

Edición

11

ISSN: 2953-769X

# LIDERAZGO EMPRESARIAL

REVISTA SEMESTRAL



**RAI**

Universidad San Marcos  
Revista Académica Institucional

  
San Marcos

# ESCRITOS ESPECIALIZADOS

En esta sección podrás encontrar información especializada de un tema en específico, referentes a las líneas de investigación universitarias.



# IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE HABILIDADES

**M.A.P. Cynthia Céspedes Alfaro**

Profesor contenidista Universidad San Marcos Costa Rica

Los directivos deben desarrollar habilidades con el fin de adquirir información clave y transformarla en conocimiento para ponerlo en práctica y cumplir metas

## La gestión del conocimiento en las organizaciones

En la actualidad se está viviendo la tercera revolución científico-tecnológica, en la que gran cantidad de descubrimientos han ido revolucionado la forma de vida; asimismo, en el mundo de las organizaciones se vive una alta competitividad a nivel mundial. Por otra parte, los individuos reciben una cantidad de estímulos y datos del entorno que se convierten en información, esto lleva a que se enfrenten a múltiples retos y cambios constantes. En este contexto resulta realmente crítico para los dirigentes de las organizaciones desarrollar las habilidades con el fin de adquirir información, transformarla en conocimiento, incorporarla a sus proyectos u organizaciones, compartirlo y ponerlo en práctica rápidamente.

Lo anteriormente indicado se torna muy importante, ya que existe una correlación entre gestión del conocimiento y éxito empresarial, entre gestión del conocimiento y adaptabilidad de la empresa al entorno cambiante y desafiante, donde las amenazas se puedan convertir en oportunidades. Gracias al conocimiento las empresas gestionan la innovación, la creación de rutinas organizativas más eficaces, el crecimiento empresarial, la sostenibilidad, las capacidades adaptativas al entorno, etc. Todo ello proporciona productos más exitosos, establecimiento de canales de distribución más eficaces, el acceso a las fuentes de financiación, el apoyo de los *stakeholders*, el mejor equipo humano, los mejores clientes y proveedores, entre otros.



No existe un modelo que explique cómo conseguir el conocimiento que proporcione una ventaja competitiva para la organización, pero se puede señalar varios aspectos a tomar en cuenta por parte de los encargados de las organizaciones para la puesta en marcha de la gestión del conocimiento:

1. La gestión del conocimiento depende de las personas que dirigen las organizaciones y de su estilo de liderazgo.
2. Está muy vinculada con la cultura empresarial, por lo que es importante conocerla y saber manejarla adecuadamente.
3. Es necesario estudiar cambios en las estructuras organizativas pasar del trabajo individualista al trabajo en equipo como modelo generalizado, en el que los esfuerzos se canalizan para producir resultados y lograr cumplir los objetivos y metas planteados de manera más efectiva.
4. La gestión del conocimiento propone constantes cambios y dinamismo en las estructuras organizativas, transformación constante de actividades de interacción y de los procesos donde las personas tienen que interactuar con varias jerarquías simultáneas, con diferentes objetivos, diferentes formas de liderazgo, por lo que la sensibilización, de participación al personal es necesario considerar para el logro del éxito en esta labor de gestionar el conocimiento.
5. La gestión del conocimiento significa mejorar la capacidad de aprendizaje de los individuos y de la organización, lo que supone un proceso de aprender a aprender, superando los obstáculos de mejora de dicha capacidad.

### **El papel de los directivos**

La dirección es el proceso que realiza una persona al influir en los demás para que lleven a cabo un trabajo en conjunto de manera eficaz (Huerta 2006). La dirección tiene que ver con algunos aspectos tales como la moral, el manejo de los conflictos, la motivación, el liderazgo, la conducta y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre las personas. Consiste principalmente en infundir en otros el deseo de actuar y, como el ser humano se deja gobernar casi siempre por sus emociones, la dirección es, entre las funciones administrativas, la que tiene un mayor carácter emotivo. Es una función estrechamente vinculadas con los recursos humanos, un sistema relacionado con las reacciones en la conducta y relaciones interpersonales.

La dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante las fases de planeación y organización. En ella se logran las formas de conducta más deseables en miembros del organismo, por lo que su calidad se refleja en el logros de objetivos, en la implantación de sistemas y procedimientos, y en la eficiencia del sistema de control, como se muestra en el cuadro siguiente:

**Figura 1.** *Papel de los directivos*



Fuente: Huerta. (2006)

Nota: Tomado del libro Desarrollo de Habilidades directivas.

La autoridad es una facultad de que está investida una persona, dentro de una organización para dar órdenes y exigir que éstas sean cumplidas por sus colaboradores para el cumplimiento de tareas y objetivos asignados.

Por otra la motivación es la disposición condicionada por el deseo de satisfacer algunas necesidades individuales, para desarrollar o ejercer altos niveles de esfuerzo a fin de lograr las metas de la organización. Esta está arraigada al ser humano y se centra en las necesidades ya que éstas son las que provocan tensión que estimula los impulsos de un individuo. Por otra parte, el liderazgo y la dirección son complementarios. Ambos están relacionados con la razón de que el factor humano hace que un grupo se una y tenga motivación hacia los objetivos, es la habilidad para persuadir a otros de que busquen con entusiasmo esos objetivos definidos. La supervisión es un proceso administrativo, se refiere al monitoreo de las actividades inmediatas de los colaboradores, por lo general se usa en el plano administrativo, la persona en contacto inmediato con los colaboradores. Y, por último, la comunicación el cual es uno de los factores más importantes que enlaza el nivel gerencial con el operacional, nos comunicamos con una persona, no a una persona, es uno de los principios que se deben considerar como diferencia entre la comunicación y la información. La comunicación comprende la transferencia de significado.

Se analizó en el apartado anterior que las organizaciones no están exentas a cambios constantes y rápidos, éstas deben estar preparadas. Durante estos procesos de cambio el líder, el director, el jefe, el gerente jue-

ga un papel esencial y es primordialmente, guiar a los colaboradores, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos. Por tal razón, el directivo del siglo XXI afronta estos retos que plantea estas nuevas tendencias, en diversos planos a considerar y analizar:

1. Lo político
2. Lo económico
3. Lo social
4. Tanto en el ámbito público como privado

Por ello, es relevante la formación de los directivos en cuanto a desarrollar habilidades que le permitirán afrontar esos retos de mejor forma. Existen varios tipos de habilidades que el directivo debe dominar y son:

1. La comunicación
2. Toma de decisiones
3. Creatividad para innovar
4. Improvisar
5. Planear
6. Ser líder
7. Saber administrar su tiempo empresarial y personal
8. Trabajo en equipo
9. Asertividad

### **El Concepto De Habilidades Directivas**

Según Madrigal (2009), las habilidades “en plural” se adquieren y se aprenden se vinculan a un entorno y se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia. Se debe dar una definición de habilidades directivas y David A. Whetten en su libro: “Desarrollo de habilidades directivas” señala varias características que demarcan las habilidades directivas, que indica que estas habilidades son conductuales, no son atributos de la personalidad. Son acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Indica el mismo autor que esas habilidades podrían ser observadas por otros en cuanto al desempeño eficaz. Otra característica es que son controlables, a cargo del individuo; pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. Implican a otras personas y requieren un trabajo cognoscitivo, pero son conductas controladas por las mismas personas.

Las habilidades pueden desarrollarse, el desempeño del que se hablaba en el párrafo anterior podría mejorar. El temperamento o ciertos atributos de la personalidad permanecen constantes a lo largo de la vida, las personas mejoran sus competencias en desempeño de sus habilidades a través de la práctica y reorientación. Las habilidades están interrelacionadas y sobrepuestas, lo que quiere decir que difícilmente las habilidades están aisladas. Los directivos eficaces, aprenden a combinar las habilidades para lograr mejores resultados. Por ejemplo, al dirigir a un grupo para realizar un proyecto debe estar en capacidad de saber motivar y comunicar, influir a sus colaboradores. Las habilidades para el manejo del grupo se apoyan unas a otras y sirven para manejar diferentes situaciones.

Las habilidades a veces son contradictorias o paradójicas, es decir no todas son habilidades humanistas, no están orientadas totalmente al trabajo en equipo o relaciones interpersonales. En un estudio de Cameron y Tschirhart (1998) evaluaron el desempeño de las habilidades de más de 500 directivos de nivel medio y alto en alrededor de 150 organizaciones. Se midieron 25 habilidades mencionadas con más frecuencia en investigaciones anteriores (por ejemplo: compartir la autoridad, visión clara, emprendedor, formación de equipos, inteligencia emocional, entre otras), el estudio demostró que las habilidades caían dentro de un grupo de cuatro grupos principales:

1. Participación y relaciones humanas
2. Competitividad y control
3. Espíritu innovador y espíritu emprendedor
4. Orden y racionalidad

Lo que concluye que los directivos deben ser eficaces demuestren habilidades paradójicas. Los directivos más eficientes son los tanto participativos como impulsores, fomentadores como competitivos. Además, son capaces de ser flexibles y creativos, pero pueden ser controlados, estables y racionales.

### **La Clasificación de las Habilidades Directivas**

La autora Berta Madrigal (2009) clasifica las habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo; otras que se desarrollen son complementarias, las cuales dirijan al directivo a crear un perfil ideal para su desempeño en una dirección. Enlista una serie de habilidades principales:

**Tabla 1.** *Clasificación de las Habilidades Directivas*

Habilidad Directiva	Descripción
Técnicas y profesionales para el desarrollo de tareas específicas	estas habilidades se relacionan con la capacidad de poder utilizar en su favor o para que el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. Para ello se requiere tener dominio de una carrera o una práctica profesional (administración, medicina, ingeniería, entre otras).
Interpersonales	son habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía, y cooperación para resolver necesidades de otros individuos, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos. Algunos ejemplos de estos son: motivación, inteligencia emocional, estilos de liderazgo, actitud ante el cambio, negociación, administración del tiempo.
Sociales	Son las acciones de una persona con los demás que se encuentran a su alrededor y los demás para con ese individuo. Es el intercambio para la convivencia humana. Se dividen en seis grupos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grupo I Primeras habilidades sociales: escuchar, iniciar conversación, dar las gracias</li> <li>2. Grupo II Habilidades sociales avanzadas: pedir ayuda, participar, disciplinarse, seguir instrucciones.</li> <li>3. Grupo III Habilidades relacionadas con los sentimientos: expresarse, resolver el miedo, expresar afecto.</li> <li>4. Grupo IV Habilidades alternativas a la agresión: pedir permiso, negociar, no entrar en peleas, emplear el autocontrol.</li> <li>5. Grupo V Habilidades para hacer frente al estrés: defender a un amigo, responder al fracaso, responder a la persuasión, hacer frente ante las presiones de un grupo.</li> <li>6. Grupo VI Habilidades de planificación: tomar iniciativas, concentrarse en una tarea, recoger información</li> </ol>
Académicas	Son las habilidades estas son las relacionadas con la capacidad para hacer análisis, comparación, evaluación, planificación del tiempo, la organización de tareas.
Innovación	Es la habilidad de investigar, descubrir, formulación de hipótesis, inventar, crear ideas y prototipos, proponer nuevas opciones, determinan nuevas opciones y oportunidades para emprender.
Prácticas	Relacionadas con las habilidades de aplicación, empleo e implementación de manera eficiente y eficaz.
Físicas	Son las habilidades en donde el individuo muestra la capacidad de realizar tareas que exigen destrezas, fuerza, autosuficiencia, flexibilidad, salud.
Pensamiento	Son las relacionadas con los procesos mentales que le permiten a la persona procesar información, adquirir conocimiento, aprender a pensar y resolver problemas.
Directivas	Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo. En el rol de gerente o líder de una organización. saber dirigir, coordinar equipos

Liderazgo	Es una habilidad que tiene un individuo para influir en una persona o grupo de personas en realizar un trabajo determinado con motivación a un equipo hacia un bien común.
Empresariales	Capacidad de gestión del empresario para combinar los distintos factores de producción en su negocio asumiendo el riesgo de este. Parte de la doctrina ha añadido esta habilidad empresarial a la lista de los factores de producción tradicionales (tierra, trabajo y capital).

Fuente: Elaboración propia. (2024)

Por lo tanto, es importante establecer que los directivos deben conocer qué deben hacer, que necesitan para hacerlo y los resultados que espera de ellos; el arte de dirigir o liderar requiere conocimientos técnicos acerca del área que pretende conducir, debe saber hacerlo y para ello requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo.

### Las Mega habilidades

Las mega habilidades del liderazgo engloban todas las habilidades mencionadas en el apartado anterior de forma tangible e intangible. En el siguiente cuadro el investigador Joseph Boyyet (1998) resume varias de estas habilidades tomadas del libro The leader de Burt Nanas (1998):

**Figura 2.** Mega habilidades del liderazgo: según el autor Burt Nanas.

Megahabilidad	Significado
<b>Visión del futuro</b>	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso camina hacia él.
<b>Dominios de los cambios</b>	Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización de forma que su crecimiento y evaluación concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
<b>Diseño de la organización</b>	Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
<b>Aprendizaje anticipado</b>	Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
<b>Iniciativa</b>	Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan
<b>Dominio de la independencia</b>	Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien, buscar soluciones colaboradoras de los problemas.
<b>Altos niveles de integridad</b>	Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

Fuente: Elaboración propia. (2024)

Nota: Basado en Burt Nanus. The leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World. Nueva York Contemporary Books, 1989, pp 81-97, Adaptado por Joseph Boyyet (1998).

Como se resumen en el cuadro anterior las mega habilidades son actitudes y comportamientos repetibles y definidos, que fundamentan desempeños extraordinarios de los individuos que las presentan, en ámbitos culturales, institucionales, sociales y tecnológicos. El directivo podría desarrollar este tipo de habilidades que le ayudarán a enfrentar el entorno con mejor actitud. Además, se puede mencionar que incluyen valores y actitudes que enriquecen el conocimiento técnico y profesional que ya tienen las personas.

### **¿Cómo identificar las habilidades?**

A raíz de un estudio realizado a un grupo de investigadores en el 2007, en México, por parte de la especialista Berta Madrigal, se determinaron los perfiles con habilidades relevantes tales como: la personalidad, el estilo de mando y liderazgo, pero de manera diferente en cada uno de ellos, que estaba muy relacionado con los antecedentes e historia de vida del directivo o líder.

Aunque, el objetivo, el alcance del puesto, se realicen las mismas actividades y funciones en tiempo diferente, el comportamiento del directivo, así como el resultado son distintos y esto es por el predominio de sus habilidades, por ejemplo, algunos directivos podrían ser muy introvertidos, con un estilo de mando dejar hacer lo que resultaba con poca capacidad para generar proyectos. En otro perfil, un directivo es extrovertido-protagonista, tiene un estilo de mando centralista, repercutiendo en un comportamiento poco cedible, creaba división de grupos. Se puede resumir que se identifican algunos factores en la dirección, tales como:

1. Perfil del directivo
2. Objetivos del directivo
3. Antecedentes del directivo
4. Pertenencia a grupos de poder y liderazgo del directivo
5. Intereses del grupo del directivo
6. Estilos de mando del directivo
7. Estilos de liderazgo del directivo
8. Ausencia de liderazgo
9. Los valores y principios del directivo

Estos factores son identificados cuando se da un proceso de selección y evaluación de directivos; pero cuando esos individuos se encuentran en esos puestos, por otros mecanismos, el nivel de desempeño, re-

sultados y metas van a diferir entre ellos. Por lo tanto, una de las habilidades importantes del directivo es seleccionar a su equipo de trabajo, directivos y mandos medios, así como delimitar sus estrategias, política organizacional y filosofía de trabajo. Entonces podríamos cuestionar de qué manera el directivo puede cambiar. Si tiene objetivos diferentes al puesto, pero aun así lo ha aceptado, ese cambio difícilmente lo va a conseguir, sin embargo, el directivo podría optar por una estrategia de formación y aprendizaje. Puede aprender a desaprender y redescubrir sus propias habilidades y desarrollarlas.

### **Nuevos enfoques sobre las habilidades directivas**

Así como el mundo va cambiando las organizaciones y los individuos también, por tal razón, constantes son también las diferentes investigaciones que se llevan a cabo, lo que provoca el desarrollo de nuevas tendencias, procesos creativos, alternativos y diferentes que tiene como fin primordial lograr el éxito. Entre esas nuevas tendencias se destaca la neurociencia que estudia principalmente el funcionamiento del cerebro.

La neurociencia es una disciplina que ha venido evolucionando en los últimos años; son un conjunto de ciencias que estudian la estructura, la organización funcional del sistema nervioso; algunos ejemplos son: la neuropsicología que estudia los efectos psicológicos de las lesiones cerebrales. Otra es, la neurociencia cognitiva que estudia las bases neurales de la cognición (procesos intelectuales superiores: pensamiento, memoria, atención y procesos de percepción). Una gran oportunidad es sin duda esa posibilidad que da la neurociencia de conocer cómo funciona el cerebro de un individuo en su rol como líder, integrante de un equipo de trabajo, vendedor, cliente o proveedor, por ejemplo, está formando parte de un gran desafío que está formando parte del pensamiento de ejecutivos de grandes organizaciones, pero también de individuos que forman parte de proyectos innovadores, los cuales es de suma importancia tener pleno conocimiento de sus capacidades cerebrales naturales

Estos estudios en estos aspectos inciden y determinan la toma de decisiones, la capacidad creativa, las relaciones con los demás y el aprendizaje, que deben formar parte del día a día de los ejecutivos actuales.

### **Neurociencias aplicadas: de lo abstracto a lo “concreto”.**

El estudio de estas ciencias ha realizado aportes al quehacer humano, la educación, el mercadeo, la gerencia, etc. De esta forma surgen múltiples disciplinas como:

1. El neuroliderazgo
2. El neuromarketing
3. El neuromanagement
4. La neuroeconomía

5. La neuropsicología
6. El neuroplanning
7. El neuroaprendizaje
8. La neuroeducación

Alguna de estas tendencias son parte de las nuevas habilidades que se están desarrollando en los directivos.

### **El Neuro liderazgo**

El especialista en gerencia y estudioso de las neurociencias, Néstor Braidot, explica: “El neuro liderazgo representa una perspectiva revolucionaria en cuanto a la conceptualización del liderazgo y de los factores clave para su ejercicio eficaz”. Esta nueva dimensión está relacionada con la comprensión de cómo funciona el cerebro, su anatomía y su fisiología.

Esta disciplina intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta (desempeño), la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual y organizacional, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo. Esto supone una reconceptualización del liderazgo, no con base a las teorías clásicas basadas en el conocimiento acumulado de la gestión, sino con base a la comprensión del funcionamiento del cerebro que aporta la neurociencia”.

Este enfoque es interesante ya que esta tendencia propone un nuevo paradigma en la forma de gestionar y aprender en lo individual y en lo organizacional, con base al funcionamiento del cerebro. Henry Mintzberg concluye que “neuro liderazgo se centra en cómo los individuos en un ambiente social toman decisiones y resuelven problemas, regulan sus emociones, colaboran con otras influencias, y facilitan el cambio”.

A lo largo de esta lectura hemos visto cómo los directivos modernos tienen un gran bagaje de habilidades directivas que se van desarrollando conforme el conocimiento y práctica. Sin embargo, debemos entender que las diferentes perspectivas no proponen fórmulas ni recetas predeterminadas, sino que promueve el desarrollo de las propias (personalizadas) soluciones y estrategias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Aliat Universidades. [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo\\_de\\_habilidades\\_directivas.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo_de_habilidades_directivas.pdf)
- Braidot, N. (2008). *Neuromanagement*. España: Ediciones Granica. Dispensa, J. (2007). *Desarrolle su cerebro*. España: Editorial Krier.
- Escuela de Organización Industrial. Jorge Palacios. (2015). *Clase abierta habilidades directivas*. <https://www.youtube.com/watch?v=rG0Awp4JVuE>
- Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación.