

# Las Habilidades Gerenciales en el Ejercicio de la Gestión Pública

Martha Viviana Guerrero Ruales

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Especialización en Gestión Pública

Pasto 2017

Las Habilidades Gerenciales en el Ejercicio de la Gestión Pública

Monografía para optar el Título de Especialista en Gestión Pública

Asesor académico: Doctor Carlos Rubén Trejos

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Especialización en Gestión Pública

Pasto 2017

## Resumen

Las Habilidades Gerenciales, como la motivación, el liderazgo y la comunicación permiten acordar entre El Estado y la sociedad una interacción clara, oportuna y propositiva sobre la problemática social, puesto que son herramientas prácticas que coadyuvan en el acercamiento con la comunidad, como actor fundamental en la resolución de conflictos, realizar acuerdos en distribuciones presupuestales, procesos administrativos adecuados, conciliaciones comunitarias, con un enfoque humanístico y fundamentadas sobre todo en las capacidades humanas, técnicas y conceptuales del funcionario y relacionadas con el conocimiento, la información y la práctica para desarrollar un trabajo eficiente y eficaz hacia el logro de metas y objetivos, más hoy en día, cuando la globalización, la tecnología y el conocimiento son evidentes en el desarrollo cotidiano del quehacer administrativo.

El Estado es el instrumento fundamental para orientar el desarrollo económico, político y social de un país y que por tanto es necesario fortalecer su capacidad de gestión. (Hernández Pabón, 2002), pero al frente de dicha estructura estatal se encuentran seres humanos con aciertos y deficiencias que se mejoran constantemente con el ejercicio de las funciones.

## **Palabras Claves**

Comunicación, Habilidades Gerenciales, Liderazgo, Motivación, Organizaciones  
Públicas.

## Abstract

Management skills, such as motivation, leadership and communication, make it possible to agree between the State and society a clear, timely and purposeful interaction on social issues, since they are practical tools that contribute to the approach to the community as a fundamental actor. In the resolution of conflicts, to make agreements in budgetary allocations, adequate administrative processes, community reconciliations, with a humanistic approach and based above all on the human, technical and conceptual capacities of the official and related to the knowledge, the information and the practice to develop. An efficient and effective work towards the achievement of goals and objectives, more today, when globalization, technology and knowledge are evident in the daily development of administrative work.

The State is the fundamental instrument for guiding the economic, political and social development of a country and that it is therefore necessary to strengthen its management capacity (Hernández Pabón, 2002), but at the head of this state structure are human beings with successes and deficiencies that are constantly improving with the exercise of functions.

## **Keywords**

Communication, Management Skills, Leadership, Motivation, Public Organizations.

## Tabla de Contenido

### Introducción

1. Justificación .....	10
2. Problema .....	12
2.1 Planteamiento del Problema .....	12
3. Objetivos.....	14
3.1 Objetivo General .....	14
3.2 Objetivos Especificos .....	14
4. Marco Teórico.....	15
4.1 Estado de Arte.....	15
4.2. Las Habilidades Gerenciales y la Interacción con la Sociedad.....	28
4.3 Incidencia de las Habilidades Gerenciales en los Procesos de Gestión Pública.....	30
5. Marco Conceptual .....	31
6. Metodología .....	35
7. Análisis y Tratamiento de la Información .....	38
8. Resultados.....	40
Conclusiones .....	42
Referencias Bibliograficas.....	44
Anexos.....	46

## Introducción

La presente monografía es un compendio bibliográfico sobre habilidades gerenciales, específicamente el liderazgo, la comunicación y la motivación como elementos fundamentales en la dirección de las organizaciones públicas, que todo gerente o directivo debe aplicar en el logro de metas y objetivos, hoy en día cuando los procesos de gestión pública exigen altos niveles de competitividad por parte de quienes lideran las organizaciones del Estado.

Los objetivos propuestos van encaminados en primer lugar a realizar un estado de arte sobre el tema, segundo lugar analizar las habilidades gerenciales como herramientas de interacción social y un tercer objetivo, determinar la incidencia de éstas en la gestión pública, para ello se prosiguió a recolectar información apoyados en fichas bibliográficas de trabajos sobre el tema, como también páginas de internet sobre investigación en administración pública, gerencia y gestión pública, libros de autores que han dedicado buena parte de sus estudios en analizar y profundizar en la temática, entre ellos mencionamos a los autores Isidoro Felcman, Gustavo Blutman, Bernardo Kliksberg, cuyos aportes son de importancia en el desarrollo de las nuevas formas de gestión pública, cultura organizacional y liderazgo y todo lo que contiene en cuanto a desarrollo humano al interior de las organizaciones en aras de lograr los objetivos propuestos.

Todo este compendio teórico permitió establecer que el conjunto de las habilidades gerenciales y su aplicación en el ejercicio diario de la gestión pública, facilitan la interacción con los actores beneficiarios de manera efectiva y eficiente que finalmente se verán reflejados en la satisfacción de las necesidades de la sociedad en su conjunto.

La metodología cualitativa utilizada permitió abordar los nuevos conceptos de gestión que conllevan a desarrollar habilidades gerenciales generando una cultura de calidad para un servicio eficiente y eficaz, que permite la participación activa de los actores en la formulación de políticas públicas, planes y programas, solución de conflictos, trabajo en equipos multidisciplinarios, donde las habilidades sean facilitadoras de dichas acciones.

## 1. Justificación

El desarrollo del presente trabajo es importante toda vez que los gestores públicos enfrentan hoy en día un mundo complejo y globalizante que exige grandes retos por parte de quienes desempeñan cargos gerenciales y tienen bajo su responsabilidad el deber y compromiso de conducir los hilos de complejas organizaciones.

En este sentido, las habilidades gerenciales son una herramienta fundamental que permite un amplio desenvolvimiento y actuación frente a los múltiples problemas sociales, económicos y políticos de la comunidad y al referirse al manejo de los problemas gubernamentales y al buen gobierno, es determinante el conocimiento, aplicación y desarrollo de habilidades gerenciales tales como la motivación, el liderazgo y la comunicación, que compromete la articulación y sinergia de todos los actores involucrados para dar solución a la problemática social.

La aplicación de las habilidades en el ejercicio de dirección proporciona altos niveles de éxito y satisfacción en toda organización ya que precisa con eficiencia el manejo de los recursos, con eficacia la interacción con los actores y legitimidad en la prestación del servicio, es decir, permite una excelente gestión pública y con ello satisfacer las necesidades de la comunidad.

El gestor público se enfrenta hoy en día a una sociedad conformada por múltiples organizaciones complejas, tecnológicas, globalizadas, que exigen el conocimiento pleno de su funcionamiento, generalmente su estructura se diseña en sentido piramidal, es entonces cuando el gestor debe abordar en gran medida el uso y aplicación de habilidades gerenciales para llegar a los últimos rincones de la organización, pues bien “las organizaciones y su administración constituyen estructuras y procesos necesarios e importantes en la sociedad moderna porque de sus fines y adecuado funcionamiento depende que se obtengan los resultados deseados”.

(Alvarez Collazos Augusto, enero de 2008)

El gestor público al ser un buen motivador, líder de los procesos para influenciar a una persona o grupo, con una comunicación asertiva que le permita integrar a la comunidad logrará que ésta sea parte activa en la solución de los problemas y en tal sentido, cabe destacar la importancia de los sistemas generales de motivación en el trabajo, como el manejo de la autoridad, el enfoque de las relaciones humanas, la creación de un clima organizacional, el enfoque de negociación, la sana competencia, motivación a través de las expectativas, (Alvarez Collazos Augusto, enero de 2008).

Finalmente, la importancia de la comunicación es definitiva en las organizaciones, y más que un comunicado, un mensaje, una orden o informe, implica toda una serie de mensajes simbólicos transmitidos por personas e interpretados por personas, lo cual sugiere relaciones a través de significados compartidos con la finalidad de socializar una idea. (Alvarez Collazos Augusto, Enero de 2008)

## 2. Problema

Limitadas habilidades gerenciales en el ejercicio de la gestión pública.

### 2.1. Planteamiento del Problema

¿Cómo incide las limitadas habilidades gerenciales en el ejercicio de la Gestión Pública?

Algunas organizaciones del Estado aún permanecen en el ámbito de los modelos tradicionales, con estilos gerenciales paradigmáticos cuyas decisiones se toman tras de un escritorio, sin ningún tipo de concertación con los actores y con tendencias egoístas y utilitarias que impiden optimizar la gestión pública; los gerentes carecen de herramientas para interactuar, no ejercen liderazgo y la comunicación se trastoca impidiendo acercamiento y cooperación de los grupos focales y con ello, se desmejora totalmente los procesos de gestión pública y el éxito de la organización.

Esta problemática indica que no se ha apropiado el concepto real de gestión pública, en teoría y práctica, y aún más, no se ha implementado un proceso de capacitación sobre habilidades gerenciales, lo cual impide el servicio eficiente de las organizaciones, partiendo del axioma de que la administración pública está destinada a alcanzar determinados objetivos, puesto que toda organización define programas y metas, establece procesos y funciones mediante los cuales administra sus recursos económicos y el talento humano, todo bajo ciertas condiciones y en el marco de la normatividad vigente (Caicedo, 2009), pero al no tener claros estos conceptos no se cumplirán las metas y los objetivos propuestos con el impacto deseado.

Por otra parte, la actitud de desinterés frente al servicio público de los colaboradores, proporciona un ambiente hostil de trabajo que se refleja en la ineficiencia institucional y se genera una imagen negativa de las organizaciones públicas, impidiendo la fluidez en el desarrollo de programas y proyectos.

Según el autor Juan Guillermo Saldarriaga Ríos, en el ensayo “Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas”, en el párrafo sobre organización y gestión humana indica la importancia del talento humano dentro de las organizaciones como un sistema, y que continúa siendo una gran problemática al interior de las organizaciones ya que aún se continúa con la división sectorial, donde cada uno se concentra en su puesto de trabajo y no se ha forjado la gestión humana como un sistema integral, no existe un sistema de comunicación unificado para la organización y el concepto de líder es considerado erróneamente como aquella persona que es seguida ciegamente por otros, los mismos procesos de motivación no se aplican y no se tiene en cuenta la normatividad vigente con respecto a incentivos y formas de motivación laboral.

Cuando el engranaje en la organización no está debidamente conectado entre sí y todas sus partes, trae consigo la poca credibilidad y recae la responsabilidad en la capacidad de gestión del líder, de hecho, existen más habilidades que implican el comportamiento del directivo o gerente, pero en el estudio que nos ocupa se ha enfatizado en la capacidad de liderazgo, motivación y comunicación.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Analizar las habilidades gerenciales en el ejercicio de la Gestión Pública, para optimizar el servicio de las organizaciones públicas.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar el estado del arte sobre habilidades gerenciales para determinar su importancia en el ejercicio de la Gestión Pública.

2. Identificar las habilidades gerenciales, como herramientas de interacción con la sociedad.

3. Analizar la incidencia de las principales habilidades gerenciales en los nuevos procesos de Gestión Públicas.

## 4. Marco Teórico

### 4.1. Estado de Arte

Teniendo en cuenta los avances tecnológicos, científicos, cambios socio culturales y el tema de la globalización entre otros, obligan a las organizaciones a cambiar los modelos tradicionales de gerencia y que necesariamente exige contar con personal idóneo, capacitado y eficiente para que lideren los procesos de gestión pública.

Estimular la promulgación y aplicación de principios, competencias y habilidades en concordancia con los nuevos modelos de gestión pública, es una tarea compleja y contar con un personal capacitado y competente se ha convertido en el reto de toda organización.

En este orden de ideas mencionamos al autor argentino Bernardo Kliksberg, muy reconocido por sus estudios en el campo de la reingeniería del Estado, la administración pública, el servicio civil y la formación de altos funcionarios públicos, cada una de sus obras y ensayos son un aporte de gran valor al estudio de la nueva construcción del Estado.

En la obra “El Pensamiento Organizativo” (1995), el autor enfatiza el carácter de estructura multidimensional de las organizaciones, donde conviven fenómenos sociológicos, antropológicos, económicos, jurídicos, políticos, etc., cada nivel con su proceso histórico y como propuesta, el autor Kliksberg se inclina por una metodología totalizadora, que comienza asumiendo las siguientes premisas:

a. La concepción de la organización como proceso en el proceso, es decir, desarrollo en el marco de la evolución histórico – global comprensible solo a la luz de su integración en ese marco.

b. La noción de las diferentes dimensiones fenoménicas que componen en su naturaleza.

c. La idea de que solo totalizando metodológicamente esas dimensiones e historizándolas se podrá acceder a un modelo explicativo satisfactorio de su comportamiento por cuanto el mismo es la resultante de esa totalidad historizada.

Analizando las premisas del autor, se considera necesario conocer muy a fondo la finalidad de una organización, su historia y proyección, según Kliksberg, toda organización está inmersa en un conjunto global de organizaciones, a lo que se conoce como sistema, pero, ante todo, teniendo en cuenta las dimensiones que la componen y por tanto el hombre, como ser integrante multidimensional y multicultural.

Históricamente las organizaciones llevan un comportamiento cultural que ha sido aprendido y asimilado a través de la trayectoria histórica, igualmente sus líderes han sido formados en la misma dirección, a lo que refiere “historizar” las organizaciones.

En cuanto a las habilidades gerenciales, el autor describe en la obra “Las Competencias de los Emprendedores Sociales” (2012), seis (6) grupos de competencias, a saber: axiológicas, modos de pensar, actitudes, capacidad de convocatoria, orientación a la acción y construcción de alianzas.

Fundamenta su obra en la cultura, los valores, capacidad de crear colectivamente, analizando los contextos multiculturales y las alianzas con el mundo de la responsabilidad social empresarial y las políticas públicas.

Otro autor que cabe mencionar es Sergio Bossier, chileno, en la obra “Un ensayo epistemológico y axiológico” (2005), ha realizado múltiples aportes al desarrollo social, basado los estudios desde la territorialidad, con mucho énfasis en el desarrollo endógeno; el éxito y

funcionamiento eficiente de las organizaciones e instituciones del Estado desde el interior hacia el exterior.

La forma de organización productiva, las estructuras familiares y tradicionales locales, la estructura social y cultural y los códigos de conducta de la población condicionan los mejores procesos de desarrollo de una región o localidad.

Es aquí donde juega un papel importante la formación competitiva de los gerentes que lideran las organizaciones públicas, pues deben apropiarse de estas teorías de desarrollo social para fortalecer la institucionalidad local como la mayor riqueza de un Estado. Si bien, estamos inmersos en una Aldea Global como lo dice Amartya Sen, es el territorio que puede operar desde su contexto endógeno para un sólido desarrollo social.

Estos nuevos modelos de gestión pública permiten el desarrollo de habilidades y competencias de los directivos que fortalecen el desarrollo humano; desde las organizaciones que llevará a cabo el cambio de paradigmas en los sistemas administrativos, los cuales serán más participativos, abiertos a la comunidad y eficientes.

Otros autores que le aportan al concepto de habilidades en la gestión pública, son Juan Josu Huerta Mata y Gerardo Rodríguez Castellanos, en su obra “Desarrollo de Habilidades Directivas” (2006), resaltan la importancia de la planeación, la organización, la dirección, control, comunicación, creatividad, trabajo en equipo, manejo de conflictos, tiempo, evaluación de equipos de trabajo, dirección y liderazgo y desarrollo de las organizaciones y del directivo, como habilidades básicas de aplicación en las organizaciones públicas, las cuales pueden clasificarse como habilidades técnicas, académicas y sociales, los autores mencionan en su obra a Berta Madrigal (2009), cuya teoría del “saber”, “saber hacer” y “saber ser”, son conceptos que

en la actualidad se aplican desde el contexto educativo, saberes y conocimientos que se enseñan y aplican con el ejemplo.

Los autores enfatizan su teoría en la capacitación profesional, referida a ese conjunto de conocimientos y experiencias para desarrollar un liderazgo como teorías, tácticas y estrategias que además se fortalecen con la práctica diaria; igualmente mencionan al autor Guthie Knapp (2007), quien define el liderazgo como la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad, en efecto la capacidad de liderazgo se adquiere y aprende para obtener resultados previstos con la máxima veracidad y que sean benéficos para la organización. Fácilmente una persona que quiera convertirse en líder puede adquirir conocimientos para desarrollar un liderazgo como teorías, tácticas y estrategias de liderazgo que se pueden fortalecer en las organizaciones.

En Colombia se han realizado varios estudios sobre habilidades gerenciales y su relación con la gestión pública, partimos del marco normativo con la Constitución Nacional de 1991, como norma de normas, concierne una sociedad de derechos y le corresponde al Estado velar por el cabal cumplimiento de los mismos; y es a partir de 1991 que Colombia inicia un proceso de renovación económica, política, social, cultural, religioso, entre otros, este hecho debido a la influencia interna y externa que afectó su propio actuar cotidiano, estos cambios incidieron directamente en las organizaciones administrativas del Estado, al respecto mencionamos a los autores Jorge Enrique Muñoz Garzón y Alberto Giraldo Saavedra (2008), quienes se han preocupado por la investigación y actualización en los temas de Gestión Pública, desde la cátedra universitaria.

Los autores describen lo relacionado al Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA), como sistema estructural que tiene su soporte jurídico primeramente en la Constitución Política del 91, ya que se hace evidente que con la Reforma Constitucional también se reforman las organizaciones públicas en aras de que la administración sea más eficiente, bajo principios de coordinación y colaboración y en armonía con el ejercicio de las competencias para cumplir los fines Estatales.

Entre la normatividad que coadyuva el funcionamiento del SISTEDA, está la Ley 4896 de 1998, relacionada con la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, incluye el Estatuto Básico de Administración y Funcionamiento de la Administración Pública.

También el Decreto 3622 de 2005, reglamentario de la Ley 489 de 1998, define el SISTEDA como el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organización para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros en las organizaciones públicas y como proceso de mejoramiento para la buena gestión pública.

En cuanto al talento humano, el sistema orienta para el desarrollo y mejoramiento de habilidades, destrezas, competencias, el ingreso, la permanencia de los funcionarios públicos y en proyección a mejorar el servicio público se establece la Ley 909 de 2004.

La Ley 909 , denominada Ley de Carrera Administrativa, Gerencia Pública y Empleo Público, reglamente las obligaciones y requisitos de los servidores públicos, entre algunos aspectos tratados en la Carta Iberoamericana de la Función Pública y desarrollada en la mencionada Ley, entre otros aspectos se encuentra la profesionalización de la administración pública, como un proceso serio, transparente sobre el ingreso y permanencia de los servidores

públicos, de tal manera que primen las capacidades, la mejor experiencia profesional, el compromiso, la formación, etc. para lograr el mejor desempeño en las organizaciones del Estado.

La normatividad en sí, exige a los servidores públicos desarrollar ciertas habilidades para la gerencia pública y en este sentido los autores refieren el siguiente orden para ampliar la temática de habilidades gerenciales: Enfoque Sistémico, Visión Compartida, Abordaje del Conflicto, Aprendizaje en Equipo y Gestión del Conocimiento.

En cuanto al enfoque sistémico, hace relación a que cada organizaciones pública pertenece a una gran estructura Estatal, pero con fines y metas específicas que coadyuvan ese gran macro proceso Nacional, a lo que también se une la visión compartida, que significa mirar hacia el mismo horizonte organizacional; el abordaje del conflicto, relacionado con la cultura y la formación integral del gerente, inherente al grupo de valores éticos y morales para convivir en una sociedad multicultural, pluralista y con la suficiente capacidad de enfrentar y afrontar los conflictos en una sociedad muy difícil de manejar el tema del conflicto, más aún, cuando Colombia ha llevado una historia de conflicto armado por más de 50 años, pero es aquí donde se requiere la fortaleza del aprendizaje en equipo y la gestión del conocimiento como herramientas fundamentales al interior de las organizaciones, teniendo en cuenta que todo funciona como un sistema en el que cada parte le aporta a la solución, sobre todo como precedente para las nuevas generaciones, para que encuentren organizaciones públicas transparentes, éticas y eficientes.

En el módulo de Gestión de las Organizaciones Públicas, de Augusto Álvarez Collazos y Sergio Chica Vélez, (2008), fundamenta la dirección de las organizaciones con tres grandes procesos: la motivación, el liderazgo y la comunicación, diferentes pero relacionados entre sí, en este sentido describen a la motivación como la razón que impulsar hacia el trabajo para el mejor

desempeño, el Liderazgo como la influencia a una persona o grupo de personas para el logro de metas y objetivos y la comunicación como el proceso para compartir significados.

Los autores describen los sistemas de motivación humana llevados a cabo en las organizaciones como son:

El empleo de la autoridad y de beneficios económicos, el enfoque de las relaciones humanas, creación de un clima organizacional, enfoque de negociación, la competencia y la motivación a través de las expectativas. Si bien la Ley 909 de 2004 establece los incentivos al buen desempeño laboral, que pueden ser de tipo económico, social, simbólico, pero también se puede trabajar con la motivación desde la organización a través de la generación de ambientes agradables de trabajo, los contextos sociales acogedores, que represente verdaderamente los intereses del trabajador y sus expectativas hacia la presentación del servicio, que se vea reflejada su personalidad, y que esto se vea reflejado en el buen servicio.

El enfoque de negociación en la motivación, consiste en una forma de llegar a determinados acuerdos entre los directivos y los empleados de una organización para aceptar y fijar metas, pero que además se crea una sana competencia, sin que esta motivación se convierta en un paternalismo.

En cuanto al liderazgo, los autores Álvarez Collazos y Chica Vélez, (2008) ratifican que el gerente debe tener previo conocimiento de la entidad a dirigir, el contexto, la cultura, y la organización en su conjunto, pero, además, a cada una de las personas que laboran, sus características, necesidades y expectativas, para lo cual los autores describen tres enfoques:

**La teoría de los rasgos:** Rasgos físicos, sociales y de personalidad. Hace referencia a toda esa parte física, emocional y profesional que respaldan su condición de líder exitoso, que además de habilidad también son cualidades físicas.

**El enfoque comportamental:** En este enfoque se distinguen tres estilos: el liderazgo de apoyo, el liderazgo participativo y el liderazgo instrumental. El liderazgo de apoyo considera las necesidades de los subordinados y se preocupa por su bienestar, status y confort. Los líderes de apoyo buscan crear un ambiente placentero de trabajo para los empleados. El participativo comparte el poder entre superiores y subordinados, trata al mismo nivel y permite que influyan en las decisiones. El instrumental utiliza las herramientas de la administración con el propósito de alcanzar objetivos de grupo, planean, organizan, controlan y coordinan las actividades de los subordinados.

**El enfoque situacional:** Este enfoque recomienda a los directivos observar el comportamiento de sus subalternos opera que le permita dirigir eficazmente la organización. Los autores mencionan el modelo “Fiedler”, este modelo especifica que el desempeño de un grupo depende del sistema motivacional del líder y del grado de control que el líder tiene en una situación particular.

La eficacia del estilo de liderazgo depende de cómo relaciona el líder con la situación. Con base en los estudios realizados por Fiedler, son tres dimensiones de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar cuál es el más eficaz:

**Poder otorgado por el puesto:** Es el grado en que el poder otorgado por un puesto le permite a un líder conseguir la autoridad frente a una organización y puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores.

**Estructura de las tareas:** Corresponde al grado de claridad que se formulen las tareas y responsabilizar a cada uno de los funcionarios para su cumplimiento, y aún es más fácil controlar cuando la tarea es clara y concisa, se puede evaluar el desempeño de la misma tanto individual como al grupo.

**Relaciones líder – miembros:** Se relaciona con el grado de satisfacción que el grupo siente con su líder, la confianza y disposición recíproca para seguir y acatar sus órdenes. Es una dimensión importante dentro de la organización, ya que las dos anteriores puede ser que las realice la organización como tal, pero el interactuar armónicamente con el líder hace que se desarrolle lazos de confiabilidad recíproca y con ello mayor compromiso en la eficiencia de las tareas (Alvarez Collazos Augusto, Enero de 2008).

El autor Idalberto Chiavenato (2000), en la obra, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, describe el proceso de la comunicación como el intercambio de información entre los individuos; constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social, el proceso comunicativo el cual exige mínimo dos actores que le hagan posible, el emisor, el receptor, el mensaje que puede ser emitido a través de diferentes canales (medios) o formas de comunicación y debe ser construido mediante símbolos (códigos) de fácil comprensión para el receptor, quien al recibir el mensaje podrá interpretarlo, analizarlo e invertir el procesos para convertirse ahora en emisor.

La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos esenciales:

- Proporcionar la información y la explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas, y
- Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

En conjunto, estos dos propósitos sirven para promover un ambiente que conduce a crear sentido de equipo y lograr mejor desempeño en las tareas. (Chiavenato, 2000)

Como habilidad del gerente también se constituye en un instrumento efectivo y eficaz para la gestión pública, ya que toda actividad se hace pública a través de los medios y que

permite a los integrantes interactuar a través de ellos, por otra parte, la información suministrada permite dar un concepto de la gestión que se viene realizando, y si es preciso, proponer alternativas de solución a problemas a través de un buen proceso comunicativo.

Cabe retomar a los autores Huerta Mata & Rodríguez Castellano, en cuanto al proceso de comunicación, el cual incluye elementos fundamentales para su efectividad como son la fuente, el transmisor, el receptor, una señal y un objetivo, el conjunto de procedimientos para combinar estos elementos en forma significativa es un código y antes de que se produzca la comunicación debe existir un propósito, expresado en un mensaje a transmitir, el cual pasa entre una fuente y un receptor. Existen cuatro condiciones que afectan el mensaje codificado:

1. Las habilidades requeridas para comunicarnos en la forma deseada.
2. Las actitudes que se generan con nuestras ideas preconcebidas sobre el tema.
3. El nivel de conocimiento, pues no podemos comunicar lo que no sabemos o, por el contrario, si nuestro conocimiento sobre un tema es vasto, tal vez el receptor no comprenda el mensaje.
4. El sistema sociocultural, pues existe un legado de valores y costumbres implícitas y explícitas en nuestro entorno y cultura de origen que determinan la forma de comunicarnos.

El mensaje en sí mismo puede estar sometido a distorsiones en el proceso de comunicación, sin importar el medio por el que lo enviemos, dicho mensaje se ve afectado por el código o grupo de símbolos que empleamos para transmitir el significado por el contenido del mismo y por las decisiones que la fuente toma al seleccionar y organizar tanto códigos como contenido.

Si bien, tanto los elementos como los procesos de una comunicación son globales, es decir, se necesita un emisor, un receptor, un mensaje, un código, un canal, etc. es pertinente

destacar la habilidad y la destreza de los gerentes en las organizaciones públicas para implementar y desarrollar dichos procesos y como se menciona en el comienzo la influencia de la tecnología exige a los gerentes conocimientos y aprendizajes claves de dirección que se convierten en habilidades.

La comunicación efectiva es uno de los componentes de la nueva gestión pública, y aquí cabe referir el documento denominado “Gobernabilidad Electrónica”, emitido por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO, en el cual confirma que se está fortaleciendo esta dinámica en latino América, África y el Caribe en general a todos los países en vía de desarrollo, con el propósito de implementar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el sector público para prestar un servicio más transparente, eficiente y eficaz. (Gobernabilidad Electrónica, UNESCO)

El documento referencia la gobernabilidad electrónica como el tipo de comunicación a través de las redes que permite el ejercicio de la autoridad política, económica y administrativa en la gestión de los asuntos de un país, la cual incluye la participación activa de los ciudadanos, exponer sus intereses, expectativas y necesidades, mediante mecanismos de participación ciudadana a través del medio electrónico, aparatos y dispositivos que permiten interactuar con el Estado.

En este sentido, mencionamos al doctor Rodrigo Naranjo Arango y su obra “Formación Gerencial asistida por las Tics” (2012), resalta la importancia de las capacidades que un líder debe poseer para conducir una organización, mas hoy en día cuando la globalización implica que los gerentes cuenten con múltiples conocimientos sobre todo para manejar grupos muy calificados, en el manejo y conducción de los medios electrónicos para la comunicación.

En Colombia es conocido como Gobierno en Línea, encamina a la sociedad en general a formar parte activa en todos los procesos de participación que incluso aportarán en la toma de decisiones, este programa pertenece al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, es el responsable de coordinar en la Administración Pública la implementación de estrategias del Gobierno Nacional que tiene por objeto contribuir a la construcción de un Estado eficiente, transparente y participativo y que preste mejores servicios mediante el aprovechamiento de las Tics.

Algo que rescatamos de las teorías del autor, es que aún los países en vía de desarrollo copian los modelos de gestión, sin analizar los propios, donde permita identificar cuáles son las debilidades y fortalezas, de tal manera, que aún no se ha encontrado una ruta de formación de líderes competitivos al servicio de las organizaciones públicas, ya que aún se permanece en el ámbito de un estado proteccionista, impidiendo la visibilidad de mercados libres, con variadas ambiciones de tipo económico, social, educativo que fortalezca el desarrollo social y la calidad de vida a través de nuevas relaciones y formas de interacción social.

Isidoro Felcman & Gustavo Blutman (2008), en su obra denominada Nuevos Modelos de Gestión Pública y Cultura Organizacional, desarrollan el contenido de la obra con la participación de varios líderes estatales en una mesa temática sobre la Nueva Gestión Pública, la cual radica en los cambios y transformaciones donde interviene la cultura y el liderazgo, en todas sus dimensiones: económicas, sociales, políticas y la gestión de lo público, lo que ha llevado a un cambio en la forma de ver el mundo, a lo que denominan los autores, el big bang paradigmático.

En relación con el trabajo y el estado de arte, se considera pertinente lo relacionado al papel que desempeña actualmente El Estado, el cual debe abanderar temas actuales de economía, política, cultura y otros, con la mayor coherencia en la implementación de políticas públicas que

generen nuevos cambios y modelos organizaciones, tecnologías de gestión pública, encaminados a satisfacer las necesidades e intereses de la sociedad.

Los autores determinan que a la luz de la globalización, estalla la nueva Gestión Pública, donde todo es público y empieza a colapsar las creencias del Estado mínimo, la desregulación y la infabilidad de la mano invisible del mercado, pero también hace hincapié, en la cultura como ese componente estable de la organización y muy difícil de cambiar de un día para otro, ya que se cristaliza con el aprendizaje colectivo y las acciones repetitivas al interior de la organización, haciendo referencia al condicionamiento invisible de métodos y técnicas de gestión y administración, la forma de enfrentar los conflictos y dar soluciones como también la actitud frente al cambio.

Hacen relación a la importancia del conjunto de categorías para definir la cultura organizacional como los artefactos, clima organizacional, valores laborales, tipos culturales y presunciones básicas. Los artefactos como las cosas materiales, espacio físico, tecnologías, manuales de procesos, etc. El clima organizacional como la manifestación visible de la cultura, comprende toda clase de sensaciones positivas o negativas, tipos culturales relacionadas con los modelos de cultura organizacional que responde a formas particulares de relacionarse con el contexto. Dicen los autores que es preciso generar cambio en la cultura para lograr nuevos procesos de Gestión Pública.

Y esos cambios implican modificación sustancial en la estructura organizativa para construir nuevos modelos de gestión, de tal forma que resalta la labor del líder como un ser visionario que pueda asumir riesgos en procura del crecimiento de las personas y la organización.

Si bien, la construcción de nuevos modelos de gestión pública requiere de procesos profundos relacionados con la estructura organizativa, la normatividad, los enfoques, la misma globalización, entre otros aspectos que influyen, las habilidades gerenciales son un factor inherente a estos elementos y que deben fortalecer y mejorar la actividad administrativa en los procesos de gestión.

#### **4.2 Las Habilidades Gerenciales y la interacción con la Sociedad**

Las habilidades gerenciales son una herramienta fundamental que los gerentes públicos debe aplicar en la dirección y conducción de las organizaciones; corresponde afianzar continuamente los conocimientos y capacidades orientados al desempeño eficiente de las funciones, en este sentido, las habilidades gerenciales como el liderazgo, la comunicación efectiva y los procesos de motivación permiten la interacción constante con la sociedad, generando participación ciudadana, solución pacífica de conflictos, toma de decisiones, trabajo en equipos multidisciplinarios, generación de ambientes agradables de trabajo, entre otros procesos, que merecen contar con la presencia de un líder con capacidad de iniciativa; buen gestor, con habilidad de convocar, promover y motivar acciones conjuntas para beneficio común.

Las relaciones con los actores sociales debe ser un proceso continuo, amplio e inclusivo, donde prime una comunicación veraz y transparente, más aún, cuando hoy en día existen grupos sociales afectados por una problemática social de violencia, que a pesar de haberse llevado a cabo en el País un Proceso de Paz, quedan rezagos en las comunidades afectadas por estos fenómenos, que impiden la credibilidad y acercamiento a las propuestas del Estado.

Las Habilidades gerenciales constituyen entonces ese canal de acercamiento con la

comunidad para lo cual es necesario reconocer la diversidad y multiculturalidad de la población, utilizar un lenguaje apropiado, interpretación clara y coherente de los programas, planes y proyectos a desarrollar, bajo buenas prácticas de motivación para lograr la participación activa de los actores sociales.

Para ello hemos diseñado un mapa mental, teniendo en cuenta las habilidades como la motivación, el liderazgo y la comunicación, fundamentales en la interacción social.

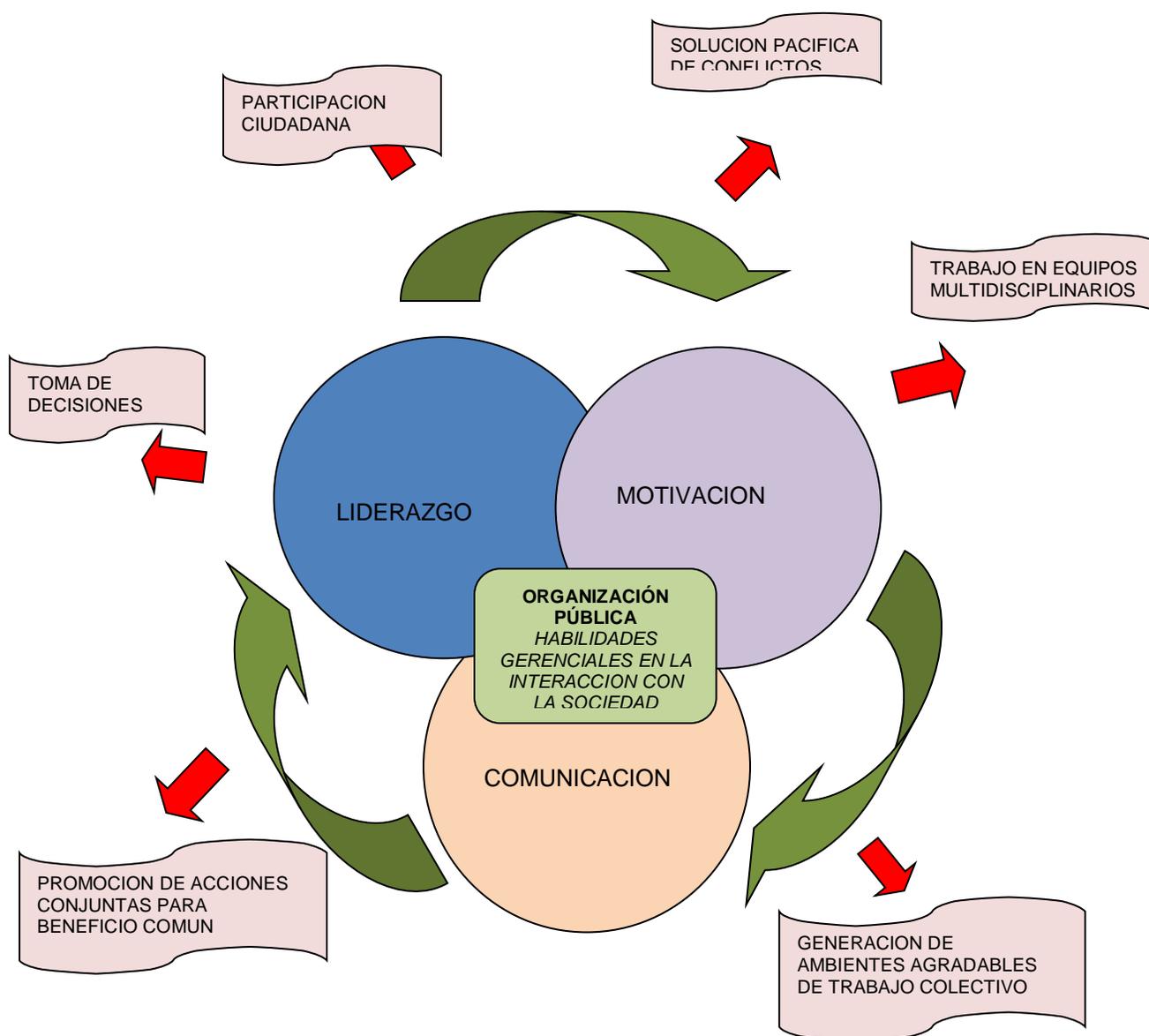


Figura No. 1

Mapa mental Habilidades Gerenciales en la interacción con la sociedad.

### **4.3 Incidencia de las Habilidades Gerenciales en los procesos de Gestión Pública**

En cuanto a la incidencia de las habilidades gerenciales, es preciso reconocer que aún falta profundizar en la preparación de los gerentes públicos, que permita garantizar una incidencia positiva en los procesos de gestión pública, amén que varias entidades públicas y privadas, realizan un arduo trabajo en la formación integral de servidores públicos con altos estándares de idoneidad y competencia para el ejercicio de las funciones, este proceso ha logrado renovar la calidad de los servicios en las organizaciones públicas bajo los nuevos conceptos de gestión, en el campo administrativo, tecnológico, normativo entre otros, que garantizan la posibilidad al ciudadano de acercarse con fluidez y confianza a los servicios que presta el Estado, de forma eficiente y eficaz, que conlleve a satisfacer necesidades y garantizar los derechos ciudadanos.

En este punto cabe analizar la incidencia de las habilidades gerenciales como la motivación, el liderazgo y la comunicación que vienen aplicando los directivos desde las entidades públicas, para lograr una imagen positiva y de credibilidad, aquí merece destacar la importancia de la normatividad en cuanto a resaltar el desempeño eficiente de los funcionarios, el cual es recompensado e incentivado por la Entidad, a nivel personal y de organización, resaltando las experiencias significativas sobre emprendimiento en desarrollo social, educación,

tecnología, entre otros, como iniciativas de mejora que son plausibles y de hecho recompensadas como motivación a esta capacidad de liderazgo, pero ante todo, destacar la importancia que una organización pública motivada generará procesos de motivación, comunicación asertiva y liderazgo en la comunidad.

## 5. Marco Conceptual

**Habilidades Gerenciales:** Según el autor Robert Katz (1974) identifica que las habilidades básicas se agrupan en tres categorías:

**Las habilidades técnicas:** que originan competencias en una tarea concreta, poniendo en práctica los conocimientos y transmitiendo la experiencia.

**Las habilidades humanas:** comprende las habilidades sociales y relacionadas que ayudan al directivo en sus vínculos interpersonales, implican capacidad de trabajar con otros y generar motivación y guiarles en consecución de logros, individuales y de grupo, donde se percibe como gran intermediario la capacidad de comunicación.

**Las habilidades conceptuales:** capacidad para evaluar los problemas de la organización, tanto internos como externos y de forma sistemática y analizar situaciones complejas.

Si bien son categorías bastante amplias sobre el concepto de habilidades, pero destacaremos las habilidades humanas como principales herramientas para la Gestión Pública, y en este sentido se profundizará el concepto de motivación, liderazgo y comunicación.

**La Motivación:** Habilidad tomada como un proceso determinante para un directivo. Las organizaciones son complejas y requieren personal competente para su desempeño eficiente. En el sector público como privado el papel que juegan los incentivos es definitivo para el buen

rendimiento laboral, pero más allá de la producción ya sea en bienes o servicios es disponer de un ambiente propicio para desarrollar el trabajo, poseer los deseos necesarios para el cumplimiento de las metas y los objetivos de forma sistemática, de forma que la motivación debe ser personal, pero también global dentro de la organización.

**El Liderazgo:** Permite influenciar a una persona o un grupo de personas en el proceso de lograr ciertos objetivos (Stodgil, R. 1914), al respecto se puede decir que existen 3 elementos fundamentales para determinar cuál es el estilo de líder que más conviene, o qué tipo de enfoque se debe adoptar: la personalidad, el grupo de individuos que se pretende liderar, y el entorno o medio en que se desenvuelve, en este caso el tipo de organización.

Según Peter Drucker, los mejores líderes poseen cuatro características simples:

- La única definición válida de líder es, que se trata de alguien que tiene seguidores.
- Un buen líder, no es alguien a quien se ama o se administra. Liderazgo no es popularidad, liderazgo es obtención de resultados.
- Los líderes son muy visibles, siempre dan el ejemplo. Liderazgo no es ni rango, ni privilegios, ni dinero. Liderazgo es responsabilidad en lo que se hace.
- Los verdaderos líderes son hacedores, no predicadores. Delegan muchas tareas, pero nunca delegan lo que saben hacer con excelencia. (Drucker, 2012)

**La Comunicación:** Radica en el hecho de lograr transmitir de manera oportuna y veraz la información necesaria para el buen funcionamiento de la organización, al respecto también se ha tomado el concepto de Peter Drucker y Joseph A. Marianillo, sobre la importancia de la comunicación conjuntamente con la responsabilidad individual, comunicar lo verdadero y funcional, sobre todo aquellos usuarios que ameritan de los servicios de los funcionarios públicos para resolver sus problemas.

**La Comunicación Efectiva:** La Nueva Gestión Pública exige líderes que interactúen directamente con la comunidad, si bien, en las administraciones tradicionales quedaron rezagos de gerentes sentados en su escritorio, hoy en día, los nuevos procesos de gestión exigen participación activa de los gerentes con la comunidad, en el caso que nos ocupa, los Alcaldes y sus colaboradores están interactuando permanentemente con la comunidad, presentando proyectos y discutiéndolos con los interesados, entregando informes y recibiendo sugerencias que le permitan mejorar su gestión. (Alvarez Collazos Augusto, Enero de 2008).

**Concepto de Organización:** Grupo de personas cuyas interacciones están estructuradas para lograr objetivos de una organización. Una organización es un todo compuesto sistemáticamente por recursos de diverso orden que tiene como fin el logro de algún propósito, los principales recursos de una organización son el personal, los recursos financieros, los recursos tecnológicos y materiales y el recurso normativo.

Las organizaciones transforman insumos en resultados, los cuales se clasifican en bienes y servicios, en donde se aplican tareas y operaciones que son planeadas, ejecutadas, controladas, dirigidas y evaluadas. (Alvarez Collazos Augusto, Enero de 2008)

**Organización Pública:** La organización pública es ese espacio social diverso y fragmentado que debe ser explicado en su conjunto (Alvarez Collazos Augusto, Enero de 2008)

Según el autor, la organización pública va más allá de la organización estatal, dice que respecto a las organizaciones públicas es aquella que las equipara a las organizaciones estatales, estableciendo un ámbito de estudio centrado en los componentes de la organización del Estado y fundamentado en buena parte por las doctrinas propias del derecho administrativo.

Se diría entonces, que lo estatal es uno de los espacios por excelencia, de las sociedades modernas, para la formación y tramitación de los reclamos y las demandas sociales, pero hoy en

día, no sólo son las organizaciones del estado que atienden dichas demandas, también se encuentra la relación sociedad civil – mercado, para dar soluciones a las múltiples problemáticas sociales, por tanto, el Estado es uno de los tantos espacios de lo público.

Sin embargo, la sociedad amparada bajo la Constitución y la Ley, las organizaciones públicas son todas aquellas al servicio del Estado, creadas para beneficio de la sociedad civil.

**Cultura Organizacional:** Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje que constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

Dada la diversidad y los procesos sociales de su construcción, la cultura organizacional es un conjunto de elementos que competen a múltiples disciplinas como la psicología, la sociología, la filosofía y la ética, entre otras, entendiéndolo interdisciplinario según Luis Wirtz (1937), como el cruce de disciplinas.

El autor, expresa el término de interdisciplinariedad enfatizando en el trabajo en equipo, un grupo de disciplinas entre sí y los vínculos establecidos para obtener los mejores resultados, el objetivo de la interdisciplinariedad es el estudio de un modo integral que promueva las relaciones entre las diferentes disciplinas que fomenten el desarrollo de nuevos enfoques metodológicos para la resolución de conflictos, proponer nuevas alternativas de solución y mejora continua en los procesos.

## 6. Metodología

Se ha tomado como referencia el trabajo de investigación cualitativa de Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flórez, y Eduardo García Jiménez, (1996), sobre metodología cualitativa, la cual permite estudiar y analizar los conceptos de las diferentes teorías administrativas y gerenciales relacionados con las habilidades gerenciales y su relación en el ejercicio de la gestión pública, se ha enfatizado en el liderazgo, la comunicación y motivación como principales habilidades que un gerente o directivo debe poner en práctica en el ejercicio de las funciones.

Se analizaron los criterios de los autores Isidoro Felcman, Gustavo Blutman, Bernardo Klisksberg, Sergio Bossier , entre otros, quienes han realizado valiosos aportes a nivel de Latinoamérica en el campo de la gestión pública, la administración y la gerencia de las organizaciones públicas, se destaca igualmente la literatura de Rodrigo Naranjo Arango en el campo de las grandes y medianas empresas en Colombia, como también el aporte de estudios relacionadas con administración pública territorial, específicamente en Gestión de las Organizaciones Pública y Gestión Integral de las Organizaciones, también se ha apoyado el trabajo en lo establecido por la normatividad Colombiana partiendo de la Constitución Política de 1991, la Ley 909 de 2004, entre otros documentos, que son un soporte fundamental en la organización del sistema administrativo sobre el cual se cimienta el funcionamiento de las organizaciones del Estado.

En el trabajo sobre metodología cualitativa los autores, determinan cuatro fases fundamentales de investigación, las cuales corresponden a: fase preparatoria, fase de trabajo de campo, fase analítica y fase informativa, que se ha adaptado al presente estudio.

**Fase preparatoria:** Refiere a todo el proceso de recolección de información bibliográfica que permite identificar los conceptos más relevantes sobre habilidades gerenciales y su incidencia en las nuevas formas de gestión pública y asumir los conceptos más notables sobre la temática.

**Etapa de diseño:** En esta etapa se construyó un cuestionario para entrevista que permitió conocer la opinión de algunos servidores públicos sobre habilidades gerenciales, específicamente como la motivación, el liderazgo y la comunicación, como herramientas que inciden notablemente en los procesos gerenciales de una organización.

**Acceso a campo:** La entrevista, como instrumento de recolección de información para la investigación cualitativa permite obtener una idea sobre la aplicación de las habilidades gerenciales en la dirección de las organizaciones, pero, también, el impacto que este hecho genera en la sociedad, como actor fundamental de la gestión pública.

Para ello se ha aplicado entrevistas a cinco (5) directivos de entidades estatales y cinco (5) funcionarios con capacidad de decisión, para analizar la opinión que tienen acerca de las habilidades gerenciales en la dirección de las organizaciones públicas.

**Fase analítica:** Previa recolección de la información bibliográfica y la opinión de algunos funcionarios públicos coinciden en la importancia de las habilidades gerenciales como instrumentos en los procesos de Gestión Pública, lo cual requieren, formación integral de los líderes, teniendo en cuenta factores como la economía, tecnología, desarrollo social, cultura y otros elementos que finalmente se encuentran en el plano de lo público y son los directivos que asumen la responsabilidad de conducir las organizaciones, bajo conceptos de eficiencia y efectividad.

El estudio de análisis va encaminado a fortalecer y asumir los conceptos sobre habilidades gerenciales teniendo como base la información suministrada, la experiencia requerida y que en la práctica permiten demostrar el fortalecimiento de la nueva Gestión Pública.

**Fase informativa:** Finalmente, dar a conocer y apropiar los conceptos de habilidades gerenciales como herramientas de trabajo que todo gerente debe aplicar en el ejercicio diario de la gestión pública, con el fin de optimizar el servicio público y cambiar los paradigmas que se han formado a nivel de lo público, es prioritario a nivel de las organizaciones del Estado.

## 7. Análisis y Tratamiento de la Información

Una vez obtenida la información bibliográfica y haber derivado algunas opiniones de servidores públicos, se prosiguió a realizar un análisis detallado de la misma, para determinar la favorabilidad de las habilidades de los gerentes en el ejercicio de la Gestión Pública, en cuanto a los procesos de liderazgo, comunicación y motivación y que es de gran apoyo al presente estudio cualitativo.

Las teorías consultadas como también las opiniones de los directivos, demuestran el grado de importancia del desarrollo y aplicación de las habilidades gerenciales en un cargo directivo, que garantizan el éxito de una organización, en comparación con aquellas organizaciones que se manejan bajo conceptos tradicionales, autoritarios y dictatoriales.

La capacidad de liderazgo es definitiva en la conducción de una organización que permite al líder construir relaciones de confianza, resaltando la importancia de fortalecer las relaciones interpersonales para crear procesos sociales en el lugar de trabajo ya que esta habilidad permite a cada ser humano asumir el rol que le corresponde como ser social, tanto al interior como exterior de la organización, sin embargo, es necesario reforzar los procesos de interacción e interacción para motivar a la comunidad en la participación activa en las actividades públicas que desarrolla el Estado.

La habilidad para comunicarse asertivamente, como una condición favorable que involucra muchos aspectos, actitudes y valores para una comunicación efectiva, cobra importancia el papel que cumple toda organización en el escenario de lo público, lo cual exige una interacción constante de los líderes con la comunidad y que está estrechamente relacionada con el trabajo en equipo; que requiere a su vez de disposición personal para lograr objetivos

conjuntos y deseo de alcanzar un fin determinado, para lo cual se necesita crear relaciones de confianza como grupo y habilidad para motivar hacia el logro de metas y objetivos.

## 8. Resultados

Las Habilidades Gerenciales como el liderazgo, la comunicación y la motivación conforman un pilar fundamental en la dirección de las organizaciones públicas, si bien, cada uno de los autores que se ha tomado como referencia, describe un grupo de habilidades gerenciales, se ha optado por profundizar en el análisis de tres de ellas, considerando más que una habilidad un proceso que se debe aplicar tanto al interior como exterior de las organizaciones públicas, con el fin de garantizar un servicio eficiente y oportuno a la ciudadanía, quienes son en última instancia los generadores del quehacer administrativo y gerencial de una organización.

En este sentido, el liderazgo, la comunicación y la motivación como habilidades y como procesos, permiten interactuar con la sociedad para garantizar participación ciudadana, resolución pacífica de conflictos, generación de ambientes agradables y sanos de trabajo, conformación de grupos multiculturales de desarrollo social, toma de decisiones en lo presupuestal, político, económicos y social entre otros aspectos que permiten dirimir las diferencias y por el contrario, fortalecer la cohesión social y política de una sociedad.

En cuanto a la incidencia de las habilidades gerenciales en la gestión pública, puede ser positiva o negativa, si bien, un gerente debe conocer y asumir plenamente los procesos de organización, planificación y gestión pública, puesto que son inminentes los riesgos a los cuales está expuesta una Entidad, sobre todo, en el campo de lo público, donde los procesos de gestión se pueden ver afectados por múltiples condiciones de tipo económico, político, normativo, que afectan las decisiones autónomas de un directivo.

Un ejemplo claro se percibe en la toma de decisiones sobre distribución presupuestal, donde los rubros son específicos y vienen destinados a nivel nacional para cada objetivo, sin

embargo, se puede verificar algunos factores que influyen en los destinos de los recursos, por factores sociales, ambientales o económicos; como el proceso de paz, conflictos con la fronteras, ola invernal, etc. que requiere por parte de los gerentes liderar acciones para dar cabal cumplimiento a las metas y objetivos que se haya trazado, con el fin de satisfacer necesidades reales de la sociedad.

El accionar del líder requiere ciertas condiciones como la actitud positiva, capacidad de iniciativa y emprendimiento, ya que la nueva gestión pública exige estar dispuesto al cambio, tal como lo dicen los autores Isidoro Felcman & Gustavo Blutman (2008), mencionados en el estado de arte del presente estudio, cuyo fundamento radica en los cambios y transformaciones donde interviene potencialmente la cultura y el liderazgo, lo que ha conducido a un cambio en la forma de ver el mundo y que ellos denominan, el big bang paradigmático.

Al respecto, considero que la forma de ver el mundo es asumiendo la nueva gestión pública como un sistema, intra organizacional como en relación con la sociedad y su contexto, donde intervienen todos los subsistemas que confluyen al unísono en la formulación de soluciones frente a problemas sociales, económicos, políticos, entre otros, es decir, la integración de esfuerzos entre organizaciones para maximizar el impacto deseado, teniendo en cuenta que las nuevas formas de gerencia se encuentran influenciadas por los modelos económicos neoliberales, la globalización, la tecnología que inciden en el trabajo de las organizaciones y no se puede estar alejado de los cambios globales, por el contrario, desarrollar actitudes competitivas de mejora continua, que permita prestar servicios con calidad al ciudadano en pro de generar desarrollo social, desde la gestión pública.

## Conclusiones

El Estado de Arte indica que actualmente el tema de habilidades gerenciales, como la motivación, el liderazgo y la comunicación se desarrollan y mejoran con la capacitación y práctica permanente en el ejercicio administrativo del día a día; los directivos y gerentes deben realizar buenas prácticas gerenciales con el fin de generar competitividad, atendiendo las exigencias de los cambios que ocurren paulatinamente en el campo económico, social, cultural y político que influyen en el comportamiento de las organizaciones y por ende en la actitud de los seres humanos frente al servicio público.

Las Habilidades gerenciales son una herramienta fundamental en la interacción con la sociedad, puesto que permiten afianzar las relaciones intra y extra organizacionales, logrando mayor participación ciudadana, resolución pacífica de conflictos, fortalecer la toma de decisiones en temas públicos, crear canales de comunicación efectiva en los equipos de trabajo, lo que permite desarrollar cohesión social en la ciudadanía.

La aplicación acertada de las habilidades gerenciales incide positivamente en el ejercicio de la gestión pública, partiendo de la buena ejecución de procesos de liderazgo, comunicación efectiva y motivación como instrumentos aportantes en la optimización del servicio público y para ello se requiere de procesos continuos de aprendizaje en la dirección de organizaciones, basados en las teorías de la nueva gestión pública que permita generar competitividad y posicionamiento de una organización.

Los nuevos modelos de gestión pública permiten a la sociedad interactuar directamente con el Estado, sin mediadores, generando una cultura de apropiación de lo público, lo cual permite minimizar y excluir la corrupción y las malas prácticas en las tramitaciones y por el contrario, generar mayor credibilidad en las instituciones públicas.

Finalmente, el estudio permitió verificar la aprehensión de los nuevos conceptos de gestión pública, lo que, a su vez, permite la reafirmación de prácticas gerenciales innovadoras, que incidirán en el actuar de las nuevas generaciones, logrando de esta manera cimentar una nueva cultura gerencial eficiente al servicio de los ciudadanos.

## Bibliográficas

- Álvarez Collazos, A. & Chica Vélez, S. (2008).** *Gestión de las Organizaciones Públicas*. Bogotá D.C. Escuela Superior de Administración Pública. ESAP.
- Bossier, S. (2005),** *Un Ensayo Epistemológico y Axiológico*, Santiago de Chile, Mimeo
- Constitución Política de Colombia 1991.**
- Chiavenato, I. (2000).** *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Santiago de Chile, Editorial Interamericana S.A. traducción mayo 2007.
- Decreto 3622 de 10 de octubre 2005.**
- Demestre, L. (2013).** *Construcción de un cuestionario tipo Likert*.  
[http://metodoyanalisis.com/?page\\_id=333](http://metodoyanalisis.com/?page_id=333)
- Drucker, P. (2012).** *El Liderazgo*. Recuperado de:  
<https://jrsmarketingcommunications.wordpress.com/2012/10/12/el-liderazgo-segun-peter-drucker/>
- Felcman, I. &Blutman, G (2008)** *Nuevos Modelos De Gestión Publica Organizacional*.
- Gregorio Rodriguez Gómez, J. G. (1996).**  
[https://www.google.com/search?q=metodologia+de+investigacion+cualitativa&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe\\_rd=cr&ei=UKYUWay9NIXQ8Af0hr3gCw](https://www.google.com/search?q=metodologia+de+investigacion+cualitativa&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe_rd=cr&ei=UKYUWay9NIXQ8Af0hr3gCw).
- Hernández Pabón, H. (2002).** *La Nueva Gestión Pública - Gestión para el Siglo XXI*. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá D.C:
- Huerta Mata, J y Rodríguez Castellanos, G (2006)** *Desarrollo de Habilidades Directivas México*.

**Katz, R. (1974)** *Habilidades directivas básicas según Katz.*

<http://es.workmeter.com/blog/bid/329356/Las-3-habilidades-directivas-b-sicas-seg-n-Katz>

**Kliksberg, B. (2012)** *Las Competencias de los Emprendedores Sociales.* Recuperado de:

<https://emprendesocial.com/2012/08/21/el-mundo-necesita-mas-emprendedores-sociales-comprometidos-en-la-formación-de-gerentes-de-excelencia/>

**Kliksberg, B. (1990)** *El Pensamiento Organizativo.*

[https://es.scribd.com/doc/.../ El Pensamiento Organizativo](https://es.scribd.com/doc/.../El-Pensamiento-Organizativo)

**López Caicedo, M (2009).** *Gestión del Desarrollo.* (pág. 94). Bogotá D.C.: Escuela Superior de Administración Pública. ESAP.

**Ley 909 de 23 de septiembre de 2004.**

**Ley 489 de 29 de diciembre de 1998.**

**Muñoz Garzón, J y Giraldo Saavedra, A (noviembre 2008)** *Gerencia Pública Integral.* Bogotá D.C. Escuela Superior de Administración Pública. ESAP.

**Naranjo Arango, R (2006).** *Habilidades Gerenciales en los Líderes de Medianas Empresas de Colombia.* [www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762015000100008&script=sci...](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762015000100008&script=sci...)

**Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO,** Documento *Gobernabilidad Electrónica.*

**Saldarriaga Ríos, J. (2008).** *Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas.* Universidad ICECI Cali - Colombia

**Saldarriaga Ríos, J. G. (abril-junio de 2008).** *Estudios Gerenciales.*  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210706>

## Anexos



### Entrevista Las Habilidades Gerenciales en el Ejercicio de la Gestión Pública

Objetivo: Analizar la incidencia de las habilidades gerenciales en el ejercicio de la Gestión Pública.

#### Información General

1. Cargo: \_\_\_\_\_
2. Nombre de la Organización Pública: \_\_\_\_\_
3. Tamaño de la Organización Pública:

Grande \_\_\_\_\_

Mediana \_\_\_\_\_

Pequeña \_\_\_\_\_

4. Años de vinculación a la Organización Pública: \_\_\_\_\_

5. Tipo de vinculación:

Libre Nombramiento y Remoción \_\_\_\_\_

Carrera Administrativa \_\_\_\_\_

Contrato por orden de Prestación de Servicios \_\_\_\_\_

Otro: ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. Profesión: \_\_\_\_\_

7. Como inciden las Habilidades Gerenciales en los Procesos de Gestión Pública.

8. ¿Qué importancia tiene la capacidad de Liderazgo en la Dirección de una Organización Pública?
9. ¿Cuáles son los factores que inciden en una buena Comunicación intra y extra Organizacional?
10. ¿Cómo afectan los procesos de Motivación en la Organización Publica?