

MULTIHABILIDADES GERENCIALES. UN SUBSISTEMA PARA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Lenin José, Torres Silva, Joscelym Thais, Díaz Ferrer, Jambel Carolina, García Paz
Ltorresvenezuela@hotmail.com - joscelym@hotmail.com - jambellgarcia@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación analiza las multihabilidades gerenciales como un subsistema para el pensamiento estratégico en las organizaciones actuales. Se propicia estudio desde una perspectiva crítica interpretativa. Para lo cual, fue trascendental elaborar un constructo teórico basado en aportes de Covey (2000), Omaha (2005), entre otros. Se consideró una metodología cualitativa, para lo cual fue necesario un análisis desde una perspectiva crítica interpretativa, por parte de los investigadores y comprender la realidad desde los significados de las personas estudiadas no observables directamente ni susceptibles de experimentación. La investigación concluye que para poner en práctica las habilidades gerenciales y el pensamiento estratégico se debe asumir que se estará dentro del marco de un sistema, con una dinámica propia de un proceso interpersonal, con preferencias, tiempos, valoraciones y gustos de cada una de las personas de la organización. Por tanto, el disponer pensar estratégicamente, implica examinar la situación con el mayor nivel de detalle, de manera sistémica, holística e integradora.

PALABRES CLAVES: *Multihabilidades, Subsistema, Pensamiento estratégico.*

ABSTRACT

Present it investigation examines the multi-abilities related to management like a subsystem for the strategic thought in the present-day organizations. Study from a critical interpretative perspective is propitiated. For which, it was trascendental to elaborate a theoretic construct based in Covey's contributions (2000), Omaha (2005), between other ones. You considered a qualitative methodology, for which an análisis from a critical interpretative perspective was necessary, for the investigators' part, and that way understanding the reality from the significances of the people studied not observable directly neither susceptible of experimentation. The investigation comes to an end that to for to put the abilities related to management into practice and the strategic thought must assume that one will be within the frame of a system, with an own dynamics of an interpersonal process, with preferences, times, assessments and pleasures of each one of the people of the organization. Therefore, deciding to think strategically, it implies to examine the situation with the bigger level of detail, of systemic, holistic way and integrator.

KEYWORDS: *Reinforced concrete, Damage, Plasticity, Fractures Mechanics, Finite Elements.*

Recibido: Julio 2012 - Aceptado: 21/10/2012

Lenin José, Torres Silva, Joscellym Thais, Díaz Ferrer, Jambel Carolina, García Paz

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las sociedades aparecen sobre un escenario caracterizado por el cambio continuo, donde las importantes innovaciones que día tras día tienen lugar en materia de las ciencias, la tecnología, las variaciones en la economía mundial, en política, así como la transformación de las estructuras demográficas, generan una alta tensión en todos los ámbitos de la humanidad, impactando de forma especial en las organizaciones, concretamente, en cuanto a la capacidad para dar respuesta a las crecientes exigencias que representan los desafíos de un mundo rápidamente cambiante, cuya dinámica responde a la interacción de aspectos inherentes a la creatividad del hombre, sus valores, así como determinación para desempeñarse con eficiencia y eficacia en los campos productivos para generar tanto bienes como servicios.

Sobre la base de estas ideas, es importante señalar el papel protagónico que juega el líder para el desarrollo en las organizaciones, que debe sustentar su labor en un propósito social, con una concesión abierta al proceso del desarrollo del pensamiento estratégico y de las habilidades para analizar e interpretar los elementos del entorno, en toda su complejidad, puesto que como lo plantea Romero (2007) el campo de la gestión, de forma tradicional ha generado una forma de resistencia histórica por parte de los líderes, para adaptarse a las exigencias del paradigma de la sociedad del conocimiento, el cual exige nuevas formas de gestión y el desarrollo del personal en función de habilidades que lo conviertan en un ser integral.

Junto a ello, manifiesta Ibarra (2005) la presencia de una fuerte resistencia a participar en los procedimientos de cambio de las organizaciones, figurando como base la convicción de que los nuevos procedimientos simplemente son modas, que no le generan un aporte significativo a las organizaciones.

Por lo anterior, se infiere la necesidad de abordar

la función del líder desde una representación del pensamiento estratégico y de la puesta en práctica de sus habilidades, ya que las mismas están relacionadas con el conocimiento y el análisis utilizado por el hombre como alternativa para solucionar problemas organizacionales hasta alcanzar los objetivos finales, que proyectaran a las sociedades hacia el futuro dinámico deseado.

En ese sentido, el desempeño del líder requiere el compromiso propio y de todos los miembros de la organización para garantizar el éxito de esta, articulando la visión y planes estratégicos, determinando las estrategias que le permitan elegir el camino adecuado para alcanzar el futuro planteado mediante la puesta en práctica y de manera integradora, las habilidades gerenciales y el pensamiento estratégico, donde el compromiso exige confianza. De allí, que el presente estudio, estuvo orientado al análisis de las multihabilidades gerenciales como un subsistema para el pensamiento estratégico en las organizaciones actuales.

PENSAMIENTO ESTRATEGICO. DEFINICIONES CONCEPTUALES

El pensamiento estratégico, es una de las principales competencias que toda persona debe desarrollar no solo a nivel profesional, sino también en lo personal, puesto que fortalece la gestión organizacional desde un punto de vista donde los negocios se ven de modo diferente, puesto que los tiempos actuales requieren de organizaciones flexibles bajo una visión holística e integradora que le permita responder a las exigencias del mercado competitivo el cual demanda la aplicabilidad de enfoques gerenciales, propios de la sociedad de la información y el conocimiento.

En ese orden de ideas, según Morrissey (2005), el pensamiento estratégico es un trabajo de síntesis cuyo resultado representa una perspectiva integrada de la organización, no una visión muy precisa o formal. Para pensar estratégicamente se requiere de intuición y creatividad; puesto que a partir de

Lenin José, Torres Silva, Joscellym Thais, Díaz Ferrer, Jambel Carolina, García Paz

estos factores se establecen las ideas, que pueden surgir en cualquier momento y lugar de la organización, generalmente, dichas ideas surgen mediante procesos desordenados de aprendizaje, o en reuniones formales de planificación.

Además, el pensamiento estratégico opera a la inversa, es decir produce esfuerzos notables por entender e interpretar el entorno, el escenario, el espacio donde debe desarrollar su actividad y donde están instaladas las necesidades, en una búsqueda constante para adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes. Además, dentro del pensamiento estratégico, se prioriza el análisis de cada uno de los componentes que conforman una situación, para potenciar las capacidades de razonamiento de cada individuo y lograr reestructurar los procesos buscando el éxito corporativo o grupal, tal es el caso de la acción a la cual está llamado el líder en las organizaciones del siglo XXI.

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y SUS ELEMENTOS

El salir de los sistemas convencionales ya establecidos, implica, descubrir estrategias novedosas e imaginativas que pueden reescribir reglas y visualizar futuros potenciales significativamente distintos a la presente, donde se combinen elementos múltiples y complejos apoyados en el paradigma de la sociedad de la información lo cual requiere de una gerencia que trabaje en función del aprendizaje, es decir que invirtiendo en el conocimiento se transforme el pensamiento tradicional en pensamiento estratégico.

De allí, que Omaha (2005), Morrissey (2005), Robert (2006), consideran que los elementos fundamentales que deben existir en las organizaciones del siglo XXI para el logro del pensamiento estratégico se destacan la visión de futuro, objetivos estratégicos, creatividad, e imaginación como elementos dinamizadores del proceso; por su parte el líder debe estar adecuadamente formado, para asumir

con éxito los escenarios de manera global.

A continuación se señalan estos.

A) Visión de futuro: Los cambios sociales están promoviendo reajustes que obligan diariamente a tomar en cuenta la flexibilidad de las organizaciones para adaptarse a las nuevas realidades, según Goodstein (2005), concibe la visión de futuro como un proceso claro para generar acciones necesarias a fin de hacerlas realidad, dicho proceso presenta como finalidad prever la creación o reforma de la organización; donde esta no puede extraerse de afuera, solo puede surgir de un proceso coherente de reflexión entre los grupos de interés generando así una visión de futuro compartida.

En consecuencia, cuando la visión es compartida suscita entusiasmo, compromisos, fomenta la acción grupal en la obtención del éxito de la organización, permite la elaboración de una imagen mental con proyección hacia el futuro, así mismo, no puede ser ambigua, y debe ser directamente compartida con el personal de la organización para lograr un apoyo unánime sobre esta, generando así un sentido claro de dirección, y manifestando un proceso de toma de decisiones significativa, las cuales deben ser positivas y alentadoras, valorando acertadas políticas de implementación de la información, e indagando las causas de los problemas para su posible solución.

B) Objetivos estratégicos: estos le permiten a los líderes ir más allá de las rutinas, centrándose en los problemas de las crisis cotidianas, como vía para el crecimiento y desarrollo de la organización, fijando decisiones que incluyen establecer los proyectos que se van a realizar, abordando la asignación de recursos, y definiendo sus principales metas, traduciendo éstas en objetivos a partir de una situación deseada que la organización intenta lograr. Así, los objetivos parten de la imagen que se pretende para el futuro, y al alcanzarlos, la imagen deja de ser idea para convertirse en realidad.

Según Zambrano (2006), se entiende por objetivos el estado o situación que una organización se plan-

Lenin José, Torres Silva, Joscellym Thais, Díaz Ferrer, Jambel Carolina, García Paz

tea alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Los objetivos precisan lo que se desea lograr de manera global. Por tal razón, estos se trazan de forma permanente a partir de las alianzas estratégicas, y se programan a corto, mediano y largo plazo guardando coherencia con los grandes propósitos que se forja la organización, y gestionando los resultados que genera la dinámica de la realidad.

C) Creatividad: Según Diez (2006), toda organización en sus mínimas estructuras se caracterizan por la búsqueda creativa de la excelencia por parte de todos sus miembros, en este caso se podría asegurar la creatividad integral, colectiva de un modo absoluto con un sentido humanístico, creador, expresivo de las potencialidades de los miembros de la organización para que aporten lo mejor de sí mismo, no sólo a la organización sino también a la sociedad.

Por tales señalamientos, desde el pensamiento estratégico, el líder a partir de los objetivos de la organización, debe centrarse en la fase de la creación de acciones y estrategias de imagen apropiada, para ello se ajusta fundamentalmente en los objetivos estratégicos en donde el líder, junto con su equipo de trabajo se concentran para desarrollar atractivos, adhesión, conocimiento para cautivarlos e inducirlos a la realización de sus deberes; siendo evidente la necesidad de preparar a sus seguidores líderes para que asuman y estimulen la creatividad dentro de la organización.

D) Imaginación: Según Goleman (2005), provee un medio para dar la capacidad de confiar en sí mismo, concretar nuevas funciones, desarrollar formas de pensar en la organización, explorar modos creativos, enfrentar el cambio y percibir una nueva visión del entorno. Al respecto, Robert (2006), plantea que la organización efectiva del futuro, se basa en la idea que todo su valor es generado por la energía de la imaginación de sus empleados; que sumado al esfuerzo permite logros que satisfacen las necesidades. Las organizaciones son en gran medida lo que piensan sus líderes y empleados, puesto se

piensa en función de lo que se siente.

En la actualidad, los líderes de la organizaciones ven con claridad la importancia de utilizar el lado derecho del cerebro, que permite centrarse en el pensamiento no lineal, la intuición, la imaginación como se sabe los cambios son dinámicos, profundos y acelerados; ello implica apasionantes retos pues para la mayoría de los problemas se deben enfrentar a ellos, para aprende a resolverlos en la práctica, con experiencia, con esquemas mentales predeterminados, resultando relevante el papel que desempeña la imaginación en la toma de decisiones.

HABILIDADES GERENCIALES Y SU PAPEL PROTAGONICO EN EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Una de las tendencias importantes relacionadas a los aspectos organizacionales es el aprendizaje, donde se enfatiza el desarrollo de habilidades gerenciales como elemento integrador para las interpretaciones complejas que visualizan a la organización como un sistema capaz de aprender, no solamente en función de lo que cada uno de sus integrantes puede aprender y aportar a nivel individual sino a través de los diferentes niveles de la organización de manera complementaria y no excluyente, convirtiéndose en un medio para tener un conocimiento importante y pertinente ante las situaciones de incertidumbre.

En los enfoques gerenciales actuales, la necesidad del talento creador de las personas se considera vital en las organizaciones contemporáneas, donde la perspectiva holista es la clave para responder a ese entorno. En ese sentido, la sociedad del conocimiento le otorga un papel destacado al capital humano en los entornos organizacionales y el desarrollo del mismo dentro de una visión de sistema total que permita al líder ver los cambios hacia un comportamiento organizacional eficiente en los diferentes niveles, permitiendo un enriquecimiento gradual de todo el sistema para adaptarlo mejor a la gente.

Lenin José, Torres Silva, Joscellym Thais, Díaz Ferrer, Jambel Carolina, García Paz

Por lo tanto, el talento creador de las personas y de los líderes en particular, es muy importante en el desarrollo organizacional pero se plantea que este último comienza a escasear. En ese sentido, el potencial humano es un atributo de las personas que debe ser estimulado, ya que les permite desarrollarse y gozar de bienestar sin afectar a otros, ejerciendo la capacidad de elegir de acuerdo con su propio y libre deseo, y en conjunto al conocimiento proporciona a las empresas adaptarse mejor a los cambios tan necesarios en la actualidad.

Como lo expresa Pauchard (2002), a lo largo de la historia de la humanidad, se han generado y probado diversas ideas y los ámbitos físico, biológico, psicológico y social producido por el potencial de las personas para pensar, observar, experimentar, transformar, analizar y valorar los resultados de su entorno. Estas ideas y acciones reflejan la capacidad del hombre de transformarse a sí mismo y a su entorno material y social, haciendo uso de sus habilidades.

Para Santoyo (2005),

“las habilidades son aquellas acciones, conductas, conjunto de recursos cognitivos y patrones de comportamiento implicados en cualquier actividad o propósito. La adquisición de estas habilidades se obtiene a través de un proceso de aprendizaje, el cual permite responder a diferentes situaciones presentadas a lo largo de la vida. La persona crea situaciones, creencias y valores del mundo producto de sus experiencias cotidianas y aprendizaje” (p. 109)

En ese contexto, se tiene que el potencial de cambio experimentado por las personas permite la transformación de las concepciones del mundo, por la presencia de nuevas vivencias e información, conduciéndose a niveles más profundos de entendimiento, orientando su acción, a partir de estas transformaciones en el personal se evidencia un incremento en sus niveles de productividad la-

bora. Es por lo antes expuesto, que en relación a las habilidades gerenciales, el líder debe aprender a desarrollar el pensamiento estratégico, las capacidades y habilidades para desenvolverse efectivamente en sus funciones así como también ser más competitivo.

A) Las Habilidades Técnicas: las mismas son las capacidades que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de origen práctico, mediante el uso de equipos tecnológicos. Por ello, según Stoner, Freeman y Gilbert (2000), estas implican la capacidad que debe poseer para usar el conocimiento técnico, los métodos, técnicas y medios necesarios para la ejecución de tareas relacionadas a su campo y así realizar un buen trabajo de planificación y organización de los procesos. A su vez, esta experiencia le permitirá impartir conocimientos y soluciones de problemas a sus seguidores y al mismo tiempo motivarlos a la mejora continua en las labores que realizan. A este respecto se consideran las siguientes:

- Las relaciones públicas: Para Rojas (2005), las relaciones públicas es una disciplina encargada de gestionar la comunicación entre una organización y un mapa de públicos clave para construir, administrar y mantener su imagen positiva. Tiene la característica de ser una forma de comunicación bidireccional, puesto que no sólo se dirige a su público (tanto interno como externo) sino que también lo escucha y atiende sus necesidades, favoreciendo así la mutua comprensión, y permitiendo que se use como una potente ventaja competitiva a la hora de pretender un posicionamiento.

Este tipo de habilidad esta orientada al establecimiento de las relaciones con redes complejas de personas, que permite evaluar las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización, y ejecuta programas de acción y comunicación para ganar la comprensión y la aceptación del público, con el fin de que una buena imagen de la organización interfiera a través de los sentidos en sus respectivos públicos para así lograr la

Lenin José, Torres Silva, Joscellym Thais, Díaz Ferrer, Jambel Carolina, García Paz

obtención de mejores posibilidades para competir y obtener mejores dividendos.

.- **La toma de decisiones:** La toma de decisión corresponde a uno de los procesos de la gerencia, que busca elevar la calidad de las funciones cumplidas brindando la oportunidad a las personas involucradas en la acción de expresar sus puntos de vista contribuyendo así, a ofrecer alternativas razonables, lo cual ayuda a satisfacer las necesidades básicas para poner mayor entusiasmo en la ejecución de lo decidido. Al respecto, Koontz y Weihrich (2004) señalan, que para tomar decisiones se amerita de acciones conjuntas por parte de los líderes que llevan a la cooperación del esfuerzo de los subordinados obteniendo así, mayores niveles de productividad. Es decir, los responsables de la toma de decisiones necesitan tener comprensión de la naturaleza de las organizaciones donde los niveles vinculantes requieren del intercambio para las decisiones.

Los autores citados, coinciden al considerar la toma de decisión resulta de una respuesta inmediata con respecto a algún estímulo que represente la necesidad de escoger entre alternativas, por lo cual es necesario que en el interior de la mente ocurra un complejo conjunto de procesos que generan como resultado, la escogencia de una alternativa entre varias; y esto es, en esencia lo que se conoce como el proceso de toma de decisiones.

.- **La efectividad personal:** puede ser considerada como la aquella habilidad necesaria para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados. La efectividad personal, según Covey (2000) para ser efectivo, este establece claramente que existen siete hábitos, los cuales de forma secuencial establecen, primero, el logro de la victoria privada, básicamente por la práctica de los tres primeros hábitos de la efectividad; y, después, la victoria pública, fundamentalmente por la práctica de los tres segundos hábitos. El séptimo hábito debe practicarse en todo momento por cuanto ayuda a mejorar sustantivamente todas

las dimensiones de la personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. La clave de la efectividad de los siete hábitos reside precisamente en su aplicación integrada, interrelacionada y secuencial.

En función de estos aspectos señalados, resulta pertinente señalar que para el desempeño gerencial necesario en la actualidad, las habilidades técnicas son necesarias, pero aisladas resultan insuficientes; donde el líder requiere tener un pensamiento visionario, sistémico, integrado y holístico del entorno donde se desenvuelve y además, tener buenas habilidades con la gente.

B) Las Habilidades Humanistas: Estas habilidades según Robbins (2003) son la capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que son las habilidades humanas. Puesto que los líderes llevan a cabo las cosas por medio de otras personas, es necesario que desarrollen sus habilidades humanas de comunicar, motivar y delegar. A continuación se describen.

.- **Comunicación:** al hablar de comunicación, puede hacerse referencia a la habilidad que permite a los individuos recibir, comprender y transmitir en forma oral y escrita ideas e información de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo. Stoner y Freeman (2003, p. 568) definen la comunicación como el “proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos”.

Ante los planteamientos formulados, la comunicación es primordial en las organizaciones, en particular en las organizaciones actuales, por cuanto, constituye un elemento fundamental para el desarrollo de las actividades y de los procesos productivos de las mismas.

.- **La motivación:** Son los intereses de una persona que considera y desea consistentemente. La motivación según Koontz y Weihrich (2004) dirige, conlleva, y selecciona el comportamiento hacia

Lenin José, Torres Silva, Joscellym Thais, Díaz Ferrer, Jambel Carolina, García Paz

ciertas acciones u objetivos, es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Al nivel del campo gerencial es un elemento fundamental, clave para el éxito de una gestión. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por alcanzar cualquier meta este enfoque se limita a los fines de la organización a efecto de proyectar el interés particular en la conducta laboral.

.- **Liderazgo:** en cuanto ese tipo de habilidad, esta orientada al desempeño del rol de líder de un grupo o equipo. Es decir, que la misma, es la capacidad que tiene una persona para desarrollar, dirigir y liderar a otros, con la finalidad de explotar su máximo potencial, asumiendo como visión el bienestar de la empresa. En ese respecto, Chiavenato, (2009, p. 151), refiere que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Es por ello, que se realiza que el liderazgo es la habilidad que tiene una persona para ser modelo de un grupo de individuos. Así mismo, puede señalarse que en el plano organizacional, los líderes son todas aquellas personas, que pueden generar sinergia, cohesión y comprensión en grupo de individuos y orientarlos para el logro de proyectos establecidos.

.- **Construcción de relaciones:** es la habilidad para crear y mantener contactos amistosos que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo. Como complemento, se puede definir como la habilidad que tiene un individuo de persuadir o influir sobre otras personas de manera asertiva, con el fin de cumplir con los objetivos planeados alcanzando así las metas organizacionales. En consideración a los planteamientos anteriormente señalados, es pertinente destacar la importancia de aplicación de estas habilidades para el desarrollo del pensamiento estratégico en las organizaciones, puesto que permiten al líder proporcionar el tratamiento humanista a los individuos de las organizaciones, apoyándose en la puesta en práctica de destrezas que permiten el reforzamiento del compromiso con el personal, generar vinculaciones

mas asertivas, y la participación a través del liderazgo compartido bajo la premisa de una organización comprometida con el crecimiento sustentable y sostenible en el tiempo.

C) Habilidades conceptuales: consisten según Stoner, Freeman y Gilbert (2000), en la capacidad para percibir el panorama general de la empresa, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender la relación entre ellos y así darle claridad al entorno de trabajo desde todas las perspectivas. Esta situación ayuda a generar ideas las cuales harán que los sistemas y los procesos mejoren continuamente, partiendo de una eficiente dirección de la figura gerencial. por ello, entre las habilidades conceptuales se destacan las siguientes.

.- **Desarrollo de estrategias:** Según Serna (2006) para el desarrollo de estrategias como habilidad en las organizaciones se debe considerar que a menudo ocurren sucesos externos o internos, sobre los que la administración esencialmente no tiene control alguno, precipitan decisiones urgentes, fragmentadas e interinas que sin remedio, conforman la futura posición estratégica de la empresa. Por ello, la importancia de los líderes en intervenir distintas variables que no deben seguirse como una regla general ya que cada organización cuenta con una estructura y un sistema distinto a otras. Todos los elementos que conforman a una empresa se manejan de diferente manera en sus respectivos círculos, desde su cultura organizacional, el comportamiento de los empleados, los sistemas que utilizan, entre otros.

.- **Conocimiento del servicio:** para Thompson (2006) esta habilidad esta basada en actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción idea-

Lenin José, Torres Silva, Joscellym Thais, Díaz Ferrer, Jambel Carolina, García Paz

da para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes. En ese sentido, se tiene que el conocimiento del servicio por parte del líder, es considerado como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra de manera intangible, obteniendo como resultado una experiencia, a la cual se le llama servicio.

En relación a lo, antes expuesto, se puede considerar que las habilidades antes descrita son un subsistema del elemento humano como mecanismo potenciador de sus talento, puesto que las mismas, les permiten a los líderes desempeñarse de forma efectiva en sus puesto de trabajos, lo que se convierte en una herramienta de competitividad, lo cual es esencial en las organizaciones que son dirigidas bajo criterios del nuevo paradigma empresarial como lo es el de la sociedad de la información y el conocimiento, donde el elemento humano es el dinamizador de la organización.

CONCLUSIONES

En los tiempos actuales, el ser humano como ente social complejo, debe afrontar problemas caracterizados por la multiplicidad de relaciones e interdependencias entre muy diversos factores en las organizaciones que buscan sumarse al cambio, por lo que la realidad debe pensarse con un enfoque sistémico, abierto, complejo, que conduzca a su mejor comprensión y explicación.

Las habilidades gerenciales y el pensamiento estratégico en la gerencia ayudan a plantear y reafirmar

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw-Hill. Bogotá.

COVEY, Stephen (2000). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Paidós Ibérica, S.A. Madrid, España.

DIEZ DE PRADO, David (2006). Las distintas facetas de la creatividad. *Topico*. Extensa 3(3/96-111) México.

los valores de las organizaciones actuales, y permite su consolidación a través de un trabajo organizado desde dicha función para impulsar una clara idea de lo que busca alcanzar, facilitando los aprendizajes de los miembros que integran los grupos de trabajo, apoyándolos a encontrar respuestas sobre su propio desempeño, y desarrollando la confianza y responsabilidad hacia los deberes que tienen que cumplir.

En consecuencia, prepararse para poner en práctica las habilidades gerenciales y el pensamiento estratégico se debe asumir que se estará dentro del marco de un sistema, con una dinámica propia de un proceso interpersonal, con preferencias, tiempos, valoraciones y gustos de cada una de las personas de la organización. Por tanto, el disponer pensar estratégicamente, implica examinar la situación con el mayor nivel de detalle, de manera sistémica, holística e integradora.

Por consiguiente, la aplicación de estos elementos en el proceso gerencial, permitirán la convergencia de todos los puntos de vista de los agentes de la organización, resultando un pilar de equilibrio generador de resultados satisfactorios en concordancia con los objetivos, cultura y valores organizacionales. Un líder que mantenga claro este planteamiento trabajará arduamente por mantener su identidad dentro del ámbito organizacional, logrará así su adaptación y proyección de manera global, con un sólido camino hacia visualizar los escenarios futuros, para que conjuntamente se tomen decisiones.

GOLEMAN, Daniel (2005). *El espíritu creativo*. Tópico. Extensa. 4(3/99-119) México.

GOODSTEIN, Leonard (2005). *Planeación Estratégica*. Editorial Pearson Educación. México.

IBARRA, Agustín (2005). *Nuevo paradigma, nuevos retos para las políticas laboral y educativa*. Unidad de Desarrollo Social y Educación de la OEA. México

Lenin José, Torres Silva, Joscellym Thais, Díaz Ferrer, Jambel Carolina, García Paz

KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. 12° Edición. McGraw Hill Mexico.

MORRISEY George (2005). *Pensamiento Estratégico: construya los cimientos de su planeación*. Editorial Prentice Hall. México.

OMAHE, Kenichi (2005). *La mente estratégica*. McGraw Hill. México.

PAUCHARD H., Hector (2002). *El Desarrollo Organizacional. Sus ventajas y procedimientos*. Editorial Diana. México.

ROBBINS, Stephen (2003) *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Séptima Edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

ROBERT Michel (2006) *El nuevo pensamiento estratégico*. Editorial McGraw Hill. México.

ROJAS ORDUÑA, O.I (2005) *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. Esic Madrid. España.

ROMERO, Miguel (2007). *El profesor universitario de hoy: polivalencias y multihabilidades*. Una re-

flexión en torno a los profesores e investigadores del Departamento de Filosofía de la Universidad de Guadalajara. México. *Revista de Ciencias Humanas* • UTP • No. 36 .

SANTOYO VELEZ, Carlos (2005). *Análisis y evaluación de habilidades metodológicas, conceptuales y profesionales del psicólogo*. Volumen III. Universidad Autónoma de México. Primera edición.

SERNA, Humberto (2006). *Gerencia Estratégica*. 3ra Editores. Bogota

STONER James., FREEMAN Eduard. y GILBERT Daniel. (2000) *Administración*. Sexta Edición. México: Editorial Iberoamericana S.A.

THOMPSON, Strickland (2006). *Administración Estratégica. Conceptos y Casos* 11° Edición. McGraw Hill. México.

ZAMBRANO, Luís (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de gestión*. Publicaciones UCAB. Editorial Texto C.A. Venezuela.