas establecidas por la alta gerencia de una organización. Pueden ocupar diferentes posiciones dentro de una organización. Del mismo modo, los gerentes que ocupan estas posiciones tienen a su cargo dirigir todas las actividades que se realizan dentro de una empresa. Estas actividades permiten que se ejecuten las políticas propuestas por los niveles superiores de la organización, y también, que exista coherencia entre todos los niveles de la organización. Es decir, deben ejecutar las decisiones establecidas por la alta gerencia.
- **Gerencia de primera línea:** En tercer lugar, se encuentra a los gerentes de primera línea. Estos gerentes son los responsables de la coordinación y de la ejecución del trabajo de las personas que ocupan los puestos más bajos dentro de una organización (nivel operativo). Se conocen como gerentes de primera línea o gerentes de primer nivel. Sobre todo, sus funciones están relacionadas con el recurso humano que realiza tareas operativas dentro de la empresa. Tienen control directo sobre la fuerza de trabajo. Sus decisiones son más específicas y restringidas.



Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/funciones-de-un-gerente.html>

Fig. 2.2. Descripción gráfica de los niveles gerenciales en una organización.

Las funciones gerenciales como lo establece Drucker (2002), están relacionadas con las tareas administrativas de planeación, de organización, de dirección y de control. Estas funciones son muy importantes para que todas las actividades y todos los procesos de una organización, se desarrollen de manera efectiva. Con ello, se aprovechan mejor los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, y como consecuencia se alcanzan los objetivos y las metas organizacionales propuestos(as).

Entonces, el gerente es la persona que ocupa un cargo de mando medio en una empresa; y en un área específica. En la concepción tradicional se encarga de la parte operativa de la coordinación de personal y de recursos para alcanzar los objetivos y las metas organizacionales. Sin embargo, en la actualidad, se requiere que el gerente como ya se ha mencionado más arriba, también sea un líder; es decir, que pueda consolidar un equipo comprometido, motivado y responsable. Para conseguirlo, debe establecer una matriz FODA de cada integrante de la organización, para aprovechar esas potencialidades humanas, creando sinergia(s) que fortifiquen el trabajo en equipo (colaborativo y cooperativo).

La función fundamental de un gerente, es cumplir con la supervisión, la coordinación, la planificación y el control de las herramientas que conforman una organización, entre las más relevantes están: El talento humano y sus tareas a cumplir, el uso adecuado de los siguientes recursos y/o factores: El humano, los materiales, la ingeniería financiera, lo administrativo, lo tecnológico; así como la logística de la empresa. Es decir, la gerencia se encarga de dirigir a un grupo de personas que están bajo su mando y, que deben reportar sus actividades diariamente, o como esté acordado entre las partes. En este caso, el porqué es importante la gerencia se define claramente: Sin la supervisión y la coordinación de un gerente, los subordinados podrían no hacer el trabajo como está establecido, e incumplir con el resto de sus funciones dentro de la organización.

Adicionalmente, el gerente se encarga de identificar los posibles problemas que una determinada situación pudiese desencadenar, teniendo que elaborar un plan de acción que aporte soluciones en el corto, en el mediano y en el largo plazo(s). Otra de las funciones que hace valer el cargo de la gerencia estratégica, es que se encarga de la toma de decisiones o de aprobar las que, los coordinadores o siguientes al mando, hayan propuesto. De igual manera, la palabra final la tiene el gerente y el directivo correspondiente, siempre aplicando las métricas (KPI: *Key Performance Indicator*, o Indicadores de Rendimiento), que conduzcan al éxito organizacional. El valor del indicador (KPI) está directamente relacionado con un objetivo fijado previamente y, normalmente se expresa en valores porcentuales. Por otra parte, los gerentes lideran. Sí, lideran, puesto que tienen el poder circunstancial del mando; es decir, por alguna razón tienen el cargo de jefe que los inviste de poder para hacer que la gente haga cosas. Puede (en algún momento) que estas cosas que ordena hacer este líder no sean las mejores, ni tampoco que los seguidores las hagan por buena voluntad; sin embargo y, en definitiva, el gerente que tiene el cargo (y de hecho, posee la obligación) de liderar a un grupo de personas al cumplimiento de una misión organizacional. El desarrollo del liderazgo basado en competencias busca hacerlo más efectivo.

El hecho de tener el poder circunstancial de ser “jefe” da una ventaja competitiva a aquel líder que desarrolla competencias para llegar a ser el “enamorado” de personas para el logro de una misión, por total voluntad y compromiso individual de cada uno de los integrantes de/en una organización. El gerente entonces, se constituye en el cerebro de la organización; es su cabeza. En sus diferentes niveles (ya sea estratégico, táctico u operativo), el gerente se torna en el cerebro. De acuerdo a su nivel jerárquico, este gerente tiene mayor responsabilidad, pero siempre tendrá responsabilidad total de lo que pase o deje de pasar en la organización (Crissien, 1998). Por ser el cerebro, si la cabeza está mal, todo el cuerpo también lo estará. Ese es el reto del nuevo milenio: entregar plena responsabilidad al gerente líder de la empresa. Este líder tiene como parámetro inicial de operación tres puntos clave del espíritu empresarial. Primero que todo el líder organizacional debe buscar a toda costa el logro de la misión y visión de la empresa. De hecho, para esto fue contratado. Cualquier líder empresarial tiene como objetivo fundamental el alcance de estas premisas, de otra manera no estará siendo congruente con su propio compromiso de gerente-líder.

Por otra parte, ¿cómo se maximiza el recurso humano?, ¿cómo lograr que los colaboradores den el 100%?, ¿que se tornen en personas extraordinarias? Para llegar a esto, el líder crea una cultura de capacitación, de pertenencia y de participación con el objetivo de que la gente pueda hacer las cosas. Además, para que tengan las habilidades, competencias, destrezas y conocimientos necesarias(os); y así poder ejecutar las tareas especificadas previamente. Asimismo, lo más importante que debe generar el líder en sus colaboradores es dar motivos a la gente para que quiera hacer las cosas; es decir, que los intereses propios del líder, se vuelvan de cada uno de los colaboradores para realmente tener las “ganas”, la ilusión de realizar los objetivos para llegar a una misión organizacional compartida.

En la actualidad, muchas empresas desperdician cantidades alarmantes de dinero en capacitación del recurso humano. Y se desperdician, puesto que este tipo de entrenamientos se concentran en dar herramientas para hacer las cosas. El personal está perfectamente capacitado; por ejemplo, en técnicas de servicio al cliente, pero no se concentra la empresa y más directamente el gerente-líder, en analizar y motivar a los colaboradores para querer dar un buen servicio al cliente. Se pueden tener las mejores tácticas y técnicas, la mejor organización y riqueza de recursos de toda índole, pero si no se tiene un talento humano para hacer que esas tácticas y esas técnicas sean una realidad, la empresa no logrará sus objetivos y sus metas en el corto, en el mediano, ni en el largo plazo(s). Por lo que, el gerente como cerebro de la organización, debe ser el alma que motiva a los colaboradores de la misma, a compartir un proyecto de vida congruente (un proyecto de vida, es un plan estratégico que elaboran las personas). Los colaboradores, los gerentes, de hecho, y todo ser humano debe tener un proyecto de vida, un plan de su futuro. Este proyecto de vida de los colaboradores, debe ser congruente con el plan estratégico de la organización. Es aquí donde el líder juega su rol importante de creador de una cultura organizacional óptima. ¿Cómo la compañía en la que trabajo, logra ayudarme a mi proyecto de vida? Cada uno de los funcionarios de una organización, se constituyen en células del organismo empresarial. Y si cada una de estas células participa por iniciativa propia en su mini-misión, la misión general del cuerpo se efectúa (Blanchard, 2001).

El gerente-líder, que es el cerebro organizacional, direcciona todos los esfuerzos para canalizar las energías de cada elemento del sistema para el bien individual y, por ende, del bien común. Cuando el cerebro de la organización mediante el uso de la tecnología cerebral logra generar una cultura, una filosofía empresarial, un sistema de creencias diferente, logrará los objetivos base de toda la unidad de negocios en la actualidad (Chiavenato, 2000).

El líder con competencias conceptuales, ve la empresa como un sistema, las áreas funcionales se vuelven “órganos” de ese cuerpo empresarial: Cada unidad de negocio, cada área como el mercadeo, y las finanzas, son “órganos” que deben ser cuidados de manera individual para lograr el buen funcionamiento del cuerpo. El líder estratega se torna en un visionario que crea el futuro antes que esperar encararlo. Analiza y maneja todos sus recursos como un estratega militar. Todos sus recursos son sus armas para la batalla empresarial, su objetivo final es la satisfacción del cliente y relacionarse con él, en el largo plazo. Con esto, logra la productividad, la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento empresarial. El líder conceptual, se toma el tiempo para pensar en el futuro, para crearlo mediante la anticipación a problemas que aún no han sucedido. Tiene una programación mental diferente, ve en las crisis una oportunidad de crecimiento, puesto que los problemas son su materia prima. El gerente de la segunda década de este nuevo milenio, es un administrador integral; y para esto hay que conocer, manejar y desarrollar los conceptos científicos del proceso administrativo establecido por Peter Ferdinand Drucker, en su Administración Estratégica.

Dentro de este proceso, la competencia mercadológica del líder del tercer milenio es el esquema de pensamiento principal. Como se sabe, la visión mercadológica es la competencia inicial del perfil ganador del siglo XXI. Si se observan las tendencias gerenciales direccionadas a la individualización de las ofertas a los clientes, así como de la generación de relaciones a largo plazo, y del valor agregado hay que entender de primera mano que el mercadeo como ciencia y proceso social tiene la respuesta ganadora ante el nuevo juego de los negocios. El ser humano es en esencia un ser de necesidades, el mercadeo se encarga científicamente de identificar las necesidades de/para desarrollar productos, bienes y servicios que las satisfagan; y crear relaciones de largo plazo. A partir de esta premisa, se desarrollan ciertos elementos: Las herramientas personales para que el líder empiece a gerenciar su propia vida, mediante el liderazgo transformador que potencialice a sus colaboradores, y como segunda medida, a conocer de manera práctica las técnicas y estrategias para hacer que sus clientes sean leales y crezcan con la empresa. Este logro se alcanza mediante el desarrollo del pensamiento mercadológico, la visión mercadológica del gerente líder. Esta competencia se desarrolla con el conocimiento del manejo del cerebro (*neuromarketing*).

El rol del gerente de una empresa consiste en la utilización efectiva de diversos elementos y/o recursos, para obtener beneficios en una organización determinada. El gerente también, controlará, planificará y organizará la empresa. Coordinará a las personas para poder lograr el cumplimiento de cada uno de sus objetivos y de sus metas, como ya se ha establecido previamente al inicio de este capítulo.

Es importante organizarse para poder administrar los recursos de manera efectiva, siguiendo estos pasos: Hacer un organigrama y conocer la capacidad de organizar todos los elementos posibles. El gerente, también tiene la capacidad de dirigir y liderar equipos de trabajo colaborativos y cooperativos, ya que él mismo goza de importantes habilidades, tales como: La adaptabilidad, los conocimientos, la inteligencia emocional adecuada y requerida, de liderazgo y de una importante capacidad para delegar ciertas tareas. Por otro lado, será el encargado de mantener la rentabilidad de su empresa, de gestionar óptimamente los recursos, de rendir cuenta a los diversos accionistas, de buscar oportunidades de mercado para los productos, bienes y/o servicios de la compañía y, representar a la organización con alianzas estratégicas oportunas. Finalmente, el gerente planifica objetivos generales, organiza, analiza los problemas de la empresa que está dirigiendo, realiza evaluaciones a distintos departamentos y, desarrolla metas en un período determinado (Porter, 2012).

Pero entonces, ¿cuál es el rol del gerente de una empresa según el nivel del cargo? Se debe tener presente así mismo, que existe una gran diversidad de roles en los gerentes, y todos tienen características particulares de una u otra manera, porque en cada rol, gestiona diferentes elementos y/o componentes organizacionales:

- **Gerente de finanzas:** Gestiona la liquidez de una organización, logra financiación de los bancos, analiza las políticas de inversiones, dispone de conocimiento en los mercados generales.
- **Gerente de ventas:** Las funciones principales del mismo, son preparar planes y presupuestos, para aumentar la rentabilidad de la organización; así como pensar, diseñar y desarrollar las tácticas de venta que puede tener el personal del área comercial de la empresa.
- **Gerente de contabilidad:** Es la persona encargada de contabilizar y cerrar los estados financieros de una compañía a nivel general.
- **Gerente del factor humano:** Es el mayor representante de dicho departamento, el cual garantiza una buena comunicación con todo su personal, y trata de evaluar y de controlar el reclutamiento del personal de manera efectiva.
- **Gerente de psicología:** Es un líder que apoya a/en su departamento, y es capaz de emprender y liderar cambios de desarrollo, mediante habilidades cognitivas y comunicativas. Esta persona posee liderazgo, y una integridad moral y ética impecable.
- **Gerente de marketing:** Tiene la capacidad de desarrollar una marca, y de llevarla a un posicionamiento extraordinario. Realiza grandes investigaciones de manera competitiva. Analiza las actividades de publicidad, de mercadotecnia y de venta. Organiza actividades de relaciones públicas para promover los productos, bienes y/o servicios que produce y/o comercializa la empresa.
- **Gerente de producción:** Es el encargado de trabajar en todo lo que tiene que ver con la industria manufacturera de la empresa, planificando y supervisando las producciones de la fábrica, mediante el control de gestión de almacenes; así como también, la gestión de los recursos materiales, y de la búsqueda de estrategias para mejorar el diseño y la innovación. Igualmente, establece las políticas de control de calidad y de la logística de la organización; así como del servicio post-venta (servicio al cliente).

- **Gerente de planta:** Es la persona que se encarga básicamente de implantar estrategias, planificar programas de fabricación y de liderar un efectivo equipo de trabajo determinado en un momento preciso para lograr toda una serie de desempeños en un ámbito general que se está buscando.
- **Gerente comercial:** Es el encargado de supervisar, escuchar, liderar y de clasificar diferentes elementos de una empresa en particular, con el objetivo de capacitar y seleccionar a su personal de una manera efectiva y oportuna. Y también se encarga de mantener los objetivos y las metas concretos(as), y de tomar las mejores decisiones, en el momento más oportuno. Colabora de igual manera, con el gerente de *marketing*, para posicionar de manera correcta el sitio web de la organización; y de diseñar tácticas y técnicas audaces de negocio, que sean acordes a lo que se requiera para que la organización comercialice los productos, bienes y/o servicios que produce y vende.

El gerente, también dispone de características muy peculiares y particulares, como la motivación para dirigir, una increíble inteligencia, gran capacidad de liderazgo, alta moral y ética, así como tener la capacidad de escuchar de una forma u otra lo que se le está presentando, todo esto y mucho más, es la tarea primordial de los gerentes a través del tiempo, logrando obtener las mejores condiciones en esa compañía que está ejecutando a través de un tiempo determinado. Finalmente, es importante destacar que cada gerente debe incrementar su productividad, satisfacer a los empleados y contribuir con la comunidad de una manera segura y oportuna, con el objetivo de obtener los mejores beneficios a nivel general, para mejorar cualquier tipo de circunstancia que se esté presentando en lo que se requiera en la empresa donde presta sus servicios.

Por otra parte, es una queja universal el que los ejecutivos (gerentes) no adjudiquen ni tiempo ni pensamientos suficientes al futuro. Todo ejecutivo lo proclama cuando habla de su día laboral y cuando habla o escribe a sus asociados. Y por supuesto, que la queja es válida. Los gerentes deberían adjudicar más tiempo y pensamiento al futuro (prospectiva) de sus empresas. También deben conceder más tiempo y pensamiento a muchos otros aspectos, por ejemplo: A sus responsabilidades sociales y comunitarias. Tanto ellos, como sus empresas, pagan elevados precios por estas negligencias. Sin embargo, es inútil quejarse de que los gerentes en la actualidad, asignen tan poco tiempo al trabajo del mañana. La negligencia del futuro, es sólo un síntoma; el ejecutivo pasa por alto el futuro porque en muchas ocasiones, no puede superar el presente. También eso es un síntoma. La verdadera enfermedad es la ausencia de una base de conocimientos y de métodos para encarar el quehacer económico en la empresa. Las tareas del presente, generalmente consumen todo el tiempo del ejecutivo; sin embargo, rara vez se efectúan en la forma debida. Pocos gerentes están ampliamente satisfechos de su desempeño en las tareas inmediatas. Se sienten atrapados en un “círculo vicioso”, y dominados por cualquier cosa que el mensajero deposita en sus bandejas de “entrada”. Saben que los programas de emergencia que intentan “resolver” un determinado problema “urgente”, rara vez logran resultados correctos y duraderos (“bomberazos”). No obstante, pasan de un programa de emergencia a otro. Peor aún, no ignoran que los mismos problemas se repiten sin que importe cuántas veces fueron “resueltos” (Drucker, 2014).

Antes de que un gerente pueda pensar en enfrentar el futuro, tiene que estar en condiciones de solucionar los problemas del presente en menos tiempo, y con mayor efectividad y duración. Para lograrlo, necesita disponer de un enfoque metódico para el trabajo actual. Existen tres dimensiones distintas del quehacer económico:

- La empresa actual, debe ser dotada de efectividad.
- Se debe identificar, y comprender su potencial.
- Debe transformarse en una empresa diferente para un futuro diferente. Cada tarea requiere un enfoque especial y específico.

Cada una, formula diferentes interrogantes. Cada una conduce a conclusiones distintas. Sin embargo, son inseparables. Las tres cosas deben realizarse en el mismo momento: *Hoy*. Las tres deben ser encaradas con la misma organización, con los mismos recursos humanos, con los mismos conocimientos y dinero; y en el mismo proceso empresarial. El futuro no se hará mañana; se construye hoy, en gran parte a través de las decisiones y acciones dirigidas al quehacer actual.

En la misma forma, lo que se hace con vistas al futuro, incide directamente en el presente. Las tareas se superponen. Requieren una estrategia unificada. De no ser así, es imposible llevarlas a cabo. Para encarar cualquiera de estos aspectos, sin pensar en hacerlo con los tres al mismo tiempo, se requiere estar compenetrado de la situación real de la empresa como sistema económico, de su capacidad de desempeño económico y de las relaciones entre los recursos disponibles y los resultados posibles. De otra manera, el “círculo vicioso” es inevitable. Esta compenetración nunca se da por sí sola; tiene que ser desarrollada para cada empresa por separado. Sin embargo, las presunciones y expectativas que la fundamentan son en gran parte comunes. Los negocios son diferentes, pero las empresas se parecen mucho, a pesar del tamaño y estructura, de los productos, tecnología y mercados y de la cultura y competencia administrativa. Existe una realidad empresarial común.

Actualmente, hay dos grupos de generalizaciones que se aplican a la mayoría de las empresas en forma casi permanente: Uno se refiere a los resultados y recursos de la empresa; el otro a sus esfuerzos. Ambos, conducen a un conjunto de conclusiones respecto a la naturaleza y a la dirección del quehacer empresarial. La mayor parte de estas suposiciones resultarán factibles y hasta familiares para muchos empresarios, pero pocos entre ellos, llegan a agruparlas en un conjunto coherente. Pocos deducen normas de acción a partir de ellas, por mucho que cada una de las afirmaciones concuerde con sus experiencias y conocimientos. En consecuencia, pocos gerentes/ejecutivos, basan sus acciones en las propias presunciones y expectativas (Drucker, 2014). Ahora, para transformar un programa empresarial en desempeño, se requiere una gerencia y una dirección efectivas, y dicho programa, consiste en las siguientes acciones:

- El programa debe ser convertido en trabajo por el cual, alguien sea responsable.
- El programa debe estar basado en las prácticas de la empresa.
- El enfoque del desempeño económico debe ser proyectado sobre el trabajo del personal, y el espíritu de la organización.

En la misma forma en que se necesita un programa unificado que abarque a toda la compañía para el desempeño, se requiere un plan de las mismas características para el trabajo a realizar. Las bases de ese plan son, desde luego, las decisiones sobre la idea de la empresa y sus objetivos, las áreas de excelencia, las prioridades y las estrategias. A partir de ellas, se requiere un plan de trabajo que deriva en los fines, en los objetivos, y en las metas organizacionales.

¿Qué resultados se necesitan?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo? Esto conduce a una formulación de los esfuerzos requeridos, y a la selección de los recursos (humanos, financieros, de infraestructura, de las TIC y de la logística), que se asignarán. Luego, vienen las asignaciones del trabajo. El desempeño se transforma en un trabajo por el cual alguien es responsable. Para que exista una verdadera asignación tiene que haber un plazo; el trabajo sin plazos no es un trabajo asignado, sino un simulacro. Hay que prestar especial atención a la planificación del conocimiento, que demanda más análisis, más gerencia, más dirección, y un plan de acción más preciso que otros trabajos. Generalmente es claro y simple lo que un hombre debe hacer frente a una máquina. Pero un gerente de ventas sentado en su escritorio puede hacer un número de cosas diferentes, y/o puede no hacer nada, sin que nadie se dé cuenta por mucho tiempo. Sin embargo, en pocas empresas el trabajo de conocimiento recibe atención y dirección adecuadas (Porter, 2012).

Las generalidades vagas con que se definen los esfuerzos de conocimiento en manuales empresarios y presupuestos son sintomáticas. “Consejos y apoyo para el trabajo de *“marketing”* de la compañía en todas las áreas”, es una frase popular. “Mejorar la utilización de los recursos humanos en todos los niveles”, es otra. Pero, ¿por qué razón el esfuerzo en el *“marketing”* necesita “consejos y apoyo?”, ¿qué resultados se esperan, y cuándo? Se necesita en especial, un plan claro enfocado directamente sobre los objetivos y metas de una empresa para el trabajo de conocimiento más caro y difícil que hay: La investigación, ya sea en tecnología, en mercados, en clientes, u otras áreas.

Cada vez más, las empresas requieren una investigación pura; es decir, un tipo de investigación destinada a adquirir conocimientos nuevos e inexistentes. Esa investigación, en especial, tiene que estar dirigida a los resultados económicos. Mientras más cerca esté de sus objetivos, más productiva resulta. Desde luego, se ignora si producirá resultados, y las probabilidades están en contra del éxito. Pero si se producen resultados, deben tener aplicación económica. Por ejemplo, el trabajo de Du Pont que produjo el nailon hace algunos años, fue una investigación pura, pero dirigida claramente hacia un resultado económico adecuado a la idea de la empresa de Du Pont, y apoyado por sus objetivos y sus metas. Lo mismo se aplica al trabajo de los laboratorios de Bell, que produjeron el transistor, o al trabajo de General Electric, que produjo el diamante sintético. La investigación sobre la química de los polímeros realizada por los dos ganadores del Premio Nobel, Karl Ziegler, de Alemania, y Julio Natta, de Italia, aunque era una investigación pura, estuvo dirigida desde el principio a los resultados económicos; es decir, a la creación de nuevas industrias importantes. En el trabajo del conocimiento, lo que importa es no hacer cosas que no conducirán a resultados importantes, aunque tengan éxito.

En el trabajo del conocimiento es importante, especialmente en lo que respecta a la investigación, abandonar lo que ya no es productivo, y concentrarse en los escasos recursos donde están los resultados. El trabajo del conocimiento es productivo, sólo cuando lo realiza gente de capacidad extraordinaria. Sin embargo, esa gente es tan escasa en el trabajo del conocimiento, como en cualquier otra área del quehacer humano.

Finalmente, en la actualidad, las decisiones económicas importantes son tomadas, en su mayoría, por los gerentes, que son los administradores empleados por una compañía para trabajar dentro y a través de una organización empresarial. Ya no son patrimonio del empresario: Un individuo que trabaja independientemente, por sí mismo y para sí mismo. La empresa organizada se ha convertido en el centro empresarial de la sociedad y de la economía modernas. Las decisiones económicas que toma y/o abandona, determinan en gran parte el nivel, dirección y curso de la economía actual. El empresario tradicional no ha desaparecido del todo. En realidad, la gran economía industrial en expansión, proporciona más posibilidades que nunca al individuo que inicia una nueva empresa por su cuenta. Desde los años ochenta del siglo pasado, un gran número de “hombres nuevos” han iniciado nuevas empresas e, incluso, industrias enteras por sí solos y a partir de la nada, en los Estados Unidos de América, en Europa occidental, en Japón, en la India y en América latina. Pero aun en el pináculo de sus esfuerzos, este empresario particular no es más que un pequeño, aunque esencial, elemento en la economía en comparación con las empresas ya establecidas y organizadas. Además, el empresario particular tiene que organizar una empresa y transformarse en gerente apenas tenga éxito. En otra forma, su logro empresario desaparecerá rápidamente. En la economía actual, incluso una MIPyME, está tan lejos por tamaño y complejidad del mayor y más rico de los empresarios particulares, que es de una especie completamente diferente.

Por lo tanto, en toda empresa el trabajo sistemático y racional dirigido a las tareas y decisiones económicas, debe transformarse en un modo de vida. Este capítulo se ha ocupado de analizar esas tareas, y de la manera en que pueden organizarse. Si la empresa comercial constituye el centro empresarial de una economía moderna, todo trabajador con conocimientos que forme parte de ella, debe comportarse como el empresario. En la empresa moderna de este siglo XXI, en la que el conocimiento es el principal recurso, unos pocos gerentes, no pueden asegurar por sí solos el éxito organizacional. Mientras más cerca esté una empresa de una organización de conocimientos, más ejecutivos habrá cuyas decisiones tengan un impacto en la empresa y sus resultados. Eso no significa que la superioridad de la gerencia y de la alta dirección, se torne menos importante, o que su trabajo se aligere. Por el contrario, su tarea ha adquirido una nueva dimensión: Conducir, dirigir e interesar al personal con conocimientos para que se transformen en ejecutivos efectivos. El hombre con conocimientos en una empresa, ya se trate de un administrador o de un profesional de cualquier área del conocimiento, tiene que imponerse los propósitos del gerente:

- *El propósito de hacer que su conocimiento y sus esfuerzos contribuyan a los resultados económicos:* El fin del trabajador con conocimientos, debe ser la contribución más que el trabajo con sus técnicas y habilidades.

- *El propósito de concentrarse:* Todo trabajador con conocimientos, para ser un ejecutivo, tiene que tomar la responsabilidad de asignar a las oportunidades y resultados el único recurso que verdaderamente controla: su persona.
- *El propósito del desempeño sistemático, organizado y racional de las tareas relativas a su propio trabajo en la misma forma que las de la empresa en conjunto:* Actualmente, se destaca mucho la responsabilidad social del administrador.

Los trabajadores con conocimientos en la empresa comercial (administradores y profesionales de otras áreas del conocimiento como son los: Ingenieros, contadores, financieros, sociólogos, psicólogos, economistas, etcétera), han surgido como un nuevo grupo rector en la sociedad industrial. Todo grupo rector tiene responsabilidades que superan sus tareas y sus objetivos inmediatos. La primera responsabilidad social del administrador de hoy, es hacer comprender a los legos (la gente educada que no pertenece a la empresa e ignora todo lo relativo a ella), lo que es la empresa, lo que puede y debe hacer, y lo que realiza el administrador. Gran parte de lo que parece ser una “hostilidad hacia la empresa”, es nada más que el desconcierto del hombre educado que no pertenece a ella (el profesional, el empleado público, el académico), ante una actividad que aparentemente no puede ser ni estudiada ni explicada. Los gerentes, se han transformado en un grupo rector en las últimas décadas debido a que han desarrollado una disciplina como la mencionada para el componente administrativo de su tarea: La planificación, la formación y la conducción de la organización humana de una empresa.

Pero para el resto, para los empresarios, aquellos que se ocupan de la función económica específica y determinada de la empresa comercial, aún no existe una disciplina sistemática. En todo el mundo los gerentes/ejecutivos se han entregado a la administración como disciplina. Ahora, tienen que dedicarse a la actividad empresarial racional. Únicamente cuando la actividad empresarial se presente como una disciplina y se practique como la tarea específica que asigna sistemáticamente los recursos al desempeño económico y a los resultados, podrá el foráneo educado estar en condiciones de comprender lo que la empresa (órgano económico de la sociedad industrial), trata de realizar, y respetará sus logros. Sólo entonces podrá la sociedad aceptar verdaderamente que la empresa tiene un fin racional, y que el gerente de la misma, tiene que realizar una contribución importante. Por su propio bien, el trabajador con conocimientos, necesita dedicarse a la contribución, a la concentración y a las actividades empresariales racionales. Necesita darles significado y hacer que satisfagan su propia vida y trabajo. Felizmente, cada día trabaja más personal con conocimientos en las empresas. Por cierto, la empresa moderna es la mayor fuente de trabajo que permite a los hombres utilizar sus conocimientos con un fin productivo. El trabajador con conocimientos, que ha recibido una educación tan cara, debe estar dispuesto a grandes esfuerzos, y a un excelente desempeño; pero también, debe exigir que el trabajo le proporcione satisfacciones y estímulo. La tarea económica, si se realiza racionalmente, con responsabilidad, conocimientos y previsiones, puede ser interesante y estimulante. Ofrece desafíos intelectuales, el premio del éxito, y la gran alegría que el hombre obtiene al transformar el caos en orden (Drucker, 2014).

Entonces, en la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones, que sus gerentes y que sus directivos, se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos hechos que tiene una relevancia no solamente local sino a nivel mundial. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos, y pierden validez ante las nuevas realidades.

Por lo que, desde una perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, y la competitividad, son fenómenos relativamente nuevos, a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes y/o los líderes de las organizaciones, harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y de efectividad. Los nuevos esquemas gerenciales, son el reflejo de la manera como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: Un colaborador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisface a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización (Senge, 2002).

La incertidumbre (en algunos casos crónica y progresiva), acerca de la evolución de la función gerencial y directiva, así como de su contenido futuro; genera una creciente ansiedad por parte de los ejecutivos de las empresas, que es posible satisfacer mediante la identificación de algunas características que, definen el perfil del gerente y del directivo del nuevo siglo XXI. Y, uno de los elementos que forman parte del mínimo común denominador del perfil de los gerentes y de los directivos de éxito es, crecientemente, su capacidad para establecer y para desarrollar relaciones con otras personas. Parece existir una correlación muy estrecha entre la capacidad de establecer una red amplia y efectiva de relaciones, de un lado, y la generación de nuevas oportunidades de negocio, la excelencia en la dirección de personas y la fidelización de los clientes, de otro. La experiencia demuestra que la habilidad para desarrollar contactos no es una capacidad innata y/o genética, sino más bien, es el resultado del ejercicio y del aprendizaje, algo adquirido con la práctica (Morera Cruz, 2002).

Hay muchos factores que estimulan el desarrollo de esta habilidad. Por ejemplo, haber residido en el extranjero durante largas estancias, formar parte de familias numerosas o entornos familiares amplios, manejar varios idiomas, la movilidad laboral o el acceso a la formación continuada a lo largo de la carrera profesional, son circunstancias que propician una mejor disposición a crear contactos efectivos. Las transformaciones del entorno empresarial, determinan, cada vez en mayor medida, la necesidad de que los directivos cuenten con esta singular habilidad para desarrollar redes de trabajo. La globalización de los mercados y/o las barreras difusas entre los diferentes sectores empresariales hacen necesario; por ejemplo, que un directivo cuente con relaciones personales en otros países, y/o en áreas de actividades diversas.

De hecho, el mercado laboral valora esta capacidad como uno de los aspectos básicos en los procesos de selección de directivos entre las mayores empresas. La adaptación al cambio y una visión estratégica pasan a ser obligatorias y prácticamente decisivas: “*Hacer lo mismo*”, y/o “*seguir igual*”, son expresiones desterradas de la argumentación empresarial. Ciertamente, muchas oportunidades para innovar y/o para desarrollar nuevas oportunidades de negocio, consisten en enfocar los procesos empresariales, también, en la manera de hacer las cosas de una forma diferente y efectiva; diversa de las convenciones. Uno de los ejemplos recientes más claros es la distribución de productos de consumo a través de la Internet, sector que a nivel mundial se ha desarrollado de una manera que hace unos años ni si quiera se habría imaginado; es más, parecería sacada de las películas de ciencia ficción; empero, ya es una realidad. No obstante, la cada vez más veloz evolución de los cambios hace necesario, si cabe, el desarrollo de una visión estratégica que permita identificar “la actividad nuclear” de una empresa, sobre la base de las necesidades satisfechas a sus clientes y/o usuarios (Madrigal Torres, 2009b).

El tener un espíritu emprendedor, tiene que ver con el hecho de la adopción de un punto de vista empresarial, y no puramente administrativo, es una de las facetas más exigidas al gerente y al directivo de una empresa. Este hecho tiene un reflejo evidente en la reestructuración organizativa que se está llevando a cabo en muchas empresas a raíz de fusiones, adquisiciones, compras, etcétera. Su objetivo es dotar de mayor responsabilidad y capacidad de decisión a las unidades de negocio(s), en detrimento de los órganos de decisión corporativos. La progresiva apertura de los mercados internacionales, demanda de los gerentes y de los directivos, una marcada capacidad para operar y conducirse en entornos multiculturales. Esto se manifiesta, por ejemplo, en la exigencia de comunicarse, en muchas situaciones, empleando una versión pragmática del inglés manejable por gerentes y por directivos de procedencia diversa, que representa la lengua franca del mundo empresarial. Por lo tanto, el manejo de dicha lengua se ha convertido en una herramienta imprescindible para el actual gerente y directivo. El uso de un idioma común ha sido, por ejemplo, uno de los factores que más ha ayudado a la ingente inversión directa de empresas extranjeras en Latinoamérica, durante los últimos años.

Derivado de lo anterior, será necesario dominar, como mínimo, dos idiomas correctamente; tres es un número razonable, y con cuatro (inglés, francés, alemán, español), ya es posible desenvolverse con toda tranquilidad. Lo más adecuado para dominar cualquier idioma es pasar una temporada en ese país. El inglés sigue siendo líder en la escala de los idiomas requeridos. Le siguen el francés y el alemán, aunque lo fundamental es tener conocimiento de la lengua que se habla en el país de origen de la multinacional. Los actuales gerentes y directivos mexicanos, cuentan con una gran ventaja: Saben castellano, el tercer idioma del mundo y el principal en América Latina, una zona de inversión más relevante cada día. Además del dominio de idiomas, también se exige el respetar la idiosincrasia de los clientes y/o socios de diferentes culturas.

Por otro lado, la sensibilización de los directivos hacia los problemas éticos, tanto internos como externos a la empresa, es otro aspecto que progresivamente está siendo valorado por los inversores, por los clientes, y por el resto de la sociedad.

Indudablemente, las características anteriores apuntan a un perfil del gerente y del directivo muy distinto del gerente y del directivo de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. Motivar y generar confianza, apertura hacia la innovación, capacidad para comunicar efectivamente los gerentes y los directivos consumen la mayor parte de su tiempo hablando con otras personas, y una visión estratégica para emprender cambios, son todas ellas facultades, de naturaleza más política que gerencial, que dibujan un nuevo estilo de liderazgo. Por otra parte, la preparación universitaria debe buscar un amplio campo de aplicación y universalidad en los conocimientos. Orientar adecuadamente a los jóvenes que pretenden iniciarse en el mundo empresarial; así, si un individuo estudia una carrera, hay que procurar que esté relacionada con la empresa en la que se pretende trabajar. Se puede dar el caso de estudiar filología hispánica y acabar siendo el responsable de una empresa de computadoras (aunque no es lo normal). Más que los estudios universitarios en sí, lo relevante es poseer una buena formación, y mucha iniciativa personal.

La experiencia profesional es un factor imprescindible ya que, para ser gerente o directivo, se debe conocer al detalle los entresijos de la empresa. Se valora más que cualquier estudio previo. Al final, cuando se esté sentado en un sillón tomando decisiones, habrá acumulado suficiente información y conocimientos para resolver los problemas. Una vez en la empresa, aprovechar el tiempo y absorber cada nueva idea que surja. Tomar iniciativas, ya que la mejor forma de demostrar que se vale es haciéndose imprescindible. Luego, paciencia, que los ascensos siempre llegan.

No hay un umbral mínimo de edad, pero tampoco máximo. Según los expertos, el gerente del siglo XXI puede tener desde los 30 hasta los 65 años. Suponiendo que se han realizado los estudios con éxito, que se ha hecho una maestría, y que se ha estudiado en el extranjero, no se podrá entrar a trabajar en una compañía hasta los 25 años. No es normal, por lo tanto, acceder a un alto cargo antes de los 30 años, porque, hasta esa edad, no ha terminado la ubicación en la empresa.

Este cambio de milenio ha sido una extraordinaria oportunidad para reflexionar sobre las habilidades características que el nuevo entorno empresarial demanda de los directivos. Los gerentes y los directivos del siglo XXI, serán similares a los de la década de los noventa del siglo XX, pero no iguales. La preparación será diferente, y las formas de trabajo variarán y se requerirán los siguientes: Conocimiento de idiomas, estudios especializados, conocimientos informáticos y una excelente capacidad de comunicación, son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser gerente y/o directivo. Lo primero es tener ganas de conseguir el cargo; después, mucho sacrificio. La mejor medicina es la confianza, y la peor, la infravaloración personal y/o el desánimo.

Las características que hoy conocemos son útiles, pero cada vez se tornaran más inseparables; deberá ser estrategia, pero al tiempo organizador y líder, pero para poder organizar, necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder, según se lo vaya exigiendo cada época de la Historia, aunque a lo largo de la existencia del hombre en la Tierra, el líder siempre ha sido característico sobre los demás.

## Capítulo 3

### Habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales, están constituidas por un conglomerado de elementos provenientes de las grandes escuelas del pensamiento administrativo, que están subyacentes a las investigaciones realizadas, y que no están definidas con claridad. Cabe destacar, que: *“Administrar significa: Planificar, organizar, prever, coordinar, controlar y evaluar que las tareas se lleven a cabo mediante un proceso que requiere información veraz, útil, y oportuna”* (Sánchez, 2016; p. 211).

Por otra parte, cuando se hace referencia a las habilidades en plural, se observa que se vinculan a una tarea, implican un entorno, y se demuestran en la relación de las tareas con regularidad, con efectividad y, sobre todo, con aprendizaje; entendiéndose este, como el encadenamiento de conjeturas y de refutaciones (Levy, 2012). Los líderes deben identificar nuevas maneras de aplicar las habilidades gerenciales que tienen, y también a desarrollar otras; lo que conlleva al fortalecimiento de las habilidades de los gestores de las empresas, quienes por las situaciones que los rodean, están obligados a manejar un alto nivel de efectividad (Naranjo, 2015).

Las habilidades, son capacidades que pueden expresarse a manera de conductas en cualquier momento, porque han sido desarrolladas a través de la práctica, lo cual requiere el uso de tácticas y de técnicas; por lo tanto, las tácticas se usan como resultado de un acto consciente. Mientras que las habilidades, son las capacidades y/o actitudes puestas en el momento del acontecimiento de forma consciente e/o inconsciente; entonces, una habilidad es una acción intelectual que puede emplearse en trabajos concretos. Predecir, resumir y hacer, son ejemplos de habilidades; asimismo, la habilidad es todo aquello que la organización y su gente hacen particularmente bien, y se transforma en su capacidad distintiva, sólo que ésta puede desaparecer cuando la competencia logre igualarla; e/o incluso, rebasarla (Madrigal, 2009). En este sentido, la sociedad demanda la formación de profesionales con capacidades de/para resolver los problemas de la práctica profesional, y de lograr un desempeño profesional ético, íntegro, responsable y efectivo (González, 2002). De igual manera, las habilidades gerenciales, se dan en diferentes clasificaciones, en este contexto, para que el directivo de cualquier organización logre un mejor desempeño se necesita: Conocer, entender, desarrollar, y aplicar habilidades interpersonales sociales, así como un efectivo liderazgo (Madrigal Torres, 2009a).

Por lo tanto, las habilidades gerenciales son el vínculo mediante el cual, la estrategia, la práctica de la administración, las herramientas, las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo, trabajan para producir resultados efectivos, dentro de las organizaciones (Whetten y Cameron, 2011). En otras palabras, las habilidades gerenciales son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva, en donde los gerentes y los directivos, traducen su propio estilo, y lo llevan óptima y efectivamente a la práctica.

Bajo ese escenario, en la actualidad se demanda la preparación del gerente y/o líder de una organización en el conocimiento y la interacción humana, las cuales potencian el sistema laboral que está en constante evolución, es aquí donde el nuevo directivo, empresario, líder, gerente, administrador, y todos aquellos personajes que interactúan en este campo, tendrán que aprender a desarrollar sus habilidades; aprendiendo a vivir con otras culturas, enfrentar situaciones impredecibles, asumiendo los retos que impone el sistema; además, debe desarrollar sus habilidades de aprendizaje para conocer, hacer, convivir y aprender a emprender de manera efectiva (Madrigal Torres, 2009a).

En el contexto de la organización actual en este siglo XXI, el gerente debe poseer habilidades, destrezas, competencias y conocimientos suficientes, para desempeñar satisfactoriamente las tareas de diagnóstico, de planificación, de organización, de supervisión y de evaluación, dentro de los procesos administrativos. Además, debe ejercer adecuadamente la autoridad, debe demostrar dotes de liderazgo, y apoyarse en sistemas de información (inteligencia de negocios), para tomar decisiones con la participación de sus colaboradores, considerando en forma prioritaria los objetivos y las metas organizacionales (Martínez y Urribarrí, 2011). Las habilidades gerenciales y directivas, evolucionan en el tiempo, en función de los cambios que se producen alrededor de las organizaciones; y por los que tienen lugar en su seno; por lo tanto, los gerentes y los directivos tienen la necesidad de adaptarse, de transformar y de actualizar sus habilidades, sus competencias y sus destrezas, sometiénolas a una actualización permanente que sólo puede entenderse en un entorno de mejora continua (Katz, 1974).

El análisis de las habilidades gerenciales, adquiere relevancia cuando permite al ejecutivo la comprensión e/o la interpretación de los conceptos, los procesos, las técnicas, las funciones, así como sus interrelaciones con las personas y con los equipos de trabajo (colaborativo y cooperativo) de la organización, al igual que los grupos de interés. Para el desarrollo de estas habilidades, el gerente y el directivo, requieren hacer uso de fuentes de información, de determinar lo que necesita para hacerlo mejor, de consultar lo que recomiendan los especialistas y estudiosos de estos procesos, al igual que preguntar de manera objetiva a los directivos, lo que ellos piensan sobre estas habilidades, competencias, destrezas, y conocimientos.

Se presupone, que algunas empresas mexicanas, requieren de una cultura organizacional, donde el desarrollo de las habilidades gerenciales, se constituyan en un requisito fundamental; este tipo de gerencia puede convertir a la organización en una actividad económica enmarcada en el sector productivo en un negocio orientado hacia el cliente, y dirigirlo hacia el servicio (Porter, 2012). En ese sentido, las habilidades gerenciales varían de una organización a otra, y hacen parte de la personalidad de la misma (Drucker, 2014); por lo tanto, constituyen una serie de elementos conductuales que se manifiestan en los escenarios para la realización de un buen clima organizacional, influyendo en el colectivo. Por lo tanto, las habilidades gerenciales, dentro de las empresas mexicanas, pueden darse en términos del manejo de las comunicaciones, de la sincronización de los equipos de trabajo, de la motivación, de la satisfacción, del liderazgo, del clima y en la cultura propia de las empresas que conforman las diversas industrias del sector productivo mexicano.

Todos estos componentes son desintegrados (desagregados) para su análisis y su comprensión, pero se requiere para su estudio considerarlos en forma global, y hacer de ellos, una mirada holística de la organización. De lo anterior, se infiere que lo importante es tener en cuenta dentro de la cultura organizacional de las empresas, la necesidad de estrechar la relación laboral que debe existir en una organización. Las habilidades y conocimientos, junto con el análisis estratégico, plasmados a nivel macroeconómico son los elementos principales diferenciadores de los sectores de una actividad económica; dichos factores marcarán las diferencias en el desarrollo económico; y por ende, la sustentabilidad de las naciones (Ferrer y Clemenza, 2006).

Por otra parte, se debe tener en cuenta, que son las personas, las que hacen que las organizaciones cambien, crezcan y desarrollen el sector al que pertenecen (Porter, 2012). Sin la intervención de la mano del hombre, las organizaciones no podrían adaptarse a los nuevos modelos económicos en que viven, es por eso, que se requiere la implementación de estas habilidades gerenciales, para que las personas laboren seguras, y realicen los mejores aportes posibles a las organizaciones. A continuación, se hará la descripción y el análisis de las diferentes *habilidades gerenciales*:

- **Las habilidades técnicas:** Consideradas como las que se adquieren en la academia, durante el transcurso de la vida profesional (experiencia), y/o por la conjugación de ambos escenarios; se refieren a la capacidad de llevar a la práctica procedimientos en un área específica; es decir, poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su campo de acción y de la organización para la que trabaja, en pro y en aras de su cargo. Es de suma importancia aclarar, que las habilidades técnicas no son iguales para todos los gerentes, estas deben ser adquiridas, e ir acorde con el área de desempeño laboral de cada gerente y de cada directivo. Las habilidades y/o las destrezas técnicas, son importantes para la mecánica del trabajo de los gerentes, porque les brindan las herramientas para entender e/o involucrarse en las labores de sus subalternos; y así, implementar un modelo de direccionamiento de acuerdo a las necesidades y requerimientos del área (Ruiz, 2013). En resumen, son las habilidades técnicas las ocupadas por la ejecución de las tareas que se ejecutan en las organizaciones de acuerdo con los métodos preestablecidos, y con los recursos disponibles; además de generar modelos de evaluación apropiados. El propósito y la función de todas las organizaciones, tanto comerciales como no comerciales, es la integración de los conocimientos especializados en una tarea común.
- **El conocimiento especializado y/o la experiencia:** El conocimiento especializado, es el conjunto de información almacenada mediante la experiencia, el aprendizaje y/o a través de la introspección; en el sentido más extenso del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados, que al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo (Pavez, 2009). Es una habilidad que el individuo posee, lo cual, lo hace diferente de los demás (ventaja competitiva), constituyéndose en una realidad consubstanciada por el rápido desarrollo de los nuevos conceptos y de las recientes tecnologías; y por la apertura de nuevos campos de actuación e investigación.

- **Las habilidades humanas:** Las habilidades humanas o sociales (habilidades blandas), son entendidas como las capacidades que deben tener los gerentes para trabajar, persuadir, guiar y/o motivar a otras personas, sin distinción de edad, género, clase y/o condición, a favor del logro de los objetivos y de las metas empresariales (Ruiz, 2013). Algunas habilidades sociales como el talento, el temperamento, el autoconocimiento y la auto-regulación, son inherentes al ser humano; sin embargo, otras como la capacidad para controlar el estrés y administrar el tiempo, la destreza para solucionar problemas de manera efectiva, la habilidad para generar comunicaciones efectivas, clima, liderazgo, satisfacción, motivación, equipos de trabajo, el desarrollo del poder e influencia, así como las capacidades para conducir reuniones, presentaciones y entrevistas, entre otras, pueden mejorarse y/o aprenderse con el tiempo. Las habilidades humanísticas o sociales, son importantes en todos los niveles jerárquicos, debido a que permiten una adecuada interacción, entre los subordinados y los gerentes, lo que a su vez se evidencia en el mejoramiento de las relaciones interpersonales, un adecuado clima laboral; e/o incluso, un incremento de la productividad. No obstante, ese entorno revolucionario y disruptivo por los acelerados cambios económicos, crea en las organizaciones mexicanas, un ambiente de amenazas en el logro de la consecución de sus objetivos propuestos, al darse situaciones del manejo de la productividad, competitividad, y satisfacción en su equipo de interés. Por lo tanto, las habilidades técnicas y humanas en la gerencia moderna, son temas de interés para cualquier tipo de organización, estas a su vez, sirven de complementariedad a la gestión de quien esté liderando la organización, lo que les permite la consolidación de los planes y de los modelos de negocio(s).
- **Los equipos de trabajo:** Los equipos de trabajo pretenden alcanzar unas metas y unos objetivos comunes, entendiendo que las metas y los objetivos propuestas(os), pueden ser conseguidas(os), colocando en juego los conocimientos, las habilidades, las capacidades, las destrezas, la información; y en general, todas las competencias de las distintas personas que lo integran (Senge, 2012). En ese sentido, los equipos de trabajo (colaborativo y cooperativo), pueden congregarse en distintos tipos, dependiendo de los miembros que los compongan, el logro de sus objetivos y de sus metas, la voluntariedad u obligatoriedad de la participación en ellos, y otras características; estos equipos se caracterizan por poseer rasgos muy definidos que los distinguen de otros tipos de grupos. El trabajo en equipo, es la capacidad de un grupo de personas para realizar actividades conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar una serie de objetivos y de metas comunes; en el equipo de trabajo, existe una confianza mutua entre las personas en lo relacionado al trabajo y al estudio (Covey, 2003). Las decisiones se toman en forma conjunta, el grupo se solidariza con las necesidades mutuas, se distribuye la responsabilidad, y se comparte el poder. La diferencia entre grupo y equipo es obvia, cuando se refieren a casos extremos, pues no se dice un grupo de fútbol, ni un equipo de vecinos; sin embargo, la línea divisoria, no es lo bastante precisa. Es importante identificar que en un equipo de trabajo, se presentan mayores exigencias para sus integrantes en cuanto a la manera en que se involucran efectiva y afectivamente, en el desarrollo de sus actividades.

- **La motivación:** La motivación se conforma por aquellos factores internos y externos que mueven a la persona para actuar de una determinada manera (Benavides, 2002). La búsqueda de elementos que permitan enfocar las energías (sinergia) de las personas hacia direcciones específicas, ha sido una constante, así como encontrar elementos que permitan encauzar el esfuerzo, la energía y la conducta de los participantes hacia el logro de los objetivos y de las metas que buscan las organizaciones, y los propios colaboradores. La motivación es un factor importante para alcanzar los objetivos y las metas; tanto de una empresa como de los equipos de trabajo (Drucker, 2014). En este sentido, hay que considerar que las organizaciones no pueden motivar a sus colaboradores, lo que si pueden hacer es que el lugar de trabajo cuente con un ambiente propicio para la automotivación del personal, y de los equipos de trabajo. Bajo este escenario, la motivación, puede surgir de las necesidades del ser humano (Chiavenato, 2012), y/o surge de una tercera persona, y/o se puede presentar una automotivación. Por otro lado, también puede presentarse de la nada: La desmotivación; esos cambios emocionales que se suelen tener por pequeñas complicaciones que se presenten, lo cual afecta directamente lo laboral. La motivación en los equipos de trabajo, se debe llevar a cabo como una técnica, ya que la presencia de cualquier colaborador adecuadamente motivado en un grupo de trabajo, traerá buenos resultados, ya que este ejecutará lo mejor posible sus funciones, y desarrollará bien las tareas laborales. Esto es provechoso tanto para la organización, como para el grupo de trabajo, porque tendrá mayor probabilidad de obtener resultados mejores.
- **La satisfacción:** La satisfacción es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la realimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema; cuando la satisfacción acompaña a la seguridad racional de haberse hecho lo que estaba dentro del alcance de nuestro poder con cierto grado de éxito, contribuye a sostener un estado armonioso dentro de lo que es el funcionamiento mental (García, 2006). La satisfacción en el lugar de trabajo implica la sensación de agrado o desagrado que el trabajador experimenta; puede cambiar incluso en trabajadores que ocupan exactamente el mismo puesto, y condiciones laborales. Un trabajador con determinadas características personales, puede estar satisfecho con su cargo, y otro con un perfil distinto puede sentirse totalmente insatisfecho. Ante esas situaciones, es conveniente evaluar periódicamente la satisfacción de cada uno de los empleados de la empresa. Es prácticamente imposible, determinar qué factores van a tener satisfechos a todos los colaboradores, pero si se quiere generar y mantener la satisfacción de los trabajadores, se debe asegurar que la remuneración sea adecuada, la coordinación, la supervisión y la realimentación sean claras y oportunas, que exista un extraordinario clima laboral, en el cual prevalezca el trabajo en equipo, la solidaridad, y que tanto la naturaleza de las actividades a desarrollar como las condiciones de trabajo sean convenientes y motivantes (Robbins y Judge, 2009). Por lo tanto, es muy probable que las personas que tengan talentos adecuados, puedan lograr mejores desempeños en el cargo; y, por ende, ser más exitosos generando mayor satisfacción (influyen

el reconocimiento formal, la realimentación y demás factores contingentes), coadyuvando en el éxito de la organización.

- **El liderazgo:** Es una condición humana universal, es una acción sobre las personas, y no sobre las máquinas, los sistemas, y los aparatos, en él, intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas; por lo tanto, líder es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo y una meta en común. El liderazgo es la capacidad y/o la habilidad que orienta el camino a seguir, a través de la estimulación por su influencia de todas las áreas que conforman un sistema organizacional, potenciando al máximo cada una de ellas, logrando a través de la creatividad, el incremento de la productividad, traducida en la satisfacción de necesidades, con el fin de alcanzar los objetivos generales de la empresa (Maxwell, 2003). *“Tradicionalmente, existen dos perspectivas que definen este concepto, la primera de ellas estudia al liderazgo como una posición de jerarquía dentro de una organización y la otra analiza al liderazgo como un proceso de influencia social”* (Helland & Winston, 2005; en Acosta et. al., 2015; p. 40). Otros conceptos manifiestan que los líderes se encuentran en evolución constante personal, ocupándose a la vez de estimular a los demás, hacia su propia evolución, por medio de la capacidad que poseen para transmitir su enfoque, motivando a todos los que están a su cargo, logrando su aprobación y consecuente adhesión, para alcanzar las metas fijadas por la organización.
- **Las habilidades conceptuales:** Son las capacidades de ver las imágenes del conjunto, de reconocer los elementos importantes en una situación, y de comprender las relaciones entre ellos. Estas habilidades permiten pensar en términos de modelos, de marcos de referencia y de relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo (Cleghorn, 2005). La habilidad conceptual hace referencia a las ideas, la habilidad humana se concentra en las personas y en habilidad técnica tiene que ver con las cosas. Al respecto, esta habilidad permite que los individuos se encuentren en sintonía con los objetivos y las metas de la organización total, y no solamente con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato. Los gerentes de las organizaciones, requieren del manejo de destrezas conceptuales, éstas suponen el desarrollo de una manera efectiva de pensamiento, y de una manera de visualizar las empresas como un todo, como un engranaje que debe funcionar a la perfección (Ruiz, 2013). Existen elementos determinantes estrechamente relacionados con las habilidades gerenciales, entre ellos se destacan (Madrigal Torres, 2009a):
  - *La creatividad:* Esta es entendida como un proceso de descubrimiento y/o de producción de algo nuevo, valioso, original, útil y significativo, partiendo de informaciones ya conocidas; abarca la posibilidad de solucionar un problema ya conocido y descubrirlo en donde el resto de las personas no lo ven. Se da en diversos y heterogéneos escenarios, y no sólo beneficia al individuo que lo genera, sino también a la humanidad. La creatividad, se define como la capacidad de dar origen a cosas nuevas y valiosas, la capacidad de encontrar nuevas y mejores modos de hacer las cosas; también afirma que: *“Es la facultad de reorganizar de algún modo original los elementos del campo perceptivo”* (Rodríguez, 1995, [citado por

Madrigal Torres, 2009a; p. 115]). Los estudiosos de las organizaciones definen la creatividad como la habilidad de combinar ideas en una forma única, y/o en hacer asociaciones insulares entre las ideas (Robbins & Judge, 2009), esto permite ver los problemas de diferentes formas y, en consecuencia, identificar todas las alternativas viables.

- *La reflexión:* Es la capacidad que tienen las personas de formar ideas y representaciones de la realidad en su mente, relacionando unas cosas con otras, el pensamiento es una cualidad humana (Madrigal Torres, 2009a). La reflexión, es una facultad que posee el hombre que incluye la razón y la emoción, porque se libera de la certidumbre y de la razón, debido a que de acuerdo a lo que se ve, se elabora un constructo racional, lo cual es un acto trascendente (Maturana, 2000). La reflexión es además considerada una virtud hoy en día, si se tiene en cuenta que el estilo de vida estresante que se lleva, no permite detenerse a pensar antes de actuar impulsivamente. Este pensamiento incorpora la misión, la visión, los objetivos, las metas, los valores y la estrategia de la empresa; por lo tanto, las reflexiones a nivel organizacional requieren inclinarse por una transformación en la postura de la dirección para posibilitar la adaptación rápida de la organización al entorno cada vez más cambiante.
- *La innovación:* Es la herramienta específica en los empleados, es el medio por el cual se explota el cambio como una oportunidad para hacer algún negocio diferente donde se denotan recursos con características específicas para las personas, los cuales soportan la creación de riquezas (Drucker, 2014). Etimológicamente, el término proviene del latín *innovare*, que significa cambiar o alterar las cosas, introduciendo novedades. En este sentido, el impacto de los cambios en las organizaciones, podrán producirse a través de las innovaciones que se incorporen, marcadas a su vez, por la aceptación del mercado, y su éxito en el mismo, puede tratarse de innovaciones radicales que persigan a través de algo novedoso apropiarse de todo el mercado y/o de innovaciones que por sus características, estén orientadas a la reducción de costos.
- *Comprender la(s) tecnología(s):* El desarrollo científico y tecnológico es uno de los factores más influyentes sobre la sociedad contemporánea. Es importante comprender la tecnología como herramienta gerencial, para desarrollar acciones en un mundo tan agitado competitivamente (Serna, 2010). Comprender la tecnología y la ciencia como herramientas para el crecimiento personal y profesional, es también esencial para el bienestar.

Por otra parte, el concepto de Gerencia Integral, se refiere a un sistema general que planea, que direcciona, que establece, que ejecuta, que despliega, y que controla el alcance de las metas fundamentales, y el modo como provee los medios correspondientes para asegurar su logro en todos los niveles de la organización (Román; Arbeláez, y Patiño, 2012).

En la actualidad, los gerentes modernos no sólo requieren conocimientos técnicos como: Finanzas, contabilidad, mercadotecnia, administración, inteligencia de negocios, entre otros; si no también cualidades definidas en virtudes y habilidades, lo cual permite formar gerentes integrales con el fin de relacionar todas las facetas de una organización en busca de una mayor competitividad (Román, Arbeláez y Patiño, 2012), tal como se muestra en la Fig. 3.1.



Fuente:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16695/CondeMartinezRicardoAndres2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

**Fig. 3.1.** Representación de la gerencia integral.

Las principales virtudes que caracterizan a un líder/gerente en el siglo XXI en las organizaciones son las siguientes: La amabilidad, la autodisciplina, la autoestima, la creatividad, la determinación, la integridad, el optimismo y la responsabilidad, tal como lo muestra la Fig. 3.2, (Rodríguez de Padrón, 2017).



Fuente:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16695/CondeMartinezRicardoAndres2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

**Fig. 3.2.** Representación de las virtudes de los gerentes del siglo XXI.

La amabilidad, representa el comportamiento del ser humano, donde se muestra ser cortés, agradable, complaciente y afectuoso hacia los demás, este valor social se basa en el respeto, el afecto y la benevolencia en la forma como se relaciona hacia los demás. Es claro que para un Gerente Integral, la calidad de las relaciones con los demás, dependerá el alcance de los objetivos y de las metas de la organización que se dirige, ya que esto impulsa a las personas a la colaboración, a la cooperación, al trabajo en equipo, y por lo tanto, genera un clima organizacional agradable. La amabilidad no se puede confundir con fragilidad, debilidad y la falta de asertividad. La autodisciplina se define como aquella disciplina que una persona se asigna libremente sin ninguna mediación externa, donde el líder debe desarrollar la capacidad de dominar su propia conducta. El control de su propia fuerza de voluntad le permite alcanzar sus objetivos trazados. Para esto es necesario que los líderes posean como mínimo las siguientes habilidades: La responsabilidad, la paciencia, la constancia, el compromiso, el respeto y el control de sus emociones.

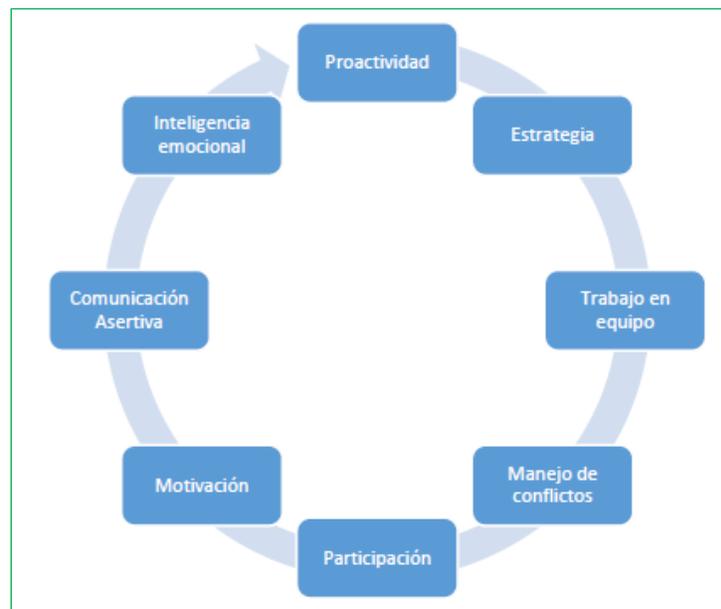
En cuanto a la autoestima (autoimagen), ésta describe el concepto y el sentimiento de uno mismo, lo que permite que los líderes se muestren a los demás según su autoestima; si el líder posee una mala autoestima, será perjudicial para la organización, e ineficaz para la empresa; por el contrario, una extraordinaria autoestima, incrementa el rendimiento en las organizaciones. El tener una buena autoestima, significa para el gerente ser competente, respetarse, ser seguro, valorarse, escuchar, fomentar las opiniones de su equipo, ser flexibles, franco, extrovertido, comunicativo, y permitirá disfrutar un buen clima laboral; y por lo contrario, no ser dictador ni tiránico.

Se entiende por creatividad, el proceso a través del cual, un individuo o un grupo elaboran un producto nuevo y original, adaptándose a las condiciones y finalidades de la situación, es importante tener en cuenta que para las empresas no sólo se refiere a generar ideas y conceptos nuevos, si no la gestión para desarrollar investigación y realizar innovaciones que generen valor a las organizaciones, el cual permite desarrollar procesos competentes. Guilford (1983) establece ocho habilidades que hacen parte de la creatividad: La sensibilidad para los problemas, la fluidez, la flexibilidad, la originalidad, la redefinición, el análisis, la síntesis y la penetración. Un gerente creativo está en la capacidad de crear y de fomentar la creación de nuevas ideas, también facilita la búsqueda de oportunidades, la redefinición de problemas, y el descubrimiento de ideas novedosas y mejores. La determinación de un gerente se define como la búsqueda perseverante de una meta, necesitando valor, firmeza, persistencia y coraje, donde el gerente se compromete a terminar lo que inicia, incluso con todas los conflictos y adversidades que se le presenten, estando siempre preparado para aprender, intentar, participar, trabajar en equipo, desarrollar su lógica, permitir el progreso y hacer los cambios necesarios para alcanzar los objetivos y las metas; pero, la creatividad no se debe confundir con obstinación, ya que esta es una actitud insensata que no permite cambiar de opinión, es egoísta, intransigente, deteniendo y estanca las decisiones en las organizaciones.

La integridad se define como la calidad y/o estado de un ser humano donde cuenta con principios morales, rectitud, honestidad, sinceridad, es incorruptible, es responsable, leal a sí mismo, y es una persona de palabra. Los gerentes que tienen esta cualidad logran diferenciar lo correcto de lo incorrecto, son imparciales, equitativos y justos.

Un gerente optimista se refiere a una persona que percibe y evalúa que las dificultades, problemas y derrotas, son solamente contratiempos circunstanciales, reconociendo lo mejor de la situación y/o experiencia, aumentándole valor donde el gerente es capaz de encontrar aspectos positivos; por lo tanto, toma decisiones bajo cualidades de control y de dominio, logrando un buen clima organizacional, alto crecimiento y excelente productividad para la organización. El optimismo no se debe confundir con un mundo de sueños y/o de fantasías que no tienen ninguna viga en la realidad.

La responsabilidad del gerente es una de las virtudes más significativas e ineludibles, donde por medio de su compromiso y obligación de tipo moral responde por las consecuencias de la toma de decisiones en la organización, consciente de sus actos. Siendo sus principales características su honestidad, valentía, humildad y donde nunca busca justificar sus resultados. Y para concluir este capítulo, las principales habilidades de los gerentes del siglo XXI son de acuerdo a la Fig. 3.3, las siguientes.



Fuente:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16695/CondeMartinezRicardoAndres2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

**Fig. 3.3.** Representación de las principales habilidades de los gerentes del siglo XXI.

Un gerente proactivo es aquel que toma el control de los acontecimientos, riesgos y consecuencias, el cual se anticipa a estos, y crea sus propios eventos, oportunidades y situaciones. Lo que quiere decir, es que no se conforma con esperar que se produzcan los acontecimientos para tomar las decisiones; si no que se anticipan a las diferentes situaciones. El gerente proactivo tiene las siguientes características: Busca diferentes alternativas de actuación, acepta las críticas de forma constructiva, utiliza un lenguaje positivo, gran actitud de autocontrol; es una persona dinámica, confía en sí mismo, tiene grandes habilidades para solucionar problemas, piensa a largo plazo, es perseverante, alcanza sus metas; y es consciente de sus debilidades, así como de sus fortalezas. Existen dos clases de gerentes operativos y estrategas, el gerente operativo es aquella persona que controla, registra y ordena, no hay necesidad de cambio; por el contrario, es en las empresas burocráticas donde le temen a la innovación, siendo las principales características de esta gerencia: El liderazgo autocrático, la estructura piramidal, la toma de decisiones centralizadas, y en donde no fomentan la participación, no estimulan la creatividad, ni la visión institucional; mientras que el gerente estratégico, es una persona que piensa que puede controlar el futuro, no acepta un futuro, lo diseña. Las principales características de un gerente estratégico, es ser una persona proactiva, tiene un liderazgo participativo, se adapta a los cambios, tiene un espíritu innovador, y no le teme a la competencia.

El trabajo en equipo en una Gerencia Integral, se define como una actividad donde se logra que participen diferentes personas; por lo tanto, se comparten habilidades y conocimientos. Aportando productividad a la organización, generando un buen clima organizacional, y logrando los objetivos y las metas propuestos(as). De igual manera, permitirá al equipo de trabajo, un crecimiento personal.

El manejo de los conflictos es una de las principales habilidades que debe tener un gerente, ya que cuando se presentan desacuerdos entre dos o más miembros de la organización debido a las diferentes actividades que se desarrollan, a sus valores, metas, o ideas desiguales, entre otros, este gerente debe ser un excelente conciliador y negociador. Dicha habilidad bien desarrollada puede ser constructiva, ya que se generan ideas, se desarrolla el diálogo, y se estimula el debate, de la misma manera, el manejo de conflictos de forma destructiva, fomenta un mal clima laboral a la organización. Por lo que, un estilo gerencial que fortalece a las organizaciones, es la gerencia participativa, ya que se originan ideas y sugerencias, permitiendo solucionar problemas y tomar decisiones en las organizaciones. Los colaboradores desarrollan un gran sentido de pertenencia, generando mayor efectividad y productividad para la organización, optimizando el clima laboral, incrementando el espíritu de colaboración; pero para que esta clase de gerencia funcione, se debe mantener informados a los colaboradores del contexto de la empresa, e involucrar a la gente adecuada en el momento oportuno.

Por otra parte, un gerente motivador es aquella persona que descubre y potencializa las fuerzas que impulsan a sus colaboradores a producir mejores resultados, de la misma manera, mejora el clima laboral, el desempeño individual como del grupo.

Este tipo de gerente, debe comunicar a sus colaboradores la estrategia de la organización, transmitir seguridad y confianza, contagiar optimismo, reconocer los errores, tener en cuenta las ideas y las opiniones del equipo, ser sincero al comunicar, tener en cuenta las ideas y las opiniones del equipo y reconocer los éxitos. Por lo que, la comunicación asertiva en los gerentes, es aquella habilidad para expresarse conscientemente, clara, directa y equilibradamente, con el fin de comunicar sus ideas, opiniones y sentimientos sin el propósito de herir, agredir u ofender a sus colaboradores. Los principales principios de la asertividad son: El respeto por los demás, y por uno mismo, ser directo, ser honesto, ser apropiado, tener control emocional, saber decir, saber escuchar, ser positivo y saber expresar el lenguaje no verbal.

Finalmente, la inteligencia emocional (que ya se desarrolló a detalle en el capítulo 1), se define como: “*La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos, y de manejar adecuadamente las relaciones*” (Goleman, 2000; p. 35). Esto quiere decir que el gerente tiene la capacidad de auto-reflexión, habilidad para reconocer lo que los demás están pensando y sintiendo, una conciencia emocional de uno mismo, autocontrol emocional, competencia social, y competencia para la vida y el bienestar. Hoy en día para las organizaciones, es de gran importancia la competencia emocional.

## Capítulo 4

### Habilidades directivas

Actualmente, el tema de las habilidades directivas se ha vuelto muy importante en el panorama laboral, las empresas ahora, ya no solamente buscan egresados con los mejores promedios, sino que el tema de las habilidades blandas (*soft skills*), y de las habilidades directivas son esenciales para reclutar el talento en las organizaciones. Las ya mencionadas habilidades directivas, son todos aquellos conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas, competencias y valores necesarios(as), para el óptimo desempeño de cualquier actividad de gestión y de liderazgo en las organizaciones. Para muchas personas, poseer estas habilidades, es un factor importante y decisivo para su crecimiento profesional, personal y, dentro de un equipo de trabajo. Hoy en día, el gerente, el directivo y/o el administrador, debe contar con diversos conocimientos para cumplir con éxito las metas y los objetivos tanto de la organización donde labora, como de los(as) personales, el desarrollo de las habilidades sociales, de la capacidad de comunicación, y/o de la resolución de conflictos para lograr los objetivos; poseer todas las habilidades motivacionales y de liderazgo, son primordiales para destacar y lograr un crecimiento profesional hacia mejores puestos. Las habilidades se cultivan, y se educan.

Por otra parte, se tienen diferentes clasificaciones para las habilidades. Para que el directivo de cualquier organización logre un mejor desempeño, se requiere entender, desarrollar y aplicar las habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Existen otras habilidades que son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño. En la Tabla 4.1 se describen las principales habilidades que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño en la Dirección. Todas y cada una de las habilidades citadas en dicha Tabla 4.1, se pueden desarrollar y cultivar; para ello se refuerza este mensaje con lo que establece Enebral Fernández (2007), cuando se refiere a las habilidades del pensamiento: ¡Se aprende a pensar! Este mismo enfoque se puede dar a todos los tipos de habilidades que deben desarrollarse para tener directivos y líderes preparados y altamente efectivos.

*“Como pasa con las habilidades físicas, nuestra capacidad de pensar y de formular nuestros pensamientos, mejora con el entrenamiento, y mejor si se disponemos de un coach. Por el contrario, a medida que vamos dejando de pensar (y se dice que cada vez, en general, pensamos menos), podemos propiciar una cierta atrofia. Convenimos en que debemos neutralizar la pereza ante la necesidad de pensar, y tratar de entender todo aquello que siendo de interés se nos escape. Como decía Cicerón, tenemos la tentación de condenar lo que no entendemos, y probablemente eso no es más que una muestra de pereza ante el saludable ejercicio de pensar. Las organizaciones que no se aplican en el pensamiento carecen de defensas contra el panfilismo, la complacencia o el inmovilismo, pero al hablar de organizaciones nos referimos a sus miembros, en todos los niveles. Para ser más eficientes, todos debemos mejorar la cantidad y calidad en el pensar”* (Enebral Fernández, 2007; p. 64).

**Tabla 4.1.** Clasificación de las habilidades directivas.

Habilidades:	Descripción y alcance:
Técnicas:	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales:	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales:	Son las acciones de uno con los demás, y los demás con uno. Es donde se da el intercambio, y la convivencia humana.
Académicas:	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio, y/o crítica.
De innovación:	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas:	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas:	Auto-eficiencia, flexibilidad, y salud.
De pensamiento:	Aprender a pensar y a generar conocimiento.
Directivas:	Saber dirigir, y coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo:	Guiar, impulsar, y motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales:	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa, y/o negocio.

Fuente: Madrigal Torres, (2009b).

Retomando el mensaje de Enebral Fernández (2007), todas las personas, deben mejorar las habilidades directivas y de liderazgo a la brevedad posible. A continuación, se describen las habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales necesarias en la función de dirección y del líder.

- **Habilidades conceptuales en la organización:** Éstas, se refieren a las habilidades para contemplar y/o visualizar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa e/o la institución, son las habilidades con que se cuenta para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y para entender dónde engrana su influencia personal dentro de la misma. Para ello, el directivo debe conocer:
  - Organizaciones.
  - Administración.
  - Planeación estratégica.

- Ciencias del comportamiento (como psicología, sociología y antropología, entre otras)
  - y su impacto en las organizaciones.
  - Aspectos culturales y regionales del medio.
  - Globalización y ambiente.
- **Habilidades técnicas y profesionales:** Éstas, se relacionan con la capacidad para poder utilizar en su favor y/o para el grupo, los recursos y las relaciones necesarios(as) para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. Para ello, requiere tener dominio de una carrera y/o de una práctica profesional (ingeniería, administración, medicina, etcétera).
  - **Habilidades interpersonales:** Habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana, influye en las demás personas a partir de la motivación, y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos:
    - Motivación.
    - Inteligencia emocional.
    - Dirección y supervisión.
    - Delegación y facultamiento.
    - Estilos de liderazgo.
    - Manejo de estrés y calidad de vida.
    - Actitud ante el cambio.
    - Presentación del directivo.
    - Administración estratégica.
    - Maquiavelismo y liderazgo.
    - Administración del tiempo.
    - Habilidades del pensamiento.
    - Negociación.
    - Motivación, entre otras.
  - **Habilidades sociales:** Son las acciones de uno con los demás, y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana. Estas habilidades sociales, tienen varias clasificaciones, Nelly (2006) las divide en seis grupos, los cuales se describen a continuación:
    - *Grupo I. Primeras habilidades sociales:*
      - a) Escuchar.
      - b) Iniciar una conversación.
      - c) Formular preguntas.
      - d) Mantener una conversación.
      - e) Dar las gracias.
      - f) Presentar a otras personas.
      - g) Hacer cumplidos.
      - h) Presentar a otras personas.

- *Grupo II. Habilidades sociales avanzadas:*
  - a) Pedir ayuda.
  - b) Participar.
  - c) Dar instrucciones.
  - d) Seguir instrucciones.
  - e) Disculpase.
  - f) Convencer a los demás.
  
- *Grupo III. Habilidades relacionadas con los sentimientos:*
  - a) Conocer los propios sentimientos.
  - b) Expresar los sentimientos.
  - c) Comprender los sentimientos de los demás.
  - d) Enfrentarse con el enfado del otro.
  - e) Expresar afecto.
  - f) Resolver el miedo.
  - g) Auto-recompensarse.
  
- *Grupo IV. Habilidades alternativas a la agresión:*
  - a) Pedir permiso.
  - b) Compartir algo.
  - c) Ayudar a los demás.
  - d) Negociar.
  - e) Emplear el autocontrol.
  - f) Defender los propios derechos.
  - g) Responder las bromas.
  - h) Evitar los problemas con los demás.
  - i) No entrar en peleas y/o en conflictos innecesarios.
  
- *Grupo V. Habilidades para hacer frente al estrés:*
  - a) Formular una queja.
  - b) Responder a una queja.
  - c) Demostrar deportividad después del juego.
  - d) Resolver la vergüenza.
  - e) Arreglárselas cuando le dejan de lado.
  - f) Defender a un amigo.
  - g) Responder a la persuasión.
  - h) Responder al fracaso.
  - i) Enfrentarse con los mensajes contradictorios.
  - j) Responder una acusación.
  - k) Prepararse para una conversación difícil.
  - l) Hacer frente a las presiones de grupo.

- *Grupo VI. Habilidades de planificación:*
  - a) Tomar iniciativas.
  - b) Discernir sobre la causa de un problema.
  - c) Establecer objetivos y metas.
  - d) Recoger información.
  - e) Resolver los problemas según su importancia.
  - f) Tomar una decisión.
  - g) Concentrarse en una tarea.

Cuando un directivo entiende, y tiene habilidades sociales, es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, tanto para él como para sus subordinados. Las habilidades sociales son consideradas un conjunto de comportamientos interpersonales sumamente complejos. Éstas, no son un rasgo de la personalidad, sino un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos (Torres Tasso, 1997). Esto significa que todo directivo tiene que desarrollar sus habilidades de liderazgo. Recuérdese que el liderazgo, es una acción entre humanos. El líder social, el líder empresarial; e inclusive, el líder innovador, tienen interacción con todos sus semejantes, por lo cual, tienen que desarrollar sus habilidades sociales.

Las habilidades sociales se aprenden y se desarrollan desde la niñez. El niño aprende a convivir, a superar problemas que le planteen su propio comportamiento, y sobre todo, a relacionarse socialmente con los demás. Sin embargo, este aprendizaje se desarrolla más, de acuerdo con la personalidad del niño y su entorno; así, el cambio de un medio a otro le crea conflictos y da pie a la aparición de personajes que socializan en forma inmediata y otros que no. Existen varios programas para el desarrollo de habilidades sociales, que en forma implícita o general, todo individuo va desarrollando en su formación. Madrigal (2004), menciona que: El Programa de Enseñanza de Habilidades de Interacción Social (PEHIS), cuya autora es María Inés Monjas Cassares (1993), es uno de los más completos: Las habilidades sociales de interacción agrupadas en seis áreas (véase Tabla 4.2).

**Tabla 4.2.** Descripción del Programa de Enseñanza de Habilidades de Interacción Social, (PEHIS).

Habilidades básicas de interacción social:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sonreír y reír.</li> <li>b) Saludar.</li> <li>c) Presentaciones.</li> <li>d) Cortesía y amabilidad.</li> </ul>
Habilidades para hacer amigos y amigas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reforzar a los otros(as).</li> <li>b) Iniciaciones sociales.</li> <li>c) Unirse al juego con otros(as).</li> <li>d) Ayudar.</li> <li>e) Cooperar y compartir.</li> </ul>

Habilidades conversacionales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Iniciar conversaciones.</li> <li>b) Mantener conversaciones.</li> <li>c) Terminar conversación.</li> <li>d) Unirse a la conversación de otros.</li> <li>e) Conversaciones de grupo.</li> </ul>
Habilidades relacionadas con los sentimientos, emociones y opiniones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Autoafirmaciones personales.</li> <li>b) Expresar sus emociones.</li> <li>c) Recibir emociones.</li> <li>d) Defender los propios derechos.</li> <li>e) Defender las propias emociones.</li> </ul>
Habilidades de solución de problemas Interpersonales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Identificar problemas interpersonales.</li> <li>b) Buscar soluciones.</li> <li>c) Anticipar consecuencias.</li> <li>d) Elegir una solución.</li> <li>e) Probar una solución.</li> </ul>
Habilidades para relacionarse con otros adultos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cortesía con otro(s) adulto(s).</li> <li>b) Refuerzo del adulto.</li> <li>c) Conversar con otro(s) adulto(s).</li> <li>d) Peticiones al adulto.</li> <li>e) Solucionar problemas con adultos.</li> </ul>

Fuente: Emperatriz Torres Tasso. *Habilidades Sociales*. "Colegio B. F. Skinner", Lima, Perú, (1997).

Como puede apreciarse, es importante para el líder y el directivo, desarrollar cada una de las habilidades mencionadas; sin embargo, en relación con la función y la responsabilidad de cada individuo, será necesario que tenga que desarrollar algunas más que otras. Pero el que guía y dirige personas dentro y fuera de las organizaciones, tiene más compromiso de desarrollar más habilidades, ya que se desenvuelve en diferentes ambientes, ámbitos, situaciones, contextos, y entornos. Por otra parte, las mega-habilidades del liderazgo, engloban todas las habilidades mencionadas en este capítulo de forma tangible e intangible. En la Tabla 4.3, se pueden apreciar las que resume Boyyet (1998), a partir de los trabajos de Burt Nanus (1989).

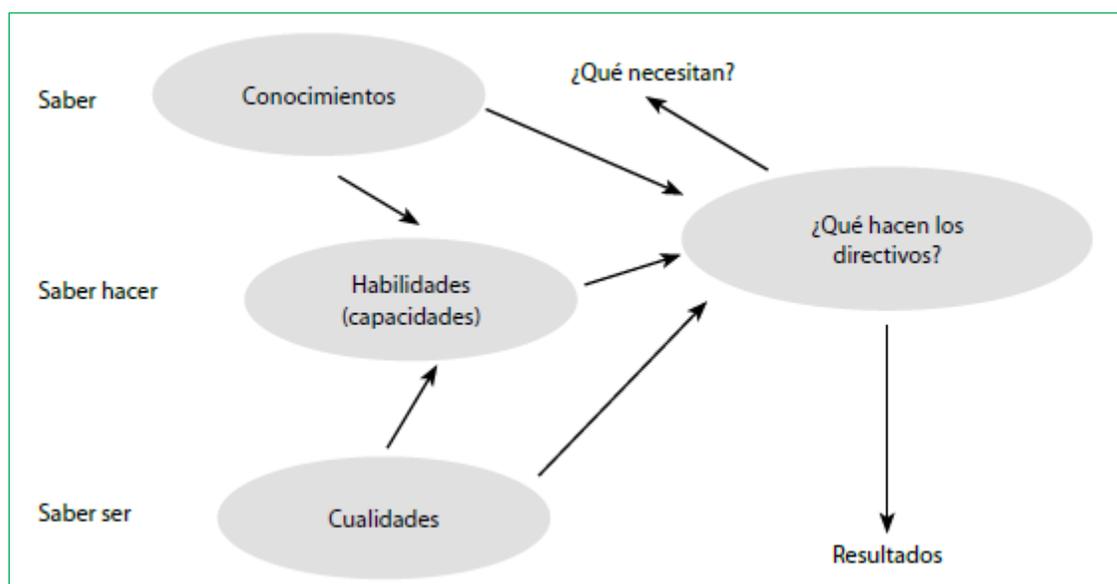
**Tabla 4.3.** Mega-Habilidades del liderazgo, de acuerdo a Burt Nanus, (1989).

Mega-Habilidad:	Significado:
Visión del futuro:	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso camina hacia él.
Dominio de los cambios:	Regula la velocidad, la dirección, y el ritmo del cambio en la organización de forma que su crecimiento y su evaluación, concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
Diseño de la organización:	Es un constructor en la institución, cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.

Aprendizaje anticipado:	Es un aprendiz de por vida, que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
Iniciativa:	Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
Dominio de la independencia:	Inspira a otros a tener ideas, y a confiar entre ellos, a comunicarse bien, a buscar soluciones colaboradoras para resolver los problemas.
Altos niveles de integridad:	Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidado, abierto, leal, íntegro, y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

**Fuente:** Nanus, Burt. (1989). *The leader's edge: The seven keys to leadership in a turbulent world*. New York, USA: Contemporary Books, p.p. 81-97. Adaptado por Joseph Boyyet, (1998).

La importancia de las habilidades directivas, estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos en la actualidad, y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir y/o de liderar, requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo; y para ello, se requiere de habilidades y de capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir extraordinariamente bien, al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio perfecto, para lograr tener un directivo exitoso. La Fig. 4.1, ilustra lo que el directivo debe saber (conocimientos), lo que debe saber hacer (capacidades, competencias, destrezas, y habilidades), y lo que debe saber ser (cualidades, principios y valores). Con estos tres elementos, el directivo es capaz de dar óptimos y extraordinarios resultados.



**Fuente:** Codina Jiménez, (2016).

**Fig. 4.1.** Importancia del desarrollo de las habilidades directivas.

El Padre de la Administración Estratégica, el austriaco Peter Drucker (1984; p. 43), señala que: “*Dirigir no es más que obtener resultados a través de otros (a los que dirigimos), o lograr que hagan las cosas que queremos que hagan*”. El mismo Drucker, decía que en el mundo hay dos tipos de personas: “*Las que nacieron para mandar, y a las que les gusta que las manden*”. Sin embargo, en las organizaciones uno de los principales problemas de la motivación y de la desmotivación de empleados y de colaboradores es la inconformidad que éstos tienen con sus jefes y directivos.

Por ejemplo, Madrigal (2005), en una investigación realizada en el centro-occidente de México, acerca de qué motiva y desmotiva al trabajador, indica que un gran porcentaje refirió que lo que lo desmotiva es principalmente la forma en que lo dirigen sus superiores. Lo anterior, refleja la ausencia de conocimientos y de habilidades interpersonales para saber dirigir. Cabe recordar que uno de los principales problemas, es la improvisación de los directivos en las empresas y en las organizaciones.

Muchas veces, sólo porque alguien tiene una carrera profesional le ofrecen un puesto directivo, el cual es aceptado sin menoscabo. Pero ya en funciones, se hace evidente que la persona no está preparada para ello, situación que pocas veces acepta el directivo; al no aceptarla, no se capacita ni se desarrolla, y con esto, se genera un problema en la organización. De ahí la importancia de desarrollar este capítulo en la presente Tesis; y del por qué desarrollar habilidades directivas en el aula, el hogar, la empresa y/o en la organización, ya que el buen manejo de las habilidades interpersonales, es elemental en cualquier relación. Por lo tanto, las principales habilidades que debe desarrollar toda persona que dirige, son las interpersonales, las cuales refuerzan la comunicación con sus jefes, sus colegas, sus subordinados, y todas las personas del entorno en el que se encuentre inmerso.

Ahora, ¿por qué deben desarrollarse las habilidades directivas? La importancia de desarrollar las habilidades directivas a nivel profesional, están enmarcadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999), que establece que el papel de la Universidad, es la formación basada en las competencias laborales. Por lo tanto, sugirió la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades, las cuales tienen relación con las habilidades directivas para la vida, y/o para aprender a convivir en armonía.

- Toma de decisiones, y solución de problemas.
- Pensamiento creativo y analítico.
- Comunicación y habilidades interpersonales.
- Autoconocimiento y empatía.
- Óptimo manejo de las emociones y del estrés.

Enseñar estas habilidades para la vida, implica principalmente, conocer, desarrollar y aplicar las habilidades interpersonales. Pero entonces: ¿Qué hacer para que el directivo cambie? Si tiene objetivos personales diferentes al puesto, pero ha aceptado el cargo: ¡El directivo no va a cambiar mágicamente! Lo que el directivo puede (y por ende), debe hacer, es generar una estrategia de formación y de aprendizaje.

Puede aprender a desaprender, y redescubrir sus propias habilidades y desarrollarlas. Los fenómenos que hacen que el comportamiento y los resultados del directivo cambien, principalmente son: El sentido de pertenencia de/al equipo de trabajo, la gobernabilidad y conseguir los objetivos y las metas de la organización. Pero, ¿qué sucede cuando el directivo no cuenta con las mínimas habilidades que demandan, tanto el puesto como la función del mismo? A continuación, se enumeran las características que debe tener un directivo efectivo dentro de una organización del siglo XXI, porque al ejercer la función de Dirección, se desarrolla una influencia interpersonal dinámica, en donde interviene el factor humano; por lo tanto, es una actividad humana. Y, para desarrollarla, el directivo debe contar con las siguientes habilidades y características:

- Ser un extraordinario comunicador.
- Estar orientado a la realidad y a la acción.
- Ser flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
- Ser positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- Ser buen colaborador: Institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de “nosotros”.
- Ser ambicioso: Estimulado por una alta necesidad de logro.
- Ser animoso y valiente: Estar dispuesto a tomar decisiones, afrontar los riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
- Ser intuitivo y comprensivo: Capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
- Ser respetuoso: Dispuesto siempre no sólo a entender, sino a aceptar completamente a sus colaboradores.
- Ser responsable: Capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
- Ser motivador de individuos y grupos: Porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos, porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador, es que el jefe espera de él más de lo que el colaborador mismo espera de sí.
- Ser autocrítico: Capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
- Ser creativo: Orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
- Ser receptor: Poseer empatía, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
- Estar consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
- Estar alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones.
- Tener confianza en las capacidades creativas del grupo, y apartarse del paternalismo que coarta e inhibe.
- Ser honesto y sincero: Habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, porque distingue bien entre liderazgo genuino y la demagogia.

Por otra parte, en los procesos de globalización y de mundialización que se viven en pleno siglo XXI, no se puede dejar de citar una nueva habilidad que demanda el directivo que se desenvuelve en estos contextos. La aldea global implica trabajar en equipo, pero con diferentes culturas y en distintos países. La internacionalización, es la valorización de los procesos culturales que se viven. El potencial de la internacionalización implica trabajar con justicia y equidad.

Los directivos y los líderes de la era post-industrial, requieren de nuevas habilidades. El nuevo contexto mundial demanda preparar a las personas para un mundo laboral en constante evolución, donde las iniciativas, el conocimiento y la interacción humana con diferentes tipos de conocimientos, son uno de los pilares fundamentales. Por lo anterior, las instituciones y las organizaciones, deben formar personas para realizar interrelaciones de negociación, de vinculación y de gestión con otras culturas, que tienen diferentes formas de pensar y de actuar. Es por ello que el directivo, el empresario, el líder, el gerente, el administrador; y todos aquellos personajes que interactúen con sus similares de otros países, tendrán que desarrollar las siguientes habilidades:

- Aprender a vivir juntos, con otras culturas.
- Aprender a lo largo de la vida.
- Aprender a enfrentar situaciones imprevisibles.
- Aprender a vivir la vida.

Además, deben reforzar y desarrollar su aprendizaje para:

- Conocer.
- Hacer.
- Vivir juntos.
- Aprender a ser.
- Aprender a emprender.

Cuatro vías del saber indican una sola; se le debe prestar una atención equivalente para que tenga una experiencia global. Por supuesto, éste es el reto de los sistemas educativos; pero también de todas las empresas y organizaciones que están abiertas a lo que implica estos procesos de globalización. A continuación, se define en qué consiste la globalización y la internacionalización (Delgado y Madrigal, 2007):

- **Globalización:** El impacto de la globalización, implica un gran flujo de tecnología, de ideas y de valores que trascienden fronteras, y destaca sus diferencias.
- **Internacionalización:** Es una respuesta a la globalización. Al conocer la idiosincrasia y los valores, se entiende como complementaria y/o compensatoria de las tendencias globalizantes, en tanto que contrarresta. Es todo aquel esfuerzo para responder a los requerimientos y a los retos de la globalización. También es un proceso educativo que integra en sus funciones sustantivas, una dimensión global, internacional, intercultural en la cultura, en la misión, en las políticas y en las estrategias institucionales, para el fortalecimiento de sus objetivos y de sus metas, a través del mejoramiento de la educación.

Por lo anterior, en estos nuevos contextos de mundialización, globalización e internacionalización, la formación de nuevas habilidades en el directivo, en el estudiante y/o en el viajero común, implica que debe desarrollar habilidades de interacción bicultural e internacional. Las siguientes, son las habilidades cognoscitivas para desarrollar en el contexto internacional, y que se recomienda que todo directivo del siglo XXI, debe poseer:

- Reconocer las diferencias culturales.
- La comparación de la diferencia entre la perspectiva ética y cultural.
- Pensamiento comparativo (el hecho de poder moverse de una perspectiva a otra).
- Capacidad de reconocer el conocimiento.
- Capacidad para la comunicación intercultural.
- Capacidad para reconocer la escasez de conocimiento.
- Pensamiento comparativo.
- Percepción de cómo lo ven.
- Capacidad para corresponder.
- Capacidad de comparar el país propio con otros.
- Adquisición de conocimiento de otras culturas.
- Capacidad de diagnóstico (en quién confiar, qué es importante, qué no lo es, así como su alcance y límite).
- Aprender a diferenciar y comparar las partes. Reconocer tendencias y valores en otras culturas.
- Comprensión de la complejidad y la integración cognoscitivas.
- Comprensión de la diferencia entre producto y proceso de aprendizaje.

Además de estas nuevas habilidades, el directivo siempre debe tener una perspectiva global. Un directivo holístico y visionario, contará además con un amplio conocimiento de:

- Conciencia de la perspectiva cultural.
- Conciencia del estado del planeta.
- Conciencia del ambiente.
- Conciencia intercultural.
- Conocimiento de la dinámica global.
- Teorías y conceptos sobre el cambio global.
- Conciencia de las condiciones humanas en cada país.
- Conocimiento amplio de la política, de la geopolítica y de la geografía humana de cada país.

La movilidad del profesional en el siglo XX hacía que el directivo cambiara de tres a cuatro veces de trabajo. Empero, en el siglo XXI lo hará de ocho a diez veces. Esto implica también un amplio reforzamiento de las habilidades, de las competencias intelectuales y del pensamiento que el directivo va acumulando en su trayectoria profesional, tanto en su desempeño, como aprendiéndolas a través de la lectura de libros especializados, de la asistencia a cursos específicos, y/o de la escucha de audiolibros sobre el tema. Lo importante es que el directivo aprenda en todo momento.

Por otra parte, la creatividad, la mentalidad global y la inmersión digital, son las tres nuevas habilidades directivas que se postula como urgentes en la organización del siglo XXI. Hasta hace unos pocos años, se pensaba si las habilidades directivas que se enseñan hoy en día en las universidades (tales como la comunicación, la gestión del tiempo, la negociación, entre muchas otras), son suficientes para los estudiantes tanto de las licenciaturas como los de postgrado; considerando los grandes cambios y desafíos a los que deben enfrentarse estos estudiantes, en un mundo que cambia cada vez más rápido. Para poder responder esta pregunta, primero hay que tener claro los objetivos de la formación de las licenciaturas y de los postgrados. Esto significa que la formación en las licenciaturas y en los postgrados, debe servir para que los estudiantes puedan aportar algo nuevo a las empresas, algo que les diferencie y les convierta en atractivos. Es decir, aquello que les proporcione una ventaja competitiva concreta.

En ese sentido, cualquier formación a este nivel debería aportar novedad; incluso disrupción sobre la formación de los ejecutivos actualmente a cargo de las organizaciones. Tanto los nuevos egresados de las licenciaturas, como los de los postgrados (MBA), deben actuar como agentes activos de la destrucción creativa que postulaba Joseph Alois Schumpeter<sup>3</sup>, como protagonistas del lanzamiento de nuevas soluciones, que destruyan viejas empresas y arcaicos modelos de negocio. Por esta razón, se proponen tres nuevas habilidades directivas que, aportarán esa diferenciación, y que serán especialmente útiles para aquellos profesionales que se enfoquen a trabajar en Mercadotecnia Digital, en Diseño Gráfico, en Innovación y en Estrategia especialmente; pero que probablemente deberían ser extensibles a cualquier otra área profesional, como por ejemplo en la Ingeniería en sus diversas especialidades, en las Ciencias Sociales, en Arquitectura, en Ciencias Exactas, entre otras. Las tres nuevas habilidades de las que posiblemente adolece la Dirección Empresarial actual, son: *La creatividad, la globalidad, y la inmersión digital*. A continuación, se desarrolla el contenido requerido, para definir cada una de estas tres nuevas habilidades, que en el contexto organizacional para este siglo XXI, son realmente importantes y necesarias (Fano, 2014):

- **Creatividad (pensamiento creativo, innovación abierta, pensamiento de diseño y co-creación, para fomentar la economía creativa):** Capacidad para fomentar y despertar la creatividad dentro de una organización, para encontrar nuevas soluciones y oportunidades para la empresa, a través de nuevas formas de pensar que sean social, financiera y medioambientalmente sostenibles, viables y confiables. Se trata de ser capaz de animar en la organización, la utilización de nuevas herramientas tecnológicas, de cambiar las rutinas de trabajo, de promover la innovación, el aprendizaje continuo, el intercambio de conocimientos abierto, la colaboración y el intra-emprendimiento, con habilidades y herramientas totalmente nuevas (*design thinking*, co-creación,

---

<sup>3</sup> **Joseph Alois Schumpeter:** Fue un destacado economista austro-estadounidense, ministro de Finanzas en Austria. Estudió en la Universidad de Viena, y fue discípulo de Eugen Böhm Von Bawerk y de Friedrich Von Wieser. Enseñó economía durante años en las universidades de Viena, Czernowitz, Graz y Bonn a partir de 1909. ¿Qué propuso Joseph Schumpeter? Schumpeter considera que el desarrollo económico está dado por dos tipos de fuerzas materiales e inmateriales: La fuerza material se da por los factores productivos (trabajo, tierra y capital) y la fuerza inmaterial, se presenta por los factores técnicos y sociales.

innovación abierta, investigación observacional). En el año 2010, durante la conferencia: “*Creative Economy Report 2010*”, de la Organización de las Naciones Unidas (UN, 2010; p.16), se definió la *economía creativa* como: “*Un concepto que evoluciona basado en activos creativos que se fundamenta en un conjunto de actividades basadas en el conocimiento que generará crecimiento y desarrollo económico, que representa la esperanza de generar ingresos, puestos de trabajo y beneficios, al mismo tiempo que promueve la inclusión social, la diversidad cultural y el desarrollo humano que abarca aspectos sociales, económicos, culturales, tecnológicos y de propiedad intelectual*”. En el corazón de la economía creativa, están las industrias creativas que se definen como: “*Aquellas que utilizan la creatividad y el capital intelectual como principal entrada para los ciclos de creación, de producción y de distribución de productos, de bienes, y/o servicios; aquellas que desarrollan un conjunto de actividades enfocadas, pero no limitadas, a generar ingresos a partir de los derechos de la propiedad intelectual, su salida son los productos, los bienes, y/o los servicios tangibles e intangibles, todos con un contenido creativo, valor económico y objetivos de mercado, constituyen uno de los sectores más dinámicos en el comercio mundial*” (UN, 2010; p. 18). También son muy interesantes las siguientes características del pensamiento creativo de Jürgen Salenbacher (2017), en su libro: *Creative Personal Branding*:

- El pensamiento creativo es social, especialmente en su aplicación empresarial, necesita de otros, para generar resultados con la riqueza suficiente.
  - El pensamiento creativo necesita espacios adecuados para aislarse de las rutinas, de las normas, del día a día, de la cotidianidad.
  - El pensamiento creativo necesita tiempo y nuevas herramientas, una buena idea no es algo inmediato, hay que disponer del tiempo necesario, y de los instrumentos para animarla.
  - El pensamiento creativo necesita diversidad, la variedad de valores, objetivos, culturas, amplía la visión, y aporta nuevas perspectivas.
  - El pensamiento creativo necesita herramientas innovadoras, la observación, la investigación y la visualización son fundamentales para generar el “*insight*” necesario, y convertir las ideas en conceptos, y los conceptos en verdaderas soluciones.
- **Globalidad (mentalidad global, papel del profesional en el mundo, desarrollo profesional global):** Entender que las soluciones, las oportunidades y el actual campo de actividad profesional de hoy, son globales; y se debe disponer de herramientas, actitudes, aptitudes, habilidades, destrezas, competencias, y valores para sacar provecho de ellas. No sólo se trata de una internacionalización (venta, e/o incluso implantación fuera del país), o de multiculturalidad como un conjunto de anécdotas; se trata especialmente de mentalidad y sensibilidad global; de mantener una imagen actualizada del desarrollo humano, de grandes retos y de genuinas aspiraciones en las diferentes regiones del mundo (inmersión global); de sensibilizar con el papel del profesional más allá de su propia empresa (redes de colaboración, redes de investigación, y de innovación globales); de

aprendizaje y de desarrollo profesional global. En la economía del conocimiento y de la creatividad, se deben encontrar amplios espacios para sistemáticamente investigar, empatizar y entender las situaciones, las necesidades, las aspiraciones, los valores, los objetivos y las metas que se sienten como propios en los principales rincones del mundo. De esta manera, se amplía la perspectiva, y se alimenta una total creatividad.

- **Inmersión digital (tener una marca personal en el mundo digital, poseer nuevas actividades y formas de entender la productividad en el mundo empresarial):** Cada vez, es más clara la brecha que existe entre la inmersión digital a nivel de la vida personal, y el nivel de inmersión digital a nivel de la vida profesional. En la vida personal, ya se está ya acostumbrado a interactuar de manera natural y obvio con el mundo digital, se le ha incorporado a los espacios del ocio, de la vida doméstica, de la interacción con los familiares y amigos. Por ejemplo, ver la TV al mismo tiempo que se navega en una red social, o se juega con una *app*, o se envían mensajes a través de WhatsApp es algo natural. La presencia de las personas en las redes sociales es ya algo totalmente habitual. Sin embargo, la brecha digital es más que evidente cuando se piensa en la vida profesional. Esta brecha perjudica o beneficia por igual a las empresas y/o a las personas. Las personas, son testigos de que la “imagen digital” de muchísimos profesionales con una dilatada experiencia no va más allá del CV en LinkedIn™, sin dejar huella de proyectos, desafíos personales, colaboraciones con otros profesionales. Su vida profesional a la que dedican muchísimo esfuerzo y tiempo, no deja ninguna huella en el mundo digital. Si tienen que cambiar de trabajo, deben explicar desde cero su vida profesional, sus logros, y sus experiencias, que son invisibles en el mundo digital. No es sólo falta de concienciación sobre la importancia de contar con una “identidad digital profesional”, también en ocasiones, es el resultado consciente provocado por el miedo a compartir detalles que no sean positivos de la vida profesional de las personas. Por otra parte, esta identidad profesional tan tenue en el mundo digital, frena el desarrollo profesional fuera de la propia empresa, y tampoco ayuda a intensificar la idea de “globalidad” que se apuntaba con antelación. Hoy en día, millones de profesionales en numerosos campos de la actividad laboral, no sólo comparten el resultado de su aprendizaje abiertamente en la Internet (por ejemplo, existen millones de *blogs* especializados en prácticamente cualquier aspecto de gestión; miles de revistas en Flipboard™, comunidades temáticas en redes sociales, grupos profesionales en LinkedIn™), sino que también trabajan de formas radicalmente nuevas a través de plataformas de innovación abierta (por ejemplo: Innocentive™). No apostar por una presencia fuerte de la faceta más profesional en la Internet, deja fuera de todo esto a quienes no lo realizan. Para las empresas, la brecha digital frena la innovación abierta, la creatividad, el aprendizaje y ser capaces de encontrar nuevas formas de trabajo que aumenten la productividad. Como anécdota, todavía hay empresas en las que no se entiende que un profesional pueda dedicar un tiempo de su horario de trabajo a consultar *blogs* temáticos especializados para aprender más en áreas concretas, o que asista a una reunión al mismo tiempo que consulta su correo electrónico, termina un *post*, y/o revisa un documento en la nube. Estas nuevas formas de trabajo “multi-conectados”, no son más que el reflejo de hábitos que ya resultan naturales en

la vida personal, y que lejos de restar productividad, abren el camino a nuevas vías para aumentarla significativamente (la Fig. 4.2, muestra en que consiste la inmersión digital).



Fuente: <https://www.mejoracompetitiva.es/2014/01/habilidades-directivas-en-el-siglo-xxi/#:~:text=Creatividad%2C%20Mentalidad%20global%20e%20Inmersi%C3%B3n.la%20empresa%20del%20siglo%20XXI>

**Fig. 4.2.** Representación de la inmersión digital.

Finalmente, y a manera de conclusiones a este capítulo, se establece la siguiente información: Existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas. Primero, las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

En segundo lugar, las habilidades administrativas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo. A diferencia de prácticas organizacionales como “contratar de manera selectiva”, y/o de actividades cognoscitivas como “trascender al miedo”; los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar y/o limitar las habilidades. Es cierto que las habilidades pueden implicar a otras personas, y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma. En tercer lugar, las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente o coeficiente intelectual (CI), y/o de ciertos atributos de la personalidad y/o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la realimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas, y ese resultado es el principal objetivo de este capítulo, y en esencia, de esta Tesis.

En cuarto lugar, las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos efectivos, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados. Por ejemplo, para motivar a los demás de manera efectiva, es probable que se requiera de habilidades tales como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento. En otras palabras, los directivos efectivos, desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.

En quinto lugar, las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas. Por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo y/o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y/o el carácter técnico. Los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles (Whetten y Cameron, 2011).

De igual manera, el desarrollo exitoso de la administración, claro está, implica mucho más que seguir una lista de comportamientos secuenciales como si fuera una simple receta de cocina. El desarrollo de las habilidades directivas altamente competentes, es mucho más complicado que desarrollar habilidades asociadas con un oficio (por ejemplo, soldar unos materiales), o en practicar un deporte (por ejemplo, anotar goles). Las habilidades administrativas:

- Están vinculadas con un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades.
- Están asociadas de forma inherente a la interacción con otros individuos (frecuentemente impredecibles). Es posible contar con un enfoque estandarizado para soldar piezas metálicas, y/o para lanzar tiros libres en un partido de fútbol, pero no es posible un enfoque estandarizado, para administrar seres humanos.

Por otro lado, todas las habilidades tienen el potencial de mejorar a través de la práctica. Por lo tanto, cualquier enfoque para desarrollar las habilidades directivas debe implicar una elevada dosis de aplicación práctica. Al mismo tiempo, la práctica sin el conocimiento conceptual necesario es estéril; e ignora la necesidad de flexibilidad y de adaptación a las diferentes situaciones. Así pues, el desarrollo de competencias en las habilidades directivas está ligado tanto al aprendizaje conceptual, como a la práctica conductual. Por lo tanto, el método que ha resultado ser el más exitoso para ayudar a los individuos a desarrollar habilidades directivas, se basa en la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977; Boyatzis *et. al.*, 1995; Davis y Luthans, 1980). Este enfoque combina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y de aplicar comportamientos observables, y se basa en trabajo cognoscitivo y en trabajo conductual.

En los programas de capacitación para la supervisión laboral, se han utilizado ampliamente variaciones de este enfoque general, al igual que en los programas de educación ejecutiva, y en las universidades corporativas, pero paradójicamente, menos en las escuelas de negocios. Este modelo de aprendizaje, como se formuló originalmente, consistía en cuatro pasos:

- La presentación de principios conductuales y/o guías de acción, generalmente utilizando métodos tradicionales de instrucción.
- Demostración de los principios por medio de casos, películas, guiones e/o incidentes.
- Oportunidades para practicar los principios a través de representación de roles y/o solución de ejercicios.
- Realimentación del desempeño por parte de compañeros, de profesores, y/o de expertos.

La propia experiencia en la enseñanza de habilidades directivas complejas, al igual que investigaciones recientes sobre el desarrollo de las habilidades directivas entre estudiantes de maestría (por ejemplo, Boyatzis *et. al.*, 1995; Vance, 1993), ha convencido a las personas, de que son necesarias tres modificaciones importantes para que este modelo sea el más eficaz. En primer lugar, los principios conductuales deben estar basados en la teoría de las ciencias sociales y en resultados confiables de investigación. Las generalizaciones de sentido común y las recetas del tipo panacea, aparecen con regularidad en la literatura popular de la administración. Para garantizar la validez de las directrices conductuales que se indican, el enfoque del aprendizaje debe incluir conocimiento con bases científicas acerca de los efectos de los principios de administración presentados.

Segundo, los individuos deben estar conscientes del nivel actual de competencia de sus habilidades, y estar motivados para mejorar a partir de ese nivel para beneficiarse con el modelo. La mayoría de la gente recibe muy poca realimentación acerca del nivel de sus habilidades. La mayoría de las organizaciones consideran algún tipo de evaluación anual o semestral (por ejemplo, las calificaciones de un curso escolar, y/o las entrevistas de evaluación del desempeño en las empresas), pero estas evaluaciones son poco frecuentes y tienen un alcance limitado, además de que no evalúan el desempeño en las áreas más importantes de las habilidades. Por consiguiente, para ayudar a que una persona entienda qué habilidades debe mejorar y por qué, el modelo debe incluir una actividad de evaluación. Además, para la mayoría de la gente, el cambio es incómodo, por lo que evita tomar el riesgo de desarrollar nuevos patrones de comportamiento. Una actividad de evaluación dentro del modelo de aprendizaje ayuda a motivar a estas personas a cambiar, al hacer evidentes sus fortalezas y sus debilidades. La gente, entonces, conoce dónde residen sus debilidades, y qué necesita mejorar. Las actividades de evaluación a menudo, toman la forma de instrumentos de autoevaluación, estudios de casos y/o problemas que ayudan a poner de relieve las fortalezas y las debilidades personales en algún área específica de habilidades.

Tercero, el modelo de aprendizaje necesita un componente de aplicación. La mayoría de los cursos de habilidades administrativas se llevan a cabo en un salón de clases donde la realimentación es inmediata, y es relativamente seguro intentar nuevos comportamientos y cometer errores. Por ello, transferir el aprendizaje a un entorno de trabajo real a menudo es relativamente problemático. Los ejercicios de aplicación ayudan a trasladar el aprendizaje del salón de clases a ejemplos del mundo real de la administración. Los ejercicios de aplicación a menudo toman la forma de una intervención fuera de la clase, una actividad de asesoría, un análisis personal a través de la escritura de un diario o una intervención centrada en un problema, que el estudiante tiene que analizar, para determinar su grado de éxito o fracaso.

## Capítulo 5

### Aplicación de las habilidades gerenciales y/o directivas en la gestión de una empresa comercializadora de equipo, y de reactivos de diagnóstico clínico

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

En la actualidad, las habilidades directivas se han transformado en factores diferenciadores de efectividad y de ejecución en cualquier sector empresarial y puesto directivo, por lo que es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas. La madurez de las habilidades gerenciales y/o directivas, puede darse cuando el Ingeniero Mecánico, plasma su real interés en dejar de ser un simple ejecutivo; pues los roles en el mundo de los negocios, se da conforme se escalonan las diferentes etapas de formación.

#### La primera etapa

La primera etapa de formación del Ingeniero Mecánico en el desarrollo de las habilidades gerenciales y/o directivas, se da en la toma de decisión sobre el área profesional en la que se desea desarrollar después de obtener el título universitario; que es el escenario ideal, o bien; cuando el estudiante de ingeniería conoce durante su formación académica (inmiscuido en algún empleo de medio tiempo, o en jornadas completas de trabajo; muchas veces no relacionadas con su campo laboral como ingeniero), empleos que van desde ayudantes de servicios generales, contrataciones como medios oficiales en empresas relacionadas con la industria, o bien, algún empleo administrativo que permite adquirir conocimientos y habilidades que carecen en la formación del ingeniero como son las finanzas, el trato directo con los clientes del mercado público y privado, en el concurso de licitaciones gubernamentales, en el área de soporte técnico, en asesorías comerciales, en las ventas, etcétera. Si bien, la formación del ingeniero mecánico es muy buena en el ámbito técnico propio de su especialidad, lo cierto es que no da para desarrollar el conocimiento y las habilidades administrativas. La realidad es que los egresados de la carrera de ingeniería mecánica, centran su interés en ejercer su profesión en la industria, y no el mundo de los negocios, en el autoempleo, en las ventas, en la asesoría técnica, en la ingeniería y el desarrollo de equipo especializado.

Esta primera etapa, la abarca lo anterior, junto con una serie de nuevas etapas formativas. El ingeniero en esta etapa, es co-dependiente de otros; pueden ser estos ingenieros o no. Va adquiriendo un sinnúmero de enseñanzas, basadas en la réplica de sus compañeros. Esta etapa suele durar un par de años, en lo que aprende, se conecta, habla el mismo lenguaje que sus mentores. En esta etapa se observa, para un buen mentor, el potencial de crecimiento que puede tener el pupilo. Esta etapa también suele estar acompañada de las primeras experiencias con gente de alto valor, un líder que lo guíe y le dé instrucciones precisas de acción y de desempeño, que le permitan adquirir ese primer conocimiento y experiencia; suele empezar en cómo dirigirse en sus primeras reuniones de negocios con sus mentores, gerentes y/o directores, qué hablar, y cómo abrir una charla de negocios. Esta etapa forma parte del aprendizaje ejecutivo, y es donde también, el mentor, fija su potencial y si vale la pena o no continuar con su formación y apoyo. En esta etapa, el aprendiz recibe meramente instrucciones (cómo cotizar, a quién visitar, cómo planear, cómo dar seguimiento, cómo gestionar efectivamente el tiempo, etcétera). El ingeniero en formación en esta primera etapa, adquiere de su mentor, una réplica de sus conocimientos, que con el tiempo las modifica, las abre para él mismo, adquiere sus propios conocimientos, y está listo para asumir y entrar a la segunda etapa de su formación.

Del mismo modo, en esta primera etapa, el ingeniero toma real conciencia de lo que es el mundo de los negocios, de las ventas, y conoce las ventajas formativas que se tienen en el desarrollo y dominio de éstas. Toma conciencia de las oportunidades que se vislumbran con su dominio. Igualmente, adquiere la cultura de los viajes de negocios, del café barato, aprende a generar nuevas cuentas y/o nuevos clientes para la compañía, empieza a tomar ese libre albedrío sobre la selección de sus clientes, y cómo hacerlos productivos, siempre bajo la tutela de su mentor directivo o gerencial. Recibe realimentación sobre sus resultados, sus evaluaciones trimestrales sobre los imperdonables números financieros que no están sujetos a negociación interna. Se abre camino en conseguir en el día a día, el resultado tan esperado al fin del mes, que no admite más de un periodo en números rojos. En esta etapa de formación, también es el inicio de las prácticas de desarrollo de la comunicación efectiva y en algunos casos, bilingüe, requiere desarrollar la comunicación no verbal, el dominio de la confianza de ciertas habilidades básicas, desarrolla las ventas consultivas como libro de cocina y, empieza a desarrollar las habilidades básicas que le darán esa cierta libertad, que tiene en la segunda etapa de su formación.

## La segunda etapa

Esta segunda etapa, dará pauta a lo que será la formación de los gerentes y de los directores de las compañías. No todos consiguen llegar a estas instancias directivas, se quedan en otro plano. En esta etapa, el ingeniero en formación, se desmarca de sus mentores, adquiere sus propios ritmos, su propia esencia, desarrolla sus propias palabras. La no dependencia de sus mentores hace que el ingeniero inmiscuido en el mundo de los negocios, forme sus propios criterios y riesgos, los cuales marcan profundamente su carácter.

La cuota mensual no baja, al contrario, se eleva sin cesar, a pesar de su réplica por demostrar que las condiciones en el mercado no son nada alentadoras, pero; sin embargo, no se rinde, y la admite como un reto más en su trayectoria de logros por mantenerse a flote en un mundo de negocios dónde “el número” hace ver la suerte, deja ver de qué está hecho el ingeniero en formación, pues la final de todo, “el número” no perdona. Adquiere retos que lo llevarán a aprender con aciertos y desaciertos, perderá cuentas de negocios clave que le costarán hasta su propio empleo, o bien, acertará eficazmente y lo hará exitoso. Sus remuneraciones también se verán reflejadas en esta segunda etapa, lo que hace que se distinga del resto de los ingenieros de su generación reflejada en sus logros. La remuneración refleja cambios significativos en el ingeniero en formación, que se ve reflejada directamente en sus nuevos hábitos ejecutivos, en su cuidado, en su familia, en su cultura; al final, los cambios a consecuencia de la formación ejecutiva conllevan a ver que se puede lograr el autoempleo, la autonomía, el emprender.

Esta etapa suele durar unos cinco años, y su permanencia dependerá en gran medida del carácter del ingeniero en formación, y de la aplicación de sus habilidades, y el desarrollo de nuevas competencias. Spencer y Spencer (1993; p. 62) definen la competencia como: *“Una característica subyacente o sobresaliente en un individuo, que está casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior, en una situación o trabajo, en términos de criterio”*.

Con el desarrollo de estas nuevas competencias, los directivos consideran al ingeniero en formación para nuevos proyectos ya de carácter internacional, y aprende a conducirse en una etapa que es rica en muchos aspectos; cultural, relaciones interpersonales con clientes de otras latitudes, que lo pueden llevar a las primeras etapas gerenciales. El ingeniero en esta etapa emprende un sin número de habilidades, comienza a aplicar en su desarrollo sus conocimientos. Se enfrenta a grandes retos en un mercado lleno de profesionistas con competencias, habilidades, destrezas, conocimientos y valores que lo hacen bastante recomendable.

Esto le da herramientas que le permite migrar a otras compañías, donde pueda efectivamente, aplicar de lo nuevo aprendido. Esta migración sirve para autocalificar al ingeniero a saber “dónde está parado”, con respecto al mercado laboral, lo ubica y le hace ver su realidad o bien, a detallar su perfil como ingeniero ejecutivo. La misma migración hace que el ingeniero en formación en esta segunda etapa, desarrolle sus primeras labores de supervisión, de encargado, de desarrollo de alguna cuenta clave, etcétera. Asume roles de carácter legal en la compañía, ya sea como representante legal, tecno-vigilancia, asuntos regulatorios, especialista de producto, etcétera. Adquiere habilidades en *marketing*, y en otros campos propios de su empresa, que ayudan a adquirir otras habilidades, nuevas competencias; así como importantes destrezas. El ingeniero ejecutivo inmerso en el mundo de los negocios, tiene una muy vasta gama de conocimiento generales, la misma formación se la ha dado, adquirida desde otros ejecutivos de su nivel, de otros que se formaron empíricamente, que también son exitosos, y hasta de la misma relación con clientes y proveedores con quienes interactúa.

Con la responsabilidad de sus primeras gestiones, el ingeniero toma pautas que lo van encaminando a desarrollar puestos de gerente. Estas pueden ser desde la generación de un negocio clave para la empresa, que hace que tome el control de la operación, y coordine ciertas áreas codependientes de esta nueva cuenta clave, que puede ir desde la logística, las operaciones, la mercadotecnia, la asesoría técnica especializada, entre muchas otras; que hagan que tome el liderazgo de un cierto grupo de personas, el cual deberá rendir cuentas de su trabajo.

Esto lleva al ingeniero en formación gerencial, a asumir las principales habilidades planteadas, y a desarrollar sus habilidades adquiridas en su formación. Esta etapa está llena de retos, de aciertos y de fracasos, que pueden dar pauta a que el ingeniero en desarrollo, se estanque; o dé pasos importantes a otros retos nuevos, asumiendo nuevas e interesantes responsabilidades gestionadas bajo su lupa. Lamentablemente en la práctica, no muchos ingenieros logran pasar esta etapa.

Las principales razones para no dar ese paso hacia otros retos, pueden ser desde la falta de competencias del ingeniero en formación, hasta situaciones de carácter emocional; es decir, caer en un estado de confort que no lo obligue a dar ese extra. Si bien esta etapa es muy enriquecedora, también es muy enviciada. Estos vicios pueden estar en los mismos directivos (los mismos jefes del ingeniero en formación), una mala formación en el desarrollo personal por parte de la compañía, jefes que se sientan amenazados laboralmente por el ingeniero en formación, por tener mejores competencias, o simplemente, por un jefe fuera de todo contexto de desarrollo, para su personal a cargo. Al final, esta segunda etapa se base principalmente en nuevos retos y resultados. Todo se resume para el ingeniero en formación en los negocios y en nuevas cuentas que se generen, y que permita al ingeniero en formación dar ese voto de confianza en la gestión de nuevos retos generados por sí mismo, que fueron generados desde cero, hasta convertirlos en cuentas productivas para la compañía.

Ahora bien, ya que se alcanzan estas estancias, se deben cubrir las cuotas con el mínimo gasto, con el mínimo de personal, optimizar recursos en muchos aspectos. Es cuando comienzan a surgir otro tipo de habilidades como son: Las finanzas, el manejo de personal, la comunicación efectiva, la asertividad, la toma de decisiones, la capacidad de negociación, etcétera. Muchas de éstas, ya se analizaron anteriormente, y es cuando verdaderamente se deben desarrollar y aplicar efectivamente. Con esto se da entrada a una tercera etapa.

### La tercera etapa

La etapa gerencial inicia, con lo descrito anteriormente, y a la vez, con una serie de complementos que el ingeniero debe hacer parte de sus habilidades gerenciales base. Asumir la responsabilidad comercial, financiera, de producto, de operaciones, de logística, de almacén; así como una serie de extras que complementan la operación básica de una compañía, tarea nada fácil. La formación gerencial conlleva a la aplicación de las diferentes habilidades, competencias, destrezas, y valores; a la aplicación de conocimientos basados en vivencias, experiencia, aptitudes, actitudes, y sobre todo, en la gestión profesional que permite al ingeniero en formación, poder gestionar todo este

embrollo de conocimiento de manera ética y responsable. El ingeniero que asume el cargo de gerente y/o de director, lleva consigo un vasto mundo de habilidades que le permiten gestionar una empresa, y debe demostrar a sus subalternos, el por qué llegó ahí. Evidenciar la resolución de infinitos problemas día a día, así como un sinnúmero de toma de decisiones, buenas o malas, que lo conviertan en el líder que gestione el éxito de una empresa. La nueva oportunidad de gestionar, para el ingeniero en esta etapa, le permite un mundo de nuevos retos; que si bien, son llevados por buen camino y con la efectividad y correcto *coaching*, le permiten alcanzar los objetivos y las metas organizacionales inicialmente establecidos(as).

El ingeniero ya inmiscuido en el rol gerencial y/o directivo, habiendo ya pasado por las tres etapas en formación, lleva un *background* que le permite gestionar efectivamente los roles propios del puesto a cargo.

Sin embargo, la especialización del giro de negocios en el mundo del diagnóstico es muy vasto, es un área poco vislumbrada para el ingeniero, desconocida hasta para su propia formación universitaria.

La adquisición de estas competencias hacen que el ingeniero sea en realidad un ejecutivo con un perfil muy particular, que lo hacen envidiable en este mercado laboral y de negocios.

Su perfil es un ingeniero con una formación ejecutiva de negocios y finanzas, especializado en diagnóstico clínico, siendo capaz de desarrollarse en las grandes compañías transnacionales de fabricación de equipamiento de diagnóstico, investigación, con su infinidad de aplicaciones, química, química clínica, hematología, coagulación, serología infecciosa, autoinmunidad, PCR; pasando por la infinita gama de metodologías y principios de medición; siendo estos ya propios de principios de ingeniería, electrónica, impedancia, bio mecánica, robótica, etcétera.

De igual forma se adquieren otras formaciones técnicas, biología molecular, métodos de ELISA, quimioluminiscencia, electroquimioluminiscencia, espectrofotometría, fotometría de masas, espectrofotometría de líquidos, bio impedancia, reflectancia, etcétera, y una lista de variantes de estos principios larguísima.

Los equipos que realizan estas funciones tienen principios propios de ingeniería, pero especializados por metodologías antes mencionadas. Muchos de estos equipos funcionan en ambientes estériles, las áreas donde se instalan son también diseñadas por ingenieros con estas competencias, utilizan consumibles plásticos libres de nucleicos, PCR, ATP, por lo que su fabricación también requiere de estos ingenieros en formación. Estos equipos dado su uso clínico, son un riesgo en su manejo, pues generan desechos biológicos contaminantes, capaces de transmitir infinidad de enfermedades, virus y bacterias, se requieren amplios conocimientos en bio seguridad en su manejo, instalación y sus mantenimientos preventivos y correctivos son manejados con estas precauciones.

## Gestión de una empresa comercializadora de equipo y de reactivos de diagnóstico clínico

Gestionar una empresa con este tipo de negocios, conlleva conocer mucho sobre el mercado meta; con el desarrollo de tecnologías que se resumen en los principios básicos de la ingeniería mecánica y eléctrica, la biónica, la robotización de procesos, etcétera. Esas nuevas tecnologías, le permiten al ingeniero, desarrollar nuevos conocimientos técnicos, propios de su formación; pero aplicados en campos laborales y disciplinas un tanto ajenas. Ahora, su comunicación se centra en negocios con médicos, bioquímicos, ingenieros biomédicos, y un sinnúmero de profesionales de otras disciplinas que lo obligan a nuevos conocimientos, al desarrollo de nuevas competencias, habilidades, habilidades y valores.

La pandemia por la Covid-19, descubrió lo que económicamente es vital, lo que es esencial para mantener una sociedad no preparada a un problema de salud mundial como este, donde se rebasó la capacidad de atención en materia de salud. El abasto de equipamiento de diagnóstico y reactivos no se detuvo, al contrario, vivió sus mejores momentos, económicamente hablando, pero también mostró sus carencias y sus debilidades. Generó las necesidades de ingenieros en estas nuevas disciplinas, y a madurar a los que ya estaban. Las empresas dedicadas a estos negocios, son ahora catalogadas de importancia, como también lo son los hospitales, dado que son las que abastecen las necesidades de equipos y de reactivos, así como también de su personal.

### Apertura de la Empresa

La apertura de la empresa y la visión de emprendedor del ingeniero, nace a partir de la constante idea innata de crecimiento y de superación, junto con la inmensa necesidad de llenar otras competencias necesarias para su gestión gerencial y/o de dirección. Todo parte de desarrollar la visión de cubrir necesidades en el mercado de este giro de negocios. Esta visión se fortalece y se va madurando con el constante contacto con el medio, con los clientes, con los proveedores, con los fabricantes, etcétera; que se van acumulando para el ingeniero, junto con la ambición de salir a emprender su propia empresa y aplicar lo aprendido. Claro que, no es nada fácil saber qué plataformas de negocio y/o divisiones de negocio se pueden tener.

El ingeniero inicia con la aventura de salir a solicitar y buscar en otras latitudes la comercialización y la representación de alguna línea de diagnóstico, hay una gran variedad en todo el mundo, se acude a los congresos de diagnóstico más importantes en el mundo (AACC, AABB, Medica, etcétera), para reunirse con los altos directivos de estas compañías transnacionales que buscan la expansión en México, por medio de empresas emprendedoras y/o consolidadas para el desarrollo de sus marcas. Algunas de ellas, ya han tenido experiencia en el mercado mexicano, con éxito a medias, o simplemente sin el auge que esperaban. Empresas que en México son multi-marcas, no le dan el empuje ni la promoción requeridos, y terminan simplemente con un mal sabor de boca en el mercado, con problemas de toda índole.

Para el ingeniero que ahora emprende, este reto de gestión gerencial/directiva, el poder demostrar que se tienen los elementos, las competencias, las habilidades y las destrezas; así como todo aquello que habrá de convencer, que se puede confiar en desarrollar representaciones de marcas transnacionales a cargo de un ingeniero mecánico en la gestión gerencial y directiva de una empresa de diagnóstico clínico. La gestión gerencial y directiva de estas empresas implica los siguientes elementos:

- Tener una visión emprendedora de lo que realmente es necesario en el mercado de diagnóstico, que pueda diferenciar las necesidades tecnológicas, de aplicaciones, de innovación, de rapidez, de precisión, de exactitud, de correlación y un sinnúmero de características que harán que la gestión de esas empresas, exitosas, sea exitosa.
- Conocer el mercado nacional, respecto a la tecnología y a las necesidades de nuevas pruebas, de identificar necesidades, de un adecuado servicio postventa, desarrollo de ingeniería, soporte técnico, y atención al cliente.
- Conocer las necesidades del mercado meta.
- Buscar el apoyo de los fabricantes de estas tecnologías, para desarrollarse en el mercado nacional
- Cubrir como empresa con las políticas del *Corporate Compliance*<sup>4</sup>, que las empresas fabricantes de estas tecnologías requieren, estas van desde sistemas de gestión de calidad, hasta políticas anticorrupción, pasando por el cumplimiento de las Normas nacionales y los requisitos de las plataformas de compras gubernamentales.
- Cubrir con los registros sanitarios de equipos, consumibles y reactivos, inversión de capital.
- Marketing.

Cumpliendo estos primeros requisitos, pueden tardar alrededor de 6 a 8 meses, se empieza a dar forma a lo que será la representación de la empresa.

## El plan de negocio

El plan de negocio, a decir verdad, comienza desde la solicitud de representación, con la idea de lo que será la proyección esperada en el contrato de comercialización inicial, este acuerdo puede girar en variantes que se van ajustando conforme se asientan los requisitos de la compañía a representar. La elaboración de este plan de negocio(s), implica la suma de todos los integrantes de la empresa, sobre todo, del ingeniero líder, que tiene ahora este reto, para consolidar ahora, en su propio beneficio.

---

<sup>4</sup> **El Corporate Compliance:** Es un conjunto de procedimientos y de buenas prácticas, adoptados(as) por las organizaciones, para identificar y para clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan, y así, establecer mecanismos internos de prevención, de gestión, de control y de reacción frente a los mismos.

**Tema:**

**1) Producto.**

**2) Descripción del Mercado Global.**

**3) Descripción del Mercado Especifico.**

**4) Descripción del Mercado Meta.**

**5) Análisis Técnico de la Competencia.**

**6) Análisis Económico de la Competencia.**

**7) Análisis FODA.**

**8) Objetivos y Estrategias.**

**9) Necesidades de la Línea.**

**10) Factores Críticos de Éxito.**

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones:

El objetivo fundamental de esta tesis, es fomentar en los egresados de la carrera de ingeniería mecánica, a desarrollarse en áreas de oportunidad poco nombradas por los ingenieros universitarios, como lo es el mundo de los negocios; pero en particular, en un área de formación llena de bastas oportunidades de desarrollo de nuevas competencias, y donde están inmersas una innumerable lista de disciplinas; como lo es el área del diagnóstico clínico, en particular, para el desarrollo de la gestión de formación gerencial/directiva en este mercado de negocio.

Si bien el ingeniero mecánico tiene sólidas bases en su formación, la mayor parte de los egresados vislumbran que su área laboral será sin duda: La industria. Dado que se carece del conocimiento de que existen otras áreas de formación profesional, con grandes oportunidades de crecimiento de alto nivel y de gran desarrollo profesional. Parte de este desconocimiento del mercado laboral, sin duda, es que se trata de un mercado relativamente muy pequeño; es un mundo de solamente algunas compañías trasnacionales, y otras pocas nacionales, dirigidas y gestionadas en su mayoría, por los profesionales de la salud, y en donde los ingenieros son sólo los encargados del mantenimiento de los equipos, sin sobresalir en un mundo de negocios dominado por otras profesiones. Este dominio no es sinónimo de una limitante de formación, al contrario, la formación universitaria para el ingeniero mecánico, le da sólidas herramientas para comenzar en este mundo de negocios sin ninguna objeción. Claro está que, esto conlleva desarrollar una lista enorme de habilidades, de destrezas, y de la adquisición de nuevas competencias que le permitan competir en un mundo de negocios dominado por profesionales de la salud. El desarrollo de estas competencias y habilidades gerenciales y directivas, le permitirán el éxito en este mundo de negocios.

Actualmente, el número de directivos con una formación profesional como ingenieros mecánicos, electrónicos e/o industriales, aún es muy bajo en este mundo de los negocios en el diagnóstico clínico; empero, cada día se ve el desarrollo de nuevos profesionales con formación en ingeniería mecánica, emerger con éxito en la gestión efectiva de estas compañías y modelos de negocio(s) y, llegar a formarse como directivos de gran nivel, en el entorno de los negocios de diagnóstico clínico.

Los ingenieros mecánicos deben conocer y desarrollar en su formación académica, habilidades, competencias, destrezas, conocimientos y valores, que les permitan identificar nuevas oportunidades de emprendimiento; pero sobre todo, tener mentores que sepan y guíen a los estudiantes de ingeniería, a buscar nuevas áreas de desarrollo profesional, y ayudarles a desarrollar, desde su formación como estudiantes de ingeniería, de las habilidades gerenciales y/o directivas necesarias, para gestionar efectivamente una empresa dedicada a la comercialización de equipos y de reactivos para el diagnóstico clínico, que como lo hemos aprendido con la pandemia mundial de la Covid19, son ahora empresas de vital importancia en el mundo de los negocios.

## Recomendaciones:

- Realizar convenios con empresas trasnacionales dedicadas al diagnóstico clínico, para que los estudiantes de ingeniería mecánica accedan a empresas como: Siemens Health Care, Bio Rad, AESKU, Roche, Abbott Diagnostics, HemoCue, SARSTEDT, bioMerieux, Qiagen, Siageen, Fuji Diagnostics, Becton Dickinson, Wiener Lab, Terumo BCT, etcétera; y que permitan el desarrollo de la visión emprendedora en esta área profesional para dichos profesionales de la ingeniería.
- Realización de prácticas profesionales, y no solamente de mantenimiento de equipo dedicado a la industria, si no de equipamiento dedicado al diagnóstico clínico.
- Incluir asignaturas de formación de capital humano, pues el ingeniero mecánico de hoy en día, ahora contrata y dirige compañías, debe formar equipos multidisciplinarios para su gestión, como lo son contadores, psicólogos, biólogas, químicos, financieros, etcétera.
- El egresado debería ser por lo menos bilingüe, debe ser capaz de desarrollar una entrevista de trabajo en otro idioma, preferentemente inglés.
- Actualización en la vanguardia tecnológica.
- Como representante legal, implica el conocimiento en materia de Derecho, contratos, licitaciones, convenios de confidencialidad en el intercambio de tecnología.

## Glosario de términos

**Administración:** Es definida como la ciencia, arte o técnica que se encarga de planificar, dirigir y controlar los recursos que posee una organización, con la finalidad de alcanzar el máximo beneficio, ya sea económico y/o social.

**Cambio:** Es el aspecto más importante de la existencia tanto personal como organizacional, porque es a través de él que se llega a ser lo que se es en cada momento; y lo que permite ir por más; o, por el contrario, lo que conduce a venir a menos.

**Comunicación:** Es un medio por el cual dos o más personas pueden intercambiar frases, ideas, conceptos, etcétera, a través de un proceso en el cual se ven relacionados el emisor que es la persona que envía el mensaje, el receptor que es la persona que lo recibe y que a su vez se vuelve emisor, y dicho mensaje es mandado a través de un canal por medio de códigos.

**Conflicto:** Es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre los objetivos y/o las metas por alcanzar en relación con los métodos a emplear para cumplir esos objetivos y esas metas. Proceso que se inicia cuando un parte percibe que otra la ha de sus intereses.

**Creatividad:** Son las habilidades puestas de manifiesto en cada individuo, con el propósito de instrumentar mejoras en un entorno determinado, que va desde las actividades psicomotoras, las cognitivas y las afectivas.

**Dirección:** Es el proceso mediante el cual se orienta y se dirige un grupo de personas en busca de objetivos y de metas determinados(as).

**Director:** El término director refiere a aquella persona que tiene a su cargo la dirección de diferentes espacios, organismos o instituciones tales como una empresa, un negocio, una compañía de teatro, un establecimiento educativo, un equipo de fútbol, entre otros.

**Eficiencia:** Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo y una meta predeterminado(a). Se trata de la capacidad de alcanzar las metas y los objetivos programados(as) con el mínimo de recursos disponibles (económicos, financieros, humanos, tecnológicos, de infraestructura, de logística y de tiempo), logrando de esta forma su optimización.

**Encuesta:** Constituye una serie de preguntas normalizadas que se aplican a una muestra tomada de toda una población, con la finalidad de conocer opiniones y/o hechos puntuales.

**Estructura Organizacional:** Estructura que divide el trabajo de una organización, asignando tareas puntuales a cada individuo y/o áreas determinadas dentro de la organización; además, coordina los diferentes procesos mediante la creación de vínculos formales y líneas de autoridad.

**Fracaso Empresarial:** Es un concepto amplio que engloba una diversidad de estados que pueden repercutir de forma negativa en la empresa al ser varias las causas por las cuales una empresa entra en crisis, así como los síntomas de deterioro que se pueden apreciar en ella.

**Gerente:** Persona que forma parte de una organización, que posee, de acuerdo con su posición dentro de la empresa, cierto nivel de autoridad que le permite la toma de decisiones que comprometen la misma. Forma parte de los mandos medios de una organización.

**Habilidad:** Es la aptitud innata, talento, destreza y/o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo (y por supuesto con éxito) una determinada actividad, un trabajo y/o un oficio. Una habilidad es una aptitud inherente de un individuo, que a su vez puede definirse como una capacidad desarrollada; se la puede entender como la capacidad del ser humano para adquirir nuevas técnicas y/o crear destrezas.

**Habilidades Conceptuales:** Se trata de la formulación de ideas (entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etcétera).

**Habilidades Directivas/Gerenciales:** Son todas las capacidades, las competencias, las destrezas, y los conocimientos que una persona debe poseer para realizar actividades de administración y de liderazgo dentro de una organización determinada.

**Habilidades Humanas:** Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente/director interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etcétera.

**Habilidades Técnicas:** Involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas y/o herramientas propias del cargo y/o del área específica que ocupa.

**Inteligencia Emocional (IE):** Habilidad que tiene el ser humano para establecer buenas relaciones interpersonales. Consiste también en las potencialidades que tiene el ser humano a nivel cognitivo y social que le permite adaptarse adecuadamente a una cultura determinada.

**Líder:** Es la persona que tiene la capacidad de hacer que otras personas le sigan, con seguridad sobre sí mismo y sobre sus acciones y conocimiento que le permite actuar efectivamente dentro de una organización y fuera de ella.

**Liderazgo:** Se le puede definir como el conjunto de capacidades que posee una persona para influir y motivar a los demás haciendo que el grupo avance con dedicación y entusiasmo hacia el logro de objetivos y de metas establecidas previamente.

**Motivación:** Considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque este provee efectividad al esfuerzo colectivo, orientado a conseguir los objetivos y las metas de la empresa, por ejemplo: Empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

**Muestra:** Es un grupo de individuos tomados de una población total, elegidos con un procedimiento específico; a fin de llevar a cabo un estudio. La muestra debe ser representativa para evitar errores en los resultados.

**Negocio:** Es la consecuencia de la correcta administración de los recursos con un resultado económicamente positivo para las partes, es importante señalar que no solamente puede ser dinero, sino también, relaciones de poder.

**Nivel Jerárquico:** Se refiere a las diferentes posiciones y/o cargos que posee un individuo dentro de una estructura organizacional para ejercer su autoridad, dirigir y/o controlar una y/o varias unidades administrativas.

**Organización:** Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y/o de la gestión del talento humano y/o de otro tipo. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

**Proactivo:** Es pensar las cosas antes de actuar; además, es un pensamiento de superación, estos piensan en corregir sus errores, lo contrario a esto es una persona reactiva.

**Reactivo:** Es una persona que no piensa, sino reacciona, estas personas son las que no tienen éxito, estas piensan en culpar a los demás y no ven sus errores; se los adjudican a los demás.

**Talento:** Es la capacidad para desempeñar y/o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características y/o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño. El talento es una manifestación de la inteligencia emocional, y es una aptitud y/o un conjunto de aptitudes y/o de destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa. El talento puede ser heredado y/o adquirido mediante el aprendizaje.

**Fuente:** Terán Pérez y González Mondragón, (2022).

## Referencias

- Abundiz Cabrero, Gianco. (2010). Saber gastar. ¡No es más rico el que gana más, sino el que sabe gastar! México: Aguilar.
- Acosta-Prado, J. C.; Zárate Torres, R. A. y Garzón Castrillón, M. A. (2015). Relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza. Estudio de 100 líderes empresariales chilenos. *Revista Visión de Futuro*, vol. 19, núm. 2, p.p. 38-58. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357941099002> (Consultado en Mayo del 2022).
- Antúnez, Celso. (2003). ¿Cómo desarrollar contenidos, aplicando las Inteligencias Múltiples? España: Narcea.
- Benavides Espíndola, O. (2002). Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana de Colombia. Recuperado de: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17580/1/resena3.pdf> (Consultado en Junio del 2022).
- Blanchard, Ken. (2001). El corazón de un líder: El arte de influir. México: McGraw-Hill.
- Boyset, Joseph. (1998). Hablan los gurús. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Caldeiro, Graciela, Paula. (2010). Inteligencias múltiples. España: Paidós.
- Chiavenato, Idalberto. (2012). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill, 5ª ed.
- Cleghorn, L. E. (2005). Gestión ética para una organización competitiva. Bogotá, Colombia: San Pablo Ediciones. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books/about/GESTI%C3%93N\\_%C3%89TICA\\_PARA\\_UNA\\_ORGANIZACI%C3%93N\\_C.html?hl=es&id=9AfBgRIT-SUC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/GESTI%C3%93N_%C3%89TICA_PARA_UNA_ORGANIZACI%C3%93N_C.html?hl=es&id=9AfBgRIT-SUC&redir_esc=y) (Consultado en Abril del 2022).
- Codina Jiménez, Alexis. (2016). Habilidades directivas. La Habana, Cuba: Citmatel.
- Covey, S. (2003). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós, 2ª ed. Recuperado de: <http://www.colomos.ceti.mx/Goe/documentos/9.Los7Habitosde laGente AltamenteEfectiva.pdf>
- Crissien, John. (1998). Cambio de cultura organizacional, responsabilidad del líder 100%. México: Biblioteca de El Colegio de Graduados. Tesis Maestría en Alta Dirección, (MAD).
- Daft, R. (2017). Teoría y diseño organizacional. México: Thomson, 10ª ed.
- Delgado, Raúl y Madrigal Torres Berta, E. (2007). Negociación en un mundo diverso: Teoría del multiculturalismo. México: CETYS/Universidad.
- Drucker, Ferdinand, Peter. (2002). La gerencia efectiva. México: DeBolsillo.
- Drucker, Ferdinand, Peter. (2014). La gerencia efectiva. Buenos Aires, Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial/DeBolsillo.
- Enebral Fernández, José. (2007). Hacia una gestión del pensamiento. Recuperado de: <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=enebral&id=77>, (Consultado en Julio del 2022).
- Fano, Francisco Javier. (2014). Habilidades directivas en el siglo XXI. Recuperado de: <https://www.mejoracompetitiva.es/2014/01/habilidades-directivas-en-el-siglo-xxi/#:~:text=Creatividad%2C%20Mentalidad%20global%20e%20Inmersi%C3%B3n,la%20empresa%20del%20siglo%20XXI> (Consultado en Agosto del 2022).

- Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de la actividad metal-mecánica Venezolana. *Revista Tendencias*, vol. VII, núm. 1, p.p. 81-100. Recuperado de: <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/679> (Consultado en Mayo del 2022).
- Gardner, Howard. (1983a). *The multiple intelligences*. Nueva York, USA: Basic Books.
- Gardner, Howard. (1983b) *Las inteligencias múltiples*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Gardner, Howard. (2008). *Las inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Paidós.
- Gardner, Howard. (2010). *La inteligencia reformulada: Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Paidós.
- Goleman, Daniel. (2000). *La inteligencia emocional*. México: Vergara ediciones.
- González, V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, vol. XXII, núm. 1, p.p. 45-53. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/171081> (Consultado en Junio del 2022).
- Guilford, J. (1983). *Creatividad y educación*. España: Ediciones Paidós.
- Hampshire, Adam. (2012). Fractionating human intelligence. *Neuron Review*, vol. 76, num. 6; p.p. 1 225-1 237. <http://10.1016/j.neuron.2012.06.022> (Consultado en Mayo del 2022).
- Indiana University. (2007). William Stern. Indiana University editions.
- Jiménez, Alba. (2016). *Inteligencias múltiples*. larazon.es. Consultado el 17 de abril del 2022.
- Katz, R. L. (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. Estados Unidos de América: Biblioteca Harvard Ediciones.
- Kaufman, A. S. (2009). *IQ testing 101*. New York, USA: Springer-Verlag Publishing.
- Kiyosaki, Robert, T. (2020). *Padre rico. Padre pobre*. México: Aguilar, 20ª edición conmemorativa.
- Levy, A. (2012). El pensamiento estratégico como un proceso de aprendizaje. *Revista Visión de Futuro*, vol. 16, núm. 1, p.p. 1-17. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082012000100006](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082012000100006) (Consultado en Junio del 2022).
- Madrigal, E. (2012). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Madrigal Torres, Berta, E. (2005). *Liderazgo: Enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw-Hill.
- Madrigal Torres, B. E. (2009a). *La enseñanza y el aprendizaje de las habilidades y de las destrezas motrices básicas*. México: McGraw Hill, 2ª ed.
- Madrigal Torres, Berta, E. (2009b). *Habilidades directivas*. México: McGraw Hill, 2ª ed.
- Martínez, F. y Urribarrí, A. (2011). Habilidades gerenciales existentes en las organizaciones de la economía social en el estado de Trujillo. *Revista Tecnología, Gerencia y Educación*, vol. 12, núm. 24, p.p. 160-179.
- Maturana, H., & Rezepka, S. (2000). *Formação Humana e Capacitação*. Sao Paulo, Brasil: Petrópolis Vozes, Ed., 2ª ed.
- Maxwell, J. (2003). Innovation is a social process. *Science, Innovations and Electronic Information Division, Statistics Canada*, vol. 88. Recuperado de: <http://www.statcan.gc.ca/pub/88f0006x/88f0006x2003006-eng.pdf> (Consultado en Junio del 2022).

- Morera Cruz, José Orlando. (2002). Características del gerente del siglo XXI. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-del-gerente-del-siglo-xxi/> (Consultado en Abril del 2022).
- Nanus, Burt. (1989). *The leader's edge: The seven keys to leadership in a turbulent world*. New York, USA: Contemporary Books.
- Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Revista Gestión Eficaz del Tiempo y Control del Estrés*, núm. 38, p.p. 119-146. Recuperado de: <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703> (Consultado en Junio del 2022).
- Nelly, J. (2007). Entrenamiento en habilidades sociales. Editorial Desclée de Brouwer. <http://www.usuarios.com/~ib305128/doment618n.htm>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Parra, B. (2005). Didáctica de las artes visuales. Teoría de las inteligencias múltiples de Gardner. *eSalud*. Consultado el 6 de abril del 2022.
- Pavez, L. (2009). *Gestión tecnológica especializada; Agricultura y ganadería*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Dolmer.
- Porter, Michael. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria, S. A. de C. V.
- Quiroa, Myriam. (2021). Funciones de un gerente. *Economipedia.com* Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/funciones-de-un-gerente.html> (Consultado en Junio del 2022).
- Ramsey, Dave. (2020). *La transformación total de su dinero. Un plan efectivo para alcanzar bienestar financiero*. Estados Unidos de América: Editorial Nelson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación, 13ª ed.
- Rodríguez de Padrón, K. (2017). Virtudes necesarias para ser un buen gerente. Recuperado de: <http://amhfmaestriaengerenciaempresarial.blogspot.com.co/2017/03/virtudes-necesarias-para-ser-un-buen.html> (Consultado en Junio del 2022).
- Román, O.; Arbeláez, G. y Patiño, C. (2012). Gerencia integral desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégica. *Revista Gestión y Desarrollo*.
- Ruiz, E. (2013). *Enseñanza y aprendizaje de habilidades*. Caracas, Venezuela: Editorial Norma.
- Sánchez, C. O. (2016). Planificación financiera de empresas agropecuarias. *Revista Visión de Futuro*, vol. 20, núm. 1, p.p. 209-227. Recuperado de: [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=418:2016-04-04-19-36-17&catid=169:art-esp&Itemid=89n](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=418:2016-04-04-19-36-17&catid=169:art-esp&Itemid=89n) (Consultado en Junio del 2022).
- Saracho Rosales, Alejandro. (2021). *Mapa de riqueza*. México: Aguilar.
- Salenbacher, Jürgen. (2017). *Creative personal branding: La estrategia de marcar tendencia*. España: Profit Editorial.
- Senge, Peter. (2012). *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Argentina: Granica Ediciones.

- Serna, Humberto. (2010). Gerencia estratégica. Planeación y gestión: Teoría y metodología. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ> (Consultado en Junio del 2022).
- Sternberg, Robert, J.; Grigorenko, Elena. L. y Bundy, Donald. A. (2001). The predictive value of IQ. USA: Merrill-Palmer Quarterly 47.1.
- Terán Pérez, David Moisés y González Mondragón, Noé. (2022). Habilidades directivas en ingeniería. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Torres Tasso, Emperatriz. (1997). “Manejo de los problemas de conducta social en el hogar y la escuela”, En *Habilidades sociales*. Colegio B. F. Skinner. Lima, Perú.
- United Nations. (2010). Creative economy report 2010. Creative economy: A feasible development option. New York: UN.
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México: Prentice-Hall/Pearson, 8ª ed. Recuperado de: [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para\\_descarga/a.%20Whetten.%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20\(2011\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/a.%20Whetten.%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20(2011).pdf) (Consultado en Junio del 2022).