



CENTRO DE
DESARROLLO DE
HABILIDADES



PARTNER
CONSULTING S.A.C.
DESARROLLAMOS HABILIDADES

¡POR QUE DESARROLLAR HABILIDADES DIRECTIVAS Y EVITAR QUE LO DIRECTIVOS FRACASEN!

Por. Manuel Ponce

manuelponce@cdh.com.pe
manuelponce@partnerconsulting.com.pe
@mponcepolanco



¿Gerente? ¿Supervisor? ¿Superintendente? ¿Coordinador? ¿Administrador? ¿Jefe de sección? ¿Funcionario? ¿Ejecutivo? ¿Rector? ¿Decano? ¿Jefe de carrera? ¿Alcalde? ¿Presidente Regional?, etc. No importa cómo lo llamen; si usted es responsable del trabajo de otros, entonces usted es un gerente **y este artículo es para usted.**

¿Cómo llegamos a ser directivos?

Casi todos los que hemos llegado a un cargo ejecutivo lo hemos hecho abruptamente, sin experiencia previa. Súbitamente nos ponen a cargo del trabajo de otros. Por regla general, nos ascienden por ser particularmente eficientes en algún trabajo. Ella es buena para vender, él es bueno en diseño y tú eres bueno en producción. Por lo tanto, ¿Quién mejor para ponerse a cargo de ventas, diseño y producción?.

A partir de ese día, sus habilidades personales en ventas, diseño y producción dejan de ser de importantes. Vuestro éxito depende ahora de la pericia con la que podamos hacer que **otros** tengan el mejor desempeño posible. **¿Y cómo aprendemos a ejecutar este nuevo trabajo? ¿De qué manera salimos adelante con el nuevo conjunto de habilidades que necesitamos?.** A menudo simplemente se nos permite adquirir las que creamos que sean necesarias para el desempeño adecuado de nuestras funciones.

La actitud común en muchas organizaciones es que los gerentes nacen, no se hacen. Si alguien es realmente bueno en la ejecución de ciertas tareas, entonces no tendrá dificultad alguna dirigiendo a otros para que realicen esa misma tarea. **Es la razón por la cual no se le da capacitación alguna para el nuevo papel.** Es probable que se den algunas instrucciones acerca de detalles prácticos referentes a cómo manejar el papeleo administrativo y, ocasionalmente, es posible obtener asesoramiento en asuntos especiales tales como programas de incentivos o el empleo de una nueva tecnología; pero de manera general, el problema cotidiano de ser gerente es algo que se deja para que cada cual lo aprenda según su propia experiencia.

Por lo tanto, la mayoría de gerentes a duras penas salen del paso. Algunos lo hacen con buen resultado, otros no. Los de más éxito habitualmente son los que desde el primer momento se dan cuenta de que **hay algo que aprender** y que no es probable que ocurra por acción de la naturaleza; por lo tanto lo tienen que hacer ellos.



Ellos emplean parte del tiempo pensando en las **diferentes** actividades en que están envueltos diariamente para manejar el trabajo de otras personas. Observan las áreas en las cuales están menos satisfechos con su desempeño, y piensan en la forma en que podrían mejorar. Cuando pueden, intercambian ideas ó discuten con otros gerentes, o incluso con sus jefes; y leen libros sobre aspectos de gerencia y aprovechan todas las oportunidades para asistir a cursos y talleres que parezcan apropiados.

En ese recorrido, el entorno, el sector, la competencia, los clientes, los proveedores, el personal y otros grupos de interés, apremian y la limitación del tiempo constituye un factor fundamental para la adecuada formación de los directivos; por lo que es necesario ayudarlos en la rápida adquisición de estas habilidades.

¿Qué son las habilidades directivas?

David Whetten sostiene que varias características definitivas demarcan las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas.

- **Primero**, las habilidades directivas son **conductuales**. Consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros.
- **Segundo**, las habilidades directivas son **controlables**. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. Las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente.
- **Tercero**, las habilidades directivas se pueden **desarrollar**. El desempeño puede mejorar. A diferencia del CI y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación.
- **Cuarto**, las habilidades directivas están **interrelacionadas y sobrepuestas**. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces, deben depender de combinaciones de habilidades que se sobreponen y se apoyan unas en otras para permitir flexibilidad en el manejo de situaciones diversas y el logro de resultados. Por ejemplo, para poder motivar eficazmente a los demás, pueden requerirse habilidades como comunicación eficaz, liderazgo, empowerment y autoconocimiento personal.
- **Quinto**, las habilidades directivas a veces son **contradictorias o paradójicas**. Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas. No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor.

¿Es fácil desarrollar habilidades directivas?



El desarrollar habilidades directivas altamente competentes es mucho más complicado que desarrollar habilidades técnicas como aquellas asociadas con un oficio como por ejemplo pensar o con un deporte como por ejemplo patear penales.

Las habilidades directivas, **(1)** están ligadas a un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, y **(2)** están inherentemente conectadas a la interacción con otros individuos (frecuentemente impredecibles).

Puede ser posible un enfoque estandarizado para pensar o tirar penales, **pero no es posible un enfoque estandarizado para administrar seres humanos.**

Por otro lado, lo que sí tienen en común todas las habilidades es el potencial de mejorar a través de la práctica. Cualquier enfoque para desarrollar las habilidades directivas, debe implicar una dosis alta de aplicación práctica. Al mismo tiempo, la práctica sin el conocimiento conceptual necesario es estéril e ignora la necesidad de flexibilidad y adaptación a las diferentes situaciones. Por lo tanto, el desarrollo de competencias en las habilidades directivas está inherentemente ligado tanto al **aprendizaje conceptual como a la práctica conductual.**

¿Qué habilidades se deben desarrollar para lograr directivos eficaces?

1. Motivación e influencia en los demás; **liderazgo.**
2. Formación de **equipos de trabajo** de alto rendimiento y **coaching.**
3. Delegación de funciones; **empowerment.**
4. **Comunicación** verbal y **escucha** efectiva.
5. **Manejo del tiempo** y del estrés.
6. **Autoconocimiento** y **Manejo de decisiones** individuales.
7. Reconocimiento, definición y **resolución de problemas.**
8. **Fijación de metas** y creación de visión.
9. **Manejo de reuniones y presentaciones de alto impacto.**
10. Manejo de conflictos; **negociación.**

Un estudio de Hanson (1986) investigó los factores que mejor justificaban el éxito financiero en un lapso de cinco años de 40 empresas importantes de manufactura.

La pregunta que se les planteaba era: "**¿Qué explica el éxito financiero de las empresas que son altamente efectivas?**".

Se identificaron y evaluaron los cinco factores de predicción más poderosos:

1. La cuota de mercado.
2. El uso intensivo de los bienes de capital.
3. El tamaño de la empresa en activos.
4. El rendimiento promedio del sector industrial por ventas.
5. La habilidad de los directivos para administrar efectivamente a su personal.

Los resultados revelaron que un sólo factor era tres veces más poderoso que todos los demás factores combinados: **la habilidad para la buena administración del personal.**



**CENTRO DE
DESARROLLO DE
HABILIDADES**



**PARTNER
CONSULTING S.A.C.**
DESARROLLAMOS HABILIDADES

Un modelo sencillo para desarrollar las habilidades directivas

Las investigaciones y las evidencias sugieren un modelo de aprendizaje de cinco pasos como el medio más eficaz para mejorar las habilidades directivas:

1. **Evaluación** de los niveles actuales de competencia de habilidades y del conocimiento de los principios conductuales.
2. **Aprendizaje** de nuevos principios validados con bases científicas para el desempeño eficaz de las habilidades.
3. **Análisis** exhaustivo de las habilidades actuales.
4. **Ejercicios** prácticos de habilidades en los cuales se puede experimentar y recibir retroalimentación inmediata en un ambiente relativamente seguro.
5. **Aplicación** de las habilidades en un contexto de la vida real, con un análisis de seguimiento del éxito relativo de dicha aplicación.

La investigación acerca de la efectividad de los programas de capacitación utilizando este modelo general de aprendizaje ha demostrado que produce resultados superiores a aquellos basados en los enfoques tradicionales.

¡Prepárese para interrelacionarse con otras personas!

¡Prepárese para conseguir lo mejor de sus colaboradores!

¡Las habilidades técnicas no bastan cuando de
gestionar personas se trata!

Manuel Ponce Polanco; Profesional con sólida experiencia en Gestión Empresarial y Desarrollo de Personas.

- MBA en Administración y Finanzas, Universidad del Pacífico.
- Master en Dirección Estratégica Financiera, Escuela de Negocios EOI España.
- Programa de Alta Dirección Comercial PADC, Universidad de Piura.
- Certificación Internacional en Gestión Estratégica de RR HH por Competencias, ALIDE.
- Consultor en Gobierno Corporativo de Empresas Familiares, Cámara de Comercio de Lima CCL y Banco Interamericano de Desarrollo, BID.
- Líder Certificado en Servicio al Cliente CCSL y Entrenador Certificado en Servicio al cliente CCST, por el SERVICE QUALITY INSTITUTE SQI.
- Certificación Internacional cómo experto en Planeamiento Estratégico, Balanced Scorecard y Gestión por Competencias, UTN Argentina.
- Especialización en Coaching Sistémico, MORE GLOBAL de México y UPC de Perú.
- Especialización en Gestión del Capital Humano, Universidad del Pacífico.
- Especialización en Finanzas Avanzadas, UPC.
- Especialización en Administración de Pequeñas y Mediana Empresas, IPAE.
- V Curso de Especialización en Finanzas y Desarrollo, COFIDE.
- Ingeniero Industrial, UNT.

Jr. Tomas Ramsey No 960 Of. 203 – Magdalena del Mar - Lima. Telf. 945084562
<http://www.facebook.com/desarrollamoshabilidades/>
manuelponce@partnerconsulting.com.pe