



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

EVOLUCIÓN HISTÓRICA E IMPACTO DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE
GESTIÓN EMPRESARIAL SOBRE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.

Autor: Carmen Durán Morate

Director: Antonio Núñez Partido

Madrid, Mayo 2018



EVOLUCIÓN HISTÓRICA E IMPACTO DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE
GESTIÓN EMPRESARIAL SOBRE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.

Carmen

Durán

Morate

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
Objetivos.....	8
Metodología.....	9
1.- CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL.....	10
1.1- LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.....	10
1.1.1- Conceptualización.....	10
1.1.2- Tipología.....	13
1.2- LA EVOLUCIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.....	18
1.2.1.- Habilidades personales.....	18
1.2.2.- Habilidades interpersonales.....	25
1.2.3.- Habilidades de dirección.....	28
2.- CAPÍTULO II: LA INFLUENCIA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRAL (ERP) EN LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.....	34
2.1.- CONCEPTUALIZACIÓN.....	35
2.2.- EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRAL.....	37
2.3.- IMPACTO DE LOS ERP SOBRE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.....	38
3.- CAPÍTULO III: ESTUDIO DE CAMPO.....	41
3.1- METODOLOGÍA EMPLEADA.....	41

3.2.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA ONLINE.....	45
4.- CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXOS.....	66
Anexo I: Encuestas realizadas a una muestra de 150 organizaciones.....	66

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1.- Grupos de edad de los encuestados.....	42
Tabla 2.- Formación de los encuestados.....	43
Tabla 3.- Nivel laboral de los encuestados.....	44
Tabla 4.- Tabla de justificación de las preguntas del cuestionario.....	45
Tabla 5.- Comparativa de la habilidad de autoconocimiento.....	48
Tabla 6.- Estudio de la evolución del entorno.....	48
Tabla 7.- Comparativa de la necesidad de recurrir a la comunicación de apoyo.....	49
Tabla 8.- Comparativa de la necesidad de acaparar poder.....	49
Tabla 9.- Análisis de la búsqueda de motivación en el trabajo.....	50
Tabla 10.- Prioridad de la búsqueda de soluciones amistosas.....	50
Tabla 11.- Evolución de la facultad de delegar.....	51
Tabla 12.- Evolución de la habilidad de trabajar en equipo.....	51
Tabla 13.- Evolución de las facilidades para comunicarse.....	52
Tabla 14.- Comparativa del tiempo disponible para realizar tareas del ámbito laboral y compaginar con la vida privada.....	52
Tabla 15.- Comparativa de la demanda de habilidades técnicas frente a la habilidad de líder.....	53
Tabla 16.- Evolución de la necesidad de que el trabajador encaje en la organización.....	53
Tabla 17.- Comparativa de la importancia relativa de las distintas habilidades.....	54
Tabla 18.- Porcentaje de encuestados que utilizaban un Sistema de Gestión Integral en la organización donde prestaban servicios	55

Tabla 19.- Impacto del Sistema de Gestión Integral sobre el entorno laboral.....	56
Tabla 20.-Apreciaciones sobre la implantación de un ERP.....	57
Tabla 21.- Habilidades directivas proyectadas para las organizaciones del futuro.....	57
Tabla 22.- Análisis de la preparación para hacer frente a las necesidades de las organizaciones del futuro.....	58
Figura 1.- Pirámide de Habilidades Directivas.....	16
Figura 2.- Grupos de edad de los encuestados.....	42
Figura 3.- Formación de los encuestados.....	43
Figura 4.- Nivel laboral de los encuestados.....	44
Figura 5.- Nivel de empleo de sistemas ERP.....	55
Figura 6.- Impacto del empleo de sistemas ERP.....	56

RESUMEN

En la actualidad, las organizaciones precisan de miembros que cuenten con un correcto desarrollo de ciertas habilidades para enfrentarse a nuevos y variados retos en los mercados en los que intervienen, y que, presentan cada vez mayor complejidad e incertidumbre. Los vínculos con otras organizaciones o de sus miembros entre sí y, las relaciones con los agentes que influyen sobre las mismas, son cada vez más necesarios e intensos.

Se ha podido constatar que las diferencias existentes entre organizaciones las marca el talento de las personas que las integran.

Las nuevas tecnologías, a su vez, han determinado que sean las habilidades, competencias y capacidades digitales de los miembros que integran las organizaciones, las que determinen cuáles son los factores que pueden diferenciar el talento.

De lo anterior, puede inferirse que son las personas las que determinan las ventajas competitivas de las organizaciones; de ahí la importancia de analizar las habilidades directivas para una gestión integral de las personas y, estudiar así mismo, cómo reforzar dicha gestión con los avances tecnológicos disponibles en el momento.

En el presente trabajo se realiza un estudio de las principales habilidades directivas demandadas para los responsables de la toma de decisiones en las organizaciones, cómo han evolucionado éstas, con el paso del tiempo, y cómo se han visto afectadas por los Sistemas de Gestión Integral o ERP.

Para el estudio exploratorio, se han efectuado un total de 150 encuestas sobre el objeto de estudio a personas con cargos de responsabilidad y sus resultados muestran hallazgos que refuerzan que los nuevos métodos de gestión empresarial apoyados en sistemas informáticos integrales, demandan nuevas habilidades directivas.

<p>Palabras clave: habilidades directivas, habilidades gerenciales, Sistemas de Gestión Integral, ERP</p>
--

ABSTRACT

At present, organizations require members that have the correct development of certain skills to face new and varied challenges in the markets in which they intervene, and that present an increasing complexity and uncertainty. The links with other organizations or their members among themselves and the relationships with the agents that influence them are increasingly necessary and intense.

It has been found that the differences between organizations make the talent of the people who make them up.

The new technologies, in turn, have determined that it is the skills, competencies and digital capabilities of the members that make up the organizations, which determine what are the factors that can differentiate talent.

From the above, it can be inferred that it is the people who determine the competitive advantages of the organizations; hence the importance of analyzing managerial skills for an integral management of people and, studying this way, how to reinforce management with the technological advances available at the moment.

In the present work, a study was carried out of the main managerial skills demanded for those responsible for making decisions in organizations, how it evolved over time, and how it has been affected by the Integral Management Systems or ERP.

For the exploratory study, a total of 150 surveys have been carried out on the object of study with people in positions of responsibility and results that seek new concepts of business management in integral computer systems, demand new managerial skills.

<p>Keywords: managerial skills, management skills, Integral Management Systems, ERP</p>
--

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se abordará el estudio de la evolución de las habilidades directivas requeridas a lo largo del tiempo, así como aquellas que son más demandadas en la actualidad y las tendencias del mercado laboral en este sentido. Asimismo, se ahondará en el impacto que han tenido los avances tecnológicos sobre este tipo de habilidades, y en especial, los relativos a la implantación de sistemas de gestión integral de empresas, extendidos entre compañías de todos los sectores económicos de actividad que se han encontrado ante la necesidad de mejorar su gestión en un escenario muy competitivo, basado por un lado, en la necesidad de obtener resultados, y por otro, en la limitación de los recursos de los que se dispone.

En este escenario empresarial tan disputado, cabe hablar por tanto de habilidades que favorezcan el desarrollo de competencias que marquen la diferencia, que sean valiosas, escasas, difíciles de imitar y sin sustitutos (Barney, 1991). La importancia de las habilidades directivas es tal que, algunos autores las definen como el verdadero motor de la transformación de las organizaciones, ya que pueden influir de forma positiva en su desarrollo, consiguiendo de esta forma una mejora del servicio que se presta o bien que se comercializa (Fernández y Rainey, 2006).

Objetivos

Los objetivos perseguidos por el presente trabajo pueden resumirse en dos grandes puntos:

- Identificar cuáles son las habilidades directivas más demandadas en las organizaciones actuales, en comparación con las requeridas en épocas anteriores, estimando las habilidades que pueden ser solicitadas por el mercado laboral en un futuro.
- Determinar el impacto de los avances informáticos, y sobre todo de los sistemas ERP sobre las organizaciones, con especial atención a los cambios experimentados sobre las habilidades sociales.

Metodología

De cara a la obtención de datos para la realización del presente trabajo de investigación se propone el uso de técnicas primarias y secundarias. En primer lugar, se revisará la información disponible en estudios e informes académicos sobre el objeto de estudio para fijar los objetivos generales y específicos del trabajo, así como el alcance del mismo. Por lo tanto, y para pertrechar el estado de la cuestión y el marco teórico, se ha realizado una revisión bibliográfica en base a la información obtenida; posteriormente, se han diseñado una serie de cuestionarios escala dirigidos a personas que cuenten con cierta especialización en este área, por ejemplo, aquellas que presten sus servicios en departamentos de RRHH, directivos de empresas de distinto tamaño y sector, o consultores de sistemas de gestión integral de empresas, entre otros.

Como líneas de investigación futura, se valora la posibilidad de efectuar encuestas entre personas de distintas generaciones con la finalidad de comprobar el rumbo de las nuevas tendencias hacia las que evoluciona la dirección y gestión de las empresas, dando por sentados los cambios originados fruto del salto generacional a nivel de conceptualización y valoración de las habilidades directivas, y en tal caso, definirlo y acotarlo en la medida de lo posible.

1.- CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL.

1.1.- LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

La revisión bibliográfica sobre el objeto de estudio se ha enfocado en los siguientes aspectos: su definición o conceptualización, la identificación o delimitación de las habilidades directivas y por último, las distintas clasificaciones que se han venido realizando sobre éstas.

1.1.1.- Conceptualización

En primer lugar debe hacerse mención a la confusión habitual entre habilidades y competencias, siendo este último un concepto semánticamente más extenso y complejo.

El término habilidad proviene de los términos latinos “*habilis*” (apto) y “*habilitas*”, combinación de “*habil*” (habil) e “*-itas*” (estado de ser), por lo que hace referencia a la capacidad y disposición para algo.

Knapp (2007) identificó la habilidad como la “*capacidad, adquirida por el aprendizaje, de producir resultados previstos con el máximo acierto, y con el mínimo coste de tiempo y energía o ambas cosas*”.

Siguiendo la definición ofrecida por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014) (en lo sucesivo RAE), la habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, con ingenio, disimulo y maña. Puede identificarse de esta conceptualización las dos partes que conformarían el término habilidad: conocimiento y saber-hacer.

A lo largo del presente documento nos referiremos a la habilidad como la disposición y aptitud natural, destreza o capacidad que se atribuye a una persona y que le permite llevar a cabo de forma exitosa una actividad.

Por su parte el término competencia hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar una actividad determinada.

La palabra directiva deriva de los términos directivo y dirección y puede ser definida como la guía de las acciones hacia el logro de los objetivos de una organización.

En cuanto a las habilidades directivas es preciso destacar que, siguiendo la definición ofrecida por la RAE y antes expuesta, podrían ser descritas como la capacidad y el ánimo para efectuar las tareas laborales de forma eficaz.

Por último, cabe destacar que las habilidades directivas son aquellas que resultan preceptivas para la dirección de una organización en orden a dirigir y supervisar al personal de la misma para el logro de los objetivos marcados.

Durante los últimos años se ha despertado el interés por las competencias relacionadas con la gestión empresarial, la gestión de las competencias laborales, o el desarrollo de éstas, entre otros aspectos. Por ello, conviene señalar la diferencia existente entre las habilidades y las competencias en el ámbito empresarial, siendo este último un concepto más extenso e integrador, dado que además de las habilidades, lo componen los conocimientos y actitudes para llevar a cabo unas funciones concretas. No obstante lo anterior, el uso del concepto de competencias directivas no es homogéneo, y en un amplio número de casos no es utilizado de forma correcta.

La primera definición establecida sobre las habilidades directivas podría remontarse a la ofrecida por Goldstein (1986): “*capacidad para desempeñar las operaciones de un puesto con facilidad y precisión*”.

Por su parte, Díez de Castro (1995) las entienden como “*aquellas capacidades de los directivos para actuar y dirigir el proceso de adopción de decisiones*”.

Años más tarde, Peiró (1999) añadió el matiz de la capacidad para realizar una determinada actividad: “*capacidad de realizar un desempeño competente del puesto de trabajo*”.

Ya en el siglo XXI, algunos autores como Megginson, Pietri, Donald y Mosley (2000) definieron las habilidades comerciales como una conjunción de habilidades de distinto tipo, por ejemplo: aquellas de tipo *conceptual* que sirven para “*adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica*”, las relativas a las *relaciones humanas* “*que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente*”, *habilidades técnicas* que sirven a los individuos para “*entender y supervisar procesos o técnicas específicas de la organización*”; y por último las *administrativas*, que son una

combinación de habilidades que sirven de instrumento por medio del cual contar con la capacidad de conseguir objetivos en el trabajo.

Cabe citar asimismo a Cobo (2012) por su importancia a la hora de estudiar las habilidades, y en concreto las relativas a la dirección de organizaciones. El autor las definió como *“la capacidad de aplicar conocimientos y utilizar técnicas para completar tareas y resolver problemas”*. Sin embargo, la aportación más importante de Cobo al campo de las habilidades se halla en la distinción entre habilidades duras y habilidades blandas: *“Las habilidades generalmente se pueden adquirir de una manera lógica y sistemática. Las habilidades blandas son destrezas de orden más subjetivo e intangible”*.

Para Ruiz (2013) son *“el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente ordenan, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas”*.

Por su parte, García (2016) define las habilidades directivas como *“aquello relacionado con las aptitudes que tiene una persona o desarrolla para el cargo de una organización u actividad dentro de ella”*.

Por último, debe tenerse en cuenta el sistema dualista de las habilidades de Jafarzadeh (2013). El autor concibe la habilidad como *“la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño”*. De esta forma, son dos los elementos que intervienen en las habilidades directivas: conocimiento y acción, o capacidad y disposición. Las organizaciones, para llevar a cabo sus funciones, precisan de individuos que tengan la capacidad y la voluntad de desarrollarlas de forma eficaz, y de ello depende por tanto el éxito laboral o empresarial.

En la actualidad, algunos autores como Cerro (2010) coinciden en señalar que las habilidades directivas más buscadas por las organizaciones son las de generosidad y autoconfianza, personas capaces de *“crear proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás”*.

Donde sí existe unanimidad es en señalar que el entorno en que han de desarrollarse las organizaciones está condicionado por el fenómeno de la globalización, por la incertidumbre, la exigencia y la alta competitividad. A ello, contribuye también la aparición de nuevos tratados de libre comercio, los nuevos sistemas de gestión de las organizaciones, o la necesidad de buscar nuevos mercados y de optimizar los recursos ante las dificultades económicas como consecuencia de la crisis financiera internacional, entre otros factores.

En este sentido Naranjo (2009) achaca las dificultades para afrontar los cambios de la apertura a los mercados internacionales a la carencia de capacidades y habilidades de los directivos actuales. Gómez (2006) ya había indicado anteriormente que los *“directivos actuales deben desarrollar habilidades que les permitan conducir a su organización a la cima”*.

El desarrollo de las habilidades, y especialmente las humanas, es esencial para que los directivos o gerentes puedan relacionarse y trabajar de forma eficiente con el resto de miembros de la organización, de forma individual o conjunta, y sirve a la vez de promoción de la participación activa de los subordinados Jiménez, (2000).

1.1.2.- Tipología

El uso eficiente de los recursos de una organización depende en gran medida de las habilidades con las que cuentan las personas que la forman. Es por ello que la delimitación de tales habilidades es una necesidad para todas las organizaciones siendo cada vez más numerosos los medios de detección para predecir el comportamiento futuro de los miembros que la componen.

A nivel pedagógico se han desarrollado un gran número de clasificaciones de habilidades con el objetivo de encontrar y catalogar aquellas de índole humana con trascendencia en el campo profesional.

No existe sin embargo consenso acerca de cómo clasificar las habilidades directivas, distinguiéndose distintas corrientes de pensamiento a lo largo de los últimos años.

De entre la extensa literatura existente el campo de las habilidades directivas, y siguiendo un orden puramente cronológico, se han podido encontrar las siguientes aportaciones:

Como pioneros en el campo de las habilidades directivas cabe citar a Drucker (1954), que contemplaba las habilidades directivas en función de las operaciones de nivel básico que realizaban estos: organizar, fijar objetivos, evaluar, comunicar y motivar, y formar al personal de la organización.

Contemporáneo del anterior autor, Katz (1955), fijó las siguientes habilidades directivas imprescindibles: habilidades conceptuales, técnicas y de interacción con otros miembros de la organización. Las habilidades conceptuales son aquellas que servirán para clasificar situaciones abstractas, evaluar y decidir; las habilidades de tipo técnico son aquellas específicas al campo de actividad o área de conocimiento relacionado con la empresa; y por último las habilidades humanas son las que permiten a los directivos sacar partido de sus relaciones con el resto de personas que trabajan en -o con- su organización.

Bateman y Snell (1999), en su obra *“Administración - Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo”*, desarrollaron un modelo centrado en las competencias personales que establecía que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión, e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial.

Siguiendo la línea anterior, Chiavenato (1993) fijó la clave para el éxito en adquirir competencias duraderas, definidas como aquellas que, aún en tiempos de continuo cambio, no se vuelven obsoletas.

Otros autores como Mosley (2005) proporcionaron una ordenación adecuada que simplificaba el estudio y delimitación de las habilidades directivas. En este momento comienza a distinguirse entre habilidades directivas y habilidades no directivas. Entre las primeras a su vez se distinguía entre habilidades de supervisión, intermedia y alta dirección.

Whetten y Cameron (2005) propusieron una clasificación con diez tipos de habilidades directivas que consideraban esenciales, contenidas en cuatro categorías: personales, interpersonales, grupales, y de comunicación.

Para Madrigal (2009), un buen directivo debe ser capaz de dominar las siguientes habilidades: comunicación, saber tomar decisiones y ser consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

Uno de los referentes en cuanto a tipología de habilidades directivas, presente en todo manual sobre la materia, es la “*Pirámide de Habilidades Directivas*” desarrollada por Reh (2009). En dicha teoría, él relaciona los talentos habitualmente reconocidos con las responsabilidades ejercidas por los agentes de la organización. Así, cuanto mayores sean las responsabilidades a asumir por cualquier miembro de una organización, mayores y más complejas serán las habilidades que deberá dominar, lo que ahondará, según indica el autor, en una pérdida de habilidades técnicas.

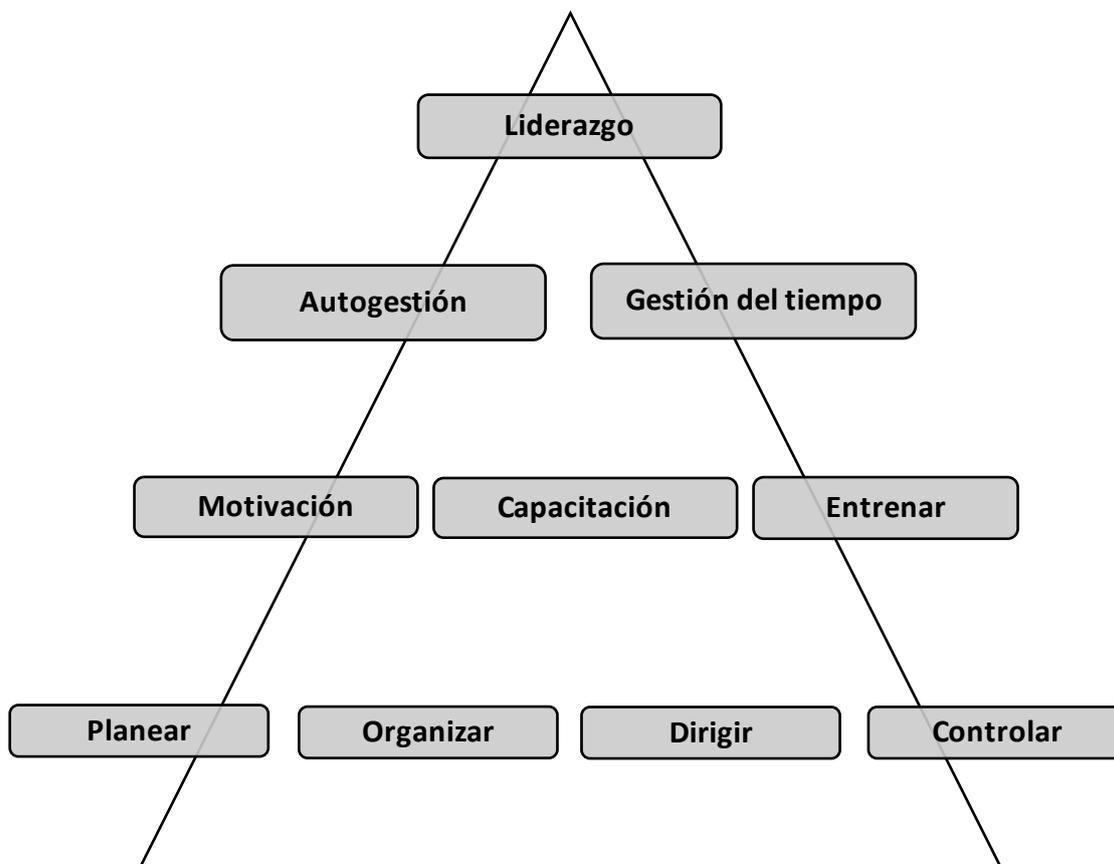


Figura 1.- Pirámide de Habilidades Directivas. Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Reh (2009).

El primero de los niveles, la base de la *Pirámide de Habilidades Directivas de Reh*, es el de *Get it Done* (“lograr que se haga”). Está compuesto por habilidades de tipo básico que son de aplicación a todos los directivos, con independencia del tipo de organización o de su tamaño: planear, organizar, dirigir y controlar. Conforme se van asumiendo nuevas responsabilidades, las habilidades directivas que entran en juego están relacionadas con el desarrollo del personal o *Develop Staff*. Son habilidades requeridas para casi todos los gerentes organizacionales, y coinciden con las materias sobre las que versan la mayoría de cursos, conferencias y charlas sobre gestión: motivar, capacitar y entrenar. En un tercer nivel, el de *Improve Self* o crecimiento personal, donde las responsabilidades son aún mayores, las habilidades directivas son más importantes y difíciles de delimitar. Reh distingue en este nivel dos habilidades directivas: capacidad de autogestión, y capacidad para administrar el tiempo. Es común asimismo incluir en este apartado la habilidad de *multitasking* o capacidad de llevar a cabo varias tareas a la vez.

Por último, el autor distingue un nivel superior de responsabilidades y habilidades asociadas al que denomina *Success* o éxito. En este último peldaño de la pirámide Reh sólo distingue una habilidad, que por su naturaleza es la más abstracta, y por ende difícil de cuantificar y de aprender: el liderazgo.

Arburto y Bonales (2011) entienden que para un óptimo ejercicio profesional es preciso desarrollar una serie de competencias como paso previo a adquirir habilidades directivas. Ambos autores distinguían además en su obra *Management skills: Determinants in the organizational climate* hasta once tipos distintos de habilidades: habilidades técnicas; interpersonales, como la cooperación o colaboración en el trabajo; sociales, inherentes al ser humano como ser social; prácticas o de hábito en el trabajo; de innovación y formulación de hipótesis; habilidades físicas; de pensamiento y generación de conocimiento; académicas, como la capacidad analítica o crítica; de impulso al equipo de trabajo o liderazgo; empresariales o de emprendimiento; y directivas y coordinación de equipos de trabajo.

Cobo (2012) distingue habilidades directivas según su nivel de complejidad, desde un nivel básico de habilidades instrumentales (habilidad matemática, capacidad de lectura y escritura, o alfabetismo digital entre otras), pasando por un nivel intermedio de habilidades ocupacionales donde se hallan todas aquellas relacionadas con las necesidades laborales específicas, hasta un nivel avanzado o superior de habilidades más complejas .

Agolla y Van Lill (2013) proponen una combinación de tres conjuntos de habilidades como la base para alcanzar el éxito en la gestión: psicológica, interpersonal y técnica. Las habilidades del primer tipo son aquellas que guardan relación con la forma de estructurar las ideas y de pensar, claves para alcanzar el éxito en el campo empresarial. Las habilidades interpersonales son las que tienen que ver con la gestión de los vínculos entre individuos. Por último, las habilidades técnicas son aquellas específicas para el puesto y sector concreto de la organización: planificación, estrategia o desarrollo de la misión y los valores de la organización entre otros.

Griffin y Van Fleet (2013) realizan una propuesta basada en siete habilidades centrales: técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo.

Para el desarrollo del presente trabajo se seguirá principalmente la clasificación ofrecida por Whetten y Cameron (2005), al ser la que mejor permite analizar cómo han evolucionado las habilidades directivas más demandadas a lo largo del tiempo. La justificación de la elección de este tipo concreto de clasificación y no otro, radica en la manera en que se ordenan las habilidades de manera clara y concisa y la manera en que pueden relacionarse unas con otras en función al grupo de pertenencia (personales, interpersonales, grupales o de comunicación).

1.2.- LA EVOLUCIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Es habitual centrar el valor de las empresas en su capital humano. Sin embargo, este hecho no ha sido siempre así, ni ha tenido lugar con la misma intensidad. Un gran número de autores, como Storey (2001) entre otros, sostienen que no son las personas las que aportan valor a la organización, sino sus habilidades en el campo laboral. Por ello, se juzgan las habilidades como elemento diferenciador entre una buena y una mala gestión o dirección de una determinada organización.

Para realizar un análisis de los cambios acaecidos en cuanto a las habilidades más requeridas para puestos de gestión en todo tipo de organizaciones, se debe proceder con carácter previo a la delimitación de aquellas sobre las que se centrará dicho estudio.

Para ello, es necesario clasificar las habilidades en personales, interpersonales y de dirección, pudiendo encontrar las siguientes:

1.2.1.- Habilidades personales

Se trata de habilidades de autocontrol y autodirección sobre el propio comportamiento. Para el análisis de la evolución experimentada se destacan las siguientes:

- Habilidad para aprender

Se trata de un tipo de habilidad que podría ser considerada como básica, y que consiste en tener un comportamiento abierto hacia los posibles cambios, aprender de ellos, e implementar los conocimientos adquiridos sobre la organización.

Se trata de una habilidad que hace referencia a la importancia de aprender y reflexionar sobre experiencias y materias de todo tipo. No obstante, se debe tener en cuenta que no es tan importante el aprendizaje en sí como la calidad del mismo y su posterior utilización para la consecución de los objetivos marcados por la organización. Un individuo que carece de esta habilidad supone un lastre para la organización y para su propio desarrollo profesional.

Aramburu (1996) señalaba que la condición principal para que una persona con responsabilidad en una organización pudiera hacer frente y superar con éxitos los retos presentados era que tuviera capacidad de aprender.

Desde la perspectiva de Aramburu (1996), los cambios sufridos por las habilidades directivas más requeridas o necesitadas por las organizaciones han sido considerables como consecuencia de los continuos y complejos cambios que conlleva la llamada Sociedad del Conocimiento. Hunt ya adelantaba en 1997 que lo importante no es sólo lo que un individuo sabe o aprendió en algún momento de su vida, sino que presenta incluso mayor importancia la capacidad de adaptación a los cambios y el conocimiento que se deriva para el individuo, y en consecuencia para la organización, de tal hecho.

Los avances tecnológicos continuos y las innovaciones en cuanto al posible uso de los mismos, viene provocando que la importancia de los recursos se haya desplazado desde bienes tangibles como el capital a otros intangibles como el conocimiento, algo que ya adelantaba Toffler (1990) cuando afirmaba que “la creación de riqueza dependía cada vez en mayor grado del intercambio de información y conocimiento”. Y es que se precisa en las organizaciones actuales de miembros dispuestos a aprender de forma permanente para adaptarse a los cambios continuos en el entorno de las mismas.

Debido a todo ello, las organizaciones y directivos de éxito no son aquellos que supieron actuar correctamente en el mercado en algún momento del pasado, sino aquellos que hayan demostrado su capacidad de adaptarse a los continuos y rápidos cambios del

entorno ofreciendo soluciones o respuestas acordes a las necesidades del momento. No se trata tanto de una recopilación de conocimientos, sino de actitud hacia los nuevos retos que presentan tales cambios. En este sentido se pronunció Küppers (2011) al entender que la actitud de los miembros de una organización es su activo principal, puesto que ésta *“vive de las ganas de aportar y mejorar de las personas que allí trabajan”*

- Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es un constructo elaborado por Thorndike (1920) y desarrollado a finales del siglo pasado que hace referencia a la *“capacidad para comprender y dirigir a las personas y gestionar sus relaciones”*.

Algunos autores como Torres (2009) entre otros, han venido a considerar que la habilidad para transmitir ideas y conocimientos y adaptar los conocimientos tecnológicos o estratégicos de la organización (know-how) que son específicos de un área de actividad a una nueva realidad, es una de las principales ventajas competitivas con las que estas pueden contar.

La importancia de esta habilidad directiva ha aumentado en los últimos años. Torres (2009) concibe la inteligencia emocional como una habilidad imprescindible de la que depende el devenir de la organización y el clima de trabajo en ésta: las emociones, la con

Cabe decir que el desarrollo reciente de esta habilidad, que en realidad es un conjunto de habilidades (empatía, autoconocimiento, motivación o autocontrol entre otras), ha supuesto un movimiento en las organizaciones que han decidido apostar por la aplicación de la inteligencia emocional al estudio y evaluación del desempeño de los miembros que la componen.

Hasta hace apenas unos años, la inteligencia emocional era considerada como una habilidad blanda de menor entidad que aquellas habilidades duras o técnicas que iban asociadas al conocimiento del sector y al puesto de trabajo concreto a desempeñar.

Estudios como el realizado por Batista y Bermúdez (2009) o el de Alegre y Levitt (2014) han servido de base para demostrar que existe una relación positiva entre la inteligencia emocional y el liderazgo en las organizaciones.

Todo ello redundará en un comportamiento colaborativo en el ambiente laboral de mayor entidad.

- Gestión de estrés

La sociedad de la información y del conocimiento en la que vivimos destaca por la evolución y la complejidad de la tecnología y por la apertura de los mercados y de los países al exterior.

Este entorno conlleva la necesidad de usar y desarrollar las habilidades y competencias de todo tipo –personales, profesionales o sociales- para afrontar los continuos cambios y obtener el resultado esperado.

Cuando los medios con los que se cuenta no son suficientemente efectivos, los individuos pueden llegar a alcanzar estados de ansiedad o estrés, y como consecuencia de ellos adopten comportamientos inadecuados, entrando en un proceso retroalimentado que puede llegar a afectar al conjunto de la organización.

A lo anterior influye en gran medida el hecho de que las organizaciones sientan la necesidad de aumentar la producción y/o reducir los costes asociados a ella.

Ante esta situación, son cada vez más las organizaciones que requieren para entrar a formar parte de ellas un desarrollo de la habilidad personal de gestión del estrés.

A los efectos del presente documento, y siguiendo la literatura científica, se entiende por situación de estrés aquella en la que existe un factor externo o interno de la organización que provoca un esfuerzo por encima del habitual de las personas –en este caso individuos de la organización- con el objetivo de alcanzar un estado de equilibrio consigo misma y con su entorno (Naranjo Pereira, 2009).

A lo largo de los últimos años se ha podido constatar una mayor preocupación de las organizaciones y de los propios individuos por las situaciones de estrés o presión en

el trabajo. En la actualidad son cada vez más los sujetos o entidades que muestran un mayor interés por detectar y afrontar las situaciones que dan lugar a estados de estrés y los nuevos métodos de paliar sus efectos.

Durante los últimos años se ha puesto el foco de atención en la experiencia que los miembros de la organización tienen en el entorno laboral. El estado de estrés puede llegar a romper la situación de equilibrio entre el cuerpo y la mente, impidiendo así dar respuesta a situaciones que pueden ser cotidianas.

La gestión del estrés se halla estrechamente relacionada con la inteligencia emocional, y más concretamente con el componente de autocontrol o autorregulación. El sujeto que es consciente de las características y limitaciones que posee puede decidir cómo afrontar las situaciones, es capaz de gestionar los impulsos y emociones que se le pudieran despertar.

Se puede definir la habilidad de gestión del estrés como aquella que permite controlar los factores que suponen una presión por encima de la habitual u ordinaria.

Cuestión distinta pero íntimamente relacionada con la aquí tratada es la de la tolerancia al estrés. Cada individuo tiene unos límites distintos de presión que es capaz de soportar, una capacidad diferente de sufrir eventos que pueden ser catalogados como estresantes, así como emociones fuertes sin que les afecte negativamente.

- Gestión del tiempo

Se trata de una habilidad sobre la que la literatura no ha encontrado consenso para definirla, si bien es tratada por algunos autores como Drucker (1954).

Carece de sentido hablar de gestión del tiempo como tal, pues se trata de un bien limitado, sino de gestión de las actividades que tienen lugar en un periodo concreto. Como consecuencia del elevado número de tareas a realizar por los individuos de una organización y la diversidad de las mismas, se precisa de una correcta administración del tiempo para poder cumplir de forma eficaz con todas ellas. Una correcta gestión del tiempo puede implicar un aumento de la productividad, así como de la satisfacción personal y profesional de los miembros de la organización.

Sobre la gestión del tiempo influirán todas las habilidades aprendidas o desarrolladas por medio del estudio, planificación y control de las actividades que se han de llevar a cabo durante la jornada laboral.

Se ha detectado en algunos estudios como el de Recuerda (2012) que durante los últimos años se ha puesto en valor la necesidad de fijar objetivos y trabajar de forma proactiva para alcanzarlos, fijar prioridades, métodos de trabajo, planificar y programar para paliar las consecuencias negativas de la limitación del tiempo. Se trata de una habilidad de eficacia personal que pretende la armonía entre la persona y su entorno.

Cardona (1999) proponía para el desarrollo de esta habilidad, entre otras acciones, hacer uso de la agenda (programar actividades, anotarlas o consultar la agenda entre otras).

Los avances tecnológicos han afectado a la gestión individual del tiempo en un doble sentido: actualmente se precisa de mayor cantidad de información para gestionar una organización, y además con una mayor rapidez, pero a su vez han aparecido nuevos métodos que permiten acceder a información que hasta épocas recientes era imposible tener acceso, gracias a internet principalmente. De esta forma, se observa cómo las habilidades requeridas a día de hoy presentan notables diferencias con respecto a las buscadas anteriormente.

- Desarrollo personal

Para poder cumplir con los roles asignados en una organización es imprescindible hacer autocrítica de forma constante, evaluarse con cierta frecuencia, analizar el comportamiento propio y reconocer tanto los errores como los aciertos, para en base a ello, darle fundamento a la vida profesional y cumplir con los principios éticos, lo que servirá para liderarse a sí mismos y a la propia organización.

Todo lo anterior implica analizar quién se es, las virtudes y aspectos a mejorar, las motivaciones que llevan a tomar decisiones o a actuar de un modo determinado,

A los efectos del presente trabajo, tiene especial interés destacar la aportación de García-Lombardía (2001) que incluye dentro de un ranking de las 10 habilidades o

competencias personales más solicitadas a la de desarrollo personal en un octavo puesto. El autor definió esta habilidad como aquella que consiste en *“adaptar los comportamientos propios para potenciar los puntos fuertes y superar los débiles”*.

En cuanto al análisis de la evolución de esta habilidad, debe de mencionarse que hasta hace relativamente poco tiempo, se buscaba en los miembros de las organizaciones una suma de aptitudes que eran consideradas como necesarias (credibilidad, honestidad, o capacidad de adaptación entre otras), y que, si bien siguen siendo importantes a día de hoy, no son suficientes en el contexto actual. Se buscan ahora individuos proactivos y positivos que pueda hacer frente a todo tipo de situaciones, que entienda el desarrollo personal como un paso en pro del desarrollo profesional y de la organización, dado que existe una relación entre el comportamiento del individuo y la mejora continua de éste y por ende, de la entidad donde presta servicios.

Cerro (2010) sintetiza la cuestión del desarrollo personal estableciendo que la clave se halla en la inteligencia del individuo, en el sentido de que sea capaz de conocer qué es lo que quiere y los medios que utilizará para alcanzar sus metas, y en la voluntad que sea capaz de poner para ello. El autor entiende que de no darse estos condicionantes, el individuo quedaría *“a merced de las pasiones, que como es conocido, lo llevarán a optar por la solución y el camino más sencillo y placentero o, en el mejor de los casos, a dejarse llevar por las emociones del momento”*.

- Resolución de problemas y toma de decisiones

Los puestos con responsabilidades llevan implícitas la toma de decisiones y la resolución de problemas que puedan plantearse en la organización, ya sea de planificación, control, coordinación o de cualquier otra índole.

Esta toma de decisiones implica una doble elección: la del fondo, relativa a aquello que se pretende adoptar para conseguir un determinado fin, y la de la forma, que hace referencia al medio elegido para conseguir el objetivo deseado.

Debe diferenciarse entre toma de decisiones y resolución de problemas, que presenta un alcance superior y está relacionado a un asunto concreto.

La habilidad directiva de toma de decisiones trata de poner en relieve la necesidad de que los individuos responsables conozcan qué variables intervienen y los distintos modelos de evaluar decisiones y prioricen las tareas a realizar. Éstos además deberán sopesar cual es el coste de oportunidad de tomar una de las alternativas posibles para solucionar un problema,

A este respecto, las habilidades no han cambiado notablemente, los responsables deben seguir tomando decisiones, para lo que previamente habrán analizado la información actualizada disponible, identificado las consecuencias de cada alternativa. Debe ser sensible tanto a la decisión como tal, como al método elegido para implementarla. Lo que sí ha variado históricamente ha sido la rapidez con la que han de tomarse las decisiones, y sobre todo la condición de líder que le es requerida al directivo o gerente. En este sentido, Bachiochi (2000) incluyó la habilidad de toma de decisiones entre las cualidades determinantes de que se ejerza de forma efectiva el liderazgo de un equipo de trabajo.

1.2.2.- Habilidades interpersonales

Son aquellas habilidades que se refieren a la relación entre distintas personas. No existe consenso de las habilidades que integran este subgrupo de habilidades directivas, pero de entre ellas destacan al menos tres: la capacidad de comunicación, la cooperación y el trabajo en equipo, la habilidad para negociar, y/o la asertividad.

- Comunicación

"El hombre es un ser social por naturaleza", tal y como establecía el filósofo Aristóteles (384 a. C.-322 a. C.). Desde esta perspectiva, tiene una necesidad que satisfacer: relacionarse con otros hombres y con su entorno.

En la literatura sobre las habilidades directivas, es habitual encontrar señalada la importancia de la comunicación en los puestos de responsabilidad de todo tipo de organizaciones.

Se entiende por tal habilidad las acciones de escuchar y expresar ideas, opiniones e información, si bien restringido al ámbito laboral a los efectos del presente trabajo, por

lo que su aplicación se refiere a la comunicación con los responsables superiores, de haberlos, con los compañeros y con los subordinados.

La evolución de esta habilidad ha presentado profundas variaciones, fundamentalmente para adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos.

La habilidad directiva de comunicación fue analizada en profundidad por Spitzberg y Cupach (2002). Estos autores llegaron a distinguir hasta cuatro categorías de habilidades distintas: compostura, coordinación, atención y expresividad. Otros autores como Gilley (2005) consideran como competencias de comunicación clave ser persuasivo, tener don de palabra, ser diplomático y discreto, o dar feedback en tiempo y forma.

Es clave a este respecto que los individuos con responsabilidad tengan una buena capacidad para transmitir sus ideas y los objetivos que persiguen de una forma concisa y convincente, adaptándolo a las características del receptor en cada caso. Así, los compañeros y subordinados tienen la posibilidad de captar con claridad el mensaje y podrán transmitirlo íntegramente a terceros, a la vez que podrán seducirles emocionalmente.

- Cooperación

Las organizaciones, como entes formados por personas, necesitan, y cada vez más, que las personas que prestan servicios en ellas lo hagan en equipo. Por ello, la cooperación es una habilidad necesaria e indispensable para alcanzar los objetivos comunes de éstas.

Se trata de una de las habilidades que más han evolucionado a lo largo de la historia reciente y que ha supuesto un cambio en la concepción del responsable de las organizaciones. En la actualidad los directivos han visto su rol destacado en su papel de director de equipos y no sólo de departamentos o proyectos concretos.

Se ha pasado de un entorno laboral donde primaba el trabajo individual sobre el trabajo en grupo, donde lo importante era alcanzar las metas individuales para de forma secundaria conseguir los objetivos generales, a un entorno laboral preocupado por el trabajo en grupo, por la concepción de éste como una oportunidad para crecer personal y

profesionalmente, y donde los objetivos grupales se sobreponen sobre los individuales. De esta forma, los individuos que cuenten con capacidad de entrega y sean tolerantes, por ejemplo, tendrán ventaja sobre el resto de miembros.

El trabajo en equipo, por definición, requiere la participación de diferentes personas; lo que conlleva una necesidad de compartir conocimientos y habilidades. La confianza entre los compañeros es clave, de forma que se pueda delegar o compartir en la esperanza de que éstos cumplirán con lo necesario.

Los miembros de las organizaciones de la actualidad son conscientes de la importancia de una comunicación fluida y frecuente entre ellos para conseguir un correcto desarrollo de la identidad compartida de la misma (Caruso y Salovey, 2005).

El directivo debe velar por detectar y paliar en su caso todas aquellas discrepancias que pudieran surgir en el seno del grupo del que es responsable, así como adaptar todos los comportamientos para promover la cooperación y la cohesión del equipo.

Asimismo, hoy día se espera de un buen directivo que genere un clima de confianza, basado en un conocimiento recíproco entre los miembros de la organización y que permita compartir las habilidades de los integrantes del equipo.

- Negociación

En el ámbito laboral, la negociación acapara un papel esencial. A nivel interno de la organización la negociación puede dar lugar a un progreso económico o profesional, por ejemplo, pero sobre todo a encauzar situaciones conflictivas, minimizando sus posibles efectos y resolviéndolos de manera eficaz y satisfactoria para todas las partes en la medida de lo posible. Todo ello ahondará en un mejor clima de trabajo y por ende en un mejor funcionamiento de la organización.

La competitividad del mundo laboral requiere de los profesionales de todos los campos de actividad un correcto desarrollo de su habilidad negociadora. Shmueli (2009) puso de relieve la importancia de dar valor a la realización de esfuerzos en formar a los miembros de la organización en materia de negociación, desarrollando así sus habilidades directivas y mejorando los mecanismos y procesos para tomar decisiones.

Respecto a la evolución seguida por esta habilidad directiva a lo largo de los últimos años, cabe decir que en la actualidad goza de una mayor demanda. Es difícil cuantificar el número de conflictos que pueden llegar a surgir en las organizaciones actuales, y en consecuencia es difícil realizar comparaciones dinámicas. Sin embargo, sí que puede afirmarse que son cada vez más los conflictos que son sometidos a negociación. Los agentes que intervienen en el mercado son cada vez más numerosos, la competitividad es mayor, y las necesidades de conseguir mejores condiciones han aumentado. Asimismo, en el contexto nacional, el poder ejecutivo y el legislativo han diseñado e implementado diversas acciones para favorecer el sometimiento de conflictos a mediación como proceso voluntario y de consenso entre las partes. En este sentido debe destacarse la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles, o la creación de Centros de Mediación para diversas materias y competencias materiales y geográficas.

Debe tenerse en cuenta por último que a pesar de que darle importancia a la negociación y constatar el aumento de los casos sometidos a negociación, no debe implicar necesariamente que se hayan mejorado las habilidades directivas en este sentido o que se esté negociando correctamente. Aun así, contar con profesionales en la organización que cuenten con la negociación como una habilidad directiva es positivo por cuanto permite afrontar satisfactoriamente conflictos que pueden dar lugar a mejoras para la misma.

1.2.3.- Habilidades de dirección

Las habilidades de dirección han sido identificadas tradicionalmente con las habilidades directivas tratadas en el presente trabajo, dado que ponen de relieve la habilidad para dirigir de cualquier persona.

El listado de habilidades que integran este apartado es ilimitado en relación a toda la literatura existente sobre la materia, pero con el mero objetivo de simplificar su tratamiento en este estudio, se han sintetizado en las siguientes:

- Liderazgo

No existe un modelo de liderazgo que de explicación al modo e intensidad en que los responsables de una organización considerados como líderes influyen sobre sus seguidores.

Puede entenderse por liderazgo la habilidad para poder influir sobre otros y fomentar que trabajen con motivación en pro de la consecución de las metas marcadas por la organización.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta, tal y como establecía Stogdill (1974), que *“se pueden encontrar tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”*. Cabe resaltar que a pesar de la importancia asignada a esta habilidad no exista una definición consensuada o mayoritaria de liderazgo, pudiendo encontrar una gran variedad de conceptualizaciones.

Los líderes se distinguen por ser capaces de fomentar que el resto de miembros de la organización piensen en ésta por encima de sí mismos. Es una forma de compromiso hacia el proyecto, y de alguna forma transforma a los seguidores en los propios medios o agentes del cambio.

Se trata de una habilidad o competencia altamente demandada para las personas que ocupen cargos de responsabilidad en todos los ámbitos y niveles de una organización.

Por lo que respecta al análisis temporal de la habilidad, debe tenerse en cuenta que el término ha ido evolucionando a lo largo de los años, y especialmente desde el inicio del siglo, siendo en la actualidad una característica de personas con mucha responsabilidad en la organización para ser una competencia exigida para todos los niveles de la organización.

Se puede profundizar en esta cuestión a partir de una de las tipologías de liderazgo más extendida, la diseñada por Vallejo (2009), que distingue entre liderazgo carismático, liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

Durante años se ha seguido la línea del liderazgo transaccional que pretendía mantener los procedimientos existentes y la cultura y políticas de la organización. Sin embargo, como consecuencia de los procesos de cambios continuos en el entorno, el

liderazgo se vio abocado a buscar cambios en la forma de operar de la empresa, pero desde el punto de vista de la influencia que el líder puede ejercer sobre sus seguidores. En la actualidad, los autores que tratan el estudio del liderazgo señalan que se está apostando por el liderazgo carismático, que es aquél que fija su interés en la forma en que el líder es percibido por sus seguidores y no sólo por su influencia efectiva.

- Motivación

Los responsables de toda organización precisan de optimizar los recursos de los que disponen. En lo relativo al personal que lo integra, los directivos necesitan obtener los resultados propuestos a través de otros miembros de la organización, sacar su máxima productividad en pro de la optimización de los medios materiales y humanos. Para ello, el responsable ha de hacer uso de su habilidad para motivar a los integrantes de la organización, y evitar cualquier tipo de conflicto entre los mismos.

Se dice de un directivo que tiene habilidad para motivar cuando con su ejemplo o palabra consigue que los miembros de la organización se sientan cómodos, satisfechos y comprometidos con lo que deben hacer.

Por medio de la motivación se pretende por un lado encontrar el impulso, entusiasmo o interés para realizar las propias tareas (automotivación), y por otro dirigir de forma activa a los miembros de la organización al buen uso de sus capacidades para alcanzar su máximo potencial.

La motivación precisa de un conocimiento interdisciplinar del directivo para poder conocer en profundidad a los miembros de la organización, sus deseos, necesidades y aspiraciones para poder ofrecerles todo aquello que precisen para alcanzar los objetivos marcados.

A este respecto, el mayor cambio producido respecto a los responsables en organizaciones del pasado es que actualmente no sólo son importantes los problemas técnicos que puedan surgir, sino que es igual de importante, e incluso más, el atender a las necesidades y problemas que puedan tener los miembros de la organización.

- Delegación

En el entorno laboral en que se desarrollan las organizaciones de la actualidad, la delegación es una necesidad. Se trata de una habilidad demandada que afecta a otras como la gestión del tiempo, o a la motivación.

Se entiende por delegar la acción de conceder maniobrabilidad y autoridad a otros miembros de la organización de igual o inferior nivel de responsabilidad, para que se hagan cargo de forma autónoma de determinadas tareas, y respondan de los resultados obtenidos.

La delegación supone una doble actuación: por un lado se transmite la responsabilidad a otro u otros miembros de la organización, y por otro se transmite la obligación de realizarlo de acuerdo a unos estándares fijados por la organización o la persona que delega.

Se trata de una habilidad que es relativamente común confundir con renunciar o abdicar. Todos los autores que han venido tratando el asunto subrayan que la persona que delega no pierde ni el control ni la autoridad que le fue conferida, sino que sigue siendo la responsable última de las acciones de la persona sobre la que delega.

Es importante, tal y como señala Keenan (1996), que el responsable analice los motivos por los que precisa delegar, el contenido de la acción que pretende que realice otro, determinar qué miembro de la organización puede hacerlo, y diseñar un proceso por el que se transmitirá la información de forma bidireccional.

Hasta hace relativamente poco tiempo, la acción de delegar era contemplada como un síntoma de debilidad. Las estructuras organizativas, generalmente de tipo jerárquico, con posiciones y responsabilidades muy definidas, servían para dar respuesta a las necesidades que pudieran surgir. Sin embargo, como consecuencia de los continuos y complejos cambios del entorno en que las organizaciones actuales deben desempeñarse, la rapidez de actuación que les es exigida, y problemas como la limitación temporal o las situaciones de estrés, la delegación ha pasado de una posibilidad a una necesidad para gran parte de las organizaciones. Con la acción de delegar, los responsables pueden hacer un mejor uso de su tiempo y de sus habilidades, ampliar el campo de actuación de sus

miembros, empoderar a sus subordinados, mejorar la comunicación con estos últimos, crear un buen clima de trabajo, o aumentar la productividad de la organización.

- Creatividad

Como consecuencia de la complejidad del entorno actual en que actúan las organizaciones, éstas demandan personas que cuenten con capacidad para encontrar nuevas formas de hacer las cosas para encontrar una ventaja competitiva respecto al resto de competidores, o que puedan encontrar nuevas soluciones para viejos problemas.

Ser creativo es un medio para resolver problemas de manera eficaz y a la vez estar abierto a nuevas oportunidades que pudieran surgir.

Se trata aquí también de una habilidad cuya demanda está en auge. Las organizaciones son hoy conscientes de su importancia y vienen realizando grandes inversiones para implementar áreas para crear, pensar y potenciar esta habilidad en todos sus aspectos, en pro de una mejora continua.

Asimismo, las instituciones públicas, conscientes de que es la propia sociedad la beneficiaria última de las acciones que potencien la innovación y la creatividad, están implementando cada vez más acciones tendentes a la concienciación y a la potenciación de esta habilidad, generalmente por medio de la formación.

- Optimización de recursos

Se trata de una habilidad directiva que consiste en la vigilancia sobre las acciones realizadas en la organización, en términos de optimización de recursos, tanto en relación con la rentabilidad económica, como de optimización del tiempo empleado en su realización.

Resulta primordial que los directivos presenten la habilidad de diseñar y promover la implementación de las estrategias o mecanismos a seguir o utilizar para conseguir los objetivos propuestos.

Mientras que en el pasado se analizaba el desempeño de los directivos en función de si habían sido capaces en algún momento de superar retos y alcanzar los objetivos, en

la actualidad, además se estudia el uso que se ha hecho de los recursos, el partido o rendimiento obtenido de los recursos materiales, técnicos y humanos, y el rumbo seguido para alcanzarlo. Con todo ello se pretende proyectar si el directivo podría haber optado por una alternativa mejor, y sobre todo, conocer si dispone de las habilidades suficientes como para hacer frente a retos en el futuro de rango similar.

2.- CAPÍTULO II. LA INFLUENCIA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRAL (ERP) EN LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.

Los avances tecnológicos, como se aprecia en Nieto (2003) son uno de los principales motores de innovación y crecimiento en la actualidad. Desde hace años, la tecnología se ha venido aplicando a la producción de las empresas, como máquinas de producción, de empaquetamiento o de almacenamiento en la automatización de procesos.

En la era de la llamada Sociedad de la Información, la aplicación de la tecnología a este campo ha cambiado la forma de operar de las organizaciones, mejorando la cadena de valor de éstas. Así, todas las grandes empresas en mayor o menor medida se sirven de sistemas de información que les permiten mejorar su gestión del stock e incluso llegar a proyectar el comportamiento futuro del consumidor, analizando el perfil de los mismos para poder ofrecerles aquellos productos o servicios más acordes a sus gustos y necesidades.

En el caso de las pymes, según recientes estudios como el de Ventura (2017), no existe una amplia implantación de los sistemas de gestión de la información, no llegando siquiera a plantearse las preguntas adecuadas. Libros de cuentas físicos o albaranes de entrega en papel son aún hoy una realidad. Sin embargo, aunque sea de forma pasiva o secundaria, todas ellas se han visto afectadas por los avances tecnológicos.

El estudio de la historia de los avances tecnológicos aplicados en el ámbito de la empresa muestra un gran número de ejemplos de grandes inversiones en tecnología, a los que no se ha correspondido con el desarrollo de capacidades organizativas que aseguren su impacto.

Es común, como observa Nieto (2003), encontrar organizaciones que buscan una transformación digital, pero que no saben cómo abordarlo. Las que sí lo han hecho han optado por una de las formas más sencillas: la implementación de un sistema integral de gestión, a la que le ha seguido un cambio de mentalidad para que los procesos favoreciesen culturas que fomentasen la evolución.

Es indudable a la vista de los resultados que los sistemas de gestión se han convertido en uno de los pilares del éxito global de las empresas. El éxito de estos

sistemas se halla en su capacidad de organizar procesos de manera eficiente y el aumento de la productividad que ello conlleva.

Aquellas empresas que han mantenido sus estrategias empresariales al margen de los avances tecnológicos han visto peligrar sus negocios, a la vez que han obstaculizado la competitividad empresarial del país.

Debe hacerse especial hincapié en la necesidad de que la transformación digital de la empresa vaya acompañada de un cambio cultural basado en la promoción de la creatividad o la colaboración.

El panorama empresarial sigue en continuo cambio, y por tanto las organizaciones deben evolucionar, tal y como se constata en Ventura (2017). Los empresarios buscan de la innovación tecnológica una mejora en los resultados, así como una mejora continua. Por ello, se puede definir la *transformación digital* como la aceleración de los procesos, competencias y actividades de una organización empresarial que permitan aprovechar las oportunidades de las tecnologías digitales.

Esta transformación afecta a las estructuras de la organización y a su posicionamiento estratégico, pero también a todos los niveles de la organización, a cada tarea o proceso, y de ahí su importancia en el cambio de las habilidades que éstas solicitan de los recursos humanos con los que cuentan o quieren contar.

A este paso evolutivo en cuanto a habilidades se refiere ha afectado en gran medida la aparición de la generación de los Millennials, individuos que han crecido de la mano de las tecnologías 2.0, y cuyas expectativas digitales de las empresas con las que hacen negocios son elevadas. Actualmente son la mayor fuerza de trabajo.

2.1.- CONCEPTUALIZACIÓN

Si bien existe un amplio abanico de avances tecnológicos aplicados a la información, por su implantación y utilización, y sobre todo por su influencia sobre las habilidades directivas requeridas por las organizaciones en la actualidad, el presente trabajo se centra en estudiar un tipo concreto: los sistemas *Enterprise Resource Planning*

(en adelante ERP), Sistemas de Gestión Integral de la empresa, o Sistemas de Planificación de Recursos de la empresa.

Para definir el término ERP, como se observa en Ranchal (2016), previamente ha de hacerse mención al de *Transaction Processing System* (en adelante TPS), por ser un tipo concreto de éstos. Así, se hace referencia con TPS o Sistema de Procesamiento de Transacciones a aquellos sistemas de registro de actividades básicas que tienen lugar en las organizaciones, y que sirven de suministro de información para los miembros de ésta como apoyo a la toma de decisiones de los mandos de dirección. Estos sistemas TPS cuentan con una serie de tareas predefinidas con precisión y las tareas que pueden realizarse en ellos son de tipo rutinario.

Por su parte, un ERP (*Enterprise Resource Planning System*) es un tipo de TPS especializado que cuenta con la particularidad de permitir poner en contacto todos los procesos de la organización de forma que presenta un alcance que podría ser considerado como global.

Asimismo, un ERP es un MIS (*Management Information System*) o Sistema de Información Gerencial por cuanto sirve de soporte para alcanzar decisiones más o menos estructuradas de los mandos de nivel intermedio de la organización. En otras palabras, sirven de síntesis de información de las operaciones llevadas a cabo en la organización y permiten analizar y controlar el funcionamiento adecuado de los procesos: control de inventarios o control de costes entre otros, tal y como afirman Gómez y Suárez (2011).

Los Sistemas de Gestión Integral, como muestra Ranchal (2016) centralizan en una base de datos común para toda la organización y que es usada por los diferentes miembros de la misma. De esta forma se consigue reforzar el análisis y control de la estructura y se promueve una mayor disciplina.

Los ERP, como recalca el autor, se caracterizan además por ser modulares, adaptando sus funcionalidades a las características y necesidades de cada entidad.

Entre los objetivos perseguidos por las organizaciones con la instalación de sistemas ERP se pueden encontrar, entre otros, los siguientes, en vista de lo expuesto por Gómez y Suárez (2011):

- Tener un acceso en tiempo real a la información precisada por medio de un sistema de tránsito único, evitando así posibles duplicidades.
- Sacar el máximo rendimiento a los procesos de todo tipo fijados por la organización.
- Compartir información con otros miembros de la organización de forma rápida.
- Depurar todos los datos y tareas para conseguir una base de datos coherente, eliminando todo lo que pueda ser considerado como innecesario.
- Servir de soporte a los miembros de la organización que deben tomar decisiones.
- Proporcionar una visión general de la empresa o con detalle, según las necesidades de cada momento.

2.2.- EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRAL

Los primeros sistemas de gestión integral de la empresa presentaban características que distan de los modernos programas de software que pueden ser encontrados en el mercado en la actualidad.

Los nuevos avances en otros campos han servido para perfeccionar unos sistemas que han simplificado o eliminado operaciones.

Tras la Segunda Guerra Mundial, como se desprende de Casadesús, Zamanillo, y Andonegui (2005), coincidiendo con el auge de muchas economías, comenzaron a surgir los primeros programas informatizados que permitían gestionar el nivel de stock de los almacenes. Estos programas, considerados el primer paso hacia los convencionales ERP's, eran utilizados para mantener el nivel mínimo posible de productos en los almacenes, a la vez que daban la orden de compra para poder disponer de la materia prima cuando fuera preciso.

En la década de los 70, como reflejan los autores, comenzaron a comercializarse programas de software conocidos como MRP (*Materia Requirement Planning*) que permitían automatizar distintos procesos de producción, estimando la materia prima que se podía precisar, dando órdenes de compra para los materiales con los que no se contaba, estableciendo el momento concreto de inicio de las operaciones o su duración.

En la década de los 80 surgió una nueva generación de MRP: los MRP II. Estos programas de software permitieron a las organizaciones que lo implantaron una planificación y control absoluto de todas las tareas de producción de la organización por medio de la gestión de todos los recursos a invertir para alcanzar las metas establecidas.

A finales del siglo pasado se produjo una evolución de los programas existentes con la aparición de un software de módulos múltiples que dieron lugar a una mejora en el rendimiento de las organizaciones: los ERP. Se produjeron avances en el control de los inventarios, planificación, contabilidad, control de clientes o distribución, entre otros aspectos.

Estos programas, en vista de lo escrito por Casadesús, Zamanillo, y Andonegui (2005) se sirven para la consecución de sus objetivos de los siguientes instrumentos:

- Creación de bases de datos actualizadas y centralizadas
- Utilización de información completa
- Acceso inmediato a la información necesaria
- Módulos interdisciplinarios separados para cada departamento o subsistema.
- Módulos interconectados que interactúan entre sí.
- Son programas que se adaptan a la actividad y necesidades de cada empresa.
- Interfaces adaptadas a cada trabajador.
- Integración mediante puentes informáticos con otras aplicaciones: procesadores de texto u hojas de cálculo entre otros.

2.3.- IMPACTO DE LOS ERP SOBRE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Mientras que el entorno en que se han venido desarrollando las organizaciones ha aumentado su complejidad, como se ha expuesto a lo largo del presente trabajo, los avances tecnológicos han facilitado el trabajo de los miembros de las organizaciones.

Entre los avances o innovaciones que más han influido destacan los Sistemas de Gestión Integral por cuanto aglutinan las ventajas introducidas en distintos campos de actuación.

A pesar de estar contrastada la oportunidad de la implantación de estos programas en las organizaciones, no deben ignorarse los casos en que su puesta en funcionamiento ha llevado efectos negativos a las mismas, así como las reticencias al cambio por parte de un gran número de directivos, tal y como se observa en Gómez y Suárez (2011).

La falta de tiempo, de dinero, o la falta de seguridad sobre el resultado del cambio tecnológico o miedo a lo desconocido, son las tres razones más aducidas por los detractores de la puesta en funcionamiento de los programas de gestión integral de las organizaciones.

De entre los cambios operados en aquellas organizaciones que han decidido implantar un sistema informatizado de este tipo, y siguiendo el inventario de habilidades –no exhaustivo- ofrecido anteriormente, puede indicarse que han dado lugar a los siguientes cambios en cuanto a habilidades directivas:

La habilidad directiva de aprender se hace necesaria entre los directivos de la actualidad, y más en empresas con sistemas de gestión complejos. Si bien existe la intención de simplificar la interface de los sistemas de gestión, lo cierto es que cada programa dispone de unos mecanismos diferentes que no permiten que el conocimiento sobre uno de ellos pueda hacerse extensible a cualquier otro.

El nivel de estrés es inferior en el sentido de poder realizar tareas con mayor rapidez, y disponiendo de mayor información y más actualizada. Sin embargo, nada de lo anterior asegura que no sean otras las necesidades alternativas o surjan nuevas necesidades de información o de tratamiento de la misma.

Sí que tienen una mayor incidencia estos sistemas sobre la habilidad de gestión del tiempo y de resolución de problemas y toma de decisiones. Se ha de emplear menos tiempo en realizar tareas como conocer el nivel de existencias de un determinado producto, o los gastos financieros de una determinada partida de forma actualizada. Asimismo, estos programas, al ofrecer más información y por tanto más elementos para tomar decisiones, proporcionan un mayor número de elementos de juicio, y la elección debería ajustarse con mayor exactitud a la realidad.

Al interactuar los módulos de un sistema ERP entre sí, la comunicación intra o interdepartamental es en ocasiones menos necesaria, y en otras, más rápida.

La imagen global ofrecida por los Sistemas de Gestión Integral permite también una mejor cooperación entre los miembros de la organización.

Asimismo, estos programas facilitan las acciones de delegación, tanto desde la perspectiva de dar una información concisa al miembro que habrá de efectuar las tareas encomendadas, como desde la de vigilancia o control por parte del responsable directo y último de conseguir los resultados esperados.

Sin embargo, la habilidad directiva señalada por autores como Gómez y Suárez (2011) como principal beneficiaria de los cambios introducidos por estos programas avanzados de informática es la de optimización de recursos.

Se mejora la rentabilidad económica de los recursos de la organización al tiempo que se minimiza el tiempo empleado en las tareas operativas o estratégicas de la misma.

3.- CAPÍTULO III. ESTUDIO DE CAMPO

Para la realización del presente trabajo, y con la finalidad de ofrecer un mayor sustento de todas las afirmaciones realizadas en el mismo, con independencia de las aportaciones realizadas por toda la literatura sobre la materia, se ha efectuado una encuesta a empresas españolas de distinto tamaño, sector y localización.

3.1.- METODOLOGÍA EMPLEADA

Se ha diseñado una encuesta para aplicarla a una muestra de 150 empresas distintas. El tamaño de la muestra ha sido seleccionado bajo la pretensión de que constituya una muestra representativa y recoja las características de interés necesarias para la presente investigación. Se trata pues de un muestreo no probabilístico, pues la muestra no ha sido seleccionada al azar sino que ha sido elegida voluntariamente.

La recogida de la información para el estudio se ha efectuado desde dos fuentes distintas: las bases de datos SABI e Informa, ambas de carácter privado pero de libre acceso como miembro de la Universidad Pontificia de Comillas.

Para la elección de la muestra se han tomado los siguientes elementos de cribado:

- Empresas de distinto tamaño en cuanto a volumen de facturación y número de empleados.
- Empresas de todo el territorio nacional, con ponderación en función del tejido empresarial de dicha región.
- Empresas de todos los sectores de actividad del país.
- Empresas de las que se disponga de información suficiente para realizar el contacto.

La encuesta realizada mediante la aplicación Google Drive, se ha puesto a disposición a través del correo electrónico de 150 empresas, de las cuales se ha obtenido

respuesta en 52 casos. De las 98 restantes, no se ha tenido respuesta alguna por lo que no han podido ser incluidas en el estudio. (Ver anexo 1).

Además, se ha tratado de agrupar las variables que pudieran estar relacionadas en aras de conseguir maximizar la participación de los encuestados, a través, fundamentalmente de la minimización del tiempo de realización de la misma. Así mismo, es necesario aclarar que con el objeto de facilitar la comprensión de los resultados se ha procedido al redondeo de los mismos.

El intervalo de confianza escogido para la interpretación de los resultados se sitúa en el 95%.

De los 52 resultados, 31 provienen de mujeres, siendo las restantes 21 de hombres, todos ellos mayores de edad y en activo laboralmente.

Tabla 1. Grupos de edad de los encuestados.

	18/25	26/35	36/45	46/55	56/65	+65
¿A qué grupo de edad pertenece?	15%	38%	23%	12%	4%	8%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, se aprecia con más claridad en la siguiente figura:

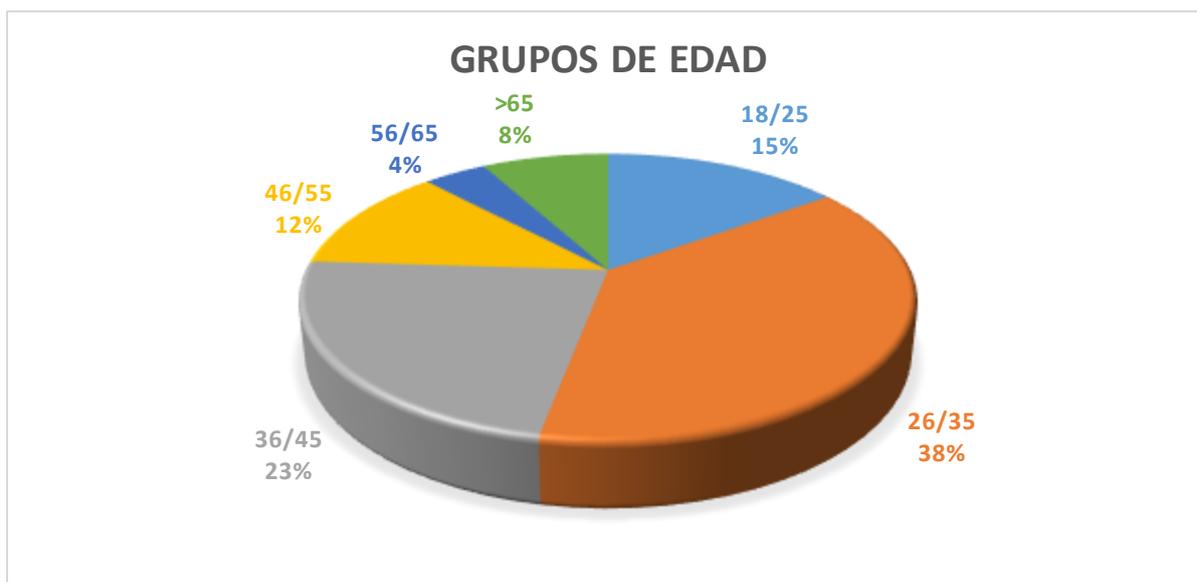


Figura 2: Grupos de edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados pertenece al grupo de edad comprendido entre los 26 y los 35 años, seguido del grupo de entre 36 y 45 años.

En cuanto a la diferencia por género, no se han apreciado diferencias estadísticamente significativas, por lo que no ha sido necesario realizar una división en los resultados en relación a estas dos categorías.

Por lo que respecta a la formación de los encuestados, más de la mitad de la muestra cuenta con estudios superiores, mientras que el 31% de los mismos solo han alcanzado los estudios secundarios.

Tabla 2. *Formación de los encuestados.*

	Sin estudios	Estudios primarios	Estudios secundarios	Estudios superiores
<i>¿Cuál es su formación?</i>	6%	12%	31%	52%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

De la igual manera, se observa con mayor claridad en la siguiente figura:



Figura 3: Formación de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al nivel de responsabilidad ocupado en la organización, la mayoría de los elementos de la muestra han expresado encontrarse en una posición de mando intermedio.

Tabla 3. Nivel laboral de los encuestados.

	Directivo	Mando intermedio	Operario	Otro
<i>¿A qué nivel pertenece su puesto de trabajo?</i>	29%	56%	13%	2%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

De igual modo, se observa con mayor claridad en la siguiente figura:



Figura 4: Nivel laboral de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

3.2.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA ONLINE.

Tabla 4. *Tabla de justificación de las preguntas del cuestionario.*

ÍTEM	Justificación de su elección
1.- En la actualidad los trabajadores poseen un mayor autoconocimiento de sí mismos (detección de fortalezas y debilidades)	Conocer más acerca del desarrollo personal, la gestión del estrés e incluso de la gestión del tiempo; habilidades estrechamente relacionadas con el autoconocimiento.
2.- El mundo actual es más cambiante que el existente hace veinte años ¿Hasta qué punto los problemas que van surgiendo requieren de nuevas soluciones?	Validar la idea desde el interior de las empresas de la existencia del constante cambio que se vive día a día y que tanto se ha reflejado en la literatura empresarial.
3.- ¿Hasta qué punto es más necesario recurrir a comunicación de apoyo para anticiparse a problemas que puedan surgir en el entorno laboral?	Constatar la necesidad de emplear la comunicación de apoyo en aras de evitar que los conflictos estropeen las relaciones interpersonales de los trabajadores.
4.- ¿Hasta qué punto los directivos de la actualidad precisan acaparar más poder?	Comprobar el cambio acontecido en torno al fenómeno del liderazgo y empoderamiento de los directivos.
5.- ¿Hasta qué punto es más importante encontrar motivación en el trabajo que en el ámbito privado?	Conocer la necesidad de la motivación en el entorno laboral desde el punto de vista del interior de las organizaciones.
6.- ¿Hasta qué punto en la actualidad se buscan soluciones amistosas y justas en lugar de imponerlas como se hacía antes?	Conocer cómo han evolucionado las habilidades interpersonales, concretamente de negociación y de cooperación.

<p>7.- ¿Hasta qué punto el directivo de la actualidad delega y faculta más que el de hace dos décadas?</p>	<p>Comprobar el avance en la facultad de delegar; con respecto a los inconvenientes de tiempos anteriores, estudiados de manera teórica.</p>
<p>8.- ¿Hasta qué punto en la actualidad se buscan directivos que sean capaces de trabajar bien en equipo?</p>	<p>Estudiar si es cierto que las organizaciones cada vez buscan más el trabajo en equipo.</p>
<p>9.- ¿Hasta qué punto es actualmente más fácil y rápido comunicarse?</p>	<p>Estudiar el impacto del avance de la tecnología en la comunicación en la empresa.</p>
<p>10.- ¿Hasta qué punto actualmente existe menos tiempo para desarrollar las tareas del ámbito laboral y compaginar con la vida familiar, por lo que se hace necesario gestionar cuestiones estresantes más a menudo?</p>	<p>Comprender la necesidad de saber gestionar correctamente el estrés, en aras de compaginar sin ningún tipo de problema la vida familiar y la vida laboral.</p>
<p>11.- ¿Hasta qué punto antes se buscaba de los directivos que realizaran tareas de administración, y en la actualidad se prefiere que destaquen como líderes?</p>	<p>Observar la evolución del liderazgo en las compañías.</p>
<p>12.- ¿Hasta qué punto ahora se tiene más en cuenta que un trabajador encaje en la organización de lo que se hacía antes?</p>	<p>Observar la evolución en la preocupación por el buen clima laboral en las organizaciones.</p>
<p>13.- Clasificación de categorías de habilidades directivas.</p>	<p>Estudiar qué habilidades son más valoradas actualmente por las organizaciones.</p>

14.- ¿Utiliza un sistema de gestión integrado en su organización (ERP)?	Conocer el grado de implantación de los sistemas ERP en las empresas en la actualidad.
15.- ¿Considera que ha cambiado su entorno laboral tras su implantación?	Estudiar el impacto de los ERP en el entorno laboral de las empresas que han implantado este tipo de sistema de gestión.
16.-Apreciaciones sobre la implantación de un ERP	Tratar de mostrar en qué ámbitos ha reportado mayores beneficios el empleo de sistemas ERP.
17.- ¿Qué habilidades directivas cree que se requerirán a finales de la presente década?	Realizar una aproximación a las nuevas tendencias observables en el ámbito de las habilidades directivas.
18.- ¿Cree que cuenta con las habilidades necesarias para afrontar posibles futuros cambios?	Conocer de manera aproximada el grado de preparación de la muestra para afrontar los cambios que se presentarán en un futuro próximo.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Centrándonos en cada una de las preguntas, en la primera de ellas, una amplia mayoría de los encuestados asegura que en la actualidad, los miembros de las organizaciones son conocedores de sus puntos fuertes y ámbitos de mejora que los miembros del pasado. Por el contrario, un escaso 6% cree que los trabajadores del pasado presentaban un mayor autoconocimiento.

El motivo por el cual se escogió el autoconocimiento como variable sobre la cual cuestionar a los participantes es su estrecha relación con ciertas habilidades personales como el desarrollo personal, la gestión del estrés e incluso la gestión del tiempo.

Tabla 5. Comparativa de la habilidad autoconocimiento.

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
<i>En la actualidad los trabajadores poseen un mayor autoconocimiento de sí mismos (detección de fortalezas y debilidades)</i>	6%	2%	10%	15%	67%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se venía exponiendo en el presente documento, y según lo indicado por toda la literatura sobre las habilidades directivas, el entorno actual es más cambiante que en el pasado y precisa de nuevas soluciones para poder hacerles frente. La creatividad en la toma de decisiones y resolver los problemas es clave a este respecto.

Tabla 6. Estudio de la evolución del entorno.

	No se han alterado las soluciones				Requieren muchas soluciones nuevas
<i>El mundo actual es más cambiante que el existente hace veinte años. ¿Hasta qué punto los problemas que van surgiendo requieren de nuevas soluciones?</i>	6%	2%	10%	10%	73%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados entienden que la comunicación de apoyo puede evitar que lleguen a producirse problemas en el entorno laboral y evitar que lleguen a trascender al ámbito personal y se deterioren las relaciones interpersonales entre los colaboradores. Por lo tanto, la variable de la comunicación de apoyo está intrínsecamente relacionada con las habilidades interpersonales, tales como la comunicación o la cooperación entre otras.

Tabla 7. Comparativa de la necesidad de recurrir a la comunicación de apoyo.

	No es necesario				Mucho más necesario
<i>¿Hasta qué punto es más necesario recurrir a comunicación de apoyo para anticiparse a problemas que puedan surgir en el entorno laboral</i>	8%	0%	4%	48%	40%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En relación a la variable liderazgo, se comprueba que existe una mayor discrepancia en cuanto a la necesidad de empoderar a los directivos con respecto a los del pasado, tal y como puede observarse en la tabla 8:

Tabla 8. Comparativa de la necesidad de acaparar poder.

	No precisan acaparar más poder				Es muy necesario
<i>¿Hasta qué punto los directivos de la actualidad precisan acaparar más poder?</i>	21%	19%	37%	6%	17%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Por lo que respecta a la fuente de motivación de los directivos de las organizaciones actuales para el desempeño de sus tareas laborales, los encuestados han mostrado cierta tendencia a señalar que es más importante encontrarla en el ámbito privado que en el propio entorno laboral.

Tabla 9. *Análisis de la búsqueda de motivación en el trabajo.*

	Es más importante encontrarla en el ámbito privado				Es mucho más importante encontrarla en el ámbito laboral
<i>¿Hasta qué punto es más importante encontrar motivación en el trabajo que en el ámbito privado?</i>	35%	8%	35%	6%	17%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Una amplia mayoría ha manifestado que en la actualidad se buscan soluciones consensuadas, mediadas, amistosas y ventajosas para todas las partes, confirmando las afirmaciones realizadas con anterioridad, en el campo de las habilidades interpersonales, concretamente las relacionadas con la cooperación y la negociación.

Tabla 10. *Prioridad de la búsqueda de soluciones amistosas.*

	Se utilizan las mismas soluciones que antes				Se buscan muchas más soluciones amistosas y justas
<i>¿Hasta qué punto en la actualidad se buscan soluciones amistosas y justas en lugar de imponerlas como se hacía antes?</i>	4%	6%	6%	23%	62%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La encuesta ha venido a confirmar también el aumento del uso de la facultad de delegar por parte de los responsables de las organizaciones con respecto a lo que venía sucediendo en épocas anteriores.

Tabla 11. *Evolución de la facultad de delegar.*

	Se delega al mismo nivel que antaño				Delega y faculta mucho más
<i>¿Hasta qué punto el directivo de la actualidad delega y faculta más que el de hace dos décadas?</i>	29%	2%	10%	6%	54%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Se ha constatado asimismo que las organizaciones buscan cada vez más el trabajo en equipo para cumplir con los objetivos marcados por la organización, configurando esta habilidad como una de las más demandadas.

Tabla 12. *Evolución de la habilidad de trabajar en equipo.*

	Se buscan otras habilidades				Son muy demandados
<i>¿Hasta qué punto en la actualidad se buscan directivos que sean capaces de trabajar bien en equipo?</i>	6%	0%	4%	15%	75%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Los avances tecnológicos han mejorado la rapidez de las comunicaciones, e incluso se han simplificado los procesos. La aparición de la telefonía móvil, las redes sociales, o las aplicaciones de mensajería son algunos de los ejemplos de lo anterior, y así lo ha expresado cerca del 90% de los encuestados.

Tabla 13. *Evolución de las facilidades para comunicarse.*

	No han cambiado las comunicaciones				Mucho más fácil y rápido
<i>¿Hasta qué punto es actualmente más fácil y rápido comunicarse?</i>	0%	0%	10%	4%	87%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, una amplia mayoría coincide en señalar que el tiempo de que se dispone para realizar las tareas propias de sus puestos de trabajo es menor, a la vez que las jornadas de trabajo no dan la oportunidad de compaginar la vida personal y profesional, lo que genera a menudo situaciones de mayor estrés.

Tabla 14. *Comparativa del tiempo disponible para realizar tareas del ámbito laboral y compaginar con la vida privada.*

	Existe el mismo tiempo				Existe mucho menos tiempo
<i>¿Hasta qué punto actualmente existe menos tiempo para desarrollar las tareas del ámbito laboral y compaginar con la vida familiar, por lo que se hace necesario gestionar cuestiones estresantes más a menudo?</i>	6%	10%	4%	31%	50%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Las necesidades de las organizaciones han cambiado en diversos aspectos. Uno de ellos es la mayor valoración de algunas habilidades dadas a conocer como “blandas” frente a otras más técnicas, de tipo administrativo o específicas de un sector de actividad

determinado. La mayoría de los resultados obtenidos en la encuesta apuntan a que en la actualidad, habilidades como la de liderazgo son más valoradas que el resto.

Tabla 15. *Comparativa de la demanda de habilidades técnicas frente a la habilidad de líder.*

	Siguen buscándose directivos con habilidades para tareas administrativas				Ahora prima mucho más la habilidad de liderazgo
<i>¿Hasta qué punto antes se buscaba de los directivos que realizaran tareas de administración, y en la actualidad se prefiere que destaquen como líderes?</i>	13%	8%	12%	12%	56%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Más del ochenta por ciento de los encuestados han señalado la importancia de que los miembros de la organización encajen con los valores y la estructura de la organización, el clima y sistema de trabajo, o con los propios compañeros de la misma, y además se valora en mayor medida de lo que se hacía en el pasado.

Tabla 16. *Evolución de la necesidad de que el trabajador encaje en la organización.*

	Se tiene en cuenta tanto como se hacía antes				Ahora es fundamental
<i>¿Hasta qué punto ahora se tiene más en cuenta que un trabajador encaje en la organización de lo que se hacía antes?</i>	4%	0%	4%	10%	83%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo la clasificación de las habilidades directivas que distingue entre habilidades personas, impersonales, grupales y de comunicación, contemplados por Whetten y Cameron (2005) fueron cuestionados los miembros de la muestra. Del análisis de sus respuestas puede extraerse como conclusiones que las habilidades personales y sobre todo las interpersonales son las de mayor importancia. En el lado contrario puede encontrarse las habilidades de comunicación, a las que se le ha asignado una importancia relativa inferior.

Tabla 17. *Comparativa de la importancia relativa de distintas habilidades.*

<i>Siendo 1° la más importante, y 4° la menos importante, clasifique las siguientes categorías de habilidades directivas</i>	1	2	3	4
<i>Habilidades personales (capacidad en la toma de decisiones, saber negociar, capacidades técnicas, etc.)</i>	33%	25%	27%	15%
<i>Habilidades interpersonales (capacidad para entender a otras personas, conocer qué les motiva y saber relacionarse con los demás)</i>	37%	23%	21%	19%
<i>Habilidades grupales (saber trabajar en equipo, liderazgo, responsabilidad, voluntad, etc.)</i>	13%	40%	29%	17%
<i>Habilidades de comunicación (capacidad de comprensión, y saber formular y expresar ideas, opiniones, necesidades e intereses)</i>	17%	12%	23%	48%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Cuestionados por la utilización de un sistema ERP en las organizaciones en las que prestan servicios, una extensa mayoría asegura trabajar con ellos, lo que demuestra la alta implantación de estos programas de software.

Tabla 18. *Porcentaje de encuestados que utilizaban un Sistema de Gestión Integral en la organización donde prestaban servicios.*

	Sí	No
<i>¿Utiliza un sistema de gestión integrado en su organización (ERP)?</i>	92%	8%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, se puede apreciar con mayor facilidad en la siguiente figura:



Figura 5: Nivel de empleo de sistemas ERP. Fuente: Elaboración propia.

De entre los encuestados que utilizan sistemas ERP, un 85% entiende que su uso le ha servido para mejorar el entorno laboral en que se desempeña. Un bajo porcentaje confiesa haber contado con un entorno mejor antes de su implantación, y un escaso 6% estima indiferencia entre las situaciones encontradas en la actualidad y en el pasado.

Tabla 19. *Impacto del Sistema de Gestión Integral sobre el entorno laboral.*

	Sí, ha mejorado	Sí, ha empeorado	No
<i>¿Considera que ha cambiado su entorno laboral tras su implantación?</i>	85%	8%	6%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, esto es observable con más claridad en la siguiente figura:



Figura 6: Impacto del empleo de sistemas ERP. Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar el análisis del desarrollo de las habilidades directivas de los encuestados como también que una extensa mayoría afirme haber mejorado sus habilidades directivas, pero lo que aquí es aún más significativo es que todas las habilidades objeto de análisis se hayan desarrollado desde la implantación del ERP.

Tabla 20. *Apreciaciones sobre la implantación de un ERP.*

Indique si se identifica con las siguientes afirmaciones	Sí	No	No lo sé
<i>Desde la implantación del ERP he potenciado mi habilidad de análisis</i>	85%	2%	12%
<i>Desde la implantación del ERP he potenciado mi habilidad de síntesis</i>	68%	5%	27%
<i>Desde la implantación del ERP he potenciado mi habilidad de líder</i>	56%	15%	29%
<i>Desde la implantación del ERP he potenciado mis habilidades comunicativas</i>	66%	0%	34%
<i>Desde la implantación del ERP he mejorado en cuanto a manejo de tiempo y estrés</i>	68%	12%	20%
<i>Desde la implantación del ERP ha aumentado las delegaciones de tareas en mi organización</i>	85%	15%	0%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Por último, y respecto a la posible evolución de las habilidades directivas demandadas en el futuro, se han identificado la de liderazgo, la capacidad de síntesis, el análisis de datos y otras habilidades técnicas como precisas para poder hacer frente a los retos que se puedan presentar, lo que da una clara imagen de hacia donde se dirigen las organizaciones y el mercado laboral.

Tabla 21. *Habilidades directivas proyectadas para las organizaciones del futuro.*

¿Qué habilidades directivas cree que se requerirán a finales de la presente década?	Se ha mencionado: liderazgo (32), capacidad de síntesis(23), análisis de datos(18), técnicas (19), comunicativas (5), las mismas (1), están por definir (1)
--	--

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Por último se ha precisado un análisis subjetivo de los encuestados acerca de si se sienten preparados para lo que se les demandará en un futuro. Siete de cada diez se han mostrado capacitados para los posibles cambios que pudieran acontecer.

Tabla 22. *Análisis de la preparación para hacer frente a las necesidades de las organizaciones del futuro.*

<i>¿Cree que cuenta con las habilidades necesarias para afrontar posibles futuros cambios?</i>	Sí (37)	No (11)	Otras (4)
	71%	21%	8%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

4.- CONCLUSIONES

A continuación, se hará la presentación de los hallazgos más relevantes del estudio atendiendo a las diferentes partes que conforman el mismo.

I. MARCO CONCEPTUAL

A lo largo de este estudio, se ha podido observar como las personas son el activo más importante de las organizaciones. Los miembros de la organización deben contar con un equipo de dirección dotado con habilidades que le permitan desarrollar una correcta gestión de las estrategias marcadas, consiguiendo con ello un desarrollo efectivo de su potencial.

Del mismo modo, se ha venido recalando que las habilidades directivas suponen un factor clave para la competitividad de las empresas. Este factor, además, es aplicable tanto a día de hoy como en el futuro, pues, como se ha podido comprobar, las empresas conviven en un entorno en constante cambio, lo que implica la necesidad de una renovación constante de estas habilidades por parte de sus directivos.

Así, se llega a la conclusión de que la formación y el desarrollo de las competencias y habilidades pueden llegar a suponer un impulso para las personas, para las organizaciones y para la sociedad en su conjunto.

Durante la revisión de la literatura realizada, se ha comprobado la existencia de un gran interés por el tema de las habilidades directivas. Debido a esto, se han desarrollado numerosas tipologías de habilidades directivas, algunas de ellas complementarias, y que han servido para captar la realidad de cada época. No puede concluirse la idoneidad de ninguna de ellas, más que a meros efectos pedagógicos.

Una vez más, aparece el dinamismo característico del entorno en que las empresas prestan sus servicios, siendo éste cada vez más complejo, lo que hace necesaria la aparición de un proceso de constante reciclaje y reeducación para los directivos.

II. LA INFLUENCIA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRAL (ERP) EN LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Por otra parte, se ha observado el impacto de la implantación de sistemas de gestión (ERP) en las compañías; fenómeno que ha sido responsable de la aparición de nuevas habilidades y competencias (como las relativas al ámbito tecnológico) y la transformación o adaptación de algunas otras (como la forma en que se constituyen las relaciones interpersonales en la propia empresa).

En un primer momento, se pudo observar que la introducción de sistemas de gestión se utilizó básicamente para controlar el almacenamiento de materias primas y productos terminados, pero con el paso de los años y respondiendo a nuevas demandas generales, se han ido perfeccionando hasta consolidarse en los actuales sistemas integrales o ERP, multi-modulares y flexibles, capaces de ofrecer la información precisa en el momento adecuado.

Por todo ello, los nuevos métodos de gestión empresarial han dado lugar a profundos cambios en las habilidades demandadas de los miembros de toda organización. Se ha pasado de un sistema que priorizaba las habilidades técnicas a otro que ha fijado su atención en aquellas otras, en ocasiones denominadas habilidades blandas, que permiten adaptarse y dar respuesta a las cuestiones más actuales.

III. ESTUDIO DE CAMPO

Como conclusiones a la encuesta realizada a las más de 50 empresas participantes, se obtuvieron entre otras, las expuestas a continuación.

El entorno presente en el mundo empresarial de hoy día, dista mucho del prevalente hace tan solo unas pocas décadas, por lo que se ha hecho necesaria la adaptación y creación de nuevas habilidades y competencias para dar respuesta a las necesidades del momento.

Además, los trabajadores parecen tener cada vez un mayor conocimiento de sí mismos, lo que les proporciona las habilidades necesarias para saber gestionar de manera eficiente el tiempo o el nivel de estrés.

Se ha visto destacada, igualmente, la comunicación de apoyo, que, entre otros muchos beneficios, permite acotar en mayor medida los problemas, tratando de que en ningún momento la vida laboral pueda llegar a afectar la vida personal de cada empleado.

En relación a la motivación, se ha podido observar como ésta se hace más necesaria en el ámbito familiar que en el laboral.

Una vez más, como consecuencia del gran cambio producido, se encuentra la manera en que se afrontan la toma de decisiones, que, en contraste con el pasado, se tratan de hacer de la manera más amistosa posible, en lugar de realizarlas de manera impositiva, y en virtud de los datos que arrojan los sistemas integrados.

El trabajo en equipo, se postula como una de las nuevas habilidades que parece valorarse mucho más de lo que se hizo en el pasado. En este aspecto se podría incluir la figura del directivo, ahora mucho más centrado en liderar equipos que en realizar tareas de administración.

Por último y teniendo en cuenta que la muestra escogida podría considerarse como una representación a escala del mundo empresarial, se ha identificado un grado muy alto en la implantación de sistemas ERP, habiendo dejado además, una huella indeleble en las compañías, habiendo mejorado la situación (plasmada en la Tabla 19) en la práctica totalidad de los casos (85%).

BIBLIOGRAFÍA

- Agolla, J. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. *Journal of Social Sciences*, 34, 166-171.
- Alegre, A. & Levitt, K. (2014). The Relation Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: What Do We Really Know? *International Leadership Journal*, nº6, 69-82.
- Aramburu, N. (1996). Empresas para una nueva realidad: La capacidad de aprender. *Boletín AECA*, nº 41, 46-47.
- Bachiochi P. (2000). The qualities of an effective team leader. *Organization Development Journal*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, 99-117.
- Bateman, T., & Snel, S. (1999). *Administración. Una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill.
- Batista, J. & Bermúdez, M.C. (2009). Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos. *REDHECS*, vol. 7, 47-50.
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *Revista de antiguos de IESE*, nº25, 20-25.
- Caruso, R. D., & Salovey, P. (2005). *El directivo emocionalmente inteligente*. Alga.
- Casadesús, M., Zamanillo, I., & Andonegui, J. M. (2005). Evolución histórica de los sistemas ERP: de la gestión de materiales a la empresa digital. *Revista de dirección y administración de empresas*. (12), 61-72.
- Cerro Guerrero, S. (2010). *Dirigir con talento. Competencias personales para los directivos*. Pamplona: Eunsa.
- Cobo, C. (2012). *Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo. Proyecto Avanz@: Competencias para la productividad de las Mipymes*

centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación. Fundación Omar Dengo - IDRC - OIT/CINTERFOR

- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Diez de Castro, E. P. (1995). El comportamiento directivo como competencia distintiva. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, vol. 1, nº2.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper Collins Publishers.
- Fernández, S. & Rainey, H.G. (2006). *Managing Successful Organizational Change in the Public Administration Review*, Vol. 66, 170-176.
- García Andrade, J. N. (Julio - Diciembre 2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal Vol. 5, Núm. 10. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*.
- García-Lombardía, P., "Las competencias directivas más valoradas", IESE, OP-01-4, 11/2001.
- Gilley, A. (2005). *The manager as change leader*. Westport, CT: Praeger.
- Goldstein, I. (1986). *Training in organizations. Needs assessment, development and evaluation*. Wadsworth Publishing Co Inc.
- Gómez (2006). "La importancia del liderazgo en las organizaciones"; *Temas de Ciencia y Tecnología*, Vol. 12, número 36, septiembre - diciembre 2008, pp 25 - 29.
- Gómez, A. & Suárez, C. (2011). *Sistemas de Información. Herramientas Prácticas Para La Gestión Empresarial*. 4o. ed. RA-MA Editorial.
- Griffin, R. & Van Fleet, D. (2013). *Management skills. Assessment an development*. South-Western Cengage Learning.
- Hunt, T. (1997). *Desarrolla tu capacidad de aprender. La respuesta a los desafíos de la Era de la Información*. Urano.

- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. *Life Sciences Journal*, nº10, 96-102.
- Jiménez J. (2000). *Manual de gestión para jefes de servicios clínicos*. Madrid; Días de Santos.
- Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harward Business Review*, January-February , 34-40.
- Keenan M. (1996). Report of the executive secretary and treasurer. *The Journal of Finance*.
- Knapp, G. (2007). *Habilidades del líder*. Obtenido de http://www.euskalnet.net/snowsky/pags_web/habilidad.htm
- Küppers, V. (2011). *El efecto Actitud*. Viena Ediciones.
- Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades directivas*. McGraw-Hill.
- Megginson P, Pietri H, Donald C & Mosley L. (2000). *Supervisory Management: The art of empowering and developing people*. South-Western College Pub.
- Mengual Recuerda, A. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *Ciencias, Revista de investigación*, 2-17.
- Mosley, D. M. (2005). *Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. Thomson.
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de éste en el ámbito educativo. *Educación*, vol. 33, nº2, 175-187.
- Nieto J. (2003). *Integración del ERP en el comercio electrónico*. Network World.
- Peiró, J. M. (1999). *Análisis anticipatorio de necesidades de formación/desarrollo de Proyecto Leonardo*.

- Ranchal E. (2016). Estudio e implantación de un sistema ERP en una empresa. Escuela de Ingeniería. UAB.
- Real Academia Española de la Lengua. (2014). Diccionario de la Real Academia Española. Madrid.
- Reh, F. (2009). The Management Skills Pyramid. About.com Management.
- Ruiz, M. (2013). Los cuatro acuerdos. Barcelona: Urano.
- Shmueli G. (2009). A flexible model for price dynamics in online auctions. Technical report, RH Smith School of Business, University of Maryland.
- Spitzberg, B., & Cupach, W. (2002). Interpersonal Skills. En M. Knapp, & J. A. Daly, Handbook of Interpersonal Communication. Sage Publications.
- Stogdill R. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: The Free Press.
- Storey, J. (2001). Human resource management today: an assessment, en Storey, J. En Human Resource Management: A Critical Text. Thomson Learning.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. Harper's magazine, nº140, 228-231.
- Toffler, A. (1990). El cambio del poder. Plaza y Janés.
- Vallejo M. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 18 (2009), pp. 105-122.
- Ventura (2017). 5 razones para invertir en un software de gestión siendo pyme. Ventura Soluciones: Tip empresarial.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). Developing Management Skills. Pearson.

ANEXOS

ANEXO I.- ENCUESTAS REALIZADAS A UNA MUESTRA DE 150 ORGANIZACIONES.

https://upcomillas-my.sharepoint.com/:x/r/personal/201303118_alu_comillas_edu/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=%7B6119106B-0FB0-41B4-B4FB-476415CE75B4%7D&file=Resultados%20de%20la%20encuesta%20de%20TFG,%20Carmen%20Dur%C3%A1n%20Morate.xlsx&action=edit&wdNewAndOpenCt=1523027759730&wdPreviousSession=f466722e-6ddb-44ce-855f5c208469cb10&wdOrigin=office%2Ecom