

Fascículo  
Interactivo

# 09

## Habilidades que requieren los directores de empresas

Facultad de Administración

Fascículo Interactivo 09 de 16



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Adelante en el tiempo

Universidad, Ciencia y Desarrollo Programa de Divulgación Científica TOMO IV

La dirección exitosa de las organizaciones se fundamenta en el desarrollo personal, en los principios y valores, y en la responsabilidad social, sustentado todo ello en las habilidades que permiten a las personas relacionarse de manera eficiente, respetuosa y enriquecedora con los demás.

Así lo advierten Françoise Contreras y David Barbosa, profesores del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, quienes aseguran que aspectos como la integridad, el optimismo, la felicidad, las virtudes, los valores, la visión, la constancia, la satisfacción y la calidad de vida percibida (todos ellos asociados al liderazgo efectivo), cobran especial vigencia para promover empresas exitosas y productivas desde todo punto de vista.

Las habilidades propias de la dirección se estructuran actualmente en torno a la estrategia, el liderazgo y la realidad empresarial (esencia de la formación en la Universidad del Rosario), enmarcadas dentro de una perspectiva que define la organización como un fenómeno complejo y en permanente cambio, donde probablemente lo que fue funcional en un momento



histórico, en la actualidad puede ser una amenaza para la perdurabilidad empresarial.

Todo ello implica, para las escuelas de negocios y las organizaciones empresariales, centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las personas dentro de una actitud ética y socialmente responsable.

#### ● ● Retorno a lo fundamental

Gracias a los cambios registrados, en su mayoría durante el último siglo, en el estilo de dirección de las empresas, se podría pensar en la necesidad de contar con una

nueva generación de líderes, cuyas características, paradójicamente, ya habían sido descritas desde la antigüedad. Por ejemplo, Confucio sostenía que el líder debía ser benevolente, humano, justo y moderado, mientras que Lao-Tzu afirmaba que un líder debía aprender de las personas, planear con ellas, partir de lo que ellas tienen y construir sobre lo que ellas saben, lo cual se asocia de manera estrecha con lo que se espera de un liderazgo en el presente siglo.

Para ello el líder debe caracterizarse por el desarrollo de habilidades que le permitan interactuar de manera exitosa con sus colaboradores, favoreciendo en ellos la satisfacción, la expresión de emociones positivas y su percepción de calidad de vida. Según Jay Conger, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, los líderes que obtengan mayor apoyo en el futuro serán aquellos que logren hacer un mejor manejo de sus emociones, ingrediente esencial del propósito, la persuasión y la inspiración.

De acuerdo con lo anterior, los investigadores de la Universidad del Rosario advierten que el ejercicio de la Administración para este siglo no se puede concebir sin tener en cuenta las dimensiones de la ética y la responsabilidad social.

Continúe el tema en el fascículo interactivo en [www.urosario.edu.co/investigacion](http://www.urosario.edu.co/investigacion)

Este artículo es una síntesis de los temas que desarrollan los grupos de investigación de la Universidad del Rosario. Este material cuenta con documentos, capítulos de libros, entrevistas, fotografías y bibliografía de apoyo, entre otros soportes o estudios, que el lector podrá **consultar en la página web** [www.urosario.edu.co/investigacion](http://www.urosario.edu.co/investigacion).

Bibliografía 

Fotografía 

Página web 

Video 

Foro 



## ●● Más allá de la gerencia

La disciplina administrativa constituye un medio necesario para incrementar el nivel de vida de las naciones, a través de la dirección (pensamiento estratégico, liderazgo y realidad empresarial) y de la gerencia (productividad, finanzas, mercadeo, entre otras).

Como lo plantea Rodrigo Vélez, director de Investigaciones de la Facultad, la administración va más allá de la gerencia y se entiende como la función del actuar orientado por el pensamiento estratégico, bajo los principios y valores éticos de la responsabilidad con el futuro.

Hasta ahora las habilidades asociadas con la gerencia han recibido mayor atención por parte de la academia, mientras que las asociadas con la dirección apenas se mencionan, fenómeno que puede ser explicado a partir de las condiciones que los mercados han venido presentando.

a la estrategia directiva y a la realidad empresarial como ahora, lo que implica el desarrollo de un liderazgo pertinente y una organización flexible que pueda ajustarse a los continuos y vertiginosos cambios.

## ●● Aptitudes humanas

Hoy en día, más allá del conocimiento y la experiencia, las empresas buscan que las personas posean habilidades para relacionarse adecuadamente con los demás. Como



Cuando la demanda de productos y servicios superaba a la oferta, el reto para el administrador giraba en torno a la eficiencia y, por lo tanto, las habilidades gerenciales se mostraban suficientes. Sin embargo, en los mercados actuales, donde la imitación y el hacinamiento son la regla, las habilidades de la dirección se hacen indispensables.

Cabe recordar que las habilidades gerenciales se relacionan con las denominadas áreas funcionales de una empresa, dentro de las cuales las finanzas representan el prototipo de lo que puede denominarse el ejercicio gerencial. Actualmente, las habilidades relacionadas con la dirección cobran especial importancia, pues nunca antes la perdurabilidad de las empresas estuvo tan atada

lo plantea Daniel Goleman, uno de los pioneros de la inteligencia emocional, "las aptitudes humanas constituyen el principal ingrediente que lleva a la excelencia laboral, y muy especialmente al liderazgo". Según Goleman, ahora se vuelven a evaluar cualidades como la flexibilidad, la iniciativa, el optimismo y la adaptabilidad de los trabajadores.

Algunos estudios incluso advierten que muchos directivos fracasan más por sus inadecuadas habilidades interpersonales que por sus conocimientos o capacidades en el puesto de trabajo.

Además, Goleman sostiene que actualmente los empleadores buscan contratar a quienes sepan escuchar y comunicarse; a quienes sean adaptables, creativos; a quienes tengan capacidad para aprender en su trabajo, y que posean dominio personal, confianza en sí mismos, motivación para trabajar, efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, y habilidades para negociar desacuerdos, entre otras características.

### ●● **Comunicación, base de las habilidades avanzadas de liderazgo**

La comunicación es una de las habilidades sociales fundamentales en el trabajo directivo, entendidas éstas como comportamientos interpersonales que permiten a las personas comunicarse de forma eficiente, bajo el principio del respeto mutuo en el que se reconocen los derechos del otro sin desconocer los propios.

Como la mayoría de las habilidades sociales, las competencias comunicativas se aprenden y se refinan de modo natural en función del reforzamiento que proveen las contingencias ambientales; no obstante, en ocasiones debemos aprender de manera intencional a comunicarnos de manera más eficiente. Dicho proceso requiere, ini-

cialmente, aprender a observar nuestro comportamiento cuando nos comunicamos y el nivel de congruencia que manifestamos entre lo que pensamos, sentimos y decimos. Cuando esta congruencia es percibida por nuestro interlocutor, éste sentirá que estamos siendo honestos en cuanto estamos develando nuestro verdadero interés sin encubrimientos, lo cual es la base de una relación sustentada en la confianza.

Es así como la comunicación resulta esencial en el ejercicio del administrador, y es la base de las llamadas habilidades avanzadas de liderazgo. En sus comunicaciones, el directivo intercambia información e influye en las personas, se relaciona, facilita procesos, da y recibe retroalimentación, identifica oportunidades, anticipa amenazas, toma decisiones, delega de manera eficiente, administra el conflicto, negocia con compromiso, planea y establece estrategias, entre muchas otras actividades.

Así mismo, Luis Fernando Restrepo, decano de la Facultad de Administración, advierte que el liderazgo empresarial requiere de un directivo con un nivel de percepción superior, el cual le permita identificar lo potencial que no está en la realidad y que suele no ser observado por el común de las personas; es además una persona audaz pero prudente, para que la audacia no se convierta en temeridad. En este orden de ideas, la formación de líderes empresariales debe promover el desarrollo de la intuición para percibir dichas potencialidades y fortalecer la voluntad dirigida hacia una intención. Para Restrepo, formar



líderes para la dirección de organizaciones implica formar personas sensibles para percibir el contexto en el que se desarrolla la empresa lo cual podría favorecer su perdurabilidad, fenómeno de estudio que identifica a la facultad de Administración de la Universidad del Rosario

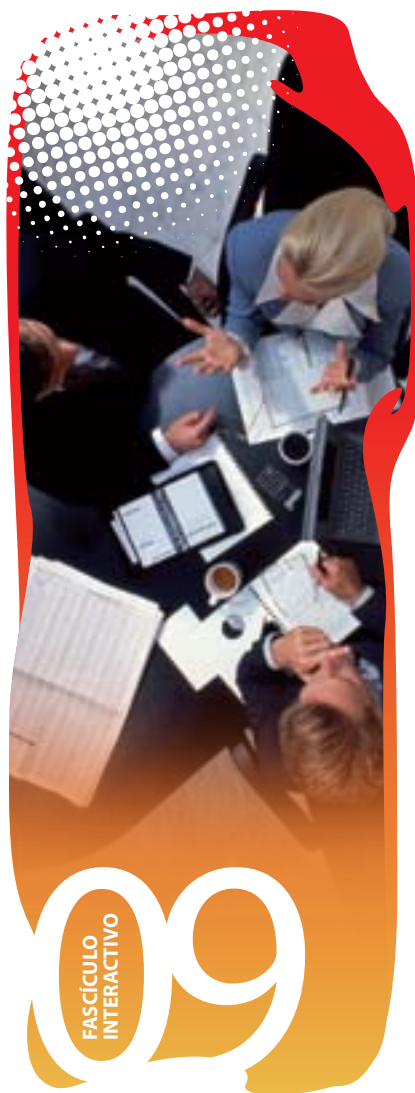
Cabe agregar que aun cuando en la comunicación se posibilita la transmisión, recepción y generación de emociones, ésta puede constituir también una fuente importante de conflictos e incidir en el clima organizacional y en la motivación de los trabajadores, de ahí la necesidad de desarrollar dicha habilidad al interior de las empresas.

### ●● **Comunicación asertiva**

Aunque la comunicación se posibilita la transmisión, recepción y generación de emociones, ésta puede constituir también una fuente importante de conflictos, incidiendo en el clima organizacional y en la motivación de los trabajadores, de ahí la necesidad de desarrollar dicha habilidad al interior de las empresas.

El entrenamiento en habilidades comunicativas constituye un aspecto esencial para el desarrollo y productividad de la organización. Es claro que aunque las personas desarrollan procesos comunicativos de manera espontánea, producto de su relación con el entorno, una adecuada comunicación requiere ser aprendida de manera más dirigida.

A esta forma de comunicación efectiva se le suele llamar comunicación asertiva, entendida como la capacidad de expresar de manera directa, opiniones, creencias, posturas, derechos, deseos y emociones de manera eficaz, sin violar los derechos de los demás.



xxxtro de las organizaciones se dan diferentes declaraciones por parte de los directivos que tienen una influencia importante en los trabajadores. Entre éstas, la declaración del “no” es central, al igual que las declaraciones de ignorancia y de gratitud.

Además de estrechar las relaciones, la asertividad permite a los individuos sentirse bien, lo cual fortalece la percepción que tienen de sí mismos al ejercer influencia recíproca sobre las llamadas autorreferencias o self views (autoestima, autoconcepto, autoeficacia, etc.), consideradas variables cognitivas mediadoras del comportamiento.

Los aspectos cognitivos mencionados y la emoción asociada con ellos, tienen efecto sobre el comportamiento comunicativo en la edad adulta, esto denota la responsabilidad que tiene la familia y sus pautas de crianza, así como el sistema educativo en el desarrollo de las habilidades comunicativas en la adultez.

Dado que estas auto-referencias implican la emoción, la cognición y el comportamiento del individuo, la asertividad es considerada una habilidad que fomenta la autonomía y la percepción de control sobre la propia vida, lo cual reduce la ansiedad generada por la incertidumbre.

### ●● **Comunicación de apoyo**

Los directivos en ocasiones requieren ser capacitados para superar las principales barreras de la comunicación, entre las que se encuentran las dificultades para aceptar la diversidad y las diferencias en experiencias, conocimientos y cultura de sus colaboradores, así como reconocer las emociones propias y ajenas, sus prejuicios y estereotipos que, en ocasiones, distorsionan la información y generan desconfianza en las relaciones que establece.

Los expertos en comunicación recomiendan utilizar un estilo que evite conductas defensivas en el interlocutor y sugieren una co-

xxxpromesas determinan, en cierta medida, las relaciones entre los directivos y sus colaboradores, pues crean expectativas y su cumplimiento es la base de la confianza, uno de los pilares del trabajo en equipo.

municación de apoyo. Por ejemplo, en un llamado de atención se sugiere describir el comportamiento no deseado al que se está haciendo referencia en vez de evaluarlo ("este mes ha faltado dos veces al comité" en lugar de "siempre falta al comité").

Es necesario que el directivo se oriente hacia el problema en cuestión y evite culpabilizar a los demás ("cómo podemos lograr entregar la propuesta a tiempo" en lugar de "debió haber actuado con mayor celeridad"). Aunque no esté de acuerdo con su interlocutor, la persona debe tratar de ponerse en la posición del otro ("explíqueme mejor sus razones" en lugar de "no estoy de acuerdo, simplemente hágalo"). Todo ello dentro de un gran respeto por el otro sustentado en la confianza y la equidad.

### ● ● **¿Cómo enfrentar los conflictos?**

Cuando las habilidades de comunicación no son adecuadas, es muy probable que se generen conflictos en las organizaciones, y que éstos afecten su adecuado desarrollo. Es importante aclarar que los conflictos no siempre son indeseables, pueden ser incluso bastante funcionales en cuanto su presencia contribuye al desarrollo de la empresa. Este tipo de conflictos funcionales suelen presentarse en empresas en donde el estilo de dirección es flexible (se cede el poder, se valora la diversidad y se faculta a otros para que se expresen libremente).

La ausencia de conflictos genera en ocasiones inercia en las organizaciones, la falta de confrontación de criterios limita la generación de alternativas y la identificación de nuevas formas de hacer las cosas (complacencia con la forma en que se han venido haciendo las cosas), propiciando la disminución de la eficiencia y de la competitividad.

Para Restrepo, un buen líder procura la generación de diálogos intersubjetivos en los cuales se deben capitalizar la diversidad de argumentos y posturas que lleven a una decisión adecuada y no consensuada, incluso sostiene que "el consenso en la toma de decisiones es producto del cansancio".



Así mismo, el exceso de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, afecta las relaciones interpersonales y la implementación de formas disfuncionales para el manejo de los mismos. Este tipo de conflictos disfuncionales generan dificultades y puede afectar los resultados y la perdurabilidad de las organizaciones, ya sea de carácter intrapersonal (insatisfacciones personales), interpersonal (enfrentamiento de intereses, valores, normas) o laboral (vinculados con el trabajo).

Los primeros, los intrapersonales, son los que se tratan de identificar en las entrevistas de selección de personal; sin embargo, su detección en ocasiones resulta muy difícil. Los demás implican que los

directivos de la organización estén preparados para su manejo, a fin de preservar el adecuado funcionamiento de la organización y el bienestar de las personas que en ella laboran.

### ●● Retos para empresas y universidades

El reto para el siglo XXI está en la formación de líderes con capacidad de relacionarse de manera efectiva con los demás en favor de un propósito compartido que favorezca la innovación y generación de estrategias para



el cambio. Por lo tanto, las empresas y las universidades que forman los empresarios del futuro deben centrar su interés en el desarrollo personal y en las habilidades que deberán fortalecer los directivos para trabajar en equipo.

Así mismo, es fundamental promover la adquisición de competencias comunicativas que permitan a los directivos relacionarse de forma efectiva, respetuosa, solidaria y gratificante con los demás. Esto redundará en la satisfacción y en la mejor calidad de vida de los miembros de las organizaciones, criterio fundamental de la responsabilidad social empresarial.

## Las estrategias más comunes

En términos generales, a la hora de administrar el conflicto es importante determinar cuál es su índole (problemas de comunicación, de estructura, personales) y si es funcional o no. Se requiere decidir si hay que ocuparse de él, así como evaluar qué personas están involucradas y cuáles son sus intereses, y elegir la mejor opción para su manejo sin descuidar el reconocimiento de las emociones propias y de todos los involucrados.

Muchos expertos coinciden en señalar varias opciones para abordar los conflictos, y su adecuación depende de las características que le son propias:

Hay conflictos cuya resolución dará como resultado una sensación de ganancia o de pérdida; a este estilo se le llama estrategia competitiva y se recomienda su uso sólo cuando deben tomarse decisiones de manera rápida, cuando la decisión no es muy popular entre los trabajadores, cuando la concertación no es viable, o cuando pueda generar discordia. Este estilo implica el uso de la autoridad legítima para tomar decisiones. Un ejemplo frecuente se da al inicio del año cuando se hace necesario comunicar los incrementos salariales.

Otra estrategia es la complacencia, caracterizada por favorecer la satisfacción de los intereses de los demás sin preocuparse mucho por los propios; esta estrategia suele ser inadecuada en cuanto genera malestar, insatisfacción y estrés, pero puede resultar bastante útil cuando se asume que se ha cometido un error (por ejemplo, tener una atención con un cliente como compensación por un error cometido).

Otro estilo que suele usarse para atender conflictos en las organizaciones es el participativo, en el que el resultado es la satisfacción incompleta para ambas partes (partir la diferencia). Se usa cuando ambas partes tienen un poder similar pero metas excluyentes, e implica alinear intereses comunes y asumir prioridad en las metas.

El estilo evasivo suele ser usado por personas que no están dispuestas a cooperar y que denotan inseguridad y se muestran indiferentes a los intereses de los otros. No obstante, este estilo suele ser funcional cuando el conflicto es trivial, hay otros asuntos que revisten mayor importancia, o simplemente no es oportuno intervenir.

Finalmente, está el estilo colaborativo, el cual es considerado ideal en cuanto busca satisfacer por completo las exigencias de ambas partes, su resultado es un ganar/ganar, y ambas partes llegan a una solución satisfactoria. Este estilo implica fusionar perspectivas distintas, y requiere que existan buenas relaciones interpersonales y habilidades comunicativas.



## Facultad de Administración

Te ofrece programas de doble titulación en pregrado y posgrado con las universidades de:

- Ciencias Aplicadas de MAINZ – Master of Arts in International Business (MAIB)
- Grupo Sup de Co Montpellier – DESCM.
- Foro Europeo Escuela de Negocios de Navarra – MBA Internacional



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Adelante en el tiempo

[www.urosario.edu.co/administracion](http://www.urosario.edu.co/administracion)



## Grupo de Investigación Perdurabilidad Empresarial Facultad de Administración

### Líneas de Investigación

Cultura Organizacional, Dirección, Estrategia, Gerencia, Gestión del Conocimiento, Gobierno de Empresa

**Decano** • Luis Fernando Restrepo Puerta

**Director del Grupo de Investigación** • Carlos Eduardo Maldonado

**Investigadores** • François Contreras, David Barbosa

**Mayor información** • [françoise.contreras46@urosario.edu.co](mailto:françoise.contreras46@urosario.edu.co), [dbarbosa@urosario.edu.co](mailto:dbarbosa@urosario.edu.co)

Para profundizar en estos temas,  
**consulte la página web**

<http://www.urosario.edu.co/investigacion>



Espere el  
**próximo  
fascículo**  
el 7 de julio



**Rector** Hans Peter Knudsen Q. • **Vicerrector** José Manuel Restrepo A. • **Síndico** Carlos Alberto Dossman M. • **Secretario General** Luis Enrique Nieto A. • **Gerente Comercial y de Mercadeo** Marta Lucía Restrepo T. • **Director del Programa de Divulgación Científica y Director del Centro de Gestión del Conocimiento y la Innovación** Luis Fernando Chaparro O. • **Gerente del Programa de Divulgación Científica** - Margarita María Rivera V. • **Periodistas Científicos** - Julio Norberto Solano J. y Paola Martínez Ocampo • **Diseño y Diagramación Ekon7** - Juan Manuel Rojas De La Rosa • **Corrección de Estilo** - César Mackenzie • **Impresión** OP Gráficas • **Pre-prensa y Circulación** El Tiempo.

ISSN 1909-0501

