

Incidencia de las Habilidades Gerenciales sobre la Solución de Problemas en Organizaciones

Mario Saltaren Daniel, 5202479

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Trabajo presentado en desarrollo de investigación (Seminario de Grado)

Carlos Andrés Naranjo Martínez, Mgr.

Nota del Autor

Ingeniero Civil, Universidad del Magdalena.

Especialista en ingeniería de Pavimentos, Universidad Militar Nueva Granada.

Contacto: est.mario.saltaren@unimilitar.edu.co

Tabla de Contenido

	Página
Lista de Tablas.....	3
Resumen	4
Abstract/Resumo/Resum	5
Incidencia de las habilidades gerenciales sobre la solución de problemas en organizaciones ...	6
<i>Habilidades gerenciales como elemento fundamental para una adecuada gestión en las organizaciones.....</i>	<i>8</i>
<i>Solución de problemas como herramienta transversal en el desempeño profesional de un gerente organizacional</i>	<i>14</i>
<i>Habilidades gerenciales y solución de problemas en organizaciones</i>	<i>16</i>
Conclusiones	18
Referencias.....	20

Lista de Tablas

Página

Tabla 1. Competencias o habilidades gerenciales específicas para cada fase de un proyecto

(Murcia-Rodríguez, 2020).**¡Error! Marcador no definido.**

Resumen

El presente documento tiene como finalidad describir la incidencia que tienen las habilidades gerenciales sobre la solución de problemas en las organizaciones. Se utilizó como metodología una revisión documental de trabajos publicados en inglés y español, teniendo en cuenta que esta permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, comprendiendo la razón del estudio y construyendo puntos de partida con bases teóricas. Como resultado, se pudo identificar la influencia que ejercen dichas habilidades sobre el fortalecimiento de las estrategias de soluciones de problemas para afrontar de manera adecuada las diferentes situaciones que se puedan generar en las organizaciones, logrando: a) comprender las habilidades gerenciales como elemento fundamental para una adecuada gestión en las organizaciones, b) analizar la solución de problemas como herramienta transversal en el desempeño profesional de un gerente organizacional y c) explorar la incidencia de las habilidades gerenciales y solución de problemas en organizaciones.

Palabras clave: habilidades gerenciales, solución de problemas, organizaciones.

Abstract/Resumo/Resum

The purpose of this document is to describe the incidence of managerial skills on problem solving in organizations. A documentary review of works published in English and Spanish was used as a methodology, taking into account that this allows the identification of previously developed research, understanding the reason for the study and building starting points with theoretical bases. As a result, it was possible to identify the influence exerted by these skills on the strengthening of problem solving strategies to adequately face the different situations that can be generated in organizations, achieving: a) understanding managerial skills as a fundamental element for proper management in organizations, b) analyzing problem solving as a transversal tool in the professional performance of an organizational manager and c) exploring the incidence of managerial skills and problem solving in organizations.

Keywords: managerial skills, problem solving, organizations.

Incidencia de las Habilidades Gerenciales sobre la Solución de Problemas en Organizaciones

El objetivo del presente texto es describir la incidencia que tienen las habilidades gerenciales sobre la solución de problemas en las organizaciones, para ello es necesario: a) comprender las habilidades gerenciales como elemento fundamental para una adecuada gestión en las organizaciones, b) analizar la solución de problemas como herramienta transversal en el desempeño profesional de un gerente organizacional y c) explorar la incidencia de las habilidades gerenciales y solución de problemas en organizaciones.

La metodología utilizada es una revisión documental, teniendo en cuenta que esta, tal como lo plantea Valencia (s.f.), permite identificar las investigaciones elaboradas previamente por otros autores y revisar las discusiones que se han dado con anterioridad respecto a la misma temática; delimitar el objeto de estudio; definir ideas como punto de partida; construir una base teórica a partir de la sistematización de autores con los que se tenga afinidad en las perspectivas teóricas; hacer relaciones entre investigaciones; identificar y delimitar preguntas y propósitos de investigación; conocer y comprender las metodologías de abordaje; así como describir similitudes y discrepancias entre los estudios y las posturas del investigador.

En este sentido, se ha hecho una revisión documental de trabajos publicados en inglés y español, relacionados con las habilidades gerenciales y la solución de problemas en organizaciones, con el objetivo de analizar la incidencia que tiene la primera variable sobre la segunda en mención.

Lo anterior, surge teniendo en cuenta que las organizaciones a nivel mundial se enfrentan a nuevos y constantes retos que implican altos niveles de competitividad (Murcia-Rodríguez, 2020) asociados a cambios tecnológicos, científicos y socioculturales, y en atención a esas necesidades deben disponer de un(a) gerente competente y que oriente a su equipo de trabajo, consiguiendo así los propósitos de la empresa de la mano del bienestar y satisfacción de sus colaboradores (Fernández et al., 2021). En esta línea, es de gran relevancia abordar las

habilidades gerenciales en la actualidad dado que es parte fundamental en toda organización. Por lo cual surge la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la incidencia que tienen las habilidades gerenciales sobre la solución de problemas en las organizaciones?

Las habilidades gerenciales son entendidas como conocimientos, capacidades, talentos y destrezas que configuran el capital humano de las organizaciones (Villanueva et al., 2020). El desarrollo de estas habilidades impacta de manera significativa sobre el desempeño y la productividad de las organizaciones, les permite a los líderes gerenciales encontrar la mejor forma precisar sobre las orientaciones que debe dar en torno a las estrategias que favorezcan la solución de problemas, desde la asertividad en la toma de decisiones. Y, además, se debe destacar que, en la medida en que se desarrollar una mayor habilidad para liderar una organización, se contará con mayor empoderamiento en todo el recurso humano de la organización (Baracaldo et al., 2022). Dado lo anterior, contar con estas habilidades permite mayor capacidad de solución de problemas en contextos empresariales enfrentados a grandes retos cotidianamente.

Por lo anterior, es necesario identificar las habilidades gerenciales que tienen un mayor nivel de eficacia frente a la atención de necesidades en una empresa y comprender las necesidades del personal de una organización frente a los distintos conflictos que se puedan llegar a ocurrir en la misma, tomando la solución la habilidad de solucionar problemas como una herramienta transversal en el desempeño profesional de un gerente organizacional, teniendo muy presente que se deben reconocer las características de un contexto cambiante que se pueden asociar con un mejor índice de efectividad, con el objetivo de aprovechar de manera más óptima las circunstancias.

A partir de esto, se plantea que las habilidades gerenciales tienen un alto nivel del impacto sobre la capacidad de solución de problemas en contextos tan cambiantes como los que se encuentran en las organizaciones, por ello es fundamental dar especial interés a su desarrollo desde los espacios de formación de los líderes gerenciales.

Habilidades gerenciales como elemento fundamental para una adecuada gestión en las organizaciones

El término habilidades gerenciales puede ser concebido desde diferentes perspectivas. Huerta (2020) las define como el conjunto de distintas competencias, capacidades y nivel de conocimientos que debe presentar un gerente para posibilitar que su equipo de trabajo tenga mayores herramientas que les permitan lograr los propósitos establecidos como organización. Sin embargo, Fernández et al. (2021) se refieren a tres grupos de habilidades, que todo gerente debe poseer:

“a) habilidades humanas y sus indicadores que son: inteligencia emocional, liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y manejo de conflictos; b) habilidades técnicas y sus indicadores que son: manejo de softwares, uso de medios virtuales y conocimiento digital; y c) habilidades conceptuales y sus indicadores que son: la toma de decisiones y resolución de problemas (p.75).

Por su parte, Arroyo (2012) señala que las habilidades gerenciales son la inteligencia emocional, la capacidad de liderazgo y las habilidades sociales, y además afirma que estas son el resultado de un proceso de actualización y reestructuración de esquemas y creencias mentales, emocionales y afectivos.

En contraste con lo anterior, al referirse a habilidades gerenciales, Donawa y Gámez (2019) hablan de habilidades de pensamiento innovador, las cuales implican acciones como hacer un trabajo personalizado, establecer focos de atención, imaginar y pensar de manera reflexiva, investigar a través del trabajo colaborativo y conciliar en los casos que sea necesario, también incluyen las habilidades gerenciales de descubrimiento relacionadas con asociar, cuestionar, observar, crear redes y experimentar, en el marco de una cultura de innovación. Lo anterior, refleja que dentro de esta perspectiva la habilidad de un líder con un cargo gerencial puede ser definida como

La habilidad de generar y conceptos imaginativos, que funcionan como tácticas para establecer principios, convicciones, percepciones y disposiciones, con el propósito de que los integrantes de una entidad los empleen como instrumentos innovadores, facilitándoles alcanzar resultados efectivos en circunstancias adversas, y fomentando así una cultura de innovación sólida y en constante evolución. (p.26).

En ese sentido, Custodio et al., 2017 plantean que:

“The leader with management skills drives innovation by gaining knowledge beyond the company's current technology and possesses transferable skills to other projects if they are unsuccessful.” (p.1).

Esto quiere decir, que además de todas las ventajas mencionadas anteriormente sobre las habilidades gerenciales se debe destacar que son un plus que le permiten a los líderes adaptarse a cualquier proyecto en cualquier contexto.

En esta misma línea, Ambrosini and Altintas (2019) establecen que:

The leadership role involves spreading the vision and values of the organization, aligning people with the strategy, and motivating them. These roles, known as 'business management', are central to dynamic capabilities, representing the 'what' of dynamic managerial capabilities. (p.6)

En este sentido, dentro de las habilidades gerenciales se destaca el rol de liderazgo requiere propagar la visión y los valores de la organización, así como orientar al recurso humano hacia la estrategia y motivarlos.

De manera más específica, es en el área de ingeniería, el fortalecimiento de las competencias gerenciales para proyectos exige la identificación de necesidades y oportunidades, dichas habilidades gerenciales pueden ir desde identificar una oportunidad de inversión hasta evaluar su viabilidad, permitiendo una toma de decisión rentable para la organización (Murcia-Rodríguez, 2020).

Murcia-Rodríguez propone competencias o habilidades gerenciales específicas para cada fase de un proyecto, tal como se presentan en la Tabla 1:

Tabla 1.

Competencias o habilidades gerenciales específicas para cada fase de un proyecto (Murcia-Rodríguez, 2020).

Fase del proyecto	Competencias o habilidades gerenciales
Identificación de la necesidad o el problema.	Organizar Coordinar
Planificación del proyecto productivo, ingenieril, social u organizacional.	Planear Formación de equipos disciplinares
Ejecución del proyecto productivo, ingenieril, social y organizacional.	Implementar Controlar Orientación al logro
Seguimiento, control y cierre	Evaluar mejoras Analizar hallazgos durante el desarrollo del proyecto

En síntesis, se ha demostrado que cuando existe habilidades gerenciales óptimas existirá un buen desarrollo organizacional en las empresas (Silva, 2021). Asimismo, las habilidades gerenciales tienen una estrecha relación con aspectos como las competencias comunicativas, autoestima, proactividad, participación, buen desempeño y liderazgo. Dichas destrezas son muy favorables, en relación con las habilidades técnicas, conceptuales y humanas, destacándose así, su validez en la toma de decisiones asertivas en la gerencia de una organización (Frías et al., 2009). Además, se ha demostrado que las habilidades de gestión y liderazgo también entendidas en el marco de las habilidades gerenciales ofrecen una influencia positiva en el campo del desempeño gerencial, incluida la interacción con otras organizaciones.

En este sentido y en concordancia con lo planteado anteriormente, se destaca el rol significativo que tienen las habilidades gerenciales desde sus subcategorías humana, tecnológica y conceptual sobre la gestión y el desarrollo de las organizaciones, haciendo énfasis en el lugar central que ocupan estas habilidades en el quehacer profesional de un líder organizacional al momento de llevar a cabo cada una de sus funciones.

Las habilidades gerenciales desempeñan un papel crucial en la eficaz administración de las organizaciones. Los gerentes tienen la responsabilidad de liderar, coordinar y tomar decisiones en el contexto empresarial, y para lograrlo, necesitan poseer un conjunto específico de habilidades que les permita desempeñar su función de manera exitosa. Por tanto, es importante explorar las habilidades clave de los gerentes y su relevancia en la gestión organizacional, así como examinar cómo estas habilidades impactan en el logro de los objetivos de la empresa, en la eficiencia de la toma de decisiones y en la creación de un entorno de trabajo productivo y colaborativo.

Una de las habilidades gerenciales más fundamentales es el liderazgo. Los líderes gerenciales desempeñan un papel fundamental en la dirección de los equipos de trabajo, y se espera que con su labor inspiren, motiven y guíen a los miembros del equipo hacia el logro de los objetivos organizacionales. Un líder eficaz es capaz de influir positivamente en los demás, fomentar un sentido de propósito compartido y promover la colaboración y la participación activa. Además, los gerentes líderes tienen la capacidad de tomar decisiones difíciles y proporcionar orientación y apoyo a sus subordinados.

Por su parte, la comunicación efectiva es otra habilidad gerencial esencial. Los gerentes deben ser capaces de transmitir información de manera clara y comprensible, tanto de forma oral como escrita. La comunicación efectiva no solo implica la capacidad de expresarse de manera precisa, sino también la habilidad para escuchar activamente y comprender las necesidades, inquietudes y perspectivas de los demás. Una comunicación abierta y transparente contribuye a la construcción de relaciones sólidas, a la resolución de conflictos y al fomento de un ambiente de trabajo colaborativo.

Para los gerentes, la toma de decisiones es una habilidad con un rol preponderante en las gestiones de alta gerencia. A diario, se enfrentan a una variedad de decisiones que pueden tener un impacto significativo en la organización. Una toma de decisiones efectiva implica recopilar y analizar información relevante, evaluar diferentes opciones, considerar los riesgos y

beneficios asociados y seleccionar la mejor alternativa. Los gerentes necesitan tener la capacidad de tomar decisiones informadas y basadas en fundamentos sólidos., considerando tanto los aspectos estratégicos como las implicaciones operativas a corto y largo plazo.

El pensamiento estratégico es otra habilidad gerencial significativa para el desempeño de la organización en general. Los líderes gerenciales deben ser capaces de ver el panorama general y comprender cómo las diferentes partes de la organización se interrelacionan. El pensamiento estratégico implica una perspectiva a largo plazo, la capacidad de identificar oportunidades y desafíos, y la formulación de estrategias para el crecimiento y éxito de la organización. Los gerentes con habilidades en pensamiento estratégico son capaces de anticipar cambios, adaptarse al entorno empresarial y tomar decisiones que beneficien a la organización en su conjunto.

La gestión del tiempo y la organización son habilidades gerenciales de gran importancia para mantener la eficiencia y la productividad en la gestión organizacional. Los gerentes suelen enfrentarse a múltiples tareas y responsabilidades simultáneas, por lo que deben ser capaces de establecer prioridades, planificar, delegar tareas y gestionar eficazmente los recursos disponibles. La gestión del tiempo efectiva les permite cumplir con los plazos establecidos y mantener un equilibrio adecuado entre las responsabilidades profesionales y personales.

En este contexto, también se destaca el trabajo en equipo como una habilidad gerencial clave. Los líderes gerenciales deben ser capaces de fomentar la colaboración y la participación activa de los miembros del equipo. Esto implica establecer una comunicación abierta y fomentar un ambiente de confianza y respeto mutuo. Los gerentes deben tener habilidades para construir equipos sólidos, asignar roles y responsabilidades de manera efectiva, y promover la sinergia entre los miembros del equipo. El trabajo en equipo eficaz es fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales y la resolución de problemas de manera conjunta.

Por su parte, la resolución de problemas es una habilidad esencial para los gerentes. En el entorno empresarial, los problemas y desafíos son inevitables, y los gerentes deben ser capaces de abordarlos de manera eficiente. La resolución de problemas implica identificar y definir claramente los problemas, analizar la situación, recopilar información relevante, evaluar opciones, tomar decisiones y, finalmente, implementar y evaluar las soluciones. Los gerentes deben ser capaces de utilizar enfoques sistemáticos y creativos para resolver problemas y encontrar soluciones efectivas.

Asimismo, la negociación es otra habilidad gerencial necesaria. Los líderes gerenciales a menudo se enfrentan a situaciones en las que deben llegar a acuerdos y compromisos con diferentes partes interesadas. La capacidad de negociar de manera efectiva implica comprender las necesidades y perspectivas de las partes involucradas, buscar soluciones mutuamente beneficiosas y alcanzar acuerdos satisfactorios. La habilidad para manejar conflictos y llegar a consensos es esencial para mantener relaciones positivas y avanzar hacia los objetivos organizacionales.

La adaptabilidad y la gestión del cambio son habilidades gerenciales cada vez más importantes en un entorno empresarial en constante evolución. Los gerentes deben ser capaces de adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, ya sea debido a avances tecnológicos, cambios en la industria o situaciones económicas fluctuantes. La capacidad para liderar el cambio, gestionar la resistencia y fomentar una cultura organizacional flexible y orientada al aprendizaje es esencial para el éxito a largo plazo de la organización.

En este sentido, las habilidades gerenciales desempeñan un papel vital en la gestión efectiva de las organizaciones. Como se ha mencionado en este apartado, los gerentes deben poseer un conjunto de habilidades que les permita liderar, comunicarse, tomar decisiones, pensar estratégicamente, gestionar el tiempo y los recursos, trabajar en equipo, resolver problemas, negociar, adaptarse al cambio y más. Estas habilidades contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales, la toma de decisiones eficientes y la creación de

un entorno laboral productivo y colaborativo. Por ello, es fundamental que los gerentes desarrollen y fortalezcan estas habilidades a lo largo de su formación y durante el ejercicio de su carrera profesional para enfrentar con éxito los desafíos y las demandas de la gestión en las organizaciones.

Solución de problemas como herramienta transversal en el desempeño profesional de un gerente organizacional

De acuerdo con la UNICEF (2022) La resolución de problemas es la capacidad de identificar un problema, tomar medidas apropiadas para encontrar una solución deseada, revisar, verificar y evaluar la ejecución de dicha solución. Según Hopkinson (2022), esta habilidad cognitiva, flexible y adaptable puede desarrollarse y está vinculada a niveles más altos de apertura, curiosidad y pensamiento crítico, así como a una observación y reconocimiento precisos del entorno. Estas actitudes conducen a la autoeficacia y el empoderamiento, permitiendo abordar problemas mediante el pensamiento analítico y la toma de decisiones. Dado lo anterior, la capacidad de solución de problemas implica la puesta de marcha de habilidades como la observación, la prospectiva, la negociación, el pensamiento lateral, el análisis y la toma de decisiones (European Commission, 2022).

Ahora bien, en el área gerencial, las organizaciones deben caracterizarse por brindar un proceso eficaz de solución interna y externa de problemas, que implique alto nivel de prácticas en la ejecución de las respuestas y que estas se den en el menos tiempo posible, con la finalidad de que la empresa continúe sus procesos sin detenerse por situaciones problemáticas puntuales (Calle-Abril, 2020).

Atendiendo a las demandas actuales a nivel organizacional, se requiere de personas con perfiles diversos, capaces de trabajar en equipo de manera colaborativa e integrar sus conocimientos y capacidades para dar solución a varios tipos de problemas de manera creativa y propositiva. Una mirada global de las competencias permite dar cuenta de que las habilidades

blandas de alguna manera influyen sobre la capacidad de autogestión y desarrollo profesional, así como asumir la responsabilidad, resolver tareas comunicativas relacionadas con la interacción, etc. (Espinoza y Gallegos, 2020). Así lo plantean Tseng et al., (2019) quienes afirman que: “Soft skills make an important contribution to learning outcomes” (p.179). De hecho, según Manpower Group (2018), “a nivel mundial, más de la mitad (56%) de los empresarios indican que las habilidades de comunicación, oral y escrita, son las fortalezas humanas que más valoran, seguidas de la colaboración y la resolución de problemas” (p.8).

En este sentido, Torres (2003) plantea que los siguientes pasos pueden ser útiles y efectivos para la solución de problemas en las organizaciones: a) determinar la circunstancia a partir de la información obtenida en un primer momento, b) establecer las preguntas de lo diagnosticado, y c) proponer una ruta específica de solución para la persona o entidad involucrada en la situación problema.

Como se ha dicho, la capacidad de solución de problemas es una habilidad fundamental y transversal en el desempeño profesional de un gerente organizacional. El gerente es responsable de tomar decisiones estratégicas, resolver conflictos y superar desafíos para lograr los objetivos de la organización. A continuación, se describen algunas formas en las que la capacidad de solución de problemas se aplica en el ámbito gerencial:

1. Identificación y definición del problema: Un gerente eficaz es capaz de identificar y definir claramente los problemas que enfrenta la organización. Esto implica analizar la situación, recopilar información relevante, identificar las causas subyacentes y comprender el impacto que el problema tiene en la organización.
2. Análisis y evaluación de opciones: Una vez que el problema está claramente definido, el gerente debe analizar y evaluar diferentes opciones de solución. Esto implica considerar diferentes enfoques, evaluar los posibles riesgos y beneficios de cada opción y determinar cuál es la más adecuada para abordar el problema.

3. Toma de decisiones: La capacidad de solución de problemas está estrechamente relacionada con la toma de decisiones efectivas. El gerente debe evaluar cuidadosamente las opciones disponibles y seleccionar la mejor opción para resolver el problema. Esto implica considerar los recursos disponibles, los plazos, las restricciones y los posibles impactos a largo plazo.
4. Implementación de soluciones: Una vez que se ha tomado una decisión, el gerente debe implementar la solución de manera efectiva. Esto puede implicar la asignación de recursos, la coordinación de actividades y la comunicación con los miembros del equipo. La capacidad de solución de problemas es fundamental para superar los obstáculos que puedan surgir durante la implementación y asegurar que la solución se lleve a cabo de manera exitosa.
5. Evaluación y mejora continua: Después de implementar una solución, es importante que el gerente evalúe los resultados y realice ajustes si es necesario. La capacidad de solución de problemas implica un enfoque orientado al aprendizaje y a la mejora continua. El gerente debe estar dispuesto a revisar y ajustar las soluciones en función de los resultados obtenidos y de los cambios en el entorno empresarial.

En síntesis, se ha encontrado que un mejor nivel en las habilidades gerenciales provocará que las habilidades de solución de problemas sean más eficientes (Pumachagua, 2022). Por lo cual es necesario que las primeras se desarrollen, para favorecer la consecución eficaz de los objetivos particulares de cada organización a partir de la gestión que realiza el líder de la empresa. Destacando que, un líder gerencial eficaz en la resolución de problemas es capaz de enfrentar los desafíos empresariales de manera efectiva y lograr los objetivos de la organización.

Habilidades gerenciales y solución de problemas en organizaciones

Las habilidades gerenciales desempeñan un papel fundamental en la solución de problemas en las organizaciones. Estas habilidades afectan directamente la forma en que los

gerentes abordan los problemas, encuentran soluciones efectivas y toman decisiones estratégicas. A continuación, se proponen algunas formas en las que las habilidades gerenciales inciden en la solución de problemas en las organizaciones:

1. **Pensamiento crítico:** El pensamiento crítico es una habilidad gerencial fundamental para la solución de problemas. Los gerentes con sólidas habilidades de pensamiento crítico son capaces de analizar de manera objetiva la información disponible, evaluar diferentes perspectivas, identificar las causas raíz de los problemas y formular soluciones basadas en evidencias. Esta habilidad les permite abordar los problemas de manera sistemática y tomar decisiones fundamentadas.
2. **Comunicación efectiva:** La comunicación efectiva es esencial para resolver problemas en las organizaciones. Los gerentes deben ser capaces de comunicarse de manera clara y precisa con su equipo, los miembros de otras áreas y otras partes interesadas relevantes. La capacidad de transmitir información de manera efectiva, escuchar activamente, hacer preguntas pertinentes y fomentar el diálogo facilita el intercambio de ideas y la colaboración para encontrar soluciones conjuntas.
3. **Liderazgo y trabajo en equipo:** Las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo son esenciales para resolver problemas en el contexto organizacional. Los gerentes deben ser capaces de liderar y motivar a sus equipos, asignar roles y responsabilidades de manera efectiva, fomentar la colaboración y la participación activa, y promover un ambiente de trabajo que propicie la generación de ideas y soluciones innovadoras.
4. **Toma de decisiones:** La capacidad de tomar decisiones efectivas es una habilidad clave para resolver problemas. Los gerentes deben ser capaces de evaluar diferentes opciones, considerar los riesgos y beneficios asociados, analizar las implicaciones a largo plazo y tomar decisiones informadas y oportunas. Las habilidades gerenciales en la toma de decisiones contribuyen a encontrar soluciones adecuadas y a implementarlas de manera efectiva.

5. **Gestión del cambio:** En un entorno empresarial en constante evolución, los gerentes deben ser capaces de gestionar y adaptarse al cambio. Esto implica ser flexibles, identificar oportunidades en medio de los desafíos, manejar la resistencia al cambio y facilitar la implementación de soluciones innovadoras. La capacidad de gestionar el cambio de manera efectiva permite a los gerentes abordar los problemas desde una perspectiva estratégica y aprovechar las oportunidades que surgen.

Para resumir y atendiendo a uno de los objetivos de este estudio, las habilidades gerenciales tienen una incidencia significativa en la solución de problemas en las organizaciones. El pensamiento crítico, la comunicación efectiva, el liderazgo y trabajo en equipo, la toma de decisiones y la gestión del cambio son aspectos clave que los gerentes deben desarrollar para enfrentar los desafíos y resolver los problemas de manera efectiva en el entorno empresarial. Estas habilidades contribuyen a generar soluciones sólidas, fomentar la colaboración y el aprendizaje organizacional, y lograr los objetivos de la organización de manera eficiente.

Conclusiones

Como producto de esta revisión documental es posible concluir que, como se ha descrito en el texto, las habilidades gerenciales representan en la actualidad una característica que debe tener todo líder gerencial, dado su alto nivel de impacto en la capacidad de solución de problemas y en la gestión organizacional en general. Lo anterior, teniendo en cuenta que las habilidades gerenciales influyen positivamente en los colaboradores de la empresa favoreciendo las creencias de autoeficacia de los trabajadores, aumentando la confianza en sus propias capacidades, fomentando el trabajo en equipo, el compromiso activo y la mejora el clima organizacional. Asimismo, incide de manera positiva en la productividad de la organización, dado que, si el recurso humano está satisfecho con la gestión del líder, hay un mayor nivel de compromiso que está directamente relacionado con los indicadores de desempeño de la

compañía, fortaleciendo la capacidad de esta para asumir y afrontar los constantes retos que se presentan en el contexto organizacional.

Así las cosas, la capacidad de solución de problemas es fundamental en el entorno empresarial, y las habilidades gerenciales juegan un papel clave en el desarrollo y aplicación de esta capacidad en las organizaciones. Los gerentes son responsables de liderar, coordinar y tomar decisiones en el entorno empresarial, y su capacidad para identificar, analizar y resolver problemas de manera efectiva tiene un impacto directo en el éxito y el desempeño de la organización. Las habilidades gerenciales están estrechamente relacionadas con la capacidad de solución de problemas. Los líderes gerenciales que poseen habilidades sólidas en áreas como el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones, el pensamiento estratégico y la gestión del tiempo tienen una mayor capacidad para abordar los problemas de manera eficiente y encontrar soluciones efectivas.

Como limitación de este estudio se encuentra que, si bien hay estudios que se refieren a las habilidades gerenciales para la gestión de un proyecto ingenieril, no se encuentran investigaciones que aborden la relación entre las habilidades gerenciales y la solución de problemas en áreas específicas como la ingeniería civil. Lo cual podría ser una oportunidad para explorar nuevas posibilidades de investigación relacionadas con estas competencias tan necesarias en las organizaciones.

Referencias

- Ambrosini, V. y Altintas, G. (2019). Capacidades directivas dinámicas. En Oxford research encyclopedia of business and management.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.20>
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales. *Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/02/Habilidades-gerenciales.pdf>
- Baracaldo, D., Gómez, K., Jara, O. (2022). *Gestión del conocimiento para el fortalecimiento de habilidades gerenciales*. Trabajo de Grado. Universidad Areandina.
<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4547>
- Calle-Abril, D., Erazo-Álvarez, J., Narváez-Zurita, C. (2020). Estrategias de mediación y solución de conflictos para el sector industrial de pinturas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(19). 513-534. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.704>
- Custódio, C., Ferreira, M., Matos, P. (2017). Do General Managerial Skills Spur Innovation?. *Management Science* 65(2):459-476. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2828>
- Donawa., Z. y Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 8-35. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>
- Espinoza, M. y Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- European Commission. (2022). Six soft skills you need in the postpandemic workplace. *EURES - European Labour Authority, DirectorateGeneral for Employment, Social Affairs and Inclusion*. https://ec.europa.eu/eures/public/six-soft-skills-you-need-post-pandemicworkplace-2022-04-20_en

- Fernández Gónzales, J., Valderrama Puscan, M. W., Llaque Fernández, G. I., & Méndez Gutiérrez, L. L. (2021). Habilidades gerenciales en una consultora de obras: un análisis cualitativo. *UCV Hacer*, 10(1), 69–77. <https://doi.org/10.18050/ucv-hacer.v10i1.579>
- Frías, E., Sánchez, D., Ucrós, M. (2009). Habilidades gerenciales en directivos Caso de estudio: Universidad de la Guajira. Tesis de Grado. Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16772>
- Huerta Solis, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (3), 140–147. <https://doi.org/10.54774/ss.2020.03.09>
- Hopkinson, P. (2022). Soft Skills: A Buoy for Youth Looking to Enter the Workforce. *Al-Fanar Media: Covering, Education, Research and Culture*. <https://www.al-fanarmedia.org/2022/03/soft-skills-a-buoy-for-youth-lookingto-enter-the-workforce/>
- Marte, C. M., Serrano, C., & Barahan, S. A. (2019). Entrepreneurial Skills and Managerial Performance of Small and Medium Enterprise in Cabuyao. *Ascendens Asia Journal of Multidisciplinary Research Abstracts*, 3(2N). <https://ojs.aaresearchindex.com/index.php/AAJMRA/article/view/11041>
- Murcia Rodríguez, J. C. (2020). Competencias gerenciales para ingenieros. *IyD*, 7(2), 101–110. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.7.2.2020.101-110>
- Pumachagua, C. (2022). Habilidades gerenciales y resolución de conflictos en la unidad de cuidados intensivos general en un hospital de Lima nivel III - I, 2022. Tesis de grado. Universidad Cesar Vallejo, <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/96765>
- Silva, E., (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático. Trabajo de Grado. Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58942/Silva_RE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Torres, J. (2003). El nuevo papel de la psicología en la solución de conflictos. *Psicología desde el Caribe*. 12, 5-10. Recuperado de <https://n9.cl/xax0>

Tseng, H., Yi, X., & Yeh, H. T. (2019). Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in self-regulation, motivation, and social skill. *Computers in Human Behavior*, 95, 179-186. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.035>

UNICEF. (2022). *Misión #4 - Resolución de problemas. Plan 12 - Aprender para transformar*. <https://www.unicef.org/lac/misi%C3%B3n-4-resoluci%C3%B3nde-problemas>

Valencia, V. (s.f.). *Revisión documental en el proceso de investigación*. Universidad Tecnológica de Pereira. <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>