

HABILIDADES DEL GERENTE EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PALMICULTOR EN EL DEPARTAMENTO DEL CESAR – COLOMBIA

MANAGERS SKILLS IN ORGANIZATIONS OF THE PALMICULTOR SECTOR IN DEPARTMENT OF CESAR – COLOMBIA

García Payares, Francisco José

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y
Económicas, Universidad Popular del Cesar
Valledupar, Cesar, Colombia
fragarpa@yahoo.com

Boom Cárcamo, Efrain Arnoldo

Facultad de Ciencias Básicas - Universidad de La
Guajira. - Universidad Popular del Cesar
Riohacha, La Guajira, Colombia
ingenieroboomb@gmail.com

Molina Romero, Schneyder José

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad de la Guajira – Sede Villanueva
Villanueva, La Guajira, Colombia
schneydermolina@uniguajira.edu.co

Fecha de Recepción: 06/05/17 - Fecha de Aprobación: 29/07/2017

RESUMEN

Los cambios intempestivos 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 cambie se hace necesario el cambio en la estructura mental de quienes dirigen estas organizaciones. En este sentido, el director o gerente de cualquier tipo de organización debe actualizar y dar aplicabilidad a los tres (3) grandes grupos de habilidades gerenciales.

Este artículo tiene como propósito caracterizar las habilidades gerenciales que poseen los gerentes de las organizaciones del sector palmicultor del departamento del Cesar – Colombia y la identificación de estrategias, que permitan mejorar la gestión de los gerentes en el desarrollo de su actividad empresarial. El tipo de estudio utilizado fue la investigación de campo, transeccional, no experimental y descriptiva. La población para la presente investigación, fue de dieciocho (18) gerentes y subgerentes operativos o de primera línea, como informantes principales distribuidos en las empresas palmicultoras del departamento del Cesar – Colombia, lo que permitió identificar las características de los gerentes y proponer estrategias que permitan mejorar su gestión en estas organizaciones, enfocadas en la potencialización de las habilidades gerenciales identificadas y el desarrollo de las competencias personales.

PALABRAS CLAVE: Habilidades gerenciales; Sector palmicultor; Organizaciones; Alianzas estratégicas.

ABSTRACT

The untimely changes coming from the globalization of economies in the markets, require management skills to have a preponderant role in the survival of the same, hence, as the business world changes it is necessary to change the mental structure of those who direct these organizations. In this sense, the director or manager of any type of organization must update and give applicability to the three (3) large groups of management skills.

The purpose of this article is to characterize the managerial skills of the managers of the organizations of the palm sector of the Cesar department of - Colombia and the identification of strategies to improve the management of the managers in the development of their business activity. The type of study used was field research, transectional, non-experimental and descriptive. The population for the present investigation was eighteen (18) managers and assistant operatives or first line, as main informants distributed in palm oil companies of the department of Cesar - Colombia, which allowed identifying the characteristics of the managers and proposing strategies that allow to improve their management in these organizations, focused on the potentialization of the managerial skills identified and the development of personal competences.

KEYWORDS: Management skills; Oil palm sector; Organizations; Strategic alliances.

INTRODUCCIÓN

En el ambiente organizacional, la labor de un gerente es fundamental, teniendo en cuenta que es el llamado a 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. 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.

Las habilidades gerenciales están constituidas por una amalgama 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).

Cuando se hace referencia a las habilidades en plural, se observa que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la relación de las tareas con regularidad, con eficiencia y sobre todo con aprendizaje, entendiéndose este, como el encadenamiento de conjeturas y refutaciones (Levy, 2012). Los líderes deben identificar nuevas formas 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 eficiencia y eficacia (Naranjo, 2015).

En este sentido, el presente artículo tiene como propósito identificar las habilidades gerenciales en las organizaciones del sector palmicultor del departamento del Cesar – Colombia y la identificación de estrategias, que permitan mejorar la gestión de los gerentes en el desarrollo de su actividad empresarial.

Para el desarrollo de esta investigación, se realizó un estudio exploratorio, transeccional, no experimental; posteriormente se atendió un estudio descriptivo el cual permitió identificar las características de la población objeto de estudio, así como sus habilidades y formas de conducta.

DESARROLLO

Aproximaciones a la definición de Habilidades Gerenciales

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 estrategias; mientras las estrategias se usan como resultado de un acto consciente, las habilidades son las capacidades o actitudes puestas en el momento del acontecimiento de forma consciente 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, solo que ésta puede desaparecer cuando la competencia logre igualarla o incluso rebasarla (Madrigal, 2009).

En este sentido, la sociedad demanda la formación de profesionales con capacidades de resolver los problemas de la práctica profesional y de lograr un desempeño profesional

ético, responsable y eficiente (Gonzalez, 2002). De igual forma, las habilidades gerenciales, se dan en diferentes clasificaciones, en este contexto, para que el directivo de cualquier organización logre un mejor desempeño se necesita, entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales sociales, así como de liderazgo (Madrigal, 2009).

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

Bajo este escenario, en la actualidad se demanda la preparación del gerente 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 (Madrigal, 2009).

En el contexto actual, el gerente debe poseer habilidades como competencias suficientes para las tareas de diagnóstico, planificación, organización, supervisión y evaluación, dentro de su proceso administrativo. Además, debe ejercer adecuadamente la autoridad, demostrar dotes de liderazgo y apoyarse en sistemas de información para tomar decisiones con la participación de sus colaboradores, considerando en forma prioritaria los objetivos organizacionales (Martínez & Urribarrí, 2011). Las habilidades directivas evolucionan con 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 directivos tienen la necesidad de adaptarse, transformar y actualizar sus habilidades, sometiéndolas a una actualización permanente que sólo puede entenderse en un entorno de mejora continua (Katz, 1974).

Habilidades Gerenciales en el sector Palmicultor

El análisis de las habilidades gerenciales adquiere relevancia cuando permite al ejecutivo la comprensión e interpretación de los conceptos, procesos, técnicas, funciones, sus interrelaciones con las personas y equipos de trabajos de la organización, al igual que los grupos de interés. Para el desarrollo de estas habilidades, el directivo requiere hacer uso

de fuentes de información, determinar lo que necesita para hacerlo mejor, consultar lo que recomiendan los especialistas y estudiosos de estos procesos, al igual que preguntarle objetivamente a los directivos lo que ellos piensan sobre estas habilidades.

Se presume que las empresas del sector palmicultor de Colombia, 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, 2009). En este sentido, las habilidades gerenciales varían de una organización a otra y hacen parte de la personalidad de la misma (Drucker, 2011); 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.

Las habilidades gerenciales, dentro de las empresas del sector palmicultor, pueden darse en términos del manejo de comunicaciones, sincronización de equipos de trabajos, motivación, satisfacción, liderazgo, clima y en la cultura propia de las empresas que conforman la industria del sector. Todos estos componentes son desintegrados para su análisis y 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.

Con base en la observación asistemática del investigador, se deduce que Colombia no escapa a la realidad antes descrita, acerca de la debilidad en la aplicación de habilidades gerenciales en numerosas empresas del sector palmicultor; por consiguiente, esto podría afectar la competitividad dado que ella es inherente al proceso de productividad e innovación. Las habilidades y conocimientos, junto con el análisis estratégico, plasmados a nivel macroeconómico son los elementos principales diferenciadores de los sectores de actividad económica; dichos factores marcarán las diferencias en el desarrollo económico y por ende la sustentabilidad de las naciones (Ferrer & Clemenza, 2006).

Tipos de habilidades gerenciales

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, 2009). 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.

Habilidades Técnicas

Consideradas como las que se adquieren en la academia, durante el transcurso de la vida profesional (experiencia) 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 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 directivo.

Las habilidades o destrezas técnicas son importantes para la mecánica del trabajo de los gerentes, porque les brindan las herramientas para entender e 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 preocupadas 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 función de todas las organizaciones, tanto comerciales como no comerciales, es la integración de los conocimientos especializados en una tarea común.

Conocimiento especializado o experiencia

El conocimiento especializado, es el conjunto de información almacenada mediante la experiencia, el aprendizaje 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, constituyéndose en una realidad consubstanciada por el rápido desarrollo de nuevos conceptos y tecnologías y por la apertura de nuevos campos de actuación e investigación.

Habilidades Humanas

Las habilidades humanas o sociales 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 o condición, a favor del logro de los objetivos 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 eficaz, 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 subordinados y gerentes, lo que a su vez se evidencia en el mejoramiento de las relaciones interpersonales, un adecuado clima laboral e incluso un incremento de la productividad.

No obstante, ese entorno revolucionario por los acelerados cambios económicos crea en las organizaciones (entre ellas las empresas del sector palmicultor), 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 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 este liderando la empresa, lo que les permite la consolidación de los planes de negocios.

Equipos de trabajo

Los equipos de trabajo pretenden alcanzar unas metas comunes, entendiendo que las metas propuestas pueden ser conseguidas colocando en juego los conocimientos, habilidades, capacidades, información y en general, las competencias de las distintas personas que lo integran (Senge, 2012). En este sentido, los equipos de trabajo pueden congregarse en distintos tipos, dependiendo de los miembros que los compongan, el logro de sus objetivos, 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 comunes, en el equipo 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 decimos un grupo de futbol, 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 miembros en cuanto a la forma en que se involucran afectivamente en el desarrollo de sus actividades.

Motivación

La motivación, son 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 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 que buscan las organizaciones y los propios empleados.

La motivación es un factor importante para alcanzar los objetivos, tanto de una empresa o de un equipo de trabajo (Drucker, 2011). 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 los equipos de trabajo. Bajo este escenario, la motivación, puede surgir de las necesidades del ser humano (Chiavenato, 2004), o surge de una tercera persona 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 acabo 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.

Satisfacción

La satisfacción es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación 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 estas 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 empleados, pero si se quiere generar y mantener la satisfacción de los trabajadores, se debe asegurar que la remuneración sea adecuada, la coordinación, supervisión y retroalimentación sean claras y oportunas, que exista buen 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 & 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 retroalimentación y demás factores contingentes), coadyuvando en el éxito de la organización.

Liderazgo

Es una condición humana universal, es una acción sobre personas no sobre maquinas o aparatos, en el intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas; por tanto, líder es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo en común.

El liderazgo es la capacidad o 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.

Habilidades Conceptuales

Son las capacidades de ver las imágenes del conjunto, de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos. Estas habilidades permiten pensar en términos de modelos, marcos de referencia y 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 la habilidad técnica tiene que ver con las cosas. Al respecto, esta habilidad permite que los individuos se encuentren en sintonía con los objetivos 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 forma 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, 2009):

Creatividad: La creatividad es entendida como un proceso de descubrimiento o 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 solo 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, 2009, p. 115). Los estudiosos de las organizaciones definen la creatividad como la habilidad de combinar ideas en una forma única o 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.

Reflexión: 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, 2009). La reflexión es una facultad que posee el hombre que incluye la emoción, la razón y la emoción, porque se libera de la certidumbre y 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, visión, objetivos, valores y estrategias de la empresa, por 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.

Innovación: 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, 2011). 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 o de innovaciones que por sus características estén orientadas a la reducción de costos.

Comprender la tecnología: 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 nuestro crecimiento personal y profesional, es también esencial para nuestro bienestar.

Estudios de caso

Acosta, Zárate & Garzón (2015), analizaron la relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza en 100 líderes empresariales chilenos. Los autores identificaron que el componente determinación de metas tiene una relación positiva con las variables educación y tiempo en el cargo actual, empleados directos a cargo y experiencia en manejo de personal. En cuanto a planeación para lograr las metas, el análisis muestra solamente una relación positiva con la experiencia en manejo de personal.

Naranjo (2015), realizó un estudio enfocado a caracterizar las habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia, se identificaron aspectos como el ejemplo, valorado en promedio en 14.8 %, compromiso real, valorado con un 16.1 %, cómo entender el éxito con 10.8%, el valor de los valores, 9.9% y todas las anteriores con un 48.4%.

Martínez & Urribarrí (2011), analizaron las habilidades gerenciales en las organizaciones de la economía social ubicadas en el estado Trujillo - Venezuela, se podrá observar con dos instrumentos de escala tipo Likert y confiabilidad de 0.9414. Los resultados

se obtuvieron a partir de la cuantificación conjunta de los resultados del liderazgo ciudadano, bajo el estudio de la proactividad, trabajo en equipo e innovación, así como aprendizaje en equipo y diálogo. De los encuestados, el 67% se ubica en que altamente existen las habilidades gerenciales en las organizaciones de la economía social, el 0% se ubica en altamente existente, el 33% las considera medianamente existentes y el 0% las considera inexistentes.

Frías, Roys & Ucrós (2009), identificaron como habilidades gerenciales en directivos de la Universidad de la Guajira, la autoestima, la comunicación, la participación y el desempeño. La investigación identificó que las habilidades gerenciales de los directivos, referentes a la autoestima, es reconocida con un 86%, la comunicación obtuvo un 87%, la participación un 97% y el desempeño un 93,5%.

Ferrer & Clemenza (2006), estudiaron las habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. Para las habilidades humanas o sociales en el sector, expresaron no sentirse identificados con lo que hacen y que su trabajo igualmente no es valorado (intencionalidad 17%); al igual que consideran baja las relaciones interpersonales (4%); así mismo las habilidades intelectuales o conceptuales aumentan en el gerente según la escala y tipo de organización (65%).

Diseño de la investigación

Se realizó un estudio exploratorio transeccional, no experimental; posteriormente se atendió un estudio descriptivo que permitió identificar las características de la población objeto de estudio, así como sus conductas y sus habilidades. La población de estudio fue el conjunto de empresas del sector palmicultor en el departamento del Cesar - Colombia, sin necesidad de una selección sistemática, pero previstas de características homogéneas tales como:

- Empresas del sector palmicultor que poseen en su organigrama cargos gerenciales de iguales áreas.
- Empresas del sector palmicultor que posean en sus cargos gerenciales descripción de funciones de igual despliegue gerencial.
- Empresas del sector palmicultor ubicadas en los municipios de Becerril, Codazzi y Copey.

La población, está conformada por las empresas Palmeras de Alamosa S.A.S localizada en el Municipio de Becerril, Palmeras de la Costa S.A en el Municipio del Copey y Hacienda las Flores, en el Municipio de Codazzi, departamento del Cesar – Colombia, identificando como fuente primaria a todos los gerentes y sub gerentes operativos o de

“Visión de Futuro” Año 14, Volumen N° 21, N°2, Julio- Diciembre 2017 – Pág. 1 - 21

URL de la Revista: <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/>

URL del Documento: http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=440&Itemid=96

ISSN 1668 – 8708 – Versión en Línea

ISSN 1669 – 7634 – Versión Impresa

E-mail: revistacientifica@fce.unam.edu.ar

primera línea, como informantes principales de las mismas. La muestra censal, fue de dieciocho (18) sujetos; de los cuales se obtuvo información mediante encuesta para establecer el uso de las habilidades investigadas en cada una de sus actividades.

Confiabilidad del instrumento

Una vez aplicados los instrumentos, se calculó la confiabilidad por el método de coeficiente Alfa de Cronbach, para el que se requiere una sola administración de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, es decir, sólo se aplica calculando el coeficiente aplicable en cuestionarios tipo Likert, donde el coeficiente cero (0), significa nula confiabilidad y uno (1), representa total confiabilidad, considerando la siguiente fórmula. En la tabla 1 se presenta la escala de valor de resultados.

$$r_{tt} = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_t^2} \right]$$

Dónde r_{tt} : Coeficiente de Cronbach, K : Número de ítem, S_i^2 : Varianza de los puntajes de cada ítem, S_t^2 Varianza de los puntajes totales

Tabla N°1: Escala de valor de resultados

ESCALA DE VALOR DE RESULTADOS	MAGNITUD
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0.80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Ruiz (2013)

Dicha estimación de la confiabilidad, facilitó contar con un coeficiente de confiabilidad del instrumento para asegurar la consistencia de las respuestas ubicado en 0.85. Para el caso, el instrumento aplicado denotó un rango de magnitud de muy alta confiabilidad y consistencia de las respuestas.

Técnica de análisis de la información

Se utilizó, la técnica estadística descriptiva con medidas de tendencia central, para llevar a cabo el tratamiento de la información obtenida, con el fin de realizar el procesamiento de los resultados arrojados a través de la aplicación del instrumento, el cual permitió la descripción de las variables de estudio, específicamente a través del uso de las técnicas de tendencia central (Hernández et al., 2010).

Bajo el mismo orden, se utilizó la media o promedio aritmético, permitiendo la categorización de ítems, indicadores, dimensiones y las variables de estudio, con relación a analizar las habilidades gerenciales en empresas del sector palmicultor en el departamento del Cesar.

Resultados de la investigación

Se realizó el procesamiento, el análisis e interpretación de los datos obtenidos de la población de estudio, recabados a través de la utilización de un instrumento dirigido a dieciocho (18) informantes claves, como son los dirigentes de la Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Legal, Gerencia de Comercialización, Gerencia de Producción y Gerencia de Mantenimiento de todas de las empresas del sector palmicultor en el departamento del Cesar, Colombia.

Se podrá observar como la población respondió según los ítems de los indicadores, permitiendo tabular los resultados utilizando media, porcentaje absoluto y porcentaje frecuencial para un posterior análisis de los resultados.

En la tabla 2, se observa que la dimensión se encuentra con un promedio de 2,76. Igualmente se identifica que los indicadores más altos son Conocimiento Especializado con 50,00%, el indicador Motivación con 66,67% y el indicador de Creatividad con 66,67% donde se identifica que la población estuvo de acuerdo en que algunas veces estos indicadores se encuentran presente.

Los indicadores Liderazgo, Reflexión, Innovación y Comprender la Tecnología, se encuentran indicando sus porcentajes en la opción de casi nunca, lo cual indica que se encuentran por debajo de la media dentro de las empresas palmicultoras.

Tabla N°2: Dimensión tipos de habilidades gerenciales

Dimensiones e Indicadores		Prom.	Frecuencias					
Dimensión: TIPOS DE HABILIDADES GERENCIALES		2,76	Abreviatura	S Siempre	CS Casi siempre	AV A veces	CN Casi nunca	N Nunca
Ind	Conocimiento Especializado	2,82	FA	0	9	27	18	0
			FR	0,00%	16,67%	50,00%	33,33%	0,00%
	Equipos de trabajo	2,82	FA	4	0	8	4	2
			FR	20,22%	0,00%	44,44%	22,22%	11,11%
	Motivación	3,73	FA	6	0	12	0	0
			FR	33,33%	0,00%	66,67%	0,00%	0,00%
	Satisfacción	3,36	FA	3	5	7	1	2
			FR	16,67%	27,78%	38,89%	5,56%	11,11%
	Liderazgo	2,55	FA	1	3	4	8	2
			FR	5,56%	16,67%	22,22%	44,44%	11,11%
	Creatividad	2,82	FA	0	3	12	0	3

			FR	0,00%	16,67%	66,67%	0,00%	16,67%
Reflexión	2,18	FA	0	2	5	8	3	
		FR	0,00%	11,11%	27,78%	44,44%	16,67%	
Pensamiento Estratégico	2,91	FA	0	7	8	1	2	
		FR	0,00%	38,89%	44,44%	5,56%	11,11%	
Innovación	1,91	FA	0	1	3	8	6	
		FR	0,00%	5,56%	16,67%	44,44%	33,33%	
Comprender la Tecnología	2,55	FA	0	2	7	9	0	
		FR	0,00%	11,11%	38,89%	50,00%	0,00%	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3 se presenta el promedio de la dimensión en 2,53 indicando que está por debajo de la media. De igual forma, se observa que el indicador Conocimientos en los equipos posee el porcentaje 61,11% expresando que algunas veces se encuentra presente.

Tabla N°3: Dimensión mecanismos

Dimensiones e Indicadores		Prom.	Frecuencias					
Dimensión: MECANISMOS		2,53	Abreviatura	S Siempre	CS Casi siempre	AV A veces	CN Casi nunca	N Nunca
Ind	Entrenamiento Corporativo	2,73	FA	0	3	6	9	0
			FR	0,00%	16,67%	33,33%	50,00%	0,00%
	Conocimiento Corporativo	2,36	FA	2	0	8	7	1
			FR	11,11%	0,00%	44,44%	38,89%	5,56%
	Cultura corporativa.	2,64	FA	1	0	6	9	2
			FR	5,56%	0,00%	33,33%	50,00%	11,11%
	Entrenamientos a los equipos	2,82	FA	0	1	10	7	0
			FR	0,00%	5,56%	55,56%	38,89%	0,00%
	Conocimientos en los equipos	2,45	FA	0	0	11	6	1
			FR	0,00%	0,00%	61,11%	33,33%	5,56%
	Cultura en el Equipo	2,36	FA	0	0	9	7	2
			FR	0,00%	0,00%	50,00%	38,89%	11,11%
	Capacitación en las personas	2,36	FA	0	6	20	15	13
			FR	0,00%	11,11%	37,04%	27,78%	24,07%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra que el 50% de la población expresa que el indicador Entrenamiento Corporativo, se encuentra casi nunca en aplicación en las empresas palmicultoras. El indicador Cultura en el equipo con porcentaje de 50,00% donde los encuestados, expresan que las empresas realizan el esfuerzo de desarrollar una cultura que les permita aumentar los resultados de las tomas de decisiones gerenciales. Por otro lado, el indicador capacitación en las personas presenta un porcentaje de 37,04% donde la población expresa que algunas veces es importante para las empresas crear espacios que posibiliten la formación de una cultura organizacional.

Discusión de los resultados

Para las habilidades gerenciales en las empresas del sector palmicultor, los resultados muestran que la motivación se encuentra cerca de la media, expresado así por el 66,67% de los encuestados. La motivación es un factor externo e interno que permiten que las personas actúen de determinada manera, así como encontrar los elementos que permita canalizar sus esfuerzos energía y conducta para el logro de los objetivos (Benavides, 2002).

En cuanto a las empresas palmicultoras, el componente motivación es de gran importancia, ya que con el mismo se alcanzan los objetivos, sin embargo los equipos de trabajo según el 44,44% de los encuestados, dicen que se encuentran pos motivados a trabajar de esa manera, lo cual induce a sugerir la automotivación para todo el personal.

Por otro lado, el indicador Creatividad se encuentra cerca de la media, indicando que el 66,67% de la población expresa que algunas veces, la misma está dada como un proceso de producción de algo nuevo y significativo, considerando que en las empresas palmicultoras parten de la información ya conocida para resolver algún conflicto presente.

Referente al indicador Pensamiento Estratégico, se observa que el 44,44% de la población indica que algunas veces existen alianzas estratégicas donde se utilicen dentro de los mismos miembros de la empresa, ya que se realizan proyectos con otras instituciones de manera que algunas veces se mueve la competitividad.

La caracterización de los mecanismos para verificar las habilidades gerenciales de segunda generación en empresas del sector palmicultor, presentan que el entrenamiento corporativo se encuentra por debajo de la media, ya que el 50% de la población opina que casi nunca se desarrollan actividades de crecimiento personal y laboral que fortalezcan las competencias de los participantes en la empresa.

El indicador Cultura de Equipo, que posee de promedio 2,36 se ubica por debajo de la media, evidencia que el 50% de la población considera que algunas veces en las empresas palmicultoras se lleva a cabo un proceso de desarrollo que potencie los equipos de trabajo para mejorar su capacidad de solución de problemas.

Estrategias que permitan mejorar la gestión de los gerentes

Estrategia 1: Identificar la creación del conocimiento que reside en los individuos en búsqueda de un criterio de interés, los cuales permitan reunirlos en grupos de innovación, práctica y acción a través de actividades útiles para la organización en entornos dinámicos e innovadores.

Requerimientos - Tiempo:

Para el logro de esta acción orientada hacia los gerentes y subgerentes, se requiere un periodo de seis (6) meses, en cada caso se requiere lo siguiente:

- Un recurso humano alineado a la gestión del conocimiento de los gerentes, como de los subgerentes con compromiso firme y consciente de toda la organización, en especial de sus líderes, con un aprendizaje generativo y continuo a todos los niveles.
- Los gerentes y subgerentes requieren un compromiso consciente sobre los recursos intangibles de su dirección presentes en los individuos; de igual manera, reconocer sus capacidades que impulsan la innovación en armonía con su equipo de trabajo, haciendo de éste un factor decisorio para establecer alianzas, así como, en las mejoras continuas de las técnicas de producción que logren elevar la imagen de proyección de la organización.

Estrategia 2: Gestionar las capacidades adheridas al talento humano, apoyándose en los activos intangibles, lo cual puede incluir elementos de habilidades tecnológicas, conocimientos, habilidades en los sistemas de dirección, físicos y valores que sustentan todo el conjunto.

Requerimientos - Tiempos:

Para el logro de esta acción, en los gerentes y subgerentes se propone su ejecución en un periodo de doce (12) meses, por lo cual se requiere:

- Aplicar la estrategia 1 de esta propuesta para cada organismo a estudiar.
- Una clara descripción del cargo de cada uno de los puestos existentes en el organigrama de las empresas, de tal manera, que permita evaluar lo requerido por el personal en cada uno de ellos.
- Promover técnicas de aprendizaje basadas en las competencias de los mismos, apoyadas en una integración interfuncional con el entorno de la organización y su función en el puesto que ocupa.

CONCLUSION

Se concluye que las empresas palmicultoras deben aumentar la motivación como factor que permite que las personas actúen de determinada manera, alcanzando el cumplimiento de las metas. De igual forma se detectó que los procesos de producción de estas empresas requerirán encaminarse hacia el logro de algo nuevo y significativo, considerando que estas parten de información conocida para resolver algún conflicto presente.

Por otro lado, se identifica que las habilidades gerenciales, requieren fortalecerse con el entrenamiento corporativo, ya que asegura que los gerentes y subgerentes permanezcan competentes y creativos dentro de la organización. Seguidamente, se finiquita que las empresas palmiculturas, requieren de la creación de espacios, donde las habilidades gerenciales sean apoyadas por el conocimiento, encontrando en ello un Know How, influenciado por la repetición de procesos continuos a través de los años de servicios y que generalmente no dan cabida a nuevas ideas por sus líderes debido a la poca importancia de reconocimiento de las competencias de los individuos en sus equipo de trabajo.

Es fundamental desarrollar actividades en las empresas palmiculturas que vayan dirigidas hacia el consumo y la comercialización, así como a atender varias necesidades sin perder el horizonte de la creatividad e innovación según las habilidades gerenciales de cada gerente y subgerente.

Para fortalecer las habilidades gerenciales en empresas del sector palmicultor, se recomienda evaluar el nivel de innovatividad del individuo para adaptarla a las necesidades de la organización con el fin de mejorar la gestión del conocimiento, así como las habilidades gerenciales. También es importante gestionar las capacidades adheridas al talento humano apoyándose en los activos intangibles, lo cual puede incluir elementos de habilidades tecnológicas, conocimientos, habilidades en los sistemas de dirección, físicos y valores que sustentan todo el conjunto.

REFERENCIAS

- Acosta-Prado, J. C., Zárate Torres, R. A., & Garzón Castrillon, M. A. (2015). Relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza. Estudio de 100 líderes empresariales chilenos. *Visión de futuro*, 19(2), 38-58. Recuperado el 6 de julio de 2016 a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357941099002>.
- Benavides Espindola, O. (2002). *Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas*. (McGraw Hill - Interamericana de Colombia, Ed.) (1.^a ed.). Bogotá, Colombia. Recuperado el 12 de junio de 2016 a partir de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17580/1/resena3.pdf>.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. (McGraw Hill, Ed.) (5.^a ed.). Bogotá, Colombia. Recuperado el 12 de junio de 2016 a partir de <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracic3b3n-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>
- Cleghorn, L. E. (2005). *Gestión ética para una organización competitiva*. (San Pablo, Ed.)

- (1.^a ed.). Bogotá, Colombia. Recuperado a partir 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
- Covey, S. (2003). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. (Paidós, Ed.) (2.^a ed.). Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 23 de marzo de 2016 a partir de <http://www.colomos.ceti.mx/Goe/documentos/9.Los7Habitosde laGente AltamenteEfectiva.pdf>
- Drucker, P. (2011). *La sociedad y las organizaciones*. (Norma, Ed.). Montevideo, Uruguay.
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica Venezolana. *Tendencias*, VII(1), 81-100. Recuperado el 23 de marzo de 2016 a partir de <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/679>
- Frías Acosta, E. C., Roys Sánchez, D., & Ucrós Brito, M. (2009). Habilidades gerenciales en directivos Caso de estudio: Universidad de la Guajira. *Revista Universidad EAFIT*, 45(155), 94-102. Recuperado el 3 de agosto de 2016 a partir de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/717>
- Gonzalez, V. (2002). ¿Qué Significa Ser Un Profesional Competente? Reflexiones Desde Una Perspectiva Psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, XXII(1), 45-53. Recuperado el 12 de mayo de 2016 a partir de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/171081>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (McGraw Hill Interamericana, Ed.) (5ta ed.). México D.F., México. Recuperado el 09 de septiembre de 2017 a partir de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Katz, R. L. (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. (Biblioteca Harvard, Ed.). USA.
- Levy, A. (2012). El pensamiento estratégico como un proceso de aprendizaje. *Visión de futuro*, 16(1), 1-17. Recuperado el 13 de junio de 2016 a partir de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082012000100006
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices básicas*. (Mc Graw Hill, Ed.) (2da ed.). México D.F., México.
- Martínez, F., & Urribarrí, A. (2011). Habilidades gerenciales existentes en las organizaciones de la economía social en el estado Trujillo. *Tecnología, Gerencia y Educación*, 12(24), 160-179.

- Maturana, H., & Rezepka, S. (2000). *Formação Humana e Capacitação*. (Petrópolis Vozes, Ed.) (2da ed.).
- Maxwell, J. (2003). Innovation is a social process. *Science, Innovations and Electronic Information Division, Statistics Canada*, (88). Recuperado a partir de <http://www.statcan.gc.ca/pub/88f0006x/88f0006x2003006-eng.pdf>
- Münch Galindo, L. (2006). *Fundamentos de Administración*. (Trillas, Ed.) (2da ed.). México D.F. México. Recuperado el 30 de septiembre de 2015 a partir de <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-8-Fundamentos-de-Administracion-Lourdes-Münch-Galindo.pdf>
- Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*, 38, 119-146. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Pavez. (2009). *Gestión tecnológica especializada. Agricultura y ganadería*. (Dolmer, Ed.). Santiago de Chile, Chile.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* (Deusto S.A). Barcelona, España.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (Pearson Educación, Ed.) (13.ª ed.). México D.F., México.
- Ruiz. (2013). *Enseñanza y aprendizaje de habilidades*. (Norma, Ed.). Caracas, Venezuela.
- Sánchez, C. O. (2016). Planificación financiera de empresas agropecuarias. *Visión de Futuro*, 20(1), 209-227. Recuperado a partir 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=89
- Senge. (2012). *La quinta disciplina*. (Granica, Ed.). Buenos Aires, Argentina.
- Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. (3R, Ed.) (10ma ed.). Bogotá, Colombia. Recuperado el 30 de julio de 2016 a partir de <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (P. H. Pearson, Ed.) (8va. ed.). México D.F., México. Recuperado el 10 de agosto de 2016 a partir 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)

RESUMENES BIOGRÁFICOS

Dr. Francisco José García Payares

Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia Empresarial. Vicerrector de Investigación y Extensión de la Universidad Popular del Cesar. Profesor del Programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas, Valledupar (Colombia).

Mg. Efrain Boom Cárcamo

Magíster en Desarrollo Empresarial. Ingeniero Agroindustrial. Profesor ocasional tiempo completo en la Facultad de Ciencias Básicas y Aplicadas. Universidad de la Guajira, Riohacha (Colombia).

Mg. Schneyder José Molina Romero

Magíster en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo. Administrador de Empresas. Profesor Catedrático en Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de la Guajira, Sede Villanueva (Colombia).