

Habilidades Básicas de un Director

Lo que hacen los Gerentes

Los gerentes hacen cosas interactuando con otros individuos. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Los gerentes realizan su trabajo en una organización, que es una unidad coordinada en forma consistente, que incluye a dos o más personas y que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas.

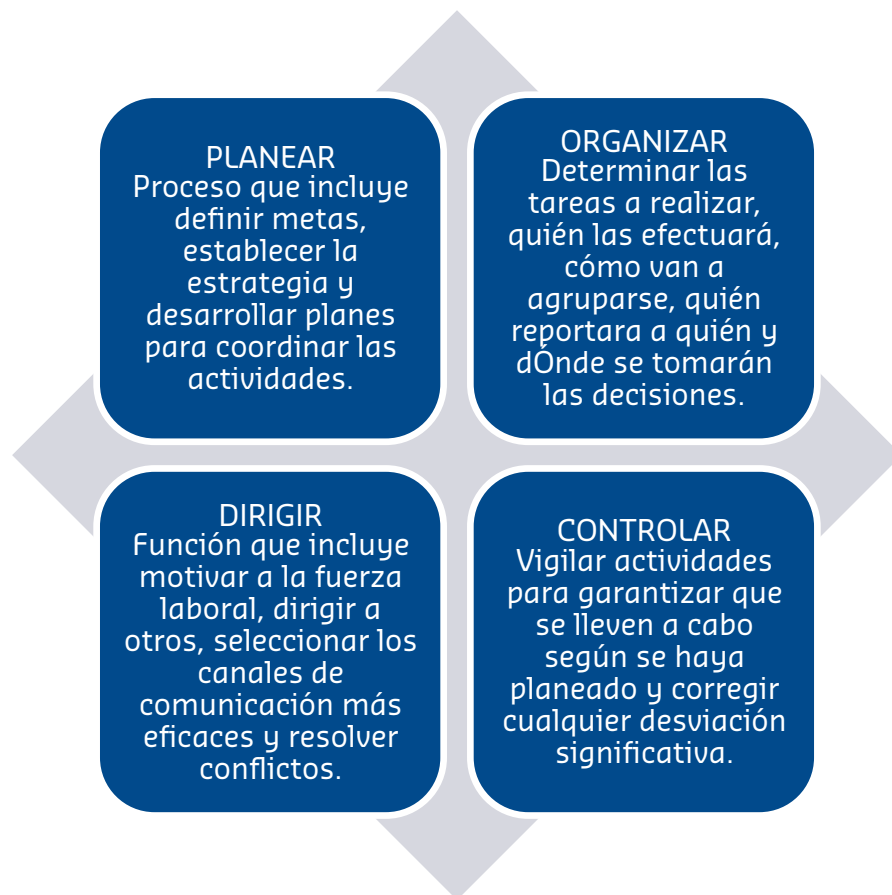
Los individuos que supervisan las actividades de otros y que son responsables por alcanzar las metas de dichas organizaciones son los gerentes aunque en ocasiones se les llama administradores, sobre todo en las organizaciones con fines de lucro.



Habilidades Básicas de un Director

FUNCIONES DE LA GERENCIA

A principios del siglo XX, un industrial francés llamado Henri Fayol escribió que todos los gerentes realizan cinco funciones administrativas básicas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En la actualidad, se han resumido en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar.



Por lo tanto, según el enfoque funcional, la respuesta a la pregunta “¿Qué hacen los gerentes?” Es que ellos planean, organizan dirigen y controlan.

Habilidades Básicas de un Director

Habilidades Gerenciales

Otra manera de considerar lo que hacen los gerentes consiste en fijarse en las habilidades o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Los investigadores han identificado varias oportunidades que distinguen a los gerentes eficaces de los ineficientes.

Aptitudes técnicas: incluye la capacidad de aplicar conocimientos o experiencias especializados.

Habilidades humanas: las que sirven para entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como en nivel individual, es lo que se define como las habilidades humanas.

Destrezas conceptuales: deben tener la capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas, dicha tarea requiere una destreza conceptual.

Roles de la Gerencia

A finales de la década de 1960, Henry Mintzberg, estudiante graduado del MIT, emprendió un estudio cuidadoso de cinco ejecutivos con la finalidad de determinar lo que hacían en sus trabajos. Con base en sus observaciones, Mintzberg concluyó que los gerentes desempeñan diez roles o conjuntos de comportamientos diferentes y altamente relacionados.

Los roles se clasifican básicamente en:

1. Interpersonales.
2. Informativos.
3. De toma de decisiones.

Habilidades Básicas de un Director

Roles Gerenciales según Mintzberg

Rol		Descripción
Interpersonal	Representante Líder Enlace	<p>Figura simbólica; se requiere que ejecute cierto número de funciones rutinarias de índole social o legal.</p> <p>Responsable por la motivación y dirección de los empleados.</p> <p>Mantiene una red de contactos externos que le hacen favores y le brindan información.</p>
Informativo	Vigilante Divulgador Vocero	<p>Recibe una amplia variedad de información, sirve como centro neurálgico de la información externa e interna de la organización.</p> <p>Trasmite toda la información recibida de los asociados externos, o de otros empleados, a los miembros de la organización.</p> <p>Trasmite información a los asociados externos acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización; funge como experto en la industria de la organización.</p>
De toma de decisiones	Emprendedor Encargado de atender conflictos Asignador de recursos Negociador	<p>Busca oportunidades en la organización e inicia proyectos para realizar un cambio.</p> <p>Responsable de efectuar acciones correctivas, cuando la organización enfrenta problemas significativos e inesperados.</p> <p>Toma o aprueba decisiones organizacionales importantes.</p> <p>Responsable de representar a la organización en negociaciones de importancia.</p>

Habilidades Básicas de un Director

Actividades de una gerencia eficaz versus una gerencia exitosa

Fred Luthans y sus colegas vieron que los gerentes trabajaban desde un enfoque un tanto diferente.

Hicieron la siguiente pregunta:

¿Los gerentes que ascienden más rápido en una organización hacen las mismas actividades, y con el mismo empeño, que aquellos que realizan el mejor trabajo?

Tal vez ustedes piensen que sí y, sin embargo, no siempre es lo que ocurre.

Luthans y sus colegas estudiaron a más de 450 gerentes y descubrieron que estos efectuaban cuatro actividades básicas:

1. **Administración tradicional.** Tomar decisiones, planear y controlar.
2. **Comunicación.** Intercambiar información rutinaria y procesar documentos.
3. **Administración de recursos humanos.** Motivar, disciplinar, manejar conflictos, asignar personal y capacitar.
4. **Formación de redes.** Socializar, mostrar diplomacia e intercambiar con colaboradores externos.

Estas investigaciones agregan información importante a nuestros conocimientos sobre la labor de los gerentes. Los gerentes exitosos dan un énfasis casi opuesto a la administración tradicional, comunicación, administración de recursos humanos y formación de redes, en comparación con los gerentes eficaces. Tal descubrimiento desafía el supuesto histórico de que los ascensos se basan en el desempeño e ilustra la importancia de las habilidades diplomáticas y la formación de redes con el propósito de crecer en las organizaciones.

Habilidades Básicas de un Director

Repaso del trabajo del gerente

Hay un nexo común entre funciones, roles, habilidades, actividades y enfoques para la gerencia: cada uno de ellos reconoce la importancia fundamental que implica administrar al personal, sin importar que se llame “la función de dirigir”, “roles interpersonales”, “habilidades humanas” o “actividades de administración de recursos humanos, comunicación y formación de redes”. Es evidente que los gerentes necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales si buscan ser eficaces y exitosos.

Referencia:

Robbins, S, (2013). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (15ed). México: PEARSON.