

# LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA GESTIÓN PÚBLICA

MANAGEMENT SKILLS IN PUBLIC MANAGEMENT

**Jorge Rodrigo Artieda Rojas**

Universidad Técnica de Ambato  
[jr.artieda@uta.edu.ec](mailto:jr.artieda@uta.edu.ec)

**Walter Javier Guarnizo Ponce**

Universidad Técnica de Ambato  
[wj.guarnizo@uta.edu.ec](mailto:wj.guarnizo@uta.edu.ec)

**Mónica del Rocío Caiza Vega**

Universidad Técnica de Ambato  
[mdr.caiza@uta.edu.ec](mailto:mdr.caiza@uta.edu.ec)

**Guillermo Santiago Vayas Castro**

Universidad Técnica de Ambato  
[gs.vayas@uta.edu.ec](mailto:gs.vayas@uta.edu.ec)  
Ecuador

RECIBIDO: Septiembre 01, 2021

ACEPTADO: Octubre 20, 2021

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.155>

**Resumen**

Las Habilidades Gerenciales o Habilidades Directivas, son capacidades, conocimientos, habilidades y técnicas que deben poseer las personas que ocupan un cargo directivo o un alto mando dentro de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, y de esta manera mejorar el desempeño organizacional, que a su vez se refleja en los resultados y el cumplimiento de los objetivos, con el desempeño de todo su equipo de trabajo. El objetivo principal del presente trabajo bibliográfico es el de determinar las habilidades gerenciales y requerimientos necesarios para mejorar el servicio en la Gestión Pública del Ecuador, a través de un servicio de calidad y profesionalismo de quienes dirigen las organizaciones del sector público y de la gente de la cual están a cargo, en beneficio de la sociedad.

**Palabras Claves:** habilidades gerenciales, habilidades técnicas, habilidades conceptuales, habilidades humanas, gestión pública.

**Abstract**

Management Skills, are knowledge, skills and techniques that should be possessed by people in a senior management or leadership position within organizations, whether in the public or private sector, and thus improve organizational performance, which In turn, it is reflected in the results and the fulfillment of the objectives, with the performance of the entire team. The main objective of this bibliographic work is to determine the management skills and requirements necessary to improve the service in Public Management of Ecuador, through a quality service and professionalism of those who direct the organizations of the public sector and the people of which are in charge, for the benefit of society.

**Keywords:** managerial skills, technical skills, conceptual skills, human skills, public management.

## INTRODUCCIÓN

La administración pública constantemente evoluciona, consecuencia de varios factores como la globalización, ideologías políticas, tecnología, competitividad, exigencia de un mejor servicio por parte de la sociedad, entre otros, por tal motivo las Direcciones de Talento Humano hoy en día tiene un rol fundamental en las organizaciones, y así mismo en el sector público, la gestión del talento humano hoy en día es una ventaja competitiva, estrategia fundamental en una adecuada planificación y cumplimiento de objetivos de una institución. (Vegas, 2016)

Los constantes cambios desarrollados en el ámbito de la cultura, economía, tecnología y política influyen en el comportamiento adecuado de un ente económico y es aquí donde el personal de la empresa desarrolla una actividad importante y necesaria para llevar a cabo los cambios. (Chia-venato, 2014)

La administración de personal que en el mundo tiene varios nombres desde “Recursos Humanos”, “Gestión del Talento Humano”, “Talento Humano”, “Gestión de Personas” entre otras pero el conocimiento es el mismo ya que se refiere a las personas, colaboradores o clientes internos. (Gonzalez, 2016) adicionalmente se considera algunos cambios en la gestión de Talento Humano, como por ejemplo el nivel gerencial o alto mando ya que hoy en día para estar en un cargo directivo de cualquier empresa es necesario que posea habilidades directivas para poder competir en este entorno globalizado, y competitivo en indispensable tener directivos preparados para desarrollar este rol (Artieda, Mera, Muñoz, Ortíz; 2017).

Las empresas que obtienen éxito son aquellas que tienen personal capacitado es decir los gerentes o directivos no solo poseen destrezas técnicas, síquicas, tecnológicas y títulos de tercer y cuarto nivel y un nivel de experticia en el área, sino un conjunto de habilidades, como la comunicación, toma de decisiones, audacia, relaciones interpersonales, cooperación, trabajo en equipo, buen trato humano hacia los clientes internos y externos y todo lo necesario para desarrollar un trabajo adecuado (Cevallos; 2016)

Es importante conocer que hacen los directivos y altos mandos en las instituciones del sector público y también que deben hacer, si bien es cierto los cargos directivos y altos mandos son cargos de libre remoción, es necesario que las Unidades Administrativas de Talento Humano realicen procesos minuciosos de admisión, seguimiento y evaluación del desempeño a las personas que ocupan estos cargos directivos, para que sean ocupados por quienes cumplan cierto tipo de habilidades, sean estas técnicas, conceptuales y humanas, las cuales serán importante para el adecuado desarrollo organizacional de la institución en la que están brindando sus servicios. (Codina, 2015).

Dentro del entorno del talento humano existen tres tipos de habilidades gerenciales que las personas que están dirigiendo a una empresa deben considerar y estas son: habilidades técnicas que se relacionan a experiencia y conocimiento en el área, habilidades humanas con el componente de relaciones hacia los demás, trabajo en equipo con el personal interno, como externo de la institución) y habilidades conceptuales para formular ideas, resolver conflictos y sobretodo en relación a la creatividad e innovación (Buchele, 2014)

Todas las empresas buscan tener un personal idóneo en todos los puestos creados es por eso que incorporan personal calificado que tengan habilidades gerenciales, técnicas y de trabajo acorde a la responsabilidad que tiene en satisfacer las demandas de los usuarios o clientes externos. (Pereda, López, & González, 2014)

## MÉTODOS

En el presente trabajo se ha desarrollado en base a un estudio metódico de artículos de revistas especializadas cuya finalidad es el ámbito administrativo, además se ha incluido información relevante relacionada con las habilidades gerenciales, esto permite una actualización de conocimientos de forma vinculada mediante la utilización de técnicas de localización y fijación de información y contenidos bibliográficos.

## RESULTADOS

### Gestión Pública en el Ecuador

La administración pública está conformada por organizaciones que realizan actividades y administrativas, las cuales representan a las funciones del estado, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de una sociedad, y del país. Las funciones del estado de acuerdo a las Constitución de la República del Ecuador del 2008 señalan que son cinco:

1. Función Ejecutiva
2. Función Legislativa
3. Función Judicial
4. Función Electoral
5. Función de Transparencia y Control Social

La administración publicas tiene varios objetivos como la organización de personal, contro, y seguimiento de técnicas que se desarrollan en los diversos departamentos de gobierno para que no exista problemas de corrupción dentro de estas organizaciones. (Cevallos, 2016) La administración contiene reglamentos, estatutos, normas, procedimientos que en la ejecución dce las actividades podría ocasionar confusión por lo que el personal debe estar consiente y preparado de una manera adecuada para poder desarrollar sus funciones, por lo general no nos gusta realizar trámites burocráticos porque tenemos ya esa imagen que no vamos a ser bien atendidos, que el trámite se demorará mucho tiempo, que el servicio es malo, en fin un sinnúmero de ideas se nos cruza por la mente (Garcia & Becerril, 2015)

Nos indica que en los últimos años de gobierno creció la administración pública, a través de inversión social en educación, salud pública, ministerios, secretarías, empresas públicas, seguridad nacional, sector petrolero, entre otras varias, pero es importante saber si el servicio también mejoró en la administración pública, si quienes están dirigiendo las instituciones del estado cumplen con las habilidades necearías para hacerlo y a su vez que estas habilidades sean transmitidas a todo su personal para que de esta manera se pueda ofrecer un mejor servicio hacia la sociedad, contando con el personal idóneo en cada uno de los puestos. (Polga-Hecimovich, 2013)

### Habilidades Gerenciales

Las habilidades, conocimientos y capacidades de alta dirección son necesarias para gestikonar las actividades cotidianas con entereza, liderazgo, coordinación y cooperación para influir en los empleados o subordinados para que se desarrolle un trabajo continuo con comunicación, supervisión y sobretodo motivación (Buchele, 2014).

Estas habilidades son un conjunto de conocimientos, capacidades y destrezas que las personas tienen en un nivel medio alto para satisfacer la gestión administrativa y económica de una forma eficaz, eficiente y efectiva con liderazgo frente al equipo de trabajo, para lograr el éxito en el resultado del cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales\_ (Buchele, 2014)

El ser humano es el ente mas importante de las organizaciones. Por este motivo la organización del sector publico busca la actuación del capital humano adecuado. Esta nivel gerencial debe contar con el equipo directivo con las mejores habilidades de manejo y dirección de personas para desarrollar una gestión eficiente y eficaz de las estrategias organizacionales, intentando desplegar el potencial talento mediante habilidades internas y externas de los directivos. (Pereda, López, & González, 2014)

Las habilidades que debe tener un gerente para efectuar sus actividades en la empresa son varias como por ejemplo: trabajo en equipo, toma de deciciones acertadas, solución de problemas internos y externos, acertada comunicación, administración de tiempos y espacios, gestión emocional, competitividad, conocimientos técnicos, trabajo laboral, experiencia profesional entre los mas importantes incluyéndolos de forma implícita en las habilidades técnica, operativa, de conceptos y humanas. (Arroyo, 2012)

Las habilidades gerenciales se puede considerar de acuerdo al resumen siguiente

**Cuadro 1.** Habilidades gerenciales

HABILIDADES GERENCIALES		
Saber	Habilidades Técnicas	Conocimientos, experiencia, técnicas
Saber Hacer Resolución de conflictos	Habilidades Conceptuales	Creatividad, toma de decisiones, resolución
Saber Ser	Habilidades Humanas	Comunicación, empatía, cooperación

Fuente: (Guarnizo, 2017)

Sería necesario valorar las habilidades de dirección en relación a la calidad de los servicios prestados por una organización determinada, además, las relaciones entre los objetivos planteados y ejecutados con el componente de habilidades directivas y por último, la relación entre planificación, organización, dirección y control de una empresa con su nivel de motivación, satisfacción en la organización del personal o empleado público, compromiso institucional, y también las capacidades predictivas sobre la solución de problemas en el manejo del desempeño de los trabajadores. (García & Becerril, 2015)

### Habilidades Técnicas

Las habilidades técnicas son consideradas como las habilidades duras es decir las que se adquieren en el tiempo mediante la formación, capacitación, estudios universitarios y de posgrado, experiencia profesional. Estos se deben conjugar con procesos, procedimientos y métodos propios de cada persona y de la institución (Doyle, 2017)

El desarrollo profesional en el ámbito de nivel medio y alto conlleva enormes responsabilidades y retos que se debe confrontar con conocimientos y preparación adecuada a través de la formación profesional, capacitación permanente en áreas afines del conocimiento para poder desarrollar el trabajo de una manera adecuada y eficaz dentro de la organización (Terry, 2014)

Las habilidades representativas que requiere un profesional son las siguientes

- Título profesional en el área afín al puesto de trabajo
- Maestría de acuerdo a las necesidades de la institución (cargo desempeñado)
- Conocimientos en computación
- Experiencia comprobable en el área de conocimiento
- Conocimientos en base de datos
- Estudios en contabilidad básica
- Conocimientos en redacción, herramientas digitales
- Experticia en un idioma extranjero (Francia, 2018)

Un funcionario de la administración pública debe tener y demostrar requisitos básicos para desarrollar su puesto de trabajo ya que en sus hombros tiene la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir con la gestión a nivel local, provincial, regional o nacional.

### Habilidades Humanas

Es la capacidad implícita que tiene una persona para poder trabajar dentro de un grupo de personas y con la finalidad de alcanzar la cooperación entre todos los involucrados y de estos buscar al líder innato que se necesita para cualquier institución (Polga-Hecimovich, 2013).

Es la capacidad de un líder de motivar a todos los integrantes de un equipo de trabajo tanto

individual como en forma colectiva para cumplir con los objetivos propuestos por el departamento y por ende de la institución (Calan, Moreira, 2018).

La organización que utiliza y emplea las habilidades humanas desarrolla y transforma la cultura organizacional alcanza una satisfacción de los empleados mediante un clima laboral adecuado, esta satisfacción no solo se da por un ingreso económico adecuado, sino por los acuerdos y habilidades humanas que tienen los altos directivos de la empresa u organización. (Artieda, Mera, Mera, Guarnizo, 2018)

Las capacidades que poseen los individuos para bregar con otras personas en el ambiente laboral se las conoce como habilidades humanas, es decir, saber escuchar, entender, motivar y manejar los grupos de trabajo con sus conflictos que se presentan a diario en las empresas (Escobar, 2020).

Un funcionario de alto y medio nivel constantemente está rodeado de personas que tienen cada una características específicas y diferentes, por este motivo es necesario ser un profesional de calidad, que posea liderazgo, pero sobre todo un don de gente para poder entender a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo (Escobar, 2020)

Con esta frase demostramos las habilidades humanas "Cuando trabajamos con personas, con recurso humano, primero antes de nada debemos ser humanos" (Guarnizo, 2017)

Las relaciones humanas, empatía, respeto a los demás, trabajo en equipo, automotivación, cordialidad, manejo de conflictos intra e interpersonales y sobre todo liderazgo forman parte esencial de las habilidades humanas (Calan, Moreira, 2018).

Para ser líder no solo se necesita la formación académica en universidades de primer orden o una hoja de vida con gran experiencia laboral que le permite un acelerado desarrollo de habilidades gerenciales y conceptuales pero con un mínimo recorrido en habilidades humanas por lo que consideran que no son importantes y necesarias en el quehacer organizacional. (Arias, Reyes & Torres, 2018)

En el sector público debe ser con mayor precisión el demostrar liderazgo, para desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia, además, empoderar a los empleados o subordinados para que realicen su trabajo de

acuerdo a la capacidad personal (Llerena & Gabriela, 2015), el líder debe gestionar de forma eficiente, dinámica y estratégica a la organización incluido las personas que laboran en ella, con la finalidad de ser capaz de alcanzar los objetivos institucionales de una forma positiva y minimizando el estrés que pueden generar los colaboradores al implementar su actividad laboral (Arias, Reyes & Torres, 2018).

### **Habilidades Conceptuales**

Las habilidades conceptuales radican en la capacidad de ver a un todo organizativo por parte de los altos mandos, es decir conocer de forma completa a la organización en cada uno de sus procesos, aceptar el cambio necesario de acuerdo a las necesidades, influir en los retos organizativos y analizar, actuar y resolver conflictos propios de la empresa (Acosta, 2012)

Lo más complicado de conseguir en una organización son las habilidades humanas y conceptuales ya que se adquieren mediante la experiencia dentro de la empresa, estas habilidades no se forman en las aulas de una entidad educativa, pero a través del conocimiento podríamos determinar si se tendrá estas habilidades en la parte laboral. (Martínez Á., 2014)

Las habilidades conceptuales entienden a la organización como un todo ya que las partes se complementan y necesitan de unas a otras, adicional se trata de como la empresa se correlaciona con el medio externo y su incidencia en los cambios internos, por lo tanto es necesario interpretar las relaciones internas y externas para obtener un panorama general del pasado, presente y futuro de la organización (Gómez, 2003).

Las habilidades conceptuales de mayor relevancia en la gestión pública podemos considerar al conocimiento de la organización, pensamiento estratégico, creatividad e innovación, manejo de situaciones complejas.

### **GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

En el mundo el desarrollo de competencias es un factor necesario para el éxito de las empresas que se enfocan en el desarrollo profesional y humano de los trabajadores con un aprendizaje constante y sobre todo en la construcción del saber, saber ser y saber hacer. (Martínez, 2013).

La demanda en la actualidad de personas con capacidades administrativas esta en auge, ya que todos buscan personal para obtener el éxito de la organización mediante la utilización de la gestión por competencias (De Leew, 2014)

Las competencias se aprenden dentro de un entorno organizativo con las bases de lo estudiado en una aula o en capacitaciones, pero lo esencial es la experiencia ya que con esto se desarrolla destrezas, valores, conductas y competencias (Mertens, 2015)

Actualmente la gestión del talento humano en el país se enfoca en la sostenibilidad es decir desarrollar diferentes técnicas de innovación y gestión, esto es medido en base a los resultados en las empresas (Asociación de Gestión Humana de Ecuador, 2014)

Adicional a la experiencia laboral y conocimientos en el área es necesario que las personas adquieran destrezas y competencias para mejorar el desarrollo de la organización, y esto es indispensable al momento de realizar una selección de personal en interactuar entre los conocimientos, experiencia, aptitud y actitud motivacional, en las organizaciones actuales la competencia laboral en un ámbito de una continua mejora (Villardón, 2016).

En todas las entidades del sector público se debe considerar la visión organizativa en la empresa ya que se debe buscar y elaborar procesos de selección de talento humano acorde a las necesidades técnicas y de experticia que necesita cada puesto, es decir, considerar las competencias innatas de las personas para su desarrollo y normal desenvolvimiento en las actividades encomendadas, además la institución debe formar a las personas para que su crecimiento vaya en relación a las necesidades organizacionales. (Borbon; 2019)

El sistema de gestión por competencias es indispensable en las organizaciones desde la captación, preparación y crecimiento del talento humano, para alcanzar un crecimiento productivo ya que esto permite un trabajo eficiente. Las actividades desarrolladas por un trabajador motivado, y satisfecho tanto de sus labores como de su remuneración permite que la empresa tenga un criterio objetivo y cuantificable de las competencias organizacionales. (Saracho J., 2015)

## DISCUSIÓN

En el sector público es necesario contar con un mecanismo de gestión por competencias para que el personal este calificado, de acuerdo a los perfiles y competencias del puesto, además que posea una adecuada evaluación de desempeño y en base a esto un proyecto de capacitación acorde a las necesidades de crecimiento de la empresa y de las personas.

En el tiempo las habilidades gerenciales son un pilar para el desenvolvimiento de toda organización sea esta tanto del sector público como privado en todas las áreas administrativas como negocios, salud derecho, agropecuarias, administración, economía, alimentos, se considera que uno de los elementos centrales que diferencia a los dos enfoques de la nueva administración pública, es el papel que juega el ciudadano, este para la corriente neopresarial, es un cliente que tiene la capacidad de decidir el proveedor de los servicios públicos, mientras que para la corriente neopública el usuario es un ciudadano que tiene derechos en la participación política y pública.

En la actualidad a través de la función ejecutiva se diseñan políticas, metodologías y herramientas para el mejoramiento de la eficiencia de la administración pública. Entre las herramientas desarrolladas para dar cumplimiento a los principios de la administración pública se encuentran la implementación de planificación estratégica, gestión de procesos, proyectos y planes, implementación del modelo de gobierno por resultados, gestión del talento humano, gestión del cambio de cultura organizacional, gobierno electrónico, entre otras.

El análisis comparativo entre instituciones públicas inmersas en procesos de modernización, a través de estudios de tipo etnográficos, que permitan comprender la interacción organizacional y el grado de efectividad de las medidas implementadas

## CONCLUSIONES

- Se establece que en los últimos años, las instituciones públicas del Ecuador enfrentan procesos de cambio y reforma institucional, a través de la modernización de sus estructuras. Estos cambios responden al nuevo paradigma

ma de administración pública, que a nivel mundial empezó a difundirse a inicios de los años ochenta, buscando gente con habilidades y competencias específicas e indispensables para ocupar cargos públicos.

- La nueva gestión pública busca pasar de una cultura burocrática a una cultura de servicio para la ciudadanía, con estructuras flexibles y adaptables al cambio continuo que demanda las condiciones del ambiente externo organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Aosta, J. (2012). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*. Madrid: ESIC.**
- Arias, M. Reyes, R. Torres, C, (2018) La gestión pública del desarrollo local desde el enfoque metodológico de marketing. *Universidad y Sociedad*. 10 (3)
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Asociación de Gestión Humana de Ecuador, (2014). *Creating people advantage*. Quito.
- Artieda, J., Mera, P., Mera, V., Guarnizo, J. (2018). El Emprendimiento como factor de desarrollo en la sociedad y economía, *METANOIA*, 3 (5)
- Artieda, J., Mera, R., Muñoz, M. y Ortiz, P. (2017) El trueque como sistema de comercialización - Desde lo ancestral a lo actual. *Episteme* 4 (3).
- Borbon, J, (2019). La política de defensa y seguridad democrática en el Estado social de derecho. *IUSTA*. 1 (50)
- Calan, T. & Moreira, G. (2018). Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados. *Ulsrael*. 5 (1)
- Cevallos, E. (2016). La administración pública en el Ecuador: perfeccionamiento para su régimen jurídico administrativo. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Codina, A. (2015). *¿Qué hacen los directivos y qué habilidades requieren para trabajar efectivamente?* La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana).
- De Leew, R. (2014). *European Trade Union Confederation (ETUC)*. Obtenido de <https://www.etuc.org/>
- Doyle, A. (2017). What Are the Hard Skills Employers Seek? . *The Balance*.
- Escobar. G. (2020). Análisis histórico y jurídico del control externo de la administración pública en México, Colombia y Ecuador. *Posgrado en Derecho de la UNAM*. 7 (1)
- Francia, J. L. (18 de Junio de 2018). *Aptitus*. Obtenido de <https://aptitus.com/blog/seleccion-de-personal/sabes-que-habilidades-tecnicas-son-las-que-mas-buscan-los-empleadores/>
- Garcia, O., & Becerril, M. (2015). Importancia de las Habilidades Gerenciales y su estudio para el Buen Desarrollo Organizacional. *Milenio*.
- Gómez, L. (2003). El desarrollo de habilidades conceptuales en los administradores de empresas. *Economía y Gestión del Desarrollo*, 29.
- Gonzalez, M. (2016). *Habilidades Directivas*. Málaga: Antquera.
- Guarnizo, J. (2017). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*. Ambato.
- Llerena, R., & Gabriela, P. (2015). Comportamiento del Talento Humano en las Instituciones

Educativas en el Ecuador. *Redalyc*.

- Martínez, Á. (2014). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Calidad*, 43 .
- Martínez, H. (2013). The approach for competences from the perspective of the human development. Basic aspects and curricular design. *UNIFE*.
- Mertens, L. (2015). *Desarrollo y Evaluación de Competencias en Educación Superior*. Madrid: NARCEA.
- Pereda, F., & López-Guzman, T. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *OmniaScience*.
- Polga-Hecimovich, J. (2013). Ecuador: Estabilidad institucional y la consolidación de poder de Rafael Correa. *Ciencia Política*.
- Saracho, J. (2015). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Terry, W. (2014). *Manual del Empowerment*. Madrid: Gestión 2000.
- Vegas, H. (2016). La teoría fundamentada como herramienta metodológica para el estudio de la gestión pública local. *REvista Venezolana de Gerencia*. 21.75
- Villardón, L. (2016). Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias. *Educatio siglo XXI*, 57 - 76.