

## Investigación

# HABILIDADES GERENCIALES DEL LÍDER EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA REGIÓN CARIBE COLOMBIANA

**Rodrigo Naranjo Arango**

Candidato a Doctor en Administración de Negocios y Master en Administración de Negocios, profesor tiempo completo ocasional, Universidad del Atlántico (Colombia), Coordinador Grupo de Investigaciones Estrategia & Liderazgo. rodrigonaranjo@mail.uniatlantico.edu.co

**Mario Gonzalez Arencibia**

Doctor en Ciencias Económicas y Diplomado en Inteligencia Emocional y Liderazgo. Profesor Tiempo de Planta Universidad de las Ciencias Informáticas (Cuba). mgarencibia@uci.cu

## Resumen

Este artículo tiene como propósito caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de la región Caribe Colombiana y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre una gestión competitiva. El tipo de estudio empleado fue el exploratorio-descriptivo. Para la realización de este trabajo se diseñó un instrumento de 18 preguntas que permitió medir las habilidades gerenciales de los líderes en las medianas empresas de la Región Caribe Colombiana, este instrumento fue aplicado a 252 líderes de las medianas empresas, permitiendo identificar las características de los líderes, sus formas de conducta y comportamientos entre otros; se puede concluir de manera general que los líderes tienen claro lo que este concepto significa, tienen un perfil de liderazgo relacional, usan en mayor proporción la comunicación oral, se caracterizan más por escuchar y observar, se comportan como líderes reactivos, muy ocupados y con alto nivel de estrés.

**Palabras claves:** Liderazgo - Habilidades Gerenciales - Gestión Empresarial - Competencias

**Recibido:** 17-01-2012

**Aceptado:** 28-03-2012

### **Abstract**

This paper aims to characterize the management skills that include the leaders of midsize businesses in the Colombian Caribbean region and how these contribute to exercise their tasks and the impact on a competitive management. The type of study used was the exploratory-descriptive one. To carry out this work it was designed a 18-question instrument that allowed measuring managerial skills of leaders of midsize businesses in the Colombian Caribbean region, this instrument was applied to 252 leaders of midsize businesses, allowing to identify the characteristics of the leaders, their ways of conduct and behavior among others; It can generally conclude that leaders are clear about what this concept means, they have a relational leadership profile, they use a greater proportion of oral communication, they are characterized more by listening and observing, they behave as reagent leaders, very busy with high stress levels.

**Keywords:** Leadership - Management Skills – Business Management - Competences

## **MANAGEMENT SKILLS OF THE LEADER IN ID SIZE COMPANIES OF THE COLOMBIAN CARIBBEAN REGION**

**Rodrigo Naranjo Arango**

Doctoral Candidate in business administration. Master in Business administration. Ocasional full time professor of Atlantic University (Colombia). Coordinator of the research and leadership strategies.

E-mail: rodrigonaranjo@mail.uniatlantico.edu.co

**Mario Gonzalez Arencibia**

PhD in Economics and a diploma in emotional intelligence and leadership. University faculty member of computer science.

E-mail: mgarencibia@uci.cu

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde finales del Siglo XX, en el mundo no se habla de otra cosa, sino de globalización. Por eso, los profesionales de hoy deben poseer perfiles apropiados. Las empresas requieren de gerentes con múltiples conocimientos y una amplia gama de habilidades. Pero más que eso, exigen profesionales capaces de liderar grupos altamente capacitados.

Los Tratados de Libre Comercio (TLC) y la construcción de bloques económicos entre dos o más países, hace que inevitablemente se genere una necesidad apremiante de desarrollar habilidades gerenciales en los líderes, para que formen en las empresas una calidad superior en la fabricación de sus productos o en la venta de sus servicios.

Los países en vía de desarrollo, en un intento para competir, han introducido técnicas y prácticas de gestión foráneas, pero continúan desconociendo las causas y fuentes reales de los problemas que generan una ineficacia y una ineficiencia que no le permiten siquiera ser competitivas en el ámbito local, seguramente por desconocer esas habilidades gerenciales propias de los líderes.

Existen problemas por la falta de capacidad y habilidad de los directivos actuales, para hacer frente al sufrimiento de la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado, donde sólo sobrevivirá quien logre liderar el mercado. Este vertiginoso crecimiento y los cambios en las demandas tendrán como resultado el desarrollo de nuevas relaciones entre las personas y sus ambientes de trabajo. Estas necesidades llevarán a aprender nuevas maneras de usar las habilidades gerenciales que se tienen, sino la de desarrollar otras nuevas, todo esto conlleva al fortalecimiento de las habilidades gerenciales de los directores, gerentes o gestores de las empresas quienes, debido a las circunstancias que los rodean están obligados a manejar un alto nivel de eficiencia.

Esta investigación tuvo como propósito caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de la región Caribe Colombiana y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre una gestión competitiva.

Para la realización de este trabajo se acudió a un estudio exploratorio que ayudo inicialmente a profundizar más en el tema; posteriormente se atendió un estudio descriptivo que permitió identificar las características de la población objeto, así como sus formas de conducta y comportamientos.

## 2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La labor de un gerente es variada y compleja, por lo que necesitan contar con ciertas habilidades para desempeñar los deberes y las actividades inherentes a su cargo. Entre otras deben desarrollar el liderazgo, que en nuestros días se ha convertido en un desafío, dentro de los tiempos que nos toca vivir el liderazgo ha adquirido una relevancia fundamental. El medio educativo y cultural en el cual nos hallamos inmersos, en vez de fomentar la creación de líderes, fomenta, en cambio, el surgimiento de actitudes contrarias al liderazgo. Por ello debemos reflexionar y analizar cuáles son los recursos necesarios para el crecimiento del líder.

Ser líder no es, como erróneamente se cree, una capacidad personal para hacer que otros los sigan ciegamente. Un líder es, en cambio, la posibilidad y la decisión personal de comprometernos a ayudar a otros a utilizar en sus propias vidas el potencial creador que duerme dentro de ellas, de tal manera que puedan comportarse en función de sus propios principios y prioridades. Sin embargo, el liderazgo necesita hombres y mujeres dotados o revestidos de un blindaje que solo proyecte servicio; donde el liderazgo sea una construcción de la gente y para la gente. "Sólo con líderes comprometidos, lograremos la construcción de un mundo mejor" (Naranjo, 2008).

El liderazgo no tiene nada en relación con el buscar seguidores sino que se encuentra vinculado con la posibilidad de ayudar a otras personas a dar lo mejor de sí mismos en sus relaciones laborales y personales. El líder es un servidor y no alguien que ha de hacerse servir por supuestos seguidores. Ayudar a otros a descubrir quiénes son en verdad; cuál es su misión en la vida; conducirlos y acompañarlos en ese camino, es la única tarea del liderazgo. Todo lo demás puede peligrosamente caer dentro de la manipulación con fines egoístas.

Las variables que se muestran en el presente documento, son las que corresponden al trabajo realizado, de hecho pueden encontrarse otras dimensiones en la que se pueda medir el comportamiento gerencial, pero las descritas en este documento, son las que a criterio de los autores se estudiaron en la presente investigación, entendiéndose que se pueden estudiar otras.

## 2.1. LIDERAZGO

El liderazgo lleva consigo un alto nivel de eficiencia. Si bien es cierto que no se puede dar una definición exacta, se pueden encontrar tantas definiciones como escuelas de liderazgo existan. Hoy en día la sociedad es más compleja y por ello exige verdaderos líderes, capaces de motivar a sus colaboradores y llevar sus empresas al logro de los resultados esperados. El mundo de hoy necesita líderes que puedan ir más de la mera capacitación técnica, el líder también debe tener habilidades administrativas y habilidades humanas, el líder de hoy debe convertirse en un alto gerente, que posea conocimientos amplio sobre los tres puntos neurálgicos de la mediana empresa: el producto y/o servicio (si no lo conoce, no lo vende), la empresa (si no la conoce, no sabe que esperar de ella) y el sector en que se mueve la empresa (sino lo conoce, no puede proyectar la empresa).

Según El Diccionario de la Lengua Española (1986), se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. De acuerdo A Hemphil (1957) el liderazgo

es el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común. Para Drath (1994) es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse.

Según los autores mencionados, en términos generales un líder es la persona que está dispuesta a atraer, concentrar y guiar a sus seguidores, no se puede guiar a quien no se conoce y para ello el líder debe desplegar una intensa labor para conocer a su gente y guiar a cada uno de sus seguidores por el camino más adecuado.

## 2.2. COMUNICACIÓN

La comunicación es un fenómeno que le toma a los seres humanos más del 75% de su tiempo. Esta actividad guarda estrecha relación con la supervivencia de las personas y en la medida que el líder desarrolle esta habilidad, tendrá la capacidad para recibir, transmitir y actuar sobre la base de la información que posee. Quien maneje la información, está dando pasos seguros hacia el éxito. No se puede olvidar que la comunicación entra y sale de la persona, recibe información del entorno, la analiza, la procesa y la regresa al entorno. "El líder debe desarrollar habilidades gerenciales que le permitan mantener una buena comunicación con su entorno" (García, 2006).

"No nos es posible planificar y organizar nuestra comunicación, a menos que comprendamos a fondo los involucrados" (Mac Doonald, 2002). Por ello, el líder se debe ser muy cuidadoso al momento de comunicarse. La comunicación se centra en el emisor (quien propone), en la transmisión del mensaje (podemos utilizar varios medios o canales) y en el receptor (quien escucha), la comunicación debe ser clara, concisa y precisa. "La comunicación efectiva se logra, cuando el receptor entiende y comprende a cabalidad el mensaje planteado por el emisor, y a su vez recibe una retroalimentación de su receptor, comunicación en doble vía". (Forero, 2005).

### 2.3. MANEJO DEL ESTRÉS

Los constantes cambios que se presentan a diario en el entorno y la falta de preparación para enfrentarlos crean situaciones de crisis que dan paso a la “enfermedad” más común de los últimos años: el estrés, que “simplemente es la respuesta negativa del cuerpo a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la persona” (Zepeda, 1999).

El estrés es una respuesta del ser humano ante una situación física o psicológica, con manifestaciones físicas, mentales, emocionales ante cambios personales, sociales, culturales o laborales. Esta respuesta depende tanto de las demandas de la situación, como de los recursos con los que cuenta el individuo para afrontar dicha situación. “El estrés es provocado por la forma como reaccionamos ante las situaciones y sucesos de la vida que por los mismos estresares” (Martinez, 2004).

### 2.4. MANEJO DEL TIEMPO

Durante los últimos años, el tiempo ha logrado influir mucho en el comportamiento laboral de las personas. Vemos cómo la globalización trajo consigo el rompimiento de las barreras de la comunicación, haciendo el mundo más competitivo. “En la medida que el líder pueda aprender a manejar las interrupciones, las prioridades, la postergación y los conflictos que genera el inadecuado manejo del tiempo, más éxito tendrá en el futuro”. (Ménard, 2004).

No interesa cuantas actividades se tengan. Si usted es un buen líder del tiempo, logrará ejecutar todas sus tareas. En vez de perder tiempo quejándose, organícese y no piense en pretextos. La gestión del tiempo es una tarea que se adquiere con la práctica, además que se desarrolla a lo largo de toda la vida.

## 3. METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo se acudió a un estudio exploratorio que ayudo inicialmente a profundizar más en el tema; posteriormente se atendió un estudio descriptivo que permitió identificar las características de la población objeto, así como sus formas de conducta y comportamientos.

Se utilizó como técnica de recolección de información un cuestionario de 18 preguntas, que fue validado por dos expertos, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 0,05%, se aplicó personalmente a 252 líderes de las medianas empresas de los 654 empresas existentes en la región Caribe; se seleccionaron aleatoriamente de la lista que se disponía de la población<sup>1</sup> (Ver tabla 1) y teniendo en cuenta que se tuviera una participación significativa por cada sector. Las variables que se contemplaron en el estudio fueron: liderazgo, comunicación, manejo del estrés y manejo del tiempo.

**TABLA 1**  
**PARTICIPACION POR SECTORES**

Sector	%
Servicios	35.0
Productivo	65.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Naranjo y González, 2012. Datos Registrados en la Camara de Comercio Barranquilla-Cartagena y Santa Marta

## 4. RESULTADOS

### 4.1. LIDERAZGO

Se indagó sobre el conocimiento que se tenía sobre la definición del término liderazgo y se encontró que el 75% tenían clara la definición de que es ser líder, pero el otro 25% no tenían muy claro lo que representa la palabra liderazgo.

Cuando se preguntó por los diferentes tipos de líderes que se pueden encontrar en el mercado y una vez que se les explicó que significa cada uno de los términos, tuvieron las siguientes preferencias: situacional 33% (es aquel que plantea el hecho de que no existe un estilo de liderazgo que sirva para todas las ocasiones ni para todas las personas. Este tipo de líder tiene comportamientos diferentes de acuerdo con la madurez de sus seguidores, y existen dos tipos de conductas que lo identifican); el participativo 23% (es aquel que requiere de cinco habilidades gerenciales propias que lo identifican: 1. el reto en el proceso, 2. inspirar una visión compartida, 3. habilitar a otros para actuar, 4. modelar el camino y 5. dar valor al corazón); el relacional 41% aunque es el menos conocido en nuestro medio, algunos estudiosos del liderazgo dicen que el líder ideal deberá ser de tipo relacional y se caracteriza por alto enfoque en las relaciones, búsqueda incesante por construir la calidad en su organización y cuidado especial de las finanzas (Yukl, 2008) (ver tabla 2).

**TABLA 2**  
**TIPOS DE LIDERES**

Tipos de Liderazgo	%
Autoritario	03.0
Relacional	41.0
Participativo	23.0
Situacional	33.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Naranjo y González, 2012

#### 4.1.1. PILARES FUNDAMENTALES

“El liderazgo esta soportado por tres piedras, que cimientan su estructura, que al ejercerlas o aplicarlas garantizan seguir recorriendo el camino hacia el crecimiento personal y gerencial” (Naranjo, 2008). En la medida en que se cimiente el liderazgo, este dará cabida a integrar los diferentes equipos (trabajo en equipo) y crear equipos eficientes, entendido como el conjunto

de colaboradores interdependientes, que persiguen un fin común, aunque sus tareas sean muy diferentes. El resultado de esta integración conduce a la organización y a sus integrantes a mantener unas excelentes relaciones interpersonales, que sumado como un todo abre espacios de crecimiento tanto personal como gerencial.

A la primera piedra se ha denominado la coherencia de mando (24%), que simplemente es mantener una concordancia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace. Tiene mucho que ver con la ejemplaridad o la autoridad moral como parte de la exigencia. La segunda piedra es el estilo de liderazgo, el 9% de los encuestados afirmó que el tener hoy en día un perfil académico más alto por las facilidades de estudio, prefieren ganar menos, pero condicionado a recibir un trato justo, respetuoso, participativo en todos los niveles de la organización.

El 6% consideró importante que los componentes de la tercera y última piedra que tiene que ver con la claridad con que fluye la información, la forma como son conocidos los aspectos de la empresa (Misión, visión, objetivo, entre otros.), como las instrucciones van de nivel en nivel de acuerdo al conducto regular definido por la organización, sin que estas sufran alteraciones o interferencias y que el proceso de retroalimentación debe llegar a la alta gerencia tal y como fue expresado. El 61% de los interrogados consideran que los líderes deben cumplir con todas las anteriores (ver tabla 3).

**TABLA 3**  
**PILARES FUNDAMENTALES**

Pilar	%
Coherencia de mando	24.0
Estilo de liderazgo	09.0
Claridad	06.0
Todas las anteriores	61.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Naranjo y González, 2012

#### 4.1.2. CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES DE LIDERAZGO

Para verificar las consideraciones fundamentales del liderazgo se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: a) El ejemplo valorada con un 16% consiste en la capacidad de construir en otros a partir del comportamiento propio y del manejo consecuente de los valores - autoridad moral-; b) el compromiso real con un 15% tiene que ver como el líder está comprometido con su organización - sentido de pertenencia-. c) Cómo entender el éxito con un 11% y se enfoca en el desafío permanente en el desarrollo concreto de las personas hacia una vivencia de valores como medio propicio para acceder a mejores y mayores estándares de vida - la humildad- y d) El valor de los valores 10% es la suma de muchos valores en acción - solidaridad, respeto, colaboración y generosidad entre otros-, pero también es la mejor ocasión de demostrar que sabemos hacer lo que debemos hacer misión organizacional y entender para qué se hace -visión-. Pero hay una consideración bastante amplia y es que en consenso las personas que respondieron el formulario de encuesta manifiestan que el 48% ven en la importancia de todas las anteriores (Ver tabla 4).

**TABLA 4.**  
**CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES**

Consideración	%
Ejemplaridad	16.0
Compromiso	15.0
El éxito	11.0
Valor de los valores	10.0
Todas las anteriores	48.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Naranjo y González, 2012

## 4.2. COMUNICACIÓN

### 4.2.1. TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación compromete tanto al cuerpo como a la mente. La mayoría de las personas piensan que la comunicación es sólo discurso. Pero el discurso

es solo parte de la comunicación. Por otro lado, encontramos mensajes verbales y no verbales, por eso se indagó por los tipos de comunicación, el 52% de las personas encuestadas manifestaron que el mejor tipo de comunicación es el oral por la velocidad de la comunicación, y porque permite un rápido intercambio de información, da retroalimentación inmediata, más claridad, más tranquilidad en el ámbito organizacional. El 36% manifestó que la comunicación escrita es “más segura” por lo que guarda los antecedentes y los resultados del proceso. En este tipo de comunicación también se tuvo en cuenta los mensajes de correo electrónico, el 12% restante no respondió (ver tabla 5).

**TABLA 5.**  
**TIPOS DE COMUNICACIÓN**

Tipo	%
Oral	52.0
Escrita	36.0
NS/NR	12.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Naranjo y González, 2012

### 4.2.2. HABILIDADES BÁSICAS

“El líder debe desarrollar habilidades gerenciales que le permitan mantener una buena comunicación con su entorno” (Carbonell, 2006). A continuación se muestra la importancia dada por los gerentes a las habilidades gerenciales básicas:

El 23% respondió que escuchar y observar (significa ver y escuchar inteligentemente, es decir compartir información, organizarla, recordarla y utilizarla en forma eficaz. Estas son las habilidades gerenciales más críticas, se falla al no mirar a los ojos mientras se habla con el interlocutor); el 3% respondió que saber preguntar es la habilidad básica de la comunicación más importante, según los encuestados les gusta responder a la gente que ha demostrado ser capaz de aprender de otras respuestas.

Esta actividad requiere hacerlo inteligentemente y una de esas formas es actuando siempre como un ganador, como una persona con confianza en sí mismo (Ver tabla 6).

**TABLA 6.  
HABILIDADES BÁSICAS**

Habilidad	%
Escuchar y observar	23.0
Saber Preguntar	03.0
Verificar	04.0
Explicar	05.0
Todas las anteriores	65.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Naranjo y González, 2012

El 4% se fue por la verificación (lo puede hacer de una manera sencilla, simplemente pregunta y confirma hasta qué punto el mensaje fue recibido objetivamente, observe el comportamiento de sus interlocutores para tener una claridad del estado anímico que puede representar el logro de captar toda la información que le fue suministrada. El 5% se inclinó por la explicación (en el proceso de verificación se obtuvo una retroalimentación sobre la comunicación que enviamos, si ésta no logró el resultado que se esperaba, de inmediato se debe dar una explicación que haga comprensible el mensaje, utilizando palabras entendibles para los receptores, las explicaciones deben ser claras y, es importante hacerlas para que el procesos no inicie con debilidades, o que las dudas aparezcan en la mitad de la actividad) y el 65% afirmo que todas las habilidades básicas de la comunicación son necesarias para el crecimiento del líder.

### 4.3. MANEJO DEL ESTRÉS

#### 4.3.1. Respuestas en el ser humano

El estrés es una respuesta del ser humano ante una situación física o psicológica, con manifestaciones físicas, mentales o emocionales, ante cambios

personales, sociales, culturales o laborales. En este caso se encuentra en la población investigada compromisos del 57% en la parte física, 19% en la parte mental y el 24% en la parte emocional (ver tabla 7)

**TABLA 7  
RESPUESTAS EN EL SER HUMANO**

Tipos de liderazgo	%
Físicos	57.0
Mentales	19.0
Emocionales	24.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Naranjo y González, 2012

#### 4.3.2. EL ESTRÉS LABORAL

“En la parte laboral decimos que es el conjunto de fenómenos que suceden en el trabajador con la participación de los agentes estresantes derivados directamente del trabajo o que con motivo de este, pueden afectar la salud del trabajador” (Martinez, 2004). Los principales factores psicosociales generadores de estrés presentes en el entorno laboral de trabajo tienen que ver con: 1. La organización y administración, 2. Tipo de cargo - sus funciones – y 3. Calidad de las relaciones humanas. Dentro del trabajo realizado encontramos los siguientes resultados (ver tabla 8).

**TABLA 8.  
ESTRÉS LABORAL**

Tipos de liderazgo	%
Relaciones	18.0
Cargo	38.0
Organización	44.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Naranjo y González, 2012

“Las causas del estrés laboral están marcadas por el tipo de personalidad, la inestabilidad laboral, relaciones interpersonales inadecuadas, sobrecarga de trabajo



físico y mental, mucha dificultad en el trabajo, funciones extracurriculares, mucha responsabilidad en el trabajo, agentes físicos químicos y biológicos, trabajo rutinario y monótono, falta de educación y capacitación, ascensos, ausentismos y enfermedades, entre otras” (Davidson, 2001).

En el momento de la encuesta se logro dialogar con los gerentes y ellos manifestaron que la parte Organizacional-Administrativa les genera un 38% de estrés por procesos lentos y mal definidos, mientras que la asignación por cargos y funciones solo el 18% y estos específicamente tienen que ver con la inadecuada asignación de las personas en sus puestos de trabajo, el otro 44% manifestaron que son las pésimas relaciones interpersonales entre los miembros de la organización las que hacen que el estrés este presente en el lugar de trabajo.

#### **4.3.3. ESTRÉS DOMESTICO**

Es primordial controlar el estrés doméstico. Este fenómeno no solo genera tranquilidad, también brinda calidad de vida no solo para el líder sino para su familia. No es extraño encontrar hoy en día personas separadas al frente de las medianas empresas. Esta situación se ha convertido en algo común, La Superintendencia de Notariado y Registro de Colombia dice que en el año 2009 se oficializaron 10.618 divorcios, frente a los 9.436 que se presentaron en el año 2008. Esta cifra representa un aumento del 12.52% comparado entre los años 2008 y 2009.

Según La Superintendencia de Notariado y Registro de Colombia, las generaciones nacidas a mediados del siglo 20, presentaban una tasa de divorcios del 30%, mientras que entre los colombianos nacidos entre el año 1960 y 1965 (entre 46 y 51 años para el 2.011) la tasa de divorcios y separaciones alcanza a 45,5%. Actualmente, el índice de divorcios establece que uno de cada dos matrimonios que se celebra anualmente termina en separación y un 50% de las parejas que no se divorcian

tienen relaciones maritales insatisfactorias.

Una de las causas del aumento de los divorcios en el país podría ser que tanto hombres como mujeres están asumiendo nuevos roles dentro de las relaciones. Ello está generando una competitividad entre ellos: las mujeres hoy en día laboran, son profesionales y esto les genera independencia económica, lo que la lleva a pensar que solas pueden criar a sus hijos sin sumisión.

Lo anterior muestra que las relaciones familiares irregulares son las que más estrés domestico causan. No solo porque se están asumiendo nuevos roles en la sociedad, sino por lo que significan esos nuevos roles, independencia económica, compromisos sociales, viajes para atender los escenarios laborales, la no coincidencia en ocasiones de los turnos de trabajo, entre otros. Esto hace que la relación familiar se vaya desquebrajando y que a su vez este tipo de situaciones incida en el rendimiento laboral de los líderes.

El estrés doméstico en gran parte surge de las discusiones, por diferencia de pareceres entre las parejas. Para evitar caer en las estadísticas alarmantes de divorcios mostradas anteriormente, es necesario entender la naturaleza de las discusiones y enfrentarlas como una situación más de la vida cotidiana. En caso de que no se pueda encontrar una solución a las diferencias es importante acudir a un especialista en el tema para evitar que este tipo del estrés contribuya al aumento de la carga de estrés laboral.

El divorcio, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), causa estrés crónico. Un matrimonio infeliz incrementa en 35% las posibilidades de enfermarse y acorta la expectativa de vida en un periodo de 4 años.

#### **4.4. MANEJO DEL TIEMPO**

##### **4.4.1. Los cuadrantes del tiempo**

Los gerentes de las empresas según Stephen R. Covey están enmarcados dentro de cuatro cuadrantes.

El cuadrante No. 1, lo urgente e importante: donde permanece el 42% de los encuestados conocido como el cuadrante de la necesidad del líder reactivo, del “muy ocupado” y con alto nivel de estrés; las actividades de este cuadrante se hacen inmediatamente (Es una reacción). El problema consiste en que las personas dedican excesivo tiempo en este cuadrante, esto no es negativo en sí. Lo malo es dedicar demasiado tiempo apagando incendios, tratando de hacer lo urgente (Es todo lo que no se hizo a tiempo) e importante. En este cuadrante se trabaja con un alto nivel de estrés. (Covey, 2009)

El Cuadrante No. 2, lo importante y no urgente: Este es el cuadrante del liderazgo, aquí permanece el 38% de los líderes entrevistados. Son personas proactivas, es el cuadrante de la gente exitosa. Las actividades de este cuadrante se programan y se llevan a cabo de acuerdo con lo planeado, puesto que son: planear, prevenir, preparar, establecer relaciones. La única recomendación es empezar ser más productivos y ubicar todas las actividades posibles en este cuadrante.

Cuadrante No. 3, lo urgente y no importante: Es el cuadrante de la decepción, o de los sobres reactivos, de quienes trabajan mucho, pero no son exitosos. Los de este cuadrante deben buscar tener más información, deben delegar, reprogramar sus actividades o simplemente no hacerlas. De las personas encuestadas solo el 12% está ubicado en este cuadrante.

Cuadrante No. 4, lo no urgente y no importante: Es el cuadrante de evasión, de las personas inactivas, holgazanas, de quienes están desmotivados. Los líderes de este cuadrante hay que evitarlos, hay que protegerse de ellos. Son nocivos para la organización. Solo el 8% de los encuestados se ubican en este cuadrante (ver tabla 9)

**TABLA 9.**  
**CUADRANTES DEL TIEMPO**

<b>Cuadrante</b>	<b>%</b>
Cuatro (No Urgente y No Importante)	08.0
Tres (Urgente y No Importante)	12.0
Dos (Importante y No Urgente)	38.0
Uno (Urgente e Importante)	42.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Naranjo y González, 2012

#### **4.4.2. LOS LADRONES DEL TIEMPO**

Dentro de las actividades cotidianas se encontraron varios ladrones del tiempo. Se revisaron los que se consideraron más comunes (Ménard, 2004):

- Las Interrupciones.- el 23% de los encuestados consideraron que las interrupciones (no saber decir no, no agendar, el no colocar letreros en la puerta de la oficina para evitar las interrupciones, el no saber cómo decirle a la gente que se encuentra ocupado originan pérdida de tiempo, entre otros).

- Postergaciones.- el 27% de los gerentes respondieron que las postergaciones (déjelo para mañana, después lo hacemos, no repartir el trabajo en pequeñas partes, entre otros) son uno de los ladrones más temidos a la hora de revisar la gestión del tiempo

- Prioridades Conflictivas.- el 12% afirma que las prioridades conflictivas (definir cuáles son los valores, establecer el orden e importancia, definir los comportamientos relacionados con los valores, entre otros) roban menos tiempo.

- Otros ladrones.- en este ítem los gerentes que respondieron la encuesta consideran que se sienten más atrapados. El 38% afirma que la mala actitud, el no delegar, la descripción confusa del trabajo, esperar respuestas de otros, socializar demasiado, tener prioridades cambiantes, una planeación pobre, falta de autoridad, no escuchar recomendaciones, falta de equipos o maquinarias, reuniones innecesarias, el teléfono, entre otros; son algunos de los ladrones más

cotizados a la hora de revisar su gestión (ver tabla 10)

“En la medida en que lo urgente domine la vida, es usualmente el grado en que no se hace lo importante. El no comprometerse con lo importante, es un compromiso inconsciente con lo que no es importante”. (Ménard, 2004)

**TABLA 10.  
LOS LADRONES DEL TIEMPO**

Ladrones	%
Interrupciones	23.0
Postergaciones	27.0
Prioridades	12.0
Otros	38.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Naranjo y González, 2012

## 5. CONCLUSIONES

Los gerentes de hoy día se ven enfrentados a muchos retos, los cuales les exigen desarrollar las habilidades gerenciales suficientes y necesarias a fin de responder de manera acertada, eficiente y pertinente a los mismos.

Un buen líder debe ser capaz de manejar adecuados procesos comunicativos, combinando de manera adecuado las habilidades gerenciales de escucha, observación y expresión. De esta manera puede comunicarse eficientemente con sus pares y empleados, de hecho se ve a lo largo del estudio como se destaca la comunicación oral o verbal.

Una buena práctica para reducir el papeleo innecesario no es sólo trabajar con informes ejecutivos sino empoderar a los subordinados, permitir que exploren su capacidad de trabajo, que muchas veces está subutilizada.

El liderazgo relacional presenta una marcada presencia entre los gerentes de las medianas empresas de la Región Caribe Colombiana, lo cual implica que el manejo de las relaciones constituye un elemento clave en su gestión.

Un líder debe gestionar de manera estratégica, eficiente y dinámica su organización y el personal que la conforma. Esto influirá positivamente las condiciones de estrés que esto le pueda generar. Junto con el componente asociado al manejo del tiempo, el estrés puede presentarse como un efecto de las condiciones de gestión que el gerente como líder le dé a su organización.

Es importante revisar el entorno y determinar qué tanto incide el líder en las personas que lo rodean, qué tanto lo siguen, qué tanto lo admiran y lo respetan. Hay que desplegar todas las habilidades gerenciales. El líder es una persona que atrae, concentra y guía a sus compañeros con su ejemplo, no es necesario ser “jefe” para ser líder.

Lo esencia del verdadero liderazgo no se reduce solo a la simple autoridad. Los líderes son eficaces cuando otras personas los reconocen como tales, al escuchar seriamente sus ideas, valorar y seguir sus sugerencias; recurrir a ellos en busca de consejo. Lo que hace a un líder no es el cargo, sino una serie de atributos, actitudes y hábitos que no lo separa del resto de personas en la organización.

Es indispensable que el líder de hoy sea capaz de mantener interacción con el entorno, identificar las estrategias que en un momento condujeron al éxito en el pasado, romper con los efectos paradigmáticos; y mantener un modelo mental abierto al cambio.

## 6. NOTA

1. Información Suministrada por la Cámara de Comercio de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta, 1010.

## 7. REFERENCIAS

- Covey, Stephen. (2009). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Paidós.
- Davidson, Jeff. (2001). Sobrevivir al estrés. España: Pearson.
- Drath, W. y. (1994). Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Forero, María T. (2005). Como hablar correctamente y comunicarse mejor. Montevideo: Latinbooks Internacional S.A.
- García, Roberto. (2006). Presentaciones efectivas. España: Esdaf.
- Hemphil, J. y. (1957). Job descriptions for executives. Harvard Business Review, 55-67.
- Mac Donald, John. (2002). Aprenda a comunicarse con éxito en el trabajo. Bogotá: Planeta.
- Martínez, José M. (2004). Estrés laboral. España: Pearson.
- Ménard, Jean-Denis. (2004). Cómo organizar el tiempo. Barcelona: Larousse.
- Naranjo, Rodrigo. (2008). Las habilidades del líder. Santiago de Cali: Lithoclave.
- Yukl, Gary. (2008). Liderazgo en las organizaciones. Madrid: Pearson.
- Zepeda, Fernando. (1999). Psicología organizacional. México: Pearson.