



Alta dirección en negocios internacionales

7° semestre

Clave: 09144737

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas

Contenido nuclear



**División de Ciencias
Sociales y Administrativas**



Alta dirección en negocios internacionales

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas

Contenido nuclear



Índice

Introducción	2
La importancia de los directivos competentes.....	3
Habilidades.....	4
Habilidades directivas.....	4
Características de las habilidades directivas	7
Las habilidades de los directivos eficaces	9
Las habilidades directivas esenciales.....	11
Mejora de las habilidades directivas	16
Utilización de las habilidades para la toma de decisiones.....	18
Cierre.....	20
Fuentes de consulta	21

Alta dirección en negocios internacionales

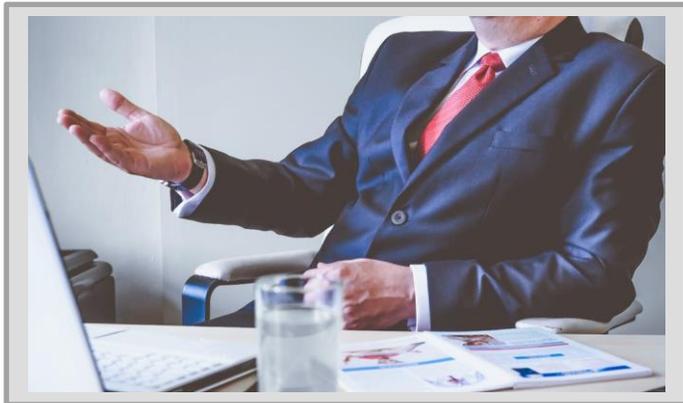
Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas

Contenido nuclear



Introducción

En esta unidad conocerás cuáles son las habilidades directivas que debe de poseer una persona que esté a cargo de una organización de nivel internacional para poder motivar e influir positivamente en el personal para coadyuvar al logro de los objetivos que se han trazado.



Título: Dirección

Fuente: <https://www.pexels.com>

Propósito

Al término de esta unidad, lograrás identificar las habilidades del directivo en las organizaciones internacionales para lograr su mayor rentabilidad y el mejor desempeño del factor humano.

Competencia específica

Identificar qué son las habilidades directivas y su importancia en un contexto empresarial internacional para comprender la necesidad de mejorarlas.



La importancia de los directivos competentes

En el mundo de los negocios, las condiciones del entorno han venido transformándose de manera acelerada y profunda. Los líderes y directivos de los tiempos modernos necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad en su gestión cotidiana Puga & Martínez (2018).

En la última década, más o menos, se ha generado una gran cantidad de evidencia de que la administración hábil es el elemento fundamental para el éxito organizacional. Estos estudios se han realizado a través de numerosos sectores de la industria, contextos internacionales y tipos de organizaciones. Los hallazgos de las investigaciones plantean, casi de manera incuestionable, que, si las empresas desean tener éxito, deben contar con directivos hábiles y competentes.

El siguiente artículo te ayudará a comprender mejor sobre la importancia que tienen las habilidades directivas en un contexto global:

PUGA VILLARREAL, J., & MARTÍNEZ CERNA, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24 (109), 87-103.

Enlace:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518004>



Habilidades

En la actualidad, todas las empresas, sin importar su tamaño, deben establecer programas y proyectos para estar preparadas contra el cambio inminente del entorno. El cambio representa el reto de permanecer en un mercado cada vez más competitivo, es por ello que se requiere desarrollar, adoptar, aprender y perfeccionar las habilidades directivas en la comunicación, liderazgo, motivación y toma de decisiones, porque representan atributos indispensables para llevar a cabo con éxito las funciones directivas dentro de las organizaciones. La organización representa el escenario donde un directivo desarrolla y aplica sus conocimientos y genera beneficios. Frente a la globalización, los cambios que exige el mercado son cada vez más avanzados, no sólo en el aspecto tecnológico, sino también en cuanto a la innovación, creatividad y nuevas ideologías, por lo que tendrá que estar al día para ser capaz de competir y enfrentar nuevos retos.

La palabra habilidad, de acuerdo con la Real Academia Española, significa “capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo” (FAE, 2012). En el libro Habilidades directivas, Bertha Madrigal (2009), adopta lo que Guthie Knapp (2007) señala sobre el término. El autor describe que habilidad es “la capacidad del individuo adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo esfuerzo de tiempo y economía, y con el máximo de seguridad”. También puede decirse que es la combinación de conocimientos especiales que representan la formación necesaria para desarrollar un trabajo, la pericia o aptitudes que toman en cuenta dimensiones cognitivas, emocionales y de voluntad, pero ¿Qué son las habilidades directivas?

Habilidades directivas

Varias características enmarcan las habilidades directivas y las diferencian de prácticas directivas. Según expresa Whelten (2005) en Desarrollo de habilidades directivas, estas características se clasifican en cinco bloques:

1. Son conductuales
2. Son controlables

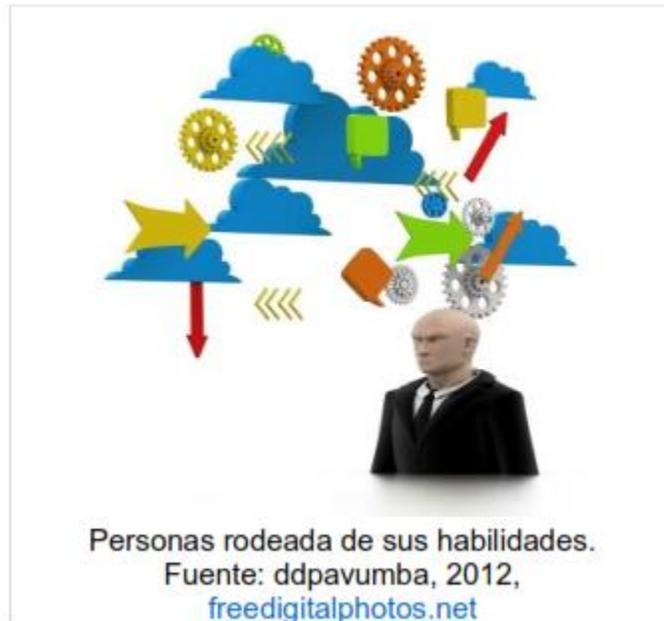
Alta dirección en negocios internacionales

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas

Contenido nuclear



3. Se pueden desarrollar
4. Están interrelacionadas y sobrepuestas
5. A veces son contradictorias y paradójicas



Las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previos con máxima certeza; en la actualidad, se enseñan y se desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Las habilidades no son exclusivas para mandos directivos, ya que, cualquier empleado de la organización puede adoptar y desarrollar dichas habilidades que le permitan ser más competitivo en el terreno laboral, afrontar mayores retos y estar preparado para encarar diversas situaciones, como el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la motivación al personal, la exposición de conocimientos, e incluso la dirección de una organización.

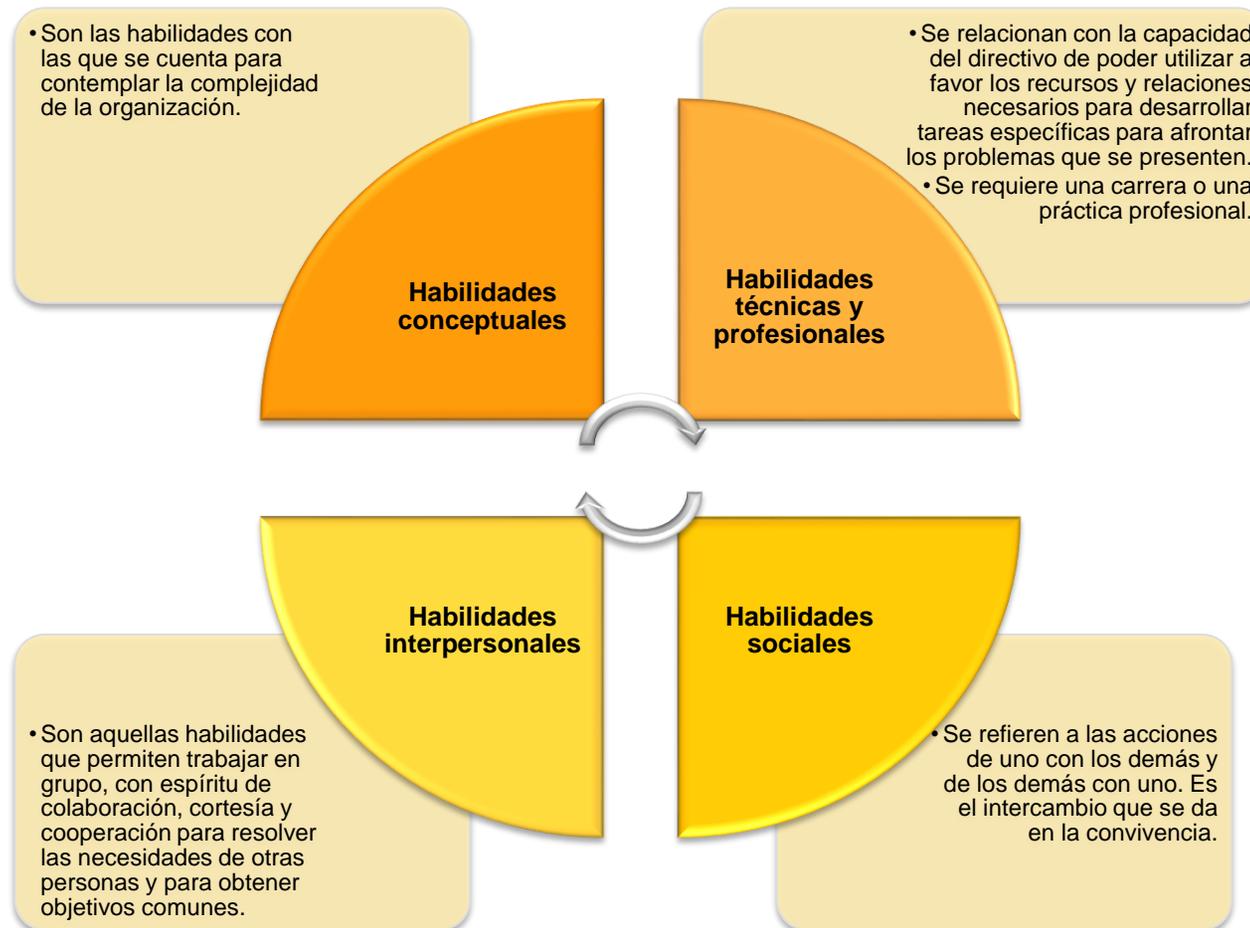
Alta dirección en negocios internacionales

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas

Contenido nuclear



Existen diferentes clasificaciones de habilidades. Para que un directivo de cualquier empresa logre un mejor desempeño requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las siguientes habilidades que se presentan son complementarias, pero llevan a un directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño.





Características de las habilidades directivas

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” o actividades cognoscitivas como “trascender al miedo”, los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar 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 intelectual o de ciertos atributos de la personalidad 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 retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.

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 eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados. Por ejemplo, para motivar a

Alta dirección en negocios internacionales

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas

Contenido nuclear



los demás de manera eficaz, es probable que se requiera de habilidades tales como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento. En otras palabras, los directivos eficaces 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 individualismo o el carácter técnico. Los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles.

Alta dirección en negocios internacionales

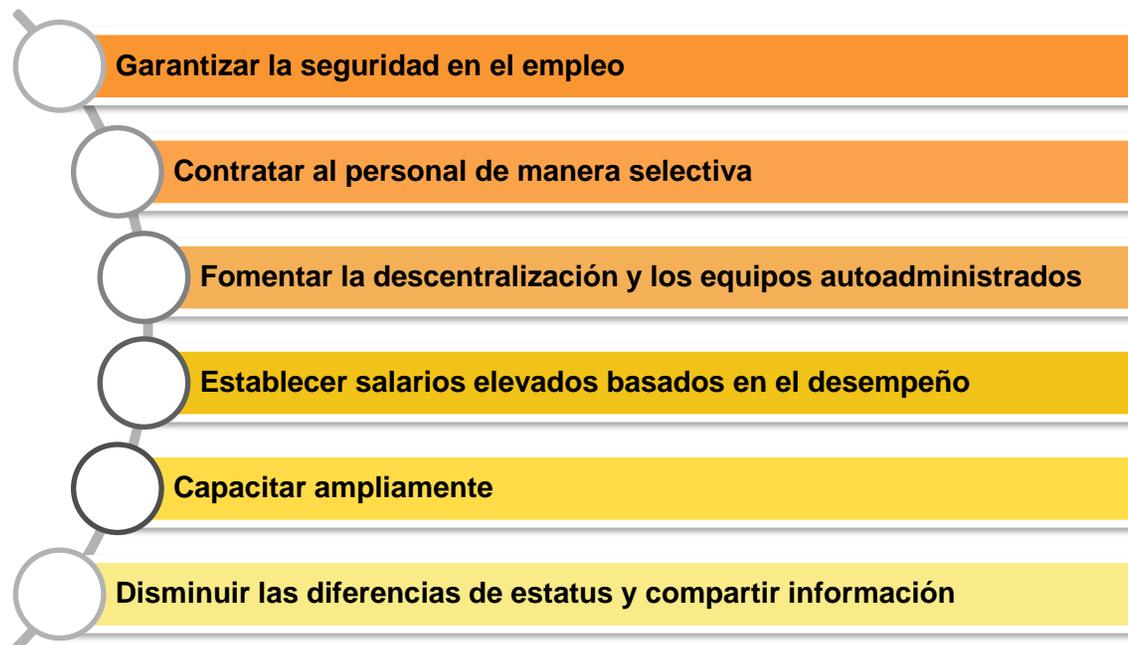
Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas

Contenido nuclear



Las habilidades de los directivos eficaces

Pfeffer (1998) identificó siete prácticas fundamentales relacionadas con la efectividad administrativa y organizacional:



Alta dirección en negocios internacionales

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas

Contenido nuclear



Por otro lado, Quinn (2000) identificó ocho “semillas” para la administración y el liderazgo eficaces:



Las **habilidades directivas** son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva.



Las habilidades directivas esenciales

Diversos investigadores han tratado de identificar cuáles son las habilidades características de los directivos más eficaces. En la investigación que presentan Whelton & Cameron (2011) se identificaron las habilidades y competencias que separan a los individuos extraordinariamente eficaces del resto. Se identificaron a 402 personas que fueron calificadas como directivos altamente eficaces en sus propias organizaciones en los campos de los negocios, cuidados de la salud, educación y gobierno estatal, al pedirles a los altos ejecutivos que nombraran a los directivos más eficaces de sus organizaciones. Luego, se entrevistaron a estos individuos para determinar cuáles atributos se asociaban con la eficacia administrativa.

El análisis de las entrevistas produjo alrededor de 60 características de los directivos eficaces. A continuación, se identificaron con más frecuencia.

Alta dirección en negocios internacionales

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas

Contenido nuclear



- | | | |
|--|--|---|
|  1.- Comunicación verbal (incluye escuchar) |  2.- Manejo del tiempo y del estrés |  3.- Manejo de decisiones individuales |
|  4.- Reconocimiento, definición y solución de problemas |  5.- Motivación e influencia en los demás |  6.- Delegación |
|  7.- Establecimiento de metas y de una visión |  8.- Autoconocimiento |  9.- Formación de equipos |
| |  10.- Manejo de conflictos | |

En las siguientes tablas, se incluye una muestra representativa de encuestas basadas en una mezcla heterogénea de individuos. No es de sorprender que las dos listas sean muy similares. Sin importar si los encuestados son directores generales o supervisores de primera línea, si trabajan en el sector público o en el privado, los observadores las identifican con gran facilidad y coinciden en ellas. No es difícil reconocer y describir las habilidades de los directivos eficaces.

Alta dirección en negocios internacionales

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas

Contenido nuclear



❑ Luthans, Rosenkrantz y Hennessey (1985)

- 52 directivos en 3 organizaciones
- Observación de las habilidades de los participantes demostradas por los directivos más eficaces contra los menos eficaces

Ganar poder e influencia
Comunicarse con individuos externos
Manejar conflictos
Tomar decisiones

Comunicarse con individuos internos
Desarrollar a subalternos
Procesar el papeleo
Planear y establecer metas

❑ Curtis, Winsor y Stephens (1989)

- 428 miembros de la American Society of Personnel Administrators en Estados Unidos
- (1) Habilidades necesarias para obtener un empleo
- (2) Habilidades importantes para el éxito en el desempeño del trabajo
- (3) Habilidades necesarias para ascender dentro de la organización

Empleo
Comunicación verbal
Escuchar
Entusiasmo
Comunicación escrita
Competencia técnica
Apariencia

Éxito en el trabajo
Habilidades interpersonales
Comunicación verbal
Comunicación escrita
Perseverancia/determinación
Entusiasmo
Competencia técnica

Para ascender
Capacidad para trabajar bien con los demás de manera directa
Capacidad para reunir información y tomar una decisión
Capacidad para trabajar bien en grupos
Capacidad para escuchar y dar consejos
Capacidad para dar retroalimentación eficaz
Capacidad para escribir informes eficaces
Conocimiento del trabajo

Capacidad para presentar una buena imagen de la empresa
Capacidad para utilizar computadoras
Conocimientos de teoría de la administración
Conocimientos de finanzas
Conocimientos de marketing
Conocimientos de contabilidad
Capacidad para utilizar máquinas de negocios

Alta dirección en negocios internacionales

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas

Contenido nuclear



❑ Van Velsor y Britain (1995)

- Resume los 5 estudios previos de “descarrilamiento”
- 20 directivos estadounidenses y 42 directivos europeos
- Enfoque en las habilidades causantes del “descarrilamiento” (lo opuesto al éxito)

Problemas con las relaciones interpersonales
Fracaso para cumplir los objetivos del negocio
Incapacidad para formar y dirigir un equipo
Incapacidad para manejar el desarrollo personal o para adaptarse

❑ American Management Association (2000)

- 921 directivos en Estados Unidos

<i>Habilidad</i>	<i>Importancia para las organizaciones</i>	<i>Competencia administrativa</i>	<i>Diferencia</i>
Enfoque en el cliente	1 (4.74)	1 (3.90)	22
Capacidad para utilizar la información para resolver problemas	2 (4.64)	2 (3.71)	15
Reconocer problemas e implementar soluciones	3 (4.56)	8 (3.52)	7
Credibilidad entre los compañeros, subordinados y colegas	4 (4.45)	3 (3.69)	18
Capacidad para transformar las palabras en hechos	5 (4.44)	5 (3.55)	11
Escuchar y hacer preguntas	6 (4.40)	13 (3.36)	3
Contribuir a la misión y a los objetivos de la empresa	7 (4.39)	4 (3.57)	16
Trabajar en equipos (cooperación/compromiso)	8 (4.34)	11 (3.40)	8
Identificar oportunidades de innovación	9 (4.33)	14 (3.35)	4
Establecer estándares para uno mismo y para los subordinados	10 (4.32)	7 (3.53)	9
Habilidades como asesor y mentor	15 (4.21)	26 (2.99)	1
Administración del tiempo	12 (4.27)	25 (3.19)	2
Implementar mejoras	11 (4.29)	17 (3.33)	5
Establecer prioridades	14 (4.24)	20 (3.32)	6

Alta dirección en negocios internacionales

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas

Contenido nuclear



□ Andersen Consulting (2000)

- Estudio de socios, consultores y clientes líderes de Andersen

Habilidades del empleado

Creatividad
Formación de equipos
Elasticidad/flexibilidad
Competencia técnica
Manejo de la ambigüedad
Rapidez
Inteligencia emocional
Habilidades de comunicación

Atributos de liderazgo

Menos controlador
Comparte la autoridad
Culturalmente adaptado
Fomenta el desafío
Visión clara
Cómodo con los riesgos
Crea un negocio motivado
Maneja la diversidad intelectual
Emprendedor



Mejora de las habilidades directivas

Asistir a la escuela solamente para obtener calificaciones altas en cursos con contenido cognoscitivo, si bien es importante, no es suficiente para el éxito en la administración, la carrera o la vida. Endeudarse para obtener una educación formal o conseguir un montón de cartas de recomendación sin haber desarrollado y mejorado sus habilidades directivas implicará una desafortunada pérdida de oportunidades.

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 aplicar comportamientos observables, y se basa en trabajo cognoscitivo y en trabajo conductual. En los programas de capacitación para 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.

Este modelo de aprendizaje, como se formuló originalmente, consistía en cuatro pasos:

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

A continuación, se presenta un modelo para desarrollar las habilidades directivas de manera eficiente:

Alta dirección en negocios internacionales

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas

Contenido nuclear



1. Evaluación de habilidades	Instrumentos de encuesta Representación de roles	Evaluar el nivel actual de competencia y conocimiento; crear disposición para cambiar.
2. Aprendizaje de habilidades	Textos escritos Guías de comportamiento	Enseñar los principios correctos y presentar fundamentos para las guías de comportamiento.
3. Análisis de habilidades	Casos	Brindar ejemplos de desempeño de habilidades adecuadas e inadecuadas. Analizar principios conductuales y las razones por las que funcionan.
4. Práctica de habilidades	Ejercicios Simulaciones Representación de roles	Practicar guías de comportamiento. Adaptar los principios al estilo personal. Recibir retroalimentación y ayuda.
5. Aplicación de habilidades	Tareas (conductuales y escritas)	Transferir el aprendizaje del salón de clases a situaciones de la vida real. Fomentar el desarrollo personal constante.

Revisa en el apartado *Material de apoyo* el siguiente artículo que te ayudará a comprender mejor sobre los retos que tienen los directivos y la necesidad de mejorar sus habilidades:

Cavallé, C. (1999). Nuevos retos en la formación de directivos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (23), pp. 97-103.



Utilización de las habilidades para la toma de decisiones



- La decisión es la elección de un curso de acción entre alternativas, se encuentra en el núcleo de la planeación (Koonts, citado en Albeiro, 2004, p. 3).

Todo directivo toma decisiones continuamente en la rutina diaria, decisiones que impliquen aspectos mayormente relacionados a la parte administrativa de la organización o al aspecto humano de la misma.

Sea cual fuese el escenario, se requiere de las habilidades aprendidas y adquiridas para llevar a cabo todas sus funciones.

De acuerdo con Robbins, las habilidades directivas son:

Formas como el hombre se comporta y actúa para maximizar u optimizar cierto resultado, las decisiones se toman como reacción ante un problema. Existe una discrepancia entre el estado corriente de las cosas y el estado deseado, lo cual, requiere que se considere otros cursos de acción (Robbins, citado en Albeiro, 2004, p. 3).

Para modificar el estado de las cosas, el líder requiere de todas sus habilidades para llevarlo a cabo: comunicación, autocontrol, capacidades de negociación etcétera.



De acuerdo con el modelo Kepner-Tregoe existen formas más eficientes para la toma de decisiones que implican el uso y disposición de habilidades (Abeiro, 2004):

Pasos para tomar una decisión bajo el modelo Kepner-Tregoe:

- Enunciar la decisión: El enunciado de la decisión indica algún tipo de acción y su resultado esperado, da el enfoque para todo lo que sigue. Ejemplo: seleccionar un nuevo gerente de producción.
- Determinar los objetivos para la decisión: Los objetivos son los criterios para la decisión, son los detalles específicos de lo que debe cumplir la misma.
- Clasificación de los objetivos: Objetivos obligatorios y objetivos deseados.

Los objetivos obligatorios deben cumplirse para garantizar una buena decisión, especifican los resultados que van a obtener. Deben ser cuantificables.

Los objetivos deseados no se pueden cuantificar, no son necesariamente críticos.

- Ponderar los objetivos deseados: Se pondera cada uno conforme a su importancia relativa.
- Evaluar alternativas contra objetivos obligatorios: Para que una alternativa pase debe satisfacer todos los objetivos obligatorios.
- Evaluar alternativas contra objetivos deseados: Las alternativas que cumplen con los objetivos obligatorios, deben evaluarse contra los objetivos deseados.

Las consecuencias de la elección: Se deben explorar y evaluar completamente las posibles consecuencias adversas a las alternativas antes de tomar una decisión.

Alta dirección en negocios internacionales

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas

Contenido nuclear



Cierre



Título: Estrategias

Fuente: Pixabay

En esta unidad se han revisado los aspectos más importantes de las habilidades directivas en un nivel introductorio. Se inició describiendo la importancia de las habilidades directivas, hasta llegar al punto de saber cómo mejorarlas.

En la última parte se abordaron las habilidades específicas de la alta dirección y los requerimientos de los directivos que organizan las empresas a nivel internacional. Todos los elementos de esta unidad son una introducción adecuada para la asignatura Alta dirección en negocios internacionales, que deja espacio abierto para las siguientes unidades, que ahondarán en las habilidades directivas necesarias para una correcta gestión.

¡Adelante con el buen trabajo!



Fuentes de consulta

- Cavallé, C. (1999). Nuevos retos en la formación de directivos. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, (23), pp. 97-103.
- García-Revilla Sánchez, L. (2006). *Técnicas y habilidades directivas*. Madrid: eoi Escuela de Negocios.
- Hughes, G., & Curphy. (2006). *Liderazgo*. México: Mc Graw Hill.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas, 2a. ed.* México: Mc Graw Hill.
- Puchol, L., Martin, M. J., Núñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., & Sánchez, G. (s.f.). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Puga Villarreal, j., & Martínez Cerna, I. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. Estudios Gerenciales, 24 (109), 87-103. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518004>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas, 8a. ed.* México: Pearson