

# ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

*Aplicadas a la Institución Militar*

*Mayor Jairo Rodríguez Sarmiento  
Mayor José C. Castelblanco Galindo*

I Parte

**L**a institución militar enfrenta conflictos especiales planteados por el aspecto cambiante de la guerra interna que se vive. Debido a la creciente complejidad del ambiente interno, debe estar preparada para responder a cualquier amenaza que

se presente. Sumado a lo anterior actualmente la institución cumple misiones que la obligan a prepararse en los campos y áreas para afrontar con éxito dichas tareas, por ello a pesar de ser una institución del Estado no puede compararse con ninguna otra, puede decirse que



es única en su género. Existen algunos aspectos que la caracterizan y la difieren de las otras instituciones y entre las cuales se pueden relacionar las siguientes: la jerarquización, los valores nacionalistas, el régimen disciplinario, la legislación penal, los objetivos propuestos y la misión constitucional impuesta por el estado de derecho. Lo anterior la hace única en su campo, pero a pesar de todo esto y de las diferencias que tiene con otros tipos de organizaciones públicas o privadas siempre estarán presentes en ella el manejo de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos que deberán integrarse para lograr el cumplimiento de la misión constitucional, manejo que siempre ha sido realizado por comandantes, jefes o líderes con condiciones excepcionales de preparación profesional.

Si se analizan otras organizaciones o empresas estos recursos también son manejados por personas especiales que pueden ser directivos, empresarios, ejecutivos, etc. Por la gran responsabilidad que cada uno de estos individuos tiene, es necesario que permanentemente se estén esforzando por cumplir metas, objetivos personales e institucionales, también implica esa responsabilidad el manejo integral de los recursos que realicen funciones básicas de planeación, dirección,

control, ejecución, evaluación, orientación, etc. Al lado de estas funciones básicas se ponen en juego las técnicas y las estrategias que combinadas con algunas habilidades hacen que los comandantes, jefes, líderes, administradores o gerentes sean aptos para lograr los propósitos establecidos.

Sin embargo, hay un grupo especial de comandantes, jefes, directivos que por esa aptitud obtienen mayores y mejores resultados con menos esfuerzo. Estos son entonces los verdaderos líderes y directivos del futuro que para permanecer vigentes deben estar al día, deben estar en constante formación y desarrollo.

¿Pertenece usted a este grupo selecto?

¿Quiere usted pertenecer?

Pues bien, en cualquier caso para tener esa aptitud, se requiere estar formado para el presente y dispuesto para el futuro. Esa aptitud se logra en término de tres áreas fundamentales como son:

- a. Conocimientos.
- b. Habilidades.
- c. Actitudes.

Aclarando que los conocimientos se aprenden, las habilidades se desarrollan y las actitudes se adquieren, modifican o mejoran así:

## **APTITUD = CONOCIMIENTOS + HABILIDADES + ACTITUDES**

El objetivo que se busca es complementar conocimientos, desarrollar habilidades y fortalecer actitudes positivas en las personas que tienen la gran responsabilidad del manejo de los recursos, por lo tanto en el contenido y realización de este documento se encontrarán herramientas, técnicas y estrategias que mediante la creación de situaciones de aprendizaje les permitirá desarrollar habilidades para: motivarse a sí mismo, tomar decisiones, motivar a sus subalternos jefes y compañeros, mejorar las comunicaciones, solucionar problemas y conflictos, trabajar en equipo, negociar, dictar conferencias, manejar dinámicamente grupos, administrar positivamente el tiempo, delegar, fijar objetivos, mejorar relaciones interpersonales, ser creativo y poner en juego la planeación estratégica; rescatar valores humanos, valores profesionales y valores institucionales. Habilidades que se complementan con algunos ejercicios prácticos que deben elaborarse cuidadosa y detalladamente a nivel individual algunos, otros en grupo. Su desarrollo capacitará y mejorará las principales habilidades que requiere un jefe, comandante o líder para conducir o manejar los diferentes recursos de la institución.

La fórmula C.H.A. (conocimientos, habilidades, actitudes) desarrolla habilidades en el comandante, en el jefe, en el directivo y beneficia su trabajo, su familia, su institución y la sociedad. Un ser humano en superación es un ser que valora sus potencialidades, las desarrolla para su propia realización y beneficio social. Los comandantes, jefes, directivos y empresarios en la actualidad más que nunca, enfrentan grandes retos para lograr que sus instituciones y organizaciones puedan crecer y proyectarse, estos retos deben convertirse en oportunidades para cumplir la misión encomendada con posibilidades de éxito y es necesario entonces que dichos líderes militares, eclesiásticos, civiles y gerenciales desarrollen una visión-acción.

La visión es la capacidad de poder ver la empresa en un futuro con misión, objetivos y metas cumplidas a través del desarrollo empresarial y el desarrollo de las personas que la forman. La visión es un sueño empresarial con realización humana, la acción es poner en ejecución ese sueño; es concretarlo; es llevarlo a la realidad; es dirigirlo. Esta es la principal función del líder, jefe o directivo: realizar los sueños empresariales.

Debe tenerse en cuenta que la visión y la acción van juntas para

poder lograr la misión y cabe recordar el mensaje del doctor Joel Arthur Barker "una misión sin acción es un sueño, una acción sin visión es un absurdo" quizás una buena alternativa de lograr esa visión-acción sea fortaleciendo conocimientos, desarrollando habilidades y propiciando actitudes positivas.

Esta alternativa implica familiarizarse y actualizarse en algunos conceptos de formación como: planeación y gerencia estratégica, calidad total, gerencia del servicio, control de gestión, habilidades de dirección, sentido de pertenencia empresarial, valores humanos, profesionales y empresariales, toma de decisiones, motivación, trabajo en equipo, etc.

Se puede concluir que aquellos jefes, líderes o directivos que quieran proyectarse y cumplir con la misión, deben participar en los programas de alta gerencia y aprovechar las oportunidades de realización personal y empresarial.



### ARCO TEORICO

Cualquiera que sea el tipo de organización siempre se encuentra en ellos la pirámide ocupacional como se puede representar en el siguiente esquema:



Para ello los diferentes autores y estudiosos del comportamiento han formulado teorías en el manejo de dicha pirámide ocupacional y han surgido enfoques gerenciales como administración por objetivos, desarrollo gerencial, gerencia estratégica, administración por excepción, etc., sin embargo, todos ellos coinciden en que para el manejo de esta estructura se requiere la fórmula C.H.A (conocimientos, habilidades, actitudes).

Por tanto, para el manejo de dicha estructura a medida que se asciende en la pirámide ocupacional se hace más importante el desarrollo de las habilidades y actitudes y a medida que se desciende se acentúan más los conocimientos, ejemplo: El suboficial de menor grado para manejar a sus hombres no requiere de las mismas habilidades y actitudes que el oficial comandante de una unidad táctica, esto implica por tanto

que la acción de formación y desarrollo de los mandos superiores deberá estar encaminada fundamentalmente al desarrollo de habilidades para establecer diagnósticos, elaborar planes de acción estratégicos y generar procesos de trabajo en equipo y participación a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos y la misión.

En la medida que la pirámide ocupacional asciende, aumenta la responsabilidad, la capacidad de discernimiento, el manejo de hombres, etc., la base de la pirámide en algunos casos se limita a obedecer, su responsabilidad es mínima por lo tanto sus habilidades no deben ser muchas.

Los principales objetivos del programa de habilidades de dirección están destinados a ayudar a los participantes a desarrollar las habilidades y a aplicar el aprendizaje a sus situaciones de trabajo. Un objetivo aislado e igualmente importante es la iniciación de un esquema progresivo de mejora del desempeño planeado por medio de discusiones entre el mando y su comandante o jefe.



### Planteamiento de mejora del desempeño.

El primero, y quizá el punto más importante para tener en cuenta,

es saber que el resultado final del programa crea una mejora en el desempeño del trabajo. Muchos enfoques han sido diseñados y practicados en diferentes organizaciones; muchos expresan esencialmente las mismas cosas.

*El mejoramiento del desempeño puede explicarse al responder ciertas preguntas.*

¿Qué contribución se requiere en las personas?	¿Cómo se puede evaluar esto?
--	------------------------------

¿Qué mejoras son deseables?	¿Cómo pueden conseguirse estas mejoras?
-----------------------------	---

El plan de mejoras del desempeño (P.D.M.) es un nuevo enfoque desarrollado para ayudar a los gerentes y a los mandos a mejorar el desempeño de su trabajo.

*¿En qué consiste el P.D.M.?*

El P.D.M. se propone desarrollar un programa de autogeneración de mejora del desempeño en el trabajo.

Esto ayuda a las personas a acometer los problemas que se presentan en su trabajo y a dirigir su atención a las áreas de su trabajo en donde la mejora del desempeño sería la mejor gratificación para la institución.

*¿En qué forma difiere el P.D.M. de otros sistemas?*

Otros sistemas de dirección y desarrollo de mandos, tales como la administración por objetivos, tienden a relacionarse con todo el trabajo. Esto significa que hay a menudo un apreciable retardo durante la fase de iniciación y desarrollo de tal sistema antes de empezar a ocurrir cambios y mejoras.

El P.D.M. se dirige al principio hacia los problemas hallados por el trabajador, que obstaculizan el desempeño del trabajo, y también sobre aquellas áreas donde se requiere la mejora del desempeño. Esto quiere decir, que dentro de un tiempo relativamente corto se pueden conseguir mejoras.

*¿Qué puede decirse de los problemas de implicación y compromiso?*

Ningún sistema de desarrollo de desempeño de los gerentes y mandos puede ser completamente efectivo sin el compromiso de los que se hallan implicados. Se ha visto en muchas ocasiones la mengua del

entusiasmo engendrado al principio debido al retardo entre el anuncio del proyecto de una empresa sobre el esquema de desarrollo y los resultados que se van a conseguir.

*¿Quién implementa el P. M. D.?*

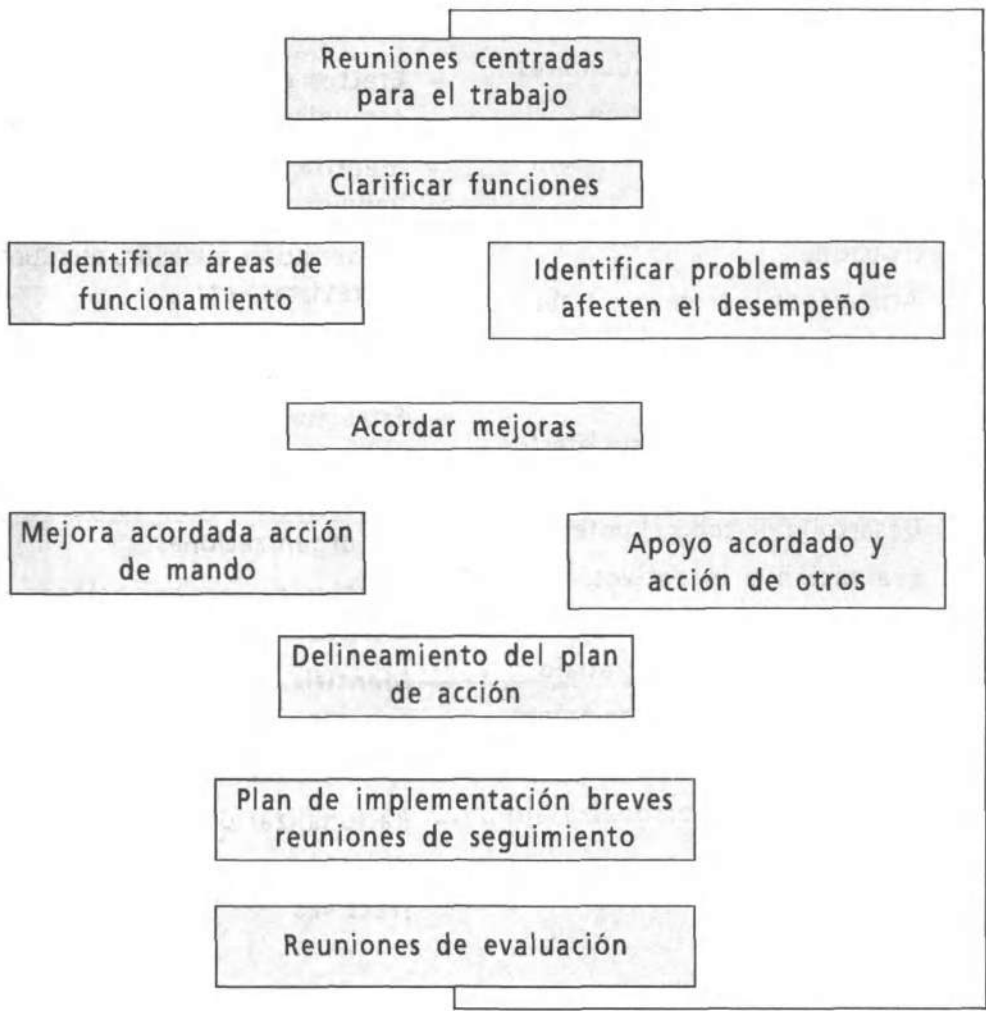
La base del P.M.D. es la discusión sobre el trabajo entre el comandante y sus colaboradores inmediatos. El sistema se puede representar así: (Ver cuadro).

El P.M.D. al enfocar inmediatamente los problemas percibidos por el trabajador y el acometimiento de estos problemas, especialmente los que lo afectan pero que se hayan fuera de su control, se genera el entusiasmo y el compromiso hacia el programa. El trabajador ve rápidamente los beneficios por sí mismo cuando sus problemas son solucionados, dándole tiempo para concentrarse en áreas retributivas.

*¿Cómo llega a ser el P.M.D. autogenerativo?*

El P.M.D. se ha desarrollado en tal forma que ha llegado a ser parte integral del estilo de dirección de la empresa, más bien que un sistema de entrenamiento de personal.

Debido a que el P.M.D. se diseñó para dar resultados rápidos, éste engendra entusiasmo y compromiso;



también ha sido diseñado para dar tanta motivación como sea posible a quienes se comprometen por razón de su importancia en el autodesarrollo. Un detalle que merece resaltarse es que el P.M.D. requiere un mínimo de trabajo escrito para los participantes.



### OMA DE DECISIONES Y SOLUCION DE PROBLEMAS

- Identificación del problema, racionalización, causa y efecto.
- Análisis.
- Clarificación de metas y objetivos.

- Planes de acción, probabilidades, reducción de incertidumbres.
- Feed Back y evaluación.
- Posibles problemas.

#### Motivación.

- Actitudes de la gente en el trabajo.
- Necesidades humanas.
- Motivación.
- Estilos de dirección y sus efectos en las personas.
- Desarrollo de todo el potencial.
- Evaluación e incentivos.

#### Dirección de grupo de trabajo.

- Formación y estructura de grupos.
- Tipos de grupos.
- Conducta interpersonal y sus efectos.
- Estilos de dirección.

#### Comunicación efectiva.

- Principios de comunicación.
- Sistema de comunicación formal e informal.

- Sistemas de información.
- Efectos de una buena o mala comunicación.
- Identificación y desarrollo de habilidades en comunicaciones.
- Conversación, audición, escritura, entrevistas, etc.

#### Papel en la organización.

- Estructura y crecimiento de las organizaciones.
- Interrelación entre la gente y las organizaciones.
- Obstáculos, organizaciones y efectos sobre trabajos de dirección.
- Identificación de problemas organizacionales.
- Clarificación de funciones.
- Racionalización de problemas.
- Planes para las acciones correctivas

*(Espere en la próxima edición un nuevo tema sobre las habilidades gerenciales en la Institución Militar).*

