

**HABILIDADES GERENCIALES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
AL MOMENTO DE DAR SOLUCIÓN A LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES  
PARA EVITAR LA BAJA PRODUCTIVIDAD.**

**PRESENTADO POR:  
ANTONIO ROZO VALBUENA**

**CÓDIGO DEL ESTUDIANTE  
D0104016**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA**

**2016**

**CONTENIDO**

**Págs.**

INTRODUCCIÓN .....	2
1. MARCO METODOLÓGICO .....	4
1.1. Problema .....	4
1.2. Metodología.....	4
2. JUSTIFICACIÓN .....	6
3. OBJETIVOS .....	8
3.1. Objetivo General.....	8
3.2. Objetivos Específicos .....	8
4. LAS HABILIDADES GERENCIALES AL MOMENTO DE DAR SOLUCIÓN A LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS .....	9
5. EL EMPRESARIO COMO LÍDER.....	18
6. CONFLICTOS ORGANIZACIONALES.....	20
7. ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	22
7.1. El Enfoque Relacional Basada en Intereses .....	24
8. CONCLUSIOES .....	26
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	27

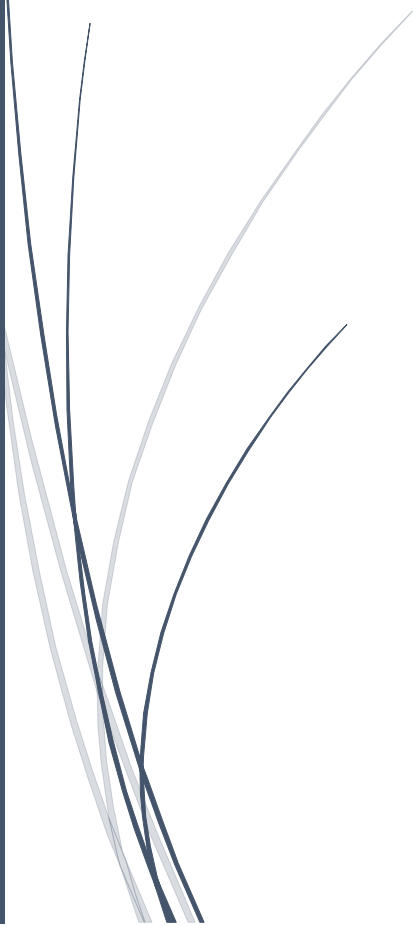
## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo aborda el papel las habilidades gerenciales al momento de solucionar conflictos interpersonales en las organizaciones, desde un punto de vista descriptivo, analítico y argumentativo, lo que nos orientara como futuros profesionales de la administración, al aprovechamiento de las circunstancias encontradas en pro de lograr un crecimiento empresarial utilizando la recursividad del pensamiento humano.

En este lineamiento argumentativo, dejar en el aire respuesta a interrogantes como: ¿Cuál es la importancia de las habilidades que debe poseer un gerente o líder empresarial al momento de solucionar conflictos interpersonales dentro de una organización? ¿Por qué sucedieron, cómo resolverlos si su adicción a las teorías básicas, de la filosofía, la economía, la psicología y la sociología jurídica, coincide también con la investigación plural a partir de una amplia gama de disciplinas? En donde, los estudios sobre el comportamiento de las personas dentro de las PYMES son importantes debido a que este comportamiento individual influye directamente en la productividad empresarial. Dado que el comportamiento de un individuo es conocido por estar influenciado por la activación de rasgos como estereotipos y movido por las emociones; ahora bien, el comportamiento de los líderes y los empresarios no es una excepción. Así las cosas, uno de los indicadores de un gran liderazgo empresarial es el comportamiento de los líderes y sus estilos de resolución de conflictos.

Pero, al no existir mucho estudio sobre los estilos de la resolución de conflictos interpersonales por parte de los empresarios, el presente trabajo intenta llenar este vacío en la investigación, centrándose en la relación entre dos perspectivas rol de liderazgo y estilos de resolución de conflictos de empresarios que están dirigiendo las pequeñas y medianas empresas.

En contexto, pretendo exponer las pautas o reglas de juego del conflicto y por ende, también la protección de los derechos de las personas, tanto de los jefes como de los subalternos, sin crear más controversias adicionales que compliquen el desarrollo laboral de la organización. Por consiguiente, es menester tener presente que nuestra tesis central se guiara a resolver el interrogante sobre: ¿Cuál es el impacto que tienen las habilidades gerenciales al resolver los conflictos personales en las pequeñas y medianas empresas para evitar la baja productividad?



## **HABILIDADES GERENCIALES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AL MOMENTO DE DAR SOLUCIÓN A LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES PARA EVITAR LA BAJA PRODUCTIVIDAD**

### **1. MARCO METODOLÓGICO**

#### 1.1. Problema

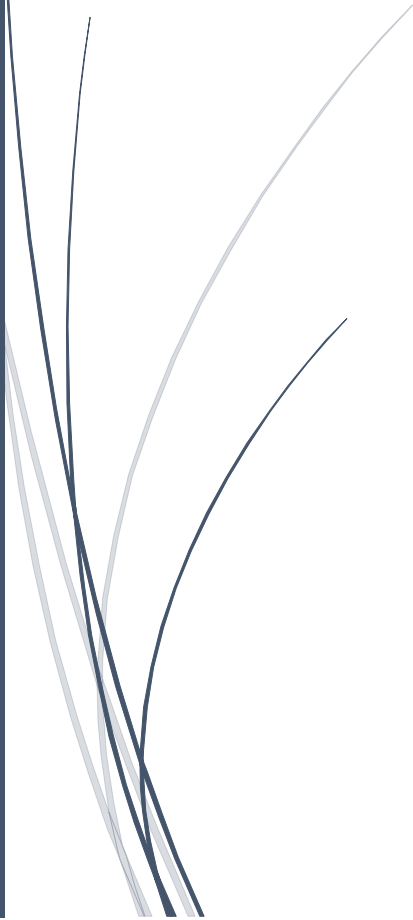
El conflicto es una parte inevitable del trabajo; todos hemos visto situaciones donde las personas con diferentes objetivos y necesidades se han enfrentado, y todos hemos sido testigos de las enemistades personales que resultan de los conflictos mal llevados. El hecho que el conflicto existe, sin embargo, no es necesariamente una mala cosa. Al resolverlo de manera eficaz, se pueden eliminar muchos de los problemas ocultos que son la base de los mismos.

Pero el conflicto también puede ser perjudicial si no se manejan eficientemente, porque, puede convertirse rápidamente en rencor personal, el trabajo en equipo se desborona y causa pérdidas considerables a la empresa al bajar la productividad. Además, el talento puede ser desperdiciado ya que la gente deja tirada su labor y se van. Por ello es menester mantener un equipo de trabajo eficaz, so peso, de los inconvenientes presentes y para ello es necesario detener este espiral descendente lo más pronto posible, es aquí donde entra en juego las habilidades de la gerencia.

#### 1.2. Metodología

La presente actividad académica es de tipo analítica, descriptiva e histórica, enfocada desde el método cualitativo dado que se orienta desde el análisis e interpretación de un fenómeno de tipo empresarial, mediante diversas teorías que

sobre el tema han planteado a lo largo de la historia diferentes académicos. Esto nos permitirá conocer varios aspectos tendientes a establecer y entender la manera como desde la implementación del liderazgo se establece una comunicación asertiva en aras de identificar la importancia de las habilidades que debe poseer un líder empresarial al momento de solucionar conflictos dentro de una organización.



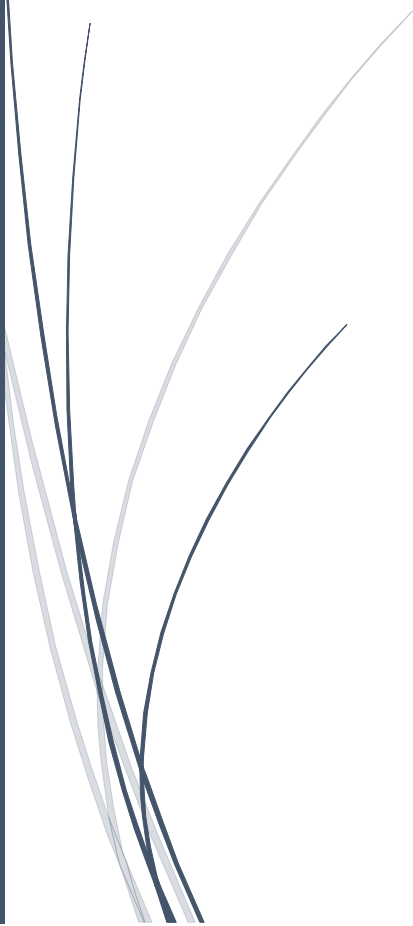
## **2. JUSTIFICACIÓN**

Sea lo primero y teniendo en cuenta que nuestra investigación se enmarca dentro de la línea de las Habilidades Gerenciales, se evidencia que actualmente, las universidades, las empresas, los gobiernos locales, etc., requieren de una verdadera habilidad para una óptima gestión de conflictos, este, es un tema que atañe todas las sociedades modernas. De tal modo, que lo que se pretende con la presente investigación es sustentar la hipótesis anteriormente planteada donde evidenciamos la importancia de las habilidades gerenciales en la resolución de conflictos, y la aplicabilidad de estas en las Pymes, teniendo presente el impacto que esto genera en la productividad empresarial. En donde, los sobre el comportamiento de las personas dentro de las PYMES son importantes debido a que este comportamiento individual influye directamente en el área de producción.

En donde el comportamiento de un individuo es conocido por estar influenciado por la activación de rasgos como estereotipos y movido por las emociones; ahora bien, el comportamiento de los líderes y los empresarios no es una excepción. Así las cosas, uno de los indicadores de un gran liderazgo empresarial es el comportamiento de los líderes y sus estilos de resolución de conflictos. Y dado que, al no existir mucho estudio sobre los estilos de la resolución de conflictos interpersonales por parte de los empresarios, el presente estudio intenta llenar este vacío en la investigación, centrándose en la relación entre dos perspectivas rol de liderazgo y estilos de resolución de conflictos de empresarios que están dirigiendo las pequeñas y medianas empresas (PYME) en el país.

Por esta razón, en esta actividad académica, se establecerá el impacto que causa el liderazgo empresarial dentro de una organización al momento de presentarse conflictos interpersonales en esta, sujeto a decisiones asertivas, justas y en pro del bienestar empresarial. De manera que, se analizara si los líderes empresariales, aplican normas positivas del ordenamiento empresarial o si

se fundamentan en procedimientos de orden psicosocial, o si por el contrario hacen una exclusión expresa de cada una de las normas. Al tener en cuenta lo anterior, la presente investigación llegará hasta establecer las causas y consecuencias que trae consigo un mal direccionamiento de un conflicto dentro de una organización empresarial y dejará claridad sobre las cualidades y capacidades que debe tener un líder integral al momento de enfrentar dichos conflictos.





**HABILIDADES GERENCIALES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
AL MOMENTO DE DAR SOLUCIÓN A LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES  
PARA EVITAR LA BAJA PRODUCTIVIDAD**

**3. OBJETIVOS**

**3.1. Objetivo General**

- ✚ Dejar sobre el escritorio la importancia que tiene para las organizaciones empresariales un liderazgo asertivo enfocado hacia la solución de conflictos con la visión puesta en el bienestar empresarial y social antes que en el individual y personal.

**3.2. Objetivos Específicos**

- ✚ Identificar las dimensiones del liderazgo y estilos de resolución de conflictos presentes en los empresarios de las pequeñas y medianas empresas.
- ✚ Establecer los tipos de conflicto y la manera de resolverlos, en aras de evitar consecuencias al ser manejados de manera incorrecta por los líderes de las Pequeñas y Medianas empresas.

#### 4. LAS HABILIDADES GERENCIALES AL MOMENTO DE DAR SOLUCIÓN A LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Es importante que los gerentes y líderes aprendan el proceso y las habilidades para resolver cooperativamente los conflictos que se suelen presentar en las empresas hoy día. Mas, teniendo en cuenta, que, en los últimos años, dado que el progreso está basado en el rendimiento, en configuración y el nivel de evaluación de logro de objetivos numéricos y específicos, ha venido aumentando el número de confrontaciones en las organizaciones empresariales.

No obstante, antes de dar paso al desarrollo del tema que nos atañe, nos es requerido dejar claridad sobre el concepto de conflicto el cual es *“(…) un enfrentamiento de posiciones entre personas, donde el comportamiento de una perjudica al logro de objetivos de la otra. Entendiéndose puntos de vistas incompatibles los cuales dan como resultado, una oposición natural mutua, es decir, ello es un proceso mediante el cual una parte percibe que sus intereses están en oposición”* (González Gamboa, 2012). En este lineamiento argumentativo, Conflicto, o más específicamente, conflicto interpersonal, es un hecho de la vida, y en particular de la vida organizacional; que a menudo surge más, cuando las personas están estresadas, por ejemplo, cuando hay cambios en el horizonte, o cuando todo el mundo se encuentra bajo presión debido a un plazo inminente.

Al mismo tiempo, es requerido, para tener una perspectiva más clara del tema a tratar, exponer los problemas en la vida laboral, teniendo presente que: *“en el entorno organizacional el ser humano debe reconocerse una responsabilidad ante los problemas que le afectan, bien sea como parte de este, como generador de soluciones o como apoyo para las personas que lo padecen. En el ámbito laboral, los problemas tienen características peculiares, porque su tratamiento debe ser ajustado a la formalidad que plantea la vida organizacional, las*

*características de las estructuras y los objetivos colectivos que es requerido alcanzar” (Salome vivas M., 2013).*

Lo relevante a en este punto, no es saber la forma exacta o fórmula magistral de cómo evitar los conflictos o suprimirlos, porque esta “fórmula mágica”, de por sí, es inexistente, por el contrario, lo relevante es encontrar la manera de crear las condiciones que conlleven a una confrontación constructiva, para el bienestar empresarial, pues la diversidad de pensamientos da origen a las grandes ideas empresariales.

Por consiguiente, la comunicación tiene que ver con una cierta globalización de las relaciones sociales y las prácticas culturales, teniendo en cuenta que todo pensamiento también plantea la cuestión que una disciplina de comunicación social que dicta los lineamientos de comportamiento, requeridos para proporcionar una dirección y balance. Tenemos, como según Anne Marie Gingras, *“La comunicación es una necesidad para el ejercicio del poder, de cualquier tipo y en todas las edades. (...) donde el lenguaje comunicativo real se adquiere como un vínculo entre los gobernantes y los gobernados. Ahora bien, esta explosión de la comunicación requiere de un marco metodológico. Por lo tanto, se ocupa de las teorías de la comunicación como una lectura histórica compartida en ambos polos”.* (Breton y Proulx, 2002).

Luego, y aclarando igualmente que independientemente de la magnitud de la empresa, los recortes salariales, las reducciones de personal, el caso que se vio obligado a una prospectiva cancelación, etc. Todos estos, son denominadores comunes en las empresas. Es en este aparte, que consideramos necesario exponer que el conflicto ocurre en todos los rincones del lugar de trabajo y lo primordial es escuchar a las partes en contienda, es decir, es necesario según nuestro planteamiento, que las personas cuentan su historia. Cuando la gente está profundamente molesta por algo, ¿Qué necesitan para desahogarse?, Imagino que su respuesta coincide con la mía, Ser Escuchados, este es un principio básico

de la mediación y uno que como gerentes o líderes empresariales es sumamente importante traer a la memoria en el momento de enfrentar las confrontaciones.

Además, es requerido llevar una revisión de la realidad al escritorio, dado que a menudo, en un conflicto, las partes están tan centrados en pequeños detalles, que pierden de vista el panorama general y sus implicaciones. Como líder empresarial, se debe traer a los involucrados en este, de vuelta a la realidad y esto es viable identificando el verdadero impedimento o la causa central que carcome los rieles de las relaciones interpersonales, ello es simple de lograr, un prototipo de interrogante para conocer esto podría ser: ¿Cuál es el verdadero factor de motivación aquí? Lo cual, nos puede como líderes empresariales llevar a una solución rápida y precisa, sin pérdida de tiempo en discusiones vagas.

Al respecto, cabe resaltar que: “Aunque los conflictos siempre estarán presentes en la organización, es necesario estar preparado para enfrentarlos y solucionarlos; de ahí la importancia de tener en claro cuáles son las causas que están generando el conflicto y las personas que están involucradas en el, para así poder visualizar las alternativas de solución y la estrategia más pertinente para afrontarlo, ya que los conflictos no pueden ser negados, lo cual contribuirá a acrecentar el problema e impactará en el desempeño de la organización. (Lussier, 2001)”<sup>1</sup>

De otro lado, la experiencia nos muestra, que las confrontaciones entre los empleados son comunes e inevitables; y es aquí, donde tenemos que tener desarrollado el sentido del tacto social, puesto que la verdadera decisión difícil es saber cuándo intervenir, muchas veces, los jefes dejan de intervenir, cuando en realidad debieron hacerlo o no lo hacen cuando no era pertinente intervenir. Para tener luz al respecto analicemos lo expresado por el catedrático Joseph F. Byrnes, profesor de Administración en la Escuela de Graduados de Bentley College en

---

<sup>1</sup> Educación Virtual. (2013). MANEJO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA. El manejo del estrés en la organización. Recuperado miércoles 28 de octubre de 2015 de: <https://educacionvirtual2013.wordpress.com/2013/04/16/manejo-y-solucion-de-conflictos-en-la-empresa/>

Waltham, Mass. *"Se debe dar a las partes en conflicto una oportunidad de resolver sus diferencias por su cuenta"*, continua exponiendo: "(...) el momento de actuar es cuando las cosas se salgan de control, y los problemas que están afectando a su trabajo o interrumpir el trabajo de otras personas." Entonces, es sumamente importante, tener claridad si el conflicto está relacionado con el trabajo y tiene una raíz estructural, o si es interpersonal y no tiene relación con el trabajo, dado que un conflicto interpersonal puede ocurrir dentro o fuera del trabajo, mientras que los estructurales son inevitables en muchas organizaciones.

Continuando con nuestro planteamiento; es de acentuar que en muchas ocasiones los líderes empresariales caen en el error de dejarse llevar por la política de la oficina, lo que le echa "más sal a la herida" como reza el adagio popular, ¿Qué hacer?, como gerente, el enfoque debe ser para resolver la situación sin ofender o alentar a ninguno de los grupos, esta teoría la podemos reducir con la expresión del psicólogo clínico William Knaus. Quien expresa: *"el superior no debe dejarse seducir por la política de un grupo sobre otro"*. En consecuencia, aliviar las tensiones entre las facciones en guerra no es tarea fácil, pero es la responsabilidad de los líderes integrales en las organizaciones empresariales de ahí que, una mala jugada por parte del gerente podría crear barreras irreparables, disminuir la productividad, así como amortiguar la moral manteniendo a todo el equipo de trabajo enfocado en la solución de un problema sin desviarse de cuestiones personales o políticas y en consecuencia parando el sistema normal productivo de la empresa.

A estas alturas de esta descripción, y basados en la experiencia, bien sabemos, que, en el entorno laboral, existe una diversidad de caracteres en cada una de las personas que conforman las empresas, y dentro del cúmulo de trabajadores suelen existir las denominadas, "personas, trabajadores, empleados o colegas difíciles" por así decirlo, ahora, la pregunta es: ¿Cómo hacer con esas personas difíciles de liderar? ... Bueno, en este apunte de nuestro análisis, usare un poco de redundancia en nuestra expresión, pues la verdad, el hecho de trabajar con ese tipo de personas "difíciles" es de por si una "difícil" situación.

En concordancia, la experiencia de los líderes empresariales entra en vigor, y esta idea que pienso parafrasear la traigo a colación luego de escuchársela a un gran conferencista internacional, el Doctor Alex Day, quien suele exponer: *“los líderes empresariales experimentados saben cómo separar las emociones de los trabajadores. Por tanto, en lugar de insistir en los rasgos de personalidad negativos de un empleado, los buenos jefes, se centran en tareas, proyectos y resultados, buscando que sus sentimientos personales no interfieran, tratando a todos de igual forma”*. Pero en muchos casos, los administradores simplemente se alejan de sus empleados menos favoritos, en vez de interactuar con ellos, los evitan y lo que resulta aún más desastroso, les dan la espalda.

Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas, desempeñan cada vez más un papel importante y destacado hacia el crecimiento y el empleo de un país que encabeza un nuevo cambio de gestión para una economía empresarial. Tenemos como el sector empresarial de las pequeñas y medianas empresas emplea a más de 60 millones de personas, convirtiéndose en el segundo generador de empleo más grande de Colombia después de sector agrícola. En donde estas, contribuyen al 10% del PIB de Colombia y el sector está creciendo con fuerza a una tasa de crecimiento del 8% por año (DANE, 2015).

Ahora bien, aquí cabe resaltar que el éxito o el fracaso del sector de las PYMES, se basa en el rendimiento de los empleados y esto depende de cómo un líder gestiona diferentes situaciones, lo cual se refleja en su comportamiento abierto, donde la percepción tiene un impacto directo en la conducta manifiesta. *“La manera en que los líderes manejan diferentes situaciones se refleja en su comportamiento abierto en donde, la percepción tiene un impacto directo y penetrante en la conducta manifiesta de los empleados”* (Bargh, 1996). Tenemos entonces como el papel de los empresarios en el desarrollo satisfactorio de los empleados es muy importante ya que los empleados son los factores clave del éxito de una organización. En las pequeñas y medianas empresas, los empresarios son los líderes y su papel como guía, mentor y consejero es muy

importante en la mejora del desempeño de la organización, aquí, la interacción con los demás es vital. Esta interacción a veces puede terminar en las diferencias de opinión / conflictos. En tales situaciones, los empresarios se ven obligados a desempeñar un papel directo o indirecto para asegurar que el resultado de la interacción de negocios no sea negativo. A pesar de que las intenciones de todos los empresarios son similares (éxito empresarial), las formas y medios de lograr es diferente.

Como el Catedrático Dr. Longfellow de la Universidad de Oxford, dijo, *"Toda su fuerza está en la unión, todo el peligro está en el desacuerdo, el mayor desafío que enfrenta un empresario son los conflictos en la organización. Estos conflictos pueden estar dentro de la organización involucrar a los empleados o fuera de la organización, con la participación vendedores / proveedores, clientes / clientes, organizaciones gubernamentales y entidades"*. Décadas de investigación ha puesto de manifiesto que los individuos tienen formas distintas de la gestión de sus conflictos. Aunque la investigación ha indicado variedad de estilos de manejo de conflictos, "la literatura del conflicto se reúne en una amplia distinción entre los tres estilos de manejo de conflictos: la cooperación, la competencia, y la evitación" (Deutsch, 1989)

Pero, muchos investigadores han propuesto que la flexibilidad en el estilo de resolución de conflictos es deseable para hacer frente eficazmente a los conflictos. La teoría Hersey - Blanchard de liderazgo situacional, afirma que, en lugar de utilizar un solo estilo, los líderes exitosos cambian sus estilos de liderazgo basado en la madurez de las personas a las que se encargan de dirigir y los detalles de la tarea. De acuerdo con esta teoría, uno de los cuatro estilos principales de liderazgo es "participantes", donde los líderes se centran más en la relación y menos en la dirección. Los otros 3 estilos utilizados por los líderes están diciendo, Vender y delegar (Hersey y Blanchard, 1997 ).

Podemos ir dilucidando entonces que los empresarios / líderes utilizan diferentes estilos de liderazgo, que se caracterizan en base al monto de la conducta y el comportamiento. Junto con la situación, hay otros factores que influyen en los estilos de liderazgo de los individuos; su edad, el género, el rendimiento del negocio, la personalidad y no menos importante, la sociedad y la cultura. En las culturas colectivas, especialmente en un país como Colombia, el estilo paterno de liderazgo es muy frecuente. Aquí los empresarios / líderes se ven a sí mismos como jefes de la familia, el cuidado y responsable del bienestar de sus empleados. En el desempeño de sus funciones, adoptan el estilo benévolo, con autoridad y benévolo-autoritario en la gestión de sus organizaciones en función de las situaciones.

De otra parte, dando un viraje a nuestro análisis, es requerido exponer que en cuanto las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial, para llevar a feliz término la solución de conflictos, debemos destacar que en el medio ambiente empresarial circundante hoy día, los negocios ganan mucha más complejidad, donde los valores del trabajo, tales como la diversificación de las necesidades de formas de trabajar, nos deja en evidencia como el ambiente de trabajo está en constante cambio. La diversidad y la complejidad, crean un ambiente de trabajo que aumenta la incertidumbre; las personas involucradas en la gestión, como líderes y gerente, en conjunto, debe emitir y controlar los resultados velando que estos, sean lo menos traumático posibles, no solo para la estabilidad emocional y social de los empleados, sino también y de manera especial para la empresa.

En tales circunstancias, el uso de carga en la gestión empresarial, es mayor de lo que la gran mayoría suele creer o de lo que se suele pensar. Por lo tanto, en el departamento de recursos humanos, es necesario tener claro que las atractivas oportunidades de crecimiento no se pueden experimentar solos, y es aquí donde entran en juego las habilidades de gestión necesarias para los líderes y gerentes.



Del mismo modo, es requerida la gestión de fondo, dado que la mencionada diversidad y la complejidad en el entorno de trabajo moderno, aumentan la incertidumbre con el paso de los segundos. Entonces, *“las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas”*<sup>2</sup> de cualquier modo, a medida que trabajamos con la gestión empresarial, la administración debe hacer un camino de crecimiento y desarrollo para adaptarse a los cambios del entorno externo.

Ello teniendo, en cuenta que según el Doctor Katz, el cual en su obra publicada en el año 1955, en la que expone que todo gerente para lograr la eficiencia, en una organización empresarial, debe desarrollar ciertas habilidades gerenciales tales como: las humanas, las técnicas las conceptuales (estrategias intelectuales) y las sociales. Así las cosas, las habilidades técnicas, adquiridas durante el paso por la academia, es decir, en el paso de la vida profesional (experiencia laboral) o en su efecto por la unión de ambos escenarios; hace referencia a las capacidades adquiridas al poner en práctica cierto procedimiento en determinado campo de acción, ósea, poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su área y la de la industria para la que trabaja en pro de su cargo.

De cualquier modo y siendo consecuentes con lo anterior, es importante aclarar que las habilidades técnicas no son las mismas para todos los gerentes, no son las mismas para todos los líderes de los diferentes departamentos empresariales. Éstas deben ser adquiridas e ir acordes con el área de desempeño laboral de cada directivo. (...) Este tipo de destrezas son importantes para la mecánica del trabajo de los gerentes porque les brindan las herramientas

---

<sup>2</sup> Paola Andrea Ruíz Rojas. Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en la Dirección Empresarial. Administración. Recuperado miércoles 28 de octubre de 2015 de: [http://www.metalactual.com/revista/27/admin\\_habilidades.pdf](http://www.metalactual.com/revista/27/admin_habilidades.pdf)

necesarias para entender e involucrarse en el trabajo de sus subalternos y de esta forma, adaptar un modelo de direccionamiento acorde a las necesidades y requerimientos del área. Las destrezas técnicas también permiten generar modelos de evaluación apropiados. <sup>3</sup>

Ciertamente, es preciso dejar sobre el escritorio que las habilidades gerenciales son en sí, un activo de gran importancia para cualquier organización, por ende, estos deben desarrollar todo su potencial, para el logro de los objetivos empresariales y el éxito de la misma. Donde una de las habilidades de gran relevancia consiste en la capacidad de pensar de una manera sensata, consiguiendo la información basada en hechos productores y promovedores de avances en la capacidad competitiva de la organización. Lo aquí descrito, cobra importancia, dado que genera que una empresa salte a la vanguardia tecnología y productiva conduciéndole sin barreras a un nivel de éxito superior en comparación con la de sus competidores.

Aunque hay diversas maneras de mejorar las habilidades de gestión empresarial, es de tener en cuenta que este suele ser un proceso muy importante que requiere atención continua al detalle. Y para mejorar sus habilidades requerirá un proceso riguroso y disciplinado en pro de establecer una agenda que será diseñado para concentrarse en los aspectos importantes de la empresa en lugar de lo urgentes. Donde, mediante el desarrollo de las habilidades gerenciales se obtiene un mayor nivel de eficiencia requerida para ir un paso adelante de la competencia, puesto que, un personal motivado y guiado correctamente en la solución de sus conflictos coadyuva y conlleva al éxito seguro.

---

<sup>3</sup> Luis Fernando Martin, Máster en Dirección de Marketing, Comunicación Estratégica de la Universidad Oberta de Cataluña (Barcelona – España. Paola Andrea Ruíz Rojas. Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en la Dirección Empresarial. Administración. Recuperado miércoles 28 de octubre de 2015 de: [http://www.metalactual.com/revista/27/admin\\_habilidades.pdf](http://www.metalactual.com/revista/27/admin_habilidades.pdf)

## **5. EL EMPRESARIO COMO LÍDER**

Un empresario desempeña funciones diferentes, que se reflejan en diferentes enfoques para describir el espíritu empresarial. Derivados de estas descripciones son escuelas de pensamiento sobre la actividad empresarial; La asunción de riesgos School (Knight, 1921 ), Escuela Capitalista (Marshall, 1961 ), Escuela de Gestión (Say, 1845 ; Marshall, 1961 ), Escuela de Arbitraje (Kirzner, 1979 ) y la Escuela de Innovación (Schumpeter, 1942 ).

Sin embargo, cuando se trata de la descripción de los empresarios de la Sociedad, la escuela más adecuada de pensamiento es que un empresario es un líder. De acuerdo con esta escuela de pensamiento, los empresarios son líderes de la gente; que tienen la capacidad de adaptar su estilo a las necesidades de las personas. Un empresario logra sus objetivos con la ayuda de los demás mediante la motivación y la dirección adecuada. Este estilo se refleja altamente en la etapa de crecimiento y madurez temprana de desarrollo de los negocios.

Un punto de vista predominante de los empresarios como líderes está relacionado con la forma en que hacen que las personas realicen sus tareas y cómo responden a estas personas, es decir, como los líderes empresariales actúan frente a las necesidades de los empleados. Los empresarios, estando al frente de la utilización de recursos tienen que llevar a la gente hacia el logro de los objetivos del negocio. Pueden lograr esto, mediante la definición de una visión alcanzable, que atrae a la gente a creer en que la visión y el trabajo hacia su transformación en la realidad. En donde, junto a dirigir a la gente a conseguir el objetivo, la investigación existente indica que el requisito implícito para que los líderes sean eficaces es el desarrollo y la tutoría. La cual, es cada vez es más reconocida como una herramienta utilizada por los líderes para mejorar a las personas / la vida laboral de los empleados y la eficacia de la organización.

En las mediana y pequeñas empresas, un empresario asume el papel de un mentor de forma natural. Debido a esto, el empresario no es sólo un administrador, sino un líder del pueblo, entonces, la iniciativa empresarial es un enfoque de gestión. Por tanto, las habilidades de gestión y liderazgo juegan un papel importante en la determinación de la tasa de crecimiento de las PYMES. Entendemos entonces que *“Para dirigir a los demás es fundamental tener un punto de vista respecto al negocio, a los problemas y en general ante la vida. Un dirigente tiene una opinión definida frente a lo que ocurre y se guía por esa opinión para enfrentar los problemas. En general existen dos grandes estilos de dirección: los que ponen énfasis en los resultados (fijación de metas y su cumplimiento) y los que ponen énfasis en las personas (gratificación, motivación, buenas relaciones humanas). Ambos estilos tienen ventajas y desventajas y es difícil encontrar alguien con un estilo “químicamente puro” ya que los extremos casi siempre terminan en fracaso. Un buen dirigente debe lograr el doble objetivo de obtener resultados y mantener alta la moral de su gente. Esto no es tarea fácil ya que en muchos casos ambos objetivos se contraponen: la fijación de metas difíciles y su cumplimiento se logran con mayor facilidad usando el estilo despótico, pero los efectos de largo plazo sobre la moral de los trabajadores pueden llevar a efectos indeseables como la alta rotación de personal y el deterioro de las relaciones humanas dentro de la empresa”* (Chile Negocios, 2009).

En suma, la gestión de una empresa requiere de habilidades de liderazgo sólidas. Pero ser un empresario de éxito va más allá de la práctica básica de liderazgo. Los empresarios tienen que crear algo de la nada. Deben llevar a la gente hacia lo desconocido y diseñar la estructura donde hay poca o nada. No todas estas habilidades son evidentes, sobre todo para el empresario. A menudo, los empresarios siguen su pasión por una idea sólo para darse cuenta que necesitan agudizar su capacidad de liderazgo.

Por tanto, el liderazgo empresarial implica inculcar la confianza para pensar, comportarse y actuar con espíritu empresarial en aras de la plena

realización de la finalidad prevista de la organización para el crecimiento beneficioso de todos los actores involucrados.

## **6. CONFLICTOS ORGANIZACIONALES**

Con los años, los conflictos se han definido de manera diferente por los investigadores, académicos y profesionales de la industria. Las primeras definiciones muestran la perspectiva negativa asociada con el conflicto. Los conflictos se definieron como luchas antagónicas, la ruptura de los mecanismos estándar de toma de decisiones, las infracciones en el comportamiento que normalmente se espera amenaza a la cooperación, una escalada gradual de un estado de desorden. Etc.

Desde principios de 1970, algunos investigadores han expresado un punto de vista neutral del conflicto; (Schmidt y Kochan, 1972 ) define el conflicto como una conducta manifiesta que surja de un proceso en el que una unidad busca la promoción de sus propios intereses en sus relaciones con los demás; (Roloff, 1987 ) define las situaciones de conflicto como situaciones en las que los miembros se involucran en actividades que son incompatibles con las de sus colegas dentro de su red, los miembros de otras colectividades, o personas no afiliadas que utilizan los servicios o productos de la organización; (Barki y Hartwick, 2004 ) define el conflicto como un proceso dinámico que se produce entre las partes interdependientes ya que experimentan reacciones emocionales negativas a discrepancias percibidas y la interferencia con la consecución de sus objetivos.

No obstante, en las PYME, la mayoría de las veces, los propios empresarios actúan como profesionales de recursos humanos. Estos conflictos si no recibe atención, afectará a la empresa en términos de productividad, la animosidad, la rotación de personal, la motivación baja, etc. Ciertamente, la causa más comúnmente citada de conflicto está en guerra de egos y choques de

personalidad que conducen a la tensión interpersonal, seguido por la falta de liderazgo de la parte superior.

Si los conflictos se manejan apropiadamente, podría reducirse el número de casos disciplinarios y de quejas. Para el manejo de conflictos, uno tiene que exhibir algunas competencias importantes como las relaciones interpersonales, creando equipos de supervisión y gestión de la persona, que trata de temas, enfoque participativo, la integridad y la calidad de modelo de conducta. En consecuencia, *“el conflicto interpersonal en las organizaciones se pueden clasificar en dos tipos - Relación de conflicto y el conflicto de tareas”* (Jehn, 1995 ).

En la literatura disponible sobre estos dos tipos de conflictos, conflictos de relación se refieren a menudo como incompatibilidades, desacuerdos y fricciones entre los miembros del grupo por cuestiones personales / individuales que no están relacionados con la tarea de ser cumplido por ellas de la organización. Mientras que, los conflictos de tareas se conocen como las incompatibilidades, los desacuerdos y fricciones entre los miembros del grupo en una organización en relación con el contenido y soluciones de las tareas que se están realizando.

La coherencia y acuerdo en la literatura existente sobre el resultado del conflicto de relación en una organización. Casi todas literatura disponible indica una consecuencia negativa / disfuncional de conflicto de relación (Amason, 1996; Jehn, 1997 ; De Dreu & van Vianen, 2001). Sin embargo, la consecuencia de conflicto de tareas se encuentra para ser funcional / positiva en pocas literaturas y disfuncional en otros. Amason y Jehn encuentran, respectivamente, que el resultado del conflicto de tareas puede ser funcional o disfuncional dependiendo de las circunstancias.

## 7. ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Generalmente un conflicto, en su fase avanzada, se presenta de manera difusa y poco racional y se concentra más bien en los impactos negativos, tales como las lesiones emocionales e interpersonales, la impotencia o la polarización. De modo paulatino se diluyen las causas concretas que lo originaron. Un primer paso para entenderlo y manejarlo es la diferenciación entre los tipos de conflictos más comunes. (Manejo de conflictos y negociación, CAPÍTULO 3.2)

Podemos diferenciar a manera general los siguientes tipos de conflictos:

- “**Conflicto de poder.** Lucha por asegurar poder, influencia y ventajas sobre los recursos.
- Conflicto de roles.** Incongruencias y contradicciones entre las expectativas e interpretaciones que ambas partes tienen de sus propios roles.
- Conflicto de objetivos, vías para alcanzarlos y procedimiento.** Cuando se persiguen objetivos opuestos o incluso perjudiciales para la otra parte, y cuando hay desacuerdo sobre los métodos y procedimientos para lograr los objetivos.
- Conflicto cultural o de valoración.** Este tipo de conflicto se produce cuando hay diferentes interpretaciones de acontecimientos, tanto debido a los respectivos sistemas de valores de los involucrados como a las diversas pertenencias culturales.
- Conflicto de información.** Los involucrados se obstaculizan mutuamente el acceso y el flujo de información, descalifican las fuentes de información y niegan la fiabilidad de la información recibida.
- Conflicto de distribución.** Sucede cuando personas o grupos sociales aprovechan bienes o servicios escasos de manera no equitativa y causan envidia.
- Conflicto interpersonal.** Hay personas con las cuales no nos llevamos bien sin haber tenido problemas concretos y racionales. Son personas que causan en nosotros cierto distanciamiento, antipatía o desconfianza. Estos aspectos irracionales dificultan cualquier relación normal y alimentan fácilmente conflictos expuestos en alguna de

las categorías antes mencionadas”. (Manejo de conflictos y negociación, CAPÍTULO 3.2).

Entendido lo anterior, es claro que muchos de los conflictos que tenemos en nuestra vida laboral se deben a más de una causa, lo cual lleva a complicar aún más la situación, cuando a parte de lo arriba mencionado, existen diferencias interpersonales como, por ejemplo, frustraciones o quizás herida diversas, lo que generalmente da como resultado impactos colaterales de los conflictos cuya raíz no es esencialmente originada por un conflicto interpersonal.

Los conflictos pueden surgir en cualquier momento. La forma de utilizar estrategias de resolución de conflictos depende tanto de su estilo de conflictos y sus habilidades de resolución de conflictos. Hay muchas maneras diferentes para responder a las situaciones de conflicto; algunos estilos de conflicto implican un enfoque considerado o cooperativo, mientras que otros incluyen ya sea un enfoque competitivo o pasivo.

Tenemos que respecto al conflicto las investigaciones se reúne en una amplia distinción entre los tres estilos de resolución de conflictos: la cooperación , la competencia , y la evitación ( Rahim y Magner, 1995 ;De Iglesia y Marks, 2001 ; De Dreu & van Vianen, 2001). Sus teorías indican que los empresarios como un grupo comparten diversas actitudes, rasgos o comportamientos. Los comportamientos y las características de los empresarios han sido estudiados en ambos trabajos teóricos y empíricos. Los resultados de estos estudios han puesto de manifiesto algunas características de los empresarios que pueden influir en su enfoque hacia las situaciones de conflicto en sus organizaciones. Principalmente, la disposición a asumir riesgos (Brockhaus, 1980 y Stevenson y Gumpert, 1985 ), locus de control interno (Brockhaus, 1982 ), necesidad de logro (McClelland, 1961 ), sensación de soledad (Boyd y Gumpert 1983 ), la necesidad de control de y la tendencia a desconfiar de los demás (Kets de Vries, 1985 ).



Estos investigadores, han llegado a conclusiones que sugieren vínculos entre el estado empresarial y el estilo dominante de la resolución de conflictos. Argumentando que el empresario es impulsado por una necesidad para el control en las interacciones interpersonales y no trata bien con los subordinados de organización que desafían las ideas del empresario. Esto nos lleva a determinar que los líderes empresariales, estudiados, tenían una fuerte necesidad de dominación y podrían ser condescendiente en sus relaciones con sus empleados.

### 7.1. El Enfoque Relacional Basada en Intereses

Cuando surge un conflicto, es fácil que las gentes sean atrincheradas en sus posiciones y las tensiones que se reflejaban, a menudo en el lenguaje corporal para ponerse a la defensiva. Una manera de evitar esto es utilizando el enfoque relacional basada en intereses. Roger Fisher y William Ury desarrollaron el enfoque Relacional Basado en Intereses y lo publicó en su libro de 1981, " Getting to Yes ". Ellos argumentan que se debe resolver los conflictos mediante la separación de las personas y sus emociones desde el problema. Su enfoque se centra también en la construcción de respeto mutuo y la comprensión, y se le anima a resolver los conflictos de una manera unida y cooperativa.

El enfoque se basa en la idea de que su papel como director empresarial, no es simplemente para resolver el conflicto, sino para asegurar que los miembros del equipo se sientan respetados y comprendidos, y que usted aprecia sus diferencias. En esencia, se le ayuda a gestionar los conflictos de una manera civilizada. Durante el proceso, el foco debe estar en comportarse de manera educada y consensuada, y en insistir en que otros hagan lo mismo. Su prioridad es ayudar a cada lado a desarrollar una comprensión de la posición del otro, y para fomentar tanto para llegar a un consenso, incluso si eso significa acordar que se está en desacuerdo.

Para utilizar el Enfoque Relacionado efectivamente, todos los involucrados deben escuchar activamente y con empatía, deben de igual manera, tener una buena comprensión de lenguaje corporal, ser emocionalmente inteligente, y controlar la ira. En particular, el gerente y las partes en conflicto debe: **Asegurarse que las buenas relaciones son una prioridad.** Tratar a la otra persona con respeto. Hacer el mejor esfuerzo para ser cortés, y para tratar asuntos de manera constructiva. **Las personas separadas de problemas** Reconocer que, en muchos casos, la otra persona no es un "ser difícil", las diferencias reales y válidos pueden estar detrás de las posiciones en conflicto. Al separar el problema de la persona, se puede hablar de cuestiones sin dañar las relaciones. **Escucha con atención a los diferentes intereses.** Se obtendrá una mejor comprensión de por qué las personas han adoptado su posición si se trata de entender su punto de vista. **Escucha primero, hablar después.** Es menester escuchar lo que la otra persona está diciendo antes de defender su propia posición, pues podría decir algo que cambia su mente. **Establecer los hechos** Decidir sobre los hechos observables que podrían afectar su decisión, juntos. **Explora opciones juntas.** Estar abierto a la idea de que puede existir una tercera posición, y que es posible llegar a ella de forma conjunta.

Es necesario tener en cuenta que el enfoque de Relaciones Basada en Intereses, puede no ser apropiado para todas las situaciones. Por ejemplo, puede que no sea capaz de resolver las diferencias de manera consensuada, de colaboración si su organización está en crisis. En estas ocasiones, puede que tenga que "hacer uso del poder" como líder y tomar decisiones rápidas sobre las disputas y conflictos.

## **8. CONCLUSIONES**

El conflicto es una parte natural de la vida que suele estar presente de igual manera en el lugar de trabajo. No obstante, como directivos empresariales, es requerido, identificar y resolver los conflictos en el lugar de trabajo. En concordancia, entendido el planteamiento desglosado en el transcurso de esta actividad académica, podemos dejar en claro; que el manejo de un verdadero liderazgo integral, se establece en el instante en el que se lidera con un compromiso organizacional, empresarial y/o profesional; el cual es direccionado hacia cada uno de los integrantes de la empresa. Motivando y ejerciendo justicia equitativa en el momento en el que surjan conflictos, en pro de llegar a la resolución de los inconvenientes por la vía del diálogo y consenso.

Generando así, un a entrega integral al trabajo que se le asigna a cada empleado de la organización, permitiéndonos identificar a tiempo los problemas y corrigiéndolos a la brevedad posible. Es decir, el reto y liderazgo del gerente tienen génesis desde el mismo líder de la oficina y se enfoca y se contagia a sus liderados, proponiendo y propendiendo a tener iniciativa y que la misma sea fomentada a las personas o equipos que se están liderando en toda organización.

De otro lado, por doquier, que hay decisiones que tomar, las diferencias pueden proporcionar retos u oportunidades. Una de las dificultades que afrontan las empresas hoy día, es la posibilidad que las diferencias se conviertan en aumento de la contención. es aquí, donde los altos ejecutivos, deben actuar como mediadores y árbitros en algunas ocasiones. Donde, la ventaja de la mediación es el mantenimiento de la responsabilidad de la solución de problemas y resolución de conflictos a nivel de los que poseen el desafío. Donde la comprensión de la perspectiva de cada participante y el establecimiento de normas básicas para la mejora de la comunicación, son herramientas esenciales en los momentos de conflicto empresariales interpersonales.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alexis Codina Jiménez. (2006). Gestipolis. *Manejo de conflictos, habilidad básica del directivo*. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. <http://www.gestipolis.com/manejo-de-conflictos-habilidad-basica-del-directivo/>

Andrés A. de la Cruz Gamonal. (2008). SISBIB, Sistema de Bibliotecas. *CULTURA ORGANIZACIONAL GERENCIA DEL FUTURO*. Gestión en el Tercer Milenio. UNMSM. Facultad de Ciencias Administrativas ISSN versión electrónica 1728-2969. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02\\_n4/cultura.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n4/cultura.htm)

BARABBA, Vincent. De regreso a la cueva de Platón: El diseño de la empresa en una era de incertidumbre. En: TAPSCOTT, Don. *La era de los negocios electrónicos: Cómo generar utilidades en la economía digital*. Bogotá: McGraw-Hill, 1999. p. 34-59.

Carlos Nava Condarco. (2004). *Manejo de conflictos y estrategia empresarial*. Departamento de Administración de Empresas y estudios de Estrategia de Negocios, Universidades del medio. <http://www.gestipolis.com/manejo-conflictos-estrategia-empresarial/>

Dávalos, J. (21 de septiembre de 2005). Biblioteca Jurídica Virtual. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Recuperado el 23 de enero de 2012, de <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/139/15.pdf>

Educación Virtual. (2013). MANEJO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA. El manejo del estrés en la organización. Recuperado miércoles 28 de octubre de 2015 de:

<https://educacionvirtual2013.wordpress.com/2013/04/16/manejo-y-solucion-de-conflictos-en-la-empresa/>

Eleonora Parra de Párraga. Luis Rodolfo Rojas. Elizabeth Arapé. (2008). COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. NEGOTIUM Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela. <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art2.pdf>

Guadalupe González Gamboa. (2012). Los conflictos en la empresa. Definición, análisis y soluciones. Gestiónpolis. Recuperado martes 27 de octubre de 2015 de: <http://www.gestiopolis.com/los-conflictos-en-la-empresa-definicion-analisis-soluciones/>

Yalilis Castillero Amador. (2005). Administración. *El manejo de conflictos desde la gestión de la dirección*. Departamento de Psicología de la Universidad de la Habana. <http://www.gestiopolis.com/manejo-conflictos-desde-gestion-direccion/>

Paola Andrea Ruíz Rojas. Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en la Dirección Empresarial. Administración. Recuperado miércoles 28 de octubre de 2015 de: [http://www.metalactual.com/revista/27/admin\\_habilidades.pdf](http://www.metalactual.com/revista/27/admin_habilidades.pdf)

Parra de P. E (2006) Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados. RevistaNegotium/Cs. Gerenciales. Año 2 N° 4 Julio 2006. <http://www.revistanegotium.org.ve.4art3.pdf>. (Consultado el 23-03-07 hora,9:45pm)

Sanz de la Tajada, (1994) Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Editorial Esic. España. Salome vivas M. (2013). Problemas Laborales. Recursos Humanos UPA. Recuperado martes 27 de octubre de 2015 de: [http://ingsalomeuparecursososhumanos.blogspot.com.co/2013/04/tecnologia-en-mantenimiento-docenteing\\_13.html](http://ingsalomeuparecursososhumanos.blogspot.com.co/2013/04/tecnologia-en-mantenimiento-docenteing_13.html)

