

Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia

Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia

Rodrigo Naranjo Arango

rodrigonaranjo@mail.uniatlantico.edu.co

Ingeniero en Obras Civiles y Militares de la Escuela de Ingenieros Militares. Doctor of Business Administration y Master of Business Administration –graduado con honores magna cum laude– de Atlantic International University. Especialista en Logística Empresarial de la Universidad del Norte (Colombia) y en Alta Gerencia de la Universidad Autónoma del Caribe (Colombia). Profesor de tiempo completo de la Universidad del Atlántico (Colombia).

Correspondencia: Universidad del Atlántico, Km 7, Vía Pto. Colombia, Ciudadela Universitaria, Of. 402D, Barranquilla (Colombia).

Resumen

Este artículo tiene como propósito caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de Colombia y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre su gestión. El tipo de estudio empleado fue el exploratorio-descriptivo. Para la realización de este trabajo se diseñó un instrumento de 18 preguntas, que fue aplicado a 786 líderes de las medianas empresas ubicadas en las regiones Pacífica, Caribe y Andina, que permitió 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, poseen un perfil de liderazgo relacional, usan en mayor proporción la comunicación oral, se comportan como líderes reactivos, muy ocupados y con alto nivel de estrés.

Palabras clave: *Liderazgo, comunicación, manejo del estrés, manejo del tiempo.*



Abstract

This paper aims to characterize the management skills that leaders count with, and how these contribute to exercise their duties and the impact on management. The type of study used was the exploratory - descriptive one. To carry out this work, it was designed an instrument of 18 questions and was applied to 786 leaders of mid-sized businesses in the Pacific, Caribbean and Andean regions, that allowed to identify the characteristics of leaders, their ways of conduct and behavior among others; it can be concluded generally that leaders have clear what this concept means, they have a relational leadership profile, they use in a greater proportion oral communication, they behave as reagents leaders, very busy and with high stress.

Keywords: *Leadership, communication, stress management, time management.*

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.

Según Naranjo (2008), “los tratados de libre comercio y la construcción de bloques económicos entre dos o más países hacen que inevitablemente se genere una necesidad apremiante de desarrollar habilidades gerenciales en los líderes” (p. 13), que forje 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 por competir, han introducido técnicas y prácticas de gestión foráneas, pero continúan desconociendo las causas y fuentes reales de los problemas que generan ineficacia e ineficiencia, lo que no les permite 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 a las consecuencias que genera la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado, en el que 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 impulsarán a los líderes a aprender nuevas maneras de usar las habilidades gerenciales que tienen, y también a desarrollar otras. Todo esto conlleva al fortalecimiento de las habilidades gerenciales de los directores o gestores de las empresas, quienes por las circunstancias que los rodean están obligados a manejar un alto nivel de eficacia y eficiencia.

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

Para la realización de este trabajo se acudió a un estudio exploratorio que ayudó, 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. SOPORTE TEÓRICO

La labor de un gerente es variada y compleja, por lo que necesita contar con ciertas habilidades para desempeñar los deberes y las actividades inherentes a su cargo. Entre otras debe desarrollar el liderazgo, que en la actualidad se ha convertido en un desafío, y 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, es necesario 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 comprometerse 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, que 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, p. 15).

El liderazgo no se relaciona con buscar seguidores; por el contrario, está 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 en el espectro de la manipulación con fines egoístas.

Las variables que se muestran en este artículo corresponden al trabajo realizado; de hecho, pueden encontrarse otras dimensiones en las que se pueda medir el comportamiento gerencial, pero las descritas en este documento son las que, a criterio de los autores, se estudiaron en esta investigación, entendiendo que se pueden abordar otras.

Liderazgo

Según Naranjo y González (2012), el líder de hoy debe convertirse en un alto gerente, que posea conocimientos amplios 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 qué esperar de ella) y el *sector en que se mueve la empresa* (si no lo conoce, no puede proyectar la empresa). El líder de hoy debe ser un hombre visionario que pueda asumir riesgos en procura del crecimiento de las personas y la empresa.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. Para Hemphil y Coons (1957), “el liderazgo es el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común”, y para Drath y Palus (1994), “el liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse” (p. 8).

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 guiarla por el camino más adecuado.

Comunicación

La comunicación en las medianas empresas surge como una necesidad apremiante de tener contacto permanente con la sociedad (personas y empresas). Según Guzmán, López, Gálvez y Ocampo (2008), la comunicación es “el principio y el fin de la convivencia, la comprensión para la tolerancia, la solidaridad para el progreso y el conocimiento para la perfección de las personas” (p. 43).

Mac Donald (2002) señala que “no nos es posible planificar y organizar nuestra comunicación, a menos que comprendamos a fondo los involucrados”. Por ello, el líder debe ser muy cuidadoso al momento de comunicarse; su forma de comunicación debe ser clara, concisa y precisa, pues, tal como señala Forero (2005), “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, logrando la comunicación en doble vía” (p. 12).

Se puede decir que la comunicación es imprescindible para el buen funcionamiento de las empresas, por lo que es necesario aprender también del sistema tecnológico para que sirva de soporte y ayuda al proceso comunicativo. “El uso de la tecnología como apoyo a la comunicación requiere de modificaciones estructurales, organizativas y comportamentales que exigen políticas realistas de inversión, de formación y de competitividad a corto, mediano y largo plazo” (Gonzalez & Naranjo, 2011, p. 8).

Manejo del estrés

Las personas tienen ideas equivocadas respecto a lo que es el estrés. De hecho, para la mayoría de personas, el estrés es sinónimo de preocupación. El estrés es causado por diferentes tipos de situaciones negativas, tales como dificultades en la salud, el medio, el trabajo y la familia, entre otros. Estas situaciones son generadoras de estresores, pero, más que ello, son las mismas personas las que crean el estrés por no estar preparados para enfrentar las situaciones cotidianas de la vida (Naranjo, 2008).

Según Alvaro Cano (s.f.), presidente de la Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés, “el estrés puede ser definido como el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuales debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento” (p. 1); pero para Lazarus y Folkman (1986), “el estrés es un proceso que se pone en marcha cuando una persona percibe una situación o acontecimiento como amenazante de sus recursos. A menudo los hechos que lo ponen en marcha son los que están relacionados con cambios” (p. 5); estas vivencias exigen del individuo un sobreesfuerzo y, por lo tanto, pueden poner en peligro su bienestar personal y el de quien lo rodea.

Cuando en las empresas medianas se habla de estrés laboral, Sloan y Cooper (1987) afirman que este surge “de un desajuste entre el individuo y su trabajo, esto es, entre sus capacidades y las exigencias del empleo” (p. 114); por lo tanto, es deber de los líderes establecer un ajuste del empleado (de acuerdo con su perfil laboral) y las exigencias del puesto de trabajo.

Manejo del tiempo

Para los gerentes de las medianas empresas, el manejo del tiempo es una competencia que deben ir desarrollando poco a poco, porque a medida que sus organizaciones van creciendo van demandando más tiempo por parte de su líder, y es a esto lo que se refiere Drucker (2002) cuando dice que “las organizaciones y sus ejecutivos se deben preparar y esforzar para responder a los desafíos gerenciales del futuro, ya que los que estén bien preparados con sus organizaciones serán los líderes y amos del mañana”. Por su parte, Boyett y Boyett (1999) añaden que “las organizaciones que tendrán más éxito en el futuro serán aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales y duraderos” y para esto se necesitará tiempo.

Drucker (1995) también menciona que “un ejecutivo eficaz no empieza simplemente a trabajar, comienza por planear su tiempo”; ¿qué es el tiempo entonces? Se puede decir que el tiempo es la forma de establecer o expresar el concepto de duración de una actividad. Covey (2009) ilustra el uso del reloj, como “el elemento que representa los compromisos, las citas, los horarios, las metas, las actividades, lo que hacemos con el tiempo y como lo administramos”. En este sentido es importante destacar que el reloj debe estar alineado con la brújula que guía la organización; la brecha entre estos debe ser lo más estrecha posible para poder observar una gestión adecuada del tiempo.

3. METODOLOGÍA

La metodología aplicada en este trabajo fue de tipo exploratorio-descriptivo para profundizar en el tema que se iba a estudiar y, posteriormente, delimitar los elementos propios del problema de investigación. Esto permitió establecer las características de la población objeto, así como sus formas de conducta y comportamientos.

La primera parte de esta investigación se considera exploratoria, ya que se abordó un tema poco estudiado en la actualidad. Toro y Parra (2006) consideran un estudio exploratorio cuando existe poco conocimiento teórico o práctico, o cuando el investigador conoce muy poco o tiene poca experiencia sobre el tema. Este tipo de investigaciones es fundamental para incrementar el grado de familiaridad con asuntos relevantemente desconocidos, por lo que ayudan a obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa.

El enfoque utilizado fue el deductivo, pues se partió de situaciones generales para llegar a identificar aspectos particulares propuestos explícitamente en la situación general, de acuerdo con lo expuesto por Mendez (2009). Este enfoque proporcionó información veraz y efectiva acerca de la aplicación de las habilidades gerenciales por parte de los líderes. La población objeto de este trabajo fueron las medianas empresas¹ de Colombia, representadas por las regiones Pacífica, Caribe y Andina; con ellas se realizó un muestreo aleatorio estratificado, pues según las Cámaras de Comercio de cada una de las regiones objeto del estudio en el año 2013 existían 2980² medianas empresas debidamente registradas.

El tamaño de la muestra se definió con un nivel de confianza del 95 %, con un margen de error del 0.03 y se realizaron 786 encuestas (100 % de lo previsto), con un instrumento de 18 preguntas que fue validado por dos expertos (tabla 1 y 2). Con la información obtenida mediante las encuestas se estableció el uso de las habilidades investigadas en cada una de sus actividades, verificando si verdaderamente los líderes hacen adecuada gala de sus habilidades gerenciales, en este caso: Liderazgo, Comunicación, Manejo del estrés y Manejo del tiempo.

¹ De acuerdo con la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004 (Colombia), la mediana empresa es aquella que cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

² Información suministrada por las Cámaras de Comercio de las principales ciudades de las tres regiones de estudio, 2013.

Tabla 1. Participación por regiones y sectores

Región	Departamento	Sector Productivo		Sector Servicios	
		Cantidad	%	Cantidad	%
Caribe	Atlántico	56	7.11	36	4.59
	Bolívar	37	4.70	38	4.83
	Magdalena	30	3.82	33	4.20
	La Guajira	1	0.13	4	0.51
	Cesar	8	1.02	4	0.51
	Sucre	2	0.25	2	0.25
	Córdoba	5	0.64	3	0.38
Pacífica	Valle del Cauca	43	5.47	29	3.69
	Cauca	29	3.69	17	2.16
	Nariño	14	1.78	11	1.40
	Choco	3	0.38	2	0.25
Andina	Bogotá	63	8.02	54	6.87
	Boyacá	9	1.15	5	0.64
	Huila	5	0.64	3	0.38
	Santander	18	2.29	14	1.78
	N. de Santander	11	1.40	6	0.76
	Tolima	14	1.78	10	1.27
	Antioquia	61	7.76	51	6.49
	Caldas	9	1.15	9	1.15
	Risaralda	14	1.78	8	1.02
Quindío	10	1.27	5	0.64	
Total		442	56.23	344	43.77

Fuente: Elaboración propia.

La muestra usada para esta investigación fue de tipo homogénea. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), este tipo de muestras se realiza cuando las unidades a seleccionar tienen un mismo perfil o características, o bien, comparten rasgos similares; en este caso, las medianas empresas de las regiones Pacífica, Caribe y Andina. Su propósito es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social.

Tabla 2. Resumen participación por regiones y sectores

Región	Sector Productivo		Sector Servicios		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Caribe	139	17.67	120	15.27	259	33.00
Pacífica	89	11.32	59	7.50	148	18.80
Andina	214	27.24	165	21.00	379	48.20
Sub-Total	442	56.23	344	43.77	786	100.0

Fuente: Elaboración propia.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Liderazgo

Según Naranjo (2009), “el liderazgo lleva consigo un alto nivel de eficiencia, si bien es cierto que desde el punto de vista de este, no se puede tener una definición exacta, podemos encontrar tantas definiciones como escuelas de liderazgo existan” (p. 112). Al centrarse en el ser se busca esclarecer y profundizar en la visión de cada uno de los miembros del equipo, optimizando su energía, y la forma de encarar la vida. Si bien es cierto que en la actualidad la sociedad es más compleja, también 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 allá de la mera capacitación técnica, deben tener también habilidades administrativas y humanas.

Se indagó sobre el conocimiento que se tenía sobre la definición del término liderazgo y se encontró que en Colombia el 75 % de las personas encuestadas tenía clara la definición de qué es ser líder, pero el otro 25 % no tenía muy claro lo que representa la palabra liderazgo y el compromiso que representa ser realmente es un líder. Asimismo, en este numeral se revisaron los tipos de liderazgo, pilares fundamentales y las consideraciones clave del liderazgo.

En la tabla 3 se observan las preferencias encontradas en las tres regiones, cuando se indagó por los diferentes tipos de líderes que se pueden encontrar, una vez se les explicó a los encuestados qué significa cada uno

de los términos. Los resultados se pueden sintetizar así: *situacional*, 28.7 % (según Blanchard y Zigarmi (1999) “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”); *participativo*, 23 % (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); *relacional*, 42.2 %; algunos estudiosos del liderazgo dicen que el líder ideal deberá ser de tipo relacional. Según Yukl (2008), el líder relacional “se caracteriza por alto enfoque en las relaciones, búsqueda incesante por construir la calidad en su organización y cuidado especial de las finanzas” (p.75). Hay que destacar el bajo porcentaje que obtuvo el liderazgo *autoritario* (6.1%), que muestra cómo los gerentes de las medianas empresas están dejando de ser unos “controladores” para convertirse en transformadores de actitudes y comportamientos.

Tabla 3. Tipos de líderes

Tipo	Caribe %	Pacífica %	Andina %	Promedio %
Autoritario	3.4	9.2	5.8	6.1
Relacional	40.6	44.7	41.2	42.2
Participativo	23.5	27.1	18.4	23.0
Situacional	32.5	19.0	34.6	28.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que hay una estrecha relación en cada una de las regiones de acuerdo con el tipo de liderazgo, especialmente en el relacional. Este tipo de liderazgo tiene una gran importancia en el manejo de las empresas del siglo XXI, y considera que los líderes deben usar sus habilidades para mantener una excelente relación con sus grupos de interés, motivar a sus colaboradores a elaborar productos o prestar servicios de calidad y a hacer un uso adecuado de los recursos.

Pilares fundamentales

Naranjo (2008) menciona en su libro *Las habilidades del líder*, que “el liderazgo está soportado por tres piedras, que cimientan su estructura, que al ejercerlas o aplicarlas garantizan seguir recorriendo el camino hacia el crecimiento personal y gerencial” (p. 30). 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 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.

La primera piedra se denomina *coherencia de mando*, que simplemente consiste en 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. No se puede pedir lo que no se puede dar y fue valorada por los gerentes de las medianas empresas de las tres regiones en un 15.6 %. La segunda es el *estilo de liderazgo*; el 7.5 % de los encuestados afirmó que en la actualidad tener un perfil académico más alto por las facilidades que hay para estudiar, pero, a su vez, prefieren ganar menos, pero condicionado a recibir un trato justo, respetuoso, participativo en todos los niveles de la organización.

El 8.5 % consideró importante que los componentes de la tercera piedra, *la claridad*, tiene que ver con la manera como fluye la información, la forma como son conocidos los aspectos de la empresa (misión, visión, objetivos, etc.); cómo las instrucciones van de nivel en nivel de acuerdo con el 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 68.4 % de los interrogados considera que los líderes deben cumplir con todas las anteriores habilidades; de hecho, las tres piedras hacen la esencia de ser del liderazgo y si verdaderamente estos gerentes quieren convertirse en líderes deben trabajar bajo esos preceptos (ver tabla 4).

Tabla 4. Pilares fundamentales

Pilares	Caribe %	Pacífica %	Andina %	Promedio %
Coherencia de mando	24.1	10.0	12.6	15.6
Estilo de liderazgo	9.5	6.9	6.2	7.5
Claridad	8.3	9.7	7.4	8.5
Todas las anteriores	58.1	73.4	73.8	68.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

También se puede observar que los resultados de la región Caribe, frente a las otras regiones, difieren especialmente en la coherencia de mando y todas las anteriores. Teniendo en cuenta la idiosincrasia de su gente, en entrevista a varios gerentes de la región Caribe (se omiten nombres a petición de los entrevistados), estos hicieron alusión a la coherencia de mando como pilar fundamental; en cambio, en las regiones Pacífica y Andina se encontró que el liderazgo se ejerce con el ejemplo, y las tres piedras son igualmente importantes, además que las articulan a las actividades ejercidas por el líder en su proceso constructivo con todos los grupos de interés.

Consideraciones fundamentales de liderazgo

Para verificar las consideraciones fundamentales del liderazgo se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: *el ejemplo*, valorado en promedio en las tres regiones con 14.8 %, consiste en la capacidad de construir en otros a partir del comportamiento propio y del manejo consecuente de los valores –autoridad moral–; *el compromiso real*, valorado con un 16.1 %, tiene que ver acerca de cómo el líder está comprometido con su organización –sentido de pertenencia–. *Cómo entender el éxito* con un 10.8%, se enfoca en el desafío permanente por 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, finalmente, *el valor de los valores*, 9.9%, que consiste en 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– (ver tabla 5).

Tabla 5. Consideraciones fundamentales

Consideración	Caribe %	Pacífica %	Andina %	Promedio %
Ejemplaridad	15.7	14.6	14.1	14.8
Compromiso	15.6	16.2	16.4	16.1
Entender el éxito	10.7	11.1	10.5	10.8
Valor de los valores	9.8	10.2	9.8	9.9
Todas las anteriores	48.2	47.9	49.2	48.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Pero hay una consideración bastante amplia y es que, en consenso, las personas que respondieron el formulario de encuesta manifiestan que el 48.4,% ve la importancia de todas las anteriores. Las consideraciones fundamentales presentan coherencia en sus resultados en las tres regiones estudiadas, aspecto importante para destacar teniendo en cuenta que estas hacen parte integral de lo que es un líder en el ejercicio de su labor como gerente.

Comunicación

Señala Zepeda (1999), en su libro *Psicología organizacional*, que “la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación” (p. 301). Bajo esta perspectiva, se puede definir la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los diferentes grupos de interés de la organización y su entorno.

La comunicación es un fenómeno que le toma a los seres humanos más del 75 % de su tiempo y, según Naranjo (2008), “guarda estrecha relación con la supervivencia de las personas; en la medida que el líder desarrolle esta habilidad, tendrá la capacidad para recibir, transmitir y actuar con base en la información que él posee” (p. 18). 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. “La comunicación es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, después de la supervivencia. La comunicación es una condición *sine qua non* de la existencia humana” (Dolan & Martin, 2000, p. 71).

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los dos aspectos estudiados en los gerentes de las medianas empresas de las regiones Caribe, Pacífica y Andina, tipos de comunicación y las habilidades básicas de la comunicación.

Tipos de comunicación

La comunicación compromete tanto el cuerpo como el alma; la mayoría de las personas piensa que la comunicación son solo palabras, pero el discurso es solo una parte de la comunicación. Según Ribeiro (2000), “las palabras son solo el 7 % de la capacidad de influencia, el tono de la voz el 38 % y el lenguaje corporal el 55 %” (pp. 13-14). No se puede abusar de las palabras; Ribeiro también manifiesta que conversar es “establecer una relación directa con otra persona, entrar en contacto con sus ideas, sondear su forma de pensar y también informarte y aprender de ella, familiarizarse con ella, intercambiar experiencias, influir el uno en el otro, es crear realidad” (p. 123).

Se indagó por los tipos de comunicación y, en promedio, el 55.1 % de las personas encuestadas en las tres regiones manifestó que el mejor tipo de comunicación es el oral o verbal por la velocidad de la comunicación y porque permite un rápido intercambio de información, da retroalimentación inmediata, más claridad y más tranquilidad en el ámbito organizacional (los seres humanos por naturaleza somos sociables). En este tipo de comunicación, según Forero (2005), “intervienen el emisor del mensaje, el receptor del mensaje, el mensaje, el canal utilizado para el mensaje, sin olvidar que el mensaje se distingue por ser vehículo de un valor en el que debe prevalecer el respeto” (p. 20).

El 33.4 % manifestó que la comunicación escrita es “más segura” por lo que guarda los antecedentes y los resultados del proceso. Al respecto señala Ribeiro (2000) que “es impresionante la gran cantidad de energía

que se gasta en el mundo cada día con los errores de comunicación, memorandos mal escritos, explicaciones mal formuladas, conversaciones mal encaminadas, peticiones mal entendidas, entre otros” (p. 17); en este tipo de comunicación también se tuvo en cuenta los mensajes de correo electrónico. El 11.5 % restante no respondió porque manejaban dudas frente a cuál de los dos tipos de comunicación era el más importante; en este resultado puede influir el tipo de cultura organizacional que manejan las medianas empresas de los gerentes que emitieron esta respuesta (tabla 6).

Tabla 6. Tipos de comunicación

Tipo	Caribe %	Pacífica %	Andina %	Promedio %
Oral	52.2	54.8	58.3	55.1
Escrita	35.8	34.6	29.9	33.4
NS / NR	12.0	10.6	11.8	11.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

La comunicación con los diferentes grupos de interés es de vital importancia para todas las organizaciones. En este caso, las tres regiones estudiadas presentaron resultados similares, dando mayor importancia a la comunicación oral por su velocidad en el proceso de retroalimentación; al mencionar la parte escrita, hicieron mucho énfasis en las evidencias que exigen los diferentes procesos, especialmente los que tiene que ver con las normas de calidad.

Habilidades básicas

“El líder debe desarrollar habilidades que le permitan mantener una buena comunicación con su entorno” (Carbonell, 2006, p. 23), y cuando se habla de entorno se refiere a todos los grupos de interés, con los cuales debe mantener estrecha relación y comunicación permanente.

En las habilidades básicas de la comunicación el 20.6 % de los gerentes de las medianas empresas de las tres regiones estudiadas respondió que escuchar y observar (significa ver y escuchar inteligentemente, es decir, compartir información, organizarla, recordarla y utilizarla en forma eficaz). Esta es una de las habilidades más críticas; se falla regularmente

al no mirar a los ojos al interlocutor; el 4.1 % destacó el hecho de saber preguntar, mencionaron en entrevista que para aprender hay que saber preguntar y esto es lo que en ocasiones no los cohibe de aprender, porque el orgullo no deja reconocer que no se conoce sobre un tema específico y prefieren callar.

El 4.3 % se decidió por la verificación; esta actividad se puede hacer de una manera sencilla, simplemente preguntar y confirmar hasta qué punto el mensaje fue recibido objetivamente; hay que observar el comportamiento de su interlocutor para tener una claridad del estado anímico que puede presentar para captar toda la información que le fue suministrada (tabla 7).

Tabla 7. Habilidades básicas

Habilidad	Caribe %	Pacífica %	Andina %	Promedio %
Observar y escuchar	22.6	21.0	18.2	20.6
Saber preguntar	4.7	3.9	3.7	4.1
Explicar	5.4	4.1	4.8	4.8
Verificar	3.2	4.8	4.9	4.3
Todas las anteriores	64.1	66.2	68.4	66.2
Total	100.0	100.0	100.	100.0

Fuente: Elaboración propia.

El 4.8 % de los empresarios encuestados respondieron por la explicación, que es el proceso de retroalimentar sobre la comunicación que se envió; si esta no logró el resultado que se esperaba, de inmediato se debe explicar las veces que sean necesarias hasta que se comprenda a cabalidad el mensaje. Las explicaciones deben ser claras y precisas; el 66.2 % afirmó que todas las habilidades básicas son necesarias para mantener una comunicación clara, precisa, oportuna y franca dentro de la empresa y sus diferentes grupos de interés.

De los resultados obtenidos hay que destacar que los gerentes encuestados consideran a ciencia cierta que hay que usar las cuatro habilidades básicas de la comunicación; no se puede pretender creer que con solo observar y escuchar se puede mantener una comunicación efectiva, hay que acompa-

ñarla de las preguntas, las explicaciones y la verificación para hacer que la comunicación cumpla con su objetivo.

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. Según Zepeda (1999), “el estrés, que simplemente es la respuesta negativa del cuerpo a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la persona” (p. 27). 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 resultado es que el individuo se encuentra frente a una situación amenazante y nociva donde utiliza recursos adaptativos, psicológicos y fisiológicos con el fin de mantener su equilibrio interno evitando el deterioro de su salud física y mental” (Martínez, 2004, p. 5).

Regularmente, estas situaciones generan diferentes respuestas en el ser humano, dependiendo de su capacidad para responder ante ellas. “El estrés es provocado por la forma como reaccionamos ante las situaciones y sucesos de la vida que por los mismos estresores” (Martínez, 2004, p. 4).

Estas situaciones llevan a forjar un deseo de huir de la situación que la provoca o a confrontarla violentamente; en esta reacción participan casi todos los órganos y funciones del cuerpo, incluidos el cerebro, los nervios, el corazón, el flujo de sangre, el nivel hormonal, la digestión y la función muscular. Según Davidson (2001), “aunque la respuesta ante el estrés nos puede ayudar cuando una acción rápida sea necesaria, la activación frecuente de dicha respuesta puede acabar por deteriorar nuestra salud” (p. 15).

Las diferentes respuestas que puede tener el individuo ante el estrés se pueden agrupar, según Benito, Simón, Sánchez y Matachana (2011), “en dos campos: psicológico y biológico” (p. 38). Según los mismo autores, estas respuestas psicológicas al estrés “abarcaban tres factores: emocional, cognitivo y de comportamiento que no aparecen en el individuo de forma

aislada, sino interrelacionados ya que todos ellos forman parte del individuo y del ambiente que le rodea, y pueden alterar su salud”.

En el manejo del estrés se estudiaron las respuestas psicológicas que este presenta en los gerentes de las medianas empresas de las regiones Caribe, Pacífica y Andina de Colombia, y cómo los afecta el estrés laboral.

Respuestas psicológicas en el ser humano

De acuerdo con lo planteado por Benito, Simón, Sánchez y Matachana (2011), “el estrés es una respuesta del ser humano ante una situación biológica o psicológica” (p. 24); en este caso solo se indagó sobre la parte psicológica que tiene manifestaciones cognitivas (incapacidad para tomar decisiones, bloqueo mental, vulnerabilidad a la crítica y confusión, entre otros), de comportamiento (fumar y beber más de lo normal, risa nerviosa, actividad física exagerada, desorden alimenticio, morderse las uñas, entre otros) y emocionales (pérdida de energía, bajo estado de ánimo, pesimismo, apatía, temor a enfermarse y pérdida de autoestima, entre otros).

En promedio, la población estudiada en las regiones Caribe, Pacífica y Andina manifestó, en un 45.2 %, que los gerentes presentan respuestas cognitivas que no los deja tomar decisiones fácilmente, debido a la presencia de bloqueos mentales permanentes que les impiden pensar y actuar de manera lógica y coherente; el 22.5 % presenta respuestas de comportamiento, especialmente por los desórdenes alimenticios y, en ocasiones, por beber y fumar más de lo normal, pues creen que en la bebida y el hábito de fumar pueden encontrar un refugio, mientras encuentran respuestas a la situación que están viviendo.

El 32.3 % tiene respuestas en la parte emocional, porque manifiestan pérdida de ánimo; en ocasiones, no sienten ganas de ir a trabajar, presentan disminución de energía física y mental que los agobia, especialmente cuando tienen problemas económicos. Esos síntomas los conducen a tener altas dosis de tensión, inestabilidad e inquietudes, sobre todo ante los cambios de políticas económicas por parte del gobierno de turno, debido a que sienten que a los propietarios de las medianas empresas les alteran

las reglas de juego, hechos que los llevan a considerar que están solos y sin ningún tipo de ayuda (tabla 8).

Tabla 8. Respuestas psicológicas en el ser humano

Respuestas	Caribe %	Pacífica %	Andina %	Promedio %
Cognitiva	44.8	44.4	46.3	45.2
Comportamiento	26.5	25.4	15.6	22.5
Emocional	28.7	30.2	38.1	32.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

También se pudo apreciar que los gerentes de las medianas empresas de las regiones costeras tienen un mejor manejo de su parte emocional, algo característico de su cultura, que hace que enfrenten los problemas en forma más tranquila y jovial³. Asimismo, en las regiones costeras el porcentaje de respuestas de comportamiento es más elevado frente a la región Andina, debido a la idiosincrasia y gusto por la diversión de los habitantes.

Estrés laboral

El estrés laboral, según Martínez (2004), “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” (p.26). Los principales factores generadores de este tipo de estrés están presentes en el entorno laboral y tienen que ver con la organización, el tipo de cargo y las relaciones.

Para Davidson (2001), las causas del estrés laboral están marcadas por “el tipo de personalidad, inestabilidad laboral, relaciones interpersonales inadecuadas, sobrecarga de trabajo físico y mental, dificultad en el trabajo, funciones extracurriculares, mucha responsabilidad en el trabajo, trabajo

³ “El hombre jovial se esfuerza por hablar en chanza; da cierto colorido de alegría a todo lo que hace o a todo lo que dice”, Diccionario de la Lengua Española (1986).

rutinario, falta de educación y capacitación, ascensos y ausentismos, entre otras” (p. 21).

Durante el diligenciamiento de la encuesta se logró dialogar con los gerentes de las tres regiones y ellos manifestaron que la parte organizacional les genera, en promedio, un 36.0 % de estrés. En ocasiones, porque hay procesos lentos resultantes del diseño de una estructura organizacional no acorde con el funcionamiento de la empresa; al respecto, la región Andina muestra un leve incremento de esta causa; según sus propios gerentes, esto se debe a raíz de los constantes cambios que se producen en sus empresas. En lo que hace referencia al cargo (asignación y funciones), se observa cómo las regiones Caribe y Pacífica presentan un resultado casi similar, 55.4 y 55.5 % respectivamente, mientras que la región Andina tiene un 41.3 %.

Llama la atención que las regiones costeras, haciendo gala de su jovialidad, presentan resultados casi iguales en la variable de las relaciones (intra e interpersonales), 9.8 y 9.4 % respectivamente, mientras que la región Andina tiene un índice más alto, 20.6%, hecho que fortalece la teoría planteada acerca de la idiosincrasia de estas regiones, donde la amabilidad y camaradería entre los miembros de sus organizaciones hacen que el estrés no esté tan presente en sus lugares de trabajo. Es más, el Diccionario de la Lengua Española (1986), define que “el hombre jovial se esfuerza por hablar en chanza; da cierto colorido de alegría a todo lo que hace o a todo lo que dice” (p. 84) (ver tabla 9).

Tabla 9. Estrés laboral

Causa	Caribe %	Pacífica %	Andina %	Promedio %
La organización	34.8	35.1	38.1	36.0
El cargo	55.4	55.5	41.3	50.7
Las Relaciones	9.8	9.4	20.6	13.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Manejo del tiempo

Durante los últimos años, el tiempo ha logrado influir mucho en el comportamiento laboral de las personas; la globalización trajo consigo el rompimiento de las barreras de la comunicación, e hizo el mundo más competitivo. “En la medida en 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, p. 16).

No interesa cuántas actividades se tengan, si se es un buen líder en el manejo del tiempo, logrará ejecutar todas sus tareas. En vez de perder tiempo quejándose, el líder debe organizarse y evitar los pretextos; la gestión del tiempo es una tarea que se adquiere con la práctica; además, se desarrolla a lo largo de toda la vida. Para Drucker (2002), el tiempo es “el recurso más importante; quien no lo sabe administrar, no sabe administrar nada” (p. 113). En esta investigación se revisaron cómo los cuadrantes del tiempo y los ladrones del tiempo influyen en los gerentes de las empresas estudiadas.

Los cuadrantes del tiempo

Según Stephen Covey (2009), autor que se especializa en efectividad, en su libro *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*, presenta una matriz que contiene dos dimensiones: lo importante y lo no importante (realiza un aporte a los valores, la misión y las metas) y lo urgente y no urgente (requiere atención inmediata por algo que no se hizo a tiempo), combinando las dimensiones mencionadas se obtienen cuatro cuadrantes, tal como se muestra en la gráfica 1.

Gráfica 1. Cuadrantes del tiempo

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p>I. SUPERVIVENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo gastado en: Crisis, trabajos urgentes de hoy, ir al médico con un dolor fuerte <p>RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrés, cansancio, apagafuegos 	<p>II. LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo gastado en: Desarrollo personal, planeación, familia, recreación, estudio <p>RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Felicidad, liderazgo
NO IMPORTANTE	<p>III. ENGAÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo gastado en: Interrupciones, presiones, reuniones, llamadas innecesarias <p>RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión a corto plazo, cero planes 	<p>IV. DESPERDICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo gastado en: Distracciones, actividades placenteras, chisme, chat <p>RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Despidos, irresponsabilidad total

Fuente: Covey (2009).

En el **cuadrante 1**, lo urgente e importante, permanecen el 41.8 % de las tres regiones estudiadas, se conoce con nombre de la “Supervivencia” y maneja un alto nivel de estrés; las actividades de este cuadrante se hacen inmediatamente (es una reacción), el problema para los gerentes consiste en que las personas que dedican demasiado tiempo a este cuadrante, se la pasarán solo apagando incendios.

El **cuadrante 2**, lo importante y no urgente, es el del “liderazgo”; aquí permanece el 41.6 % de los líderes entrevistados en las tres regiones, quienes se describen como personas proactivas y exitosas. Las actividades de este cuadrante, regularmente, se programan y se llevan a cabo de acuerdo con lo planeado, puesto que son: planear, prevenir, preparar, establecer relaciones. Se recomienda ubicar todas las actividades posibles en este cuadrante.

En el **cuadrante 3**, lo urgente y no importante, solo el 11.0 % de las personas encuestadas está ubicado aquí. Este cuadrante es el del “Engaño” o de los sobrereactivos, de quienes trabajan mucho, pero no son exito-

sos. Las personas que se encuentran en este cuadrante deben buscar más información, deben delegar, reprogramar sus actividades o simplemente no hacerlas.

En el **cuadrante 4**, lo no urgente y no importante, se encuentran las personas inactivas, desmotivadas. Este es el cuadrante del “Desperdicio”; afortunadamente solo el 5.6 % de los líderes encuestados se encuentra ubicado aquí; de hecho, hay que evitarlo, es nocivo para una organización (tabla 10).

Tabla 10. Cuadrantes del tiempo

Cuadrante	Caribe %	Pacífica %	Andina %	Promedio %
1 “Supervivencia”	42.2	40.5	42.6	41.8
2 “Liderazgo”	38.3	42.1	44.6	41.6
3 “Engaño”	12.8	11.7	8.5	11.0
4 “Desperdicio”	6.7	5.7	4.3	5.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Los ladrones del tiempo

Según Acosta (2009), los ladrones del tiempo “constituyen para cualquier directivo la primera razón declarada de preocupación y de pérdida de tiempo” (p. 103). La lista de ellos es universal y se consideran los más frecuentes las interrupciones, las postergaciones y las prioridades cambiantes, entre otros.

Para esta actividad específica se trabajó con los gerentes de las empresas estudiadas sobre los aspectos que ellos consideraban “ladrones” y se encontró lo siguiente:

Las *interrupciones*: el 22.8 % de los encuestados consideró que en las interrupciones (no saber decir no, no agendar, no colocar letreros en la puerta de la oficina para evitar las interrupciones, no saber cómo decirle a la gente que se encuentra ocupado, originan pérdida de tiempo); se pierde demasiado tiempo, y manifestaron que están trabajando para solucionar este aspecto, especialmente los gerentes de las regiones Caribe y Pacífica.

En las *postergaciones*: el 26.1 % de los gerentes respondió 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; manifestaron estar muy preocupados, pues básicamente pierden tiempo por no delegar, hecho que se presenta por la falta de confianza en sus trabajadores.

Las *prioridades cambiantes*: solo el 11.5 % afirmó que las prioridades cambiantes se les presentan debido a la falta de establecimiento de un orden e importancia para sus actividades. Tres de los gerentes encuestados, con quienes se tuvo una amplia conversación, manifestaron que era necesario planear más y, sobre todo, seguir el orden establecido en los planes para evitar caer en manos de este ladrón.

Otros ladrones: en este ítem consideran se siente más atrapados los gerentes que respondieron la encuesta; el 39.6% afirmó que la mala actitud, no delegar, la descripción confusa del trabajo, esperar respuestas de otros, socializar demasiado, 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 (tabla 11).

Tabla 11. Los ladrones del tiempo

Ladrón	Caribe %	Pacífica %	Andina %	Promedio %
Interrupciones	23.1	25.4	19.8	22.8
Postergaciones	27.9	28.0	22.5	26.1
Prioridades cambiantes	12.2	10.8	11.6	11.5
Otros	36.8	35.8	46.1	39.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Ménard (2004) menciona que “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” (p.114); Mc Cay (1996) afirma que “el bien más valioso que el hombre moderno posee, junto con su talento personal y su preparación, es su tiempo; del buen uso de este depende gran parte de éxito en su vida”.

5. CONCLUSIONES

Lo esencial del verdadero liderazgo no se reduce a 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.

Un buen líder debe ser capaz de manejar adecuados procesos comunicativos, combinando de manera adecuada las habilidades gerenciales de escucha, observación y expresión. De esta manera puede comunicarse eficientemente con sus pares y empleados, pues un mal proceso comunicativo interfiere con el liderazgo. Además, es importante destacar el papel de la retroalimentación en el proceso comunicativo, sobre todo desde la perspectiva del liderazgo.

Una buena práctica para reducir el papeleo innecesario no es sólo trabajar con informes ejecutivos sino empoderar a los subordinados, permitiéndoles 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 Colombia, lo cual implica que el manejo de las relaciones, la búsqueda incesante por construir calidad y un cuidado especial en las finanzas de estas empresas, constituye un elemento clave en su gestión actual.

Un líder debe gestionar de manera estratégica, eficiente y dinámica su organización y el personal que la conforma, con el fin de influir positivamente y minimizar el estrés que sus colaboradores puedan generar en su actividad laboral. 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 debe manejar en su organización.

REFERENCIAS

- Acosta, J. M. (2009). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*. Madrid: ESIC.
- Benito, M., Simón, M., Sánchez, A. & Matachama, M. (2011). *Promoción de la salud y apoyo psicológico al paciente*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1999). *Leadership and the one minute manager*. Nueva York: William Morrow.
- Boyett, J. & Boyett, J. (1999). *Hablan los gurús*. Bogotá: Norma.
- Cano, A. (s.f.). SEAS. Recuperado el 14 de septiembre de 2014, de [www.ucm.es: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/seas/estres_lab/el_estres.htm](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/seas/estres_lab/el_estres.htm)
- Carbonell, R. (2006). *Presentaciones efectivas*. España: Esdaf.
- Covey, S. (2009). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós .
- Davidson, J. (2001). *Sobrevivir al estrés*. Madrid: Pearson.
- Dolan, S. & Martín, I. (2000). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Drath, W. & Palaus, C.J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Drucker, P. (1995). *El ejecutivo eficaz*. Bogotá: Círculo de Lectores.
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Forero, M. T. (2005). *Cómo hablar correctamente y comunicarse mejor*. Montevideo: Latinbooks Internacional.
- González, M. & Naranjo, R. (2011). Inversión en recursos digitales: un imperativo estratégico para el desarrollo de la gerencia empresarial. *Generación digital*, 8, 8.
- Guzmán, P., López, D. & Ocampo, M. (2008). *Comunicación empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hemphil, J. K. & Coons, A. E. (1957). Job descriptions for executives. *Harvard Business Review*, 37, 55-67.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez-Roca.
- Macdonald, J. (2002). *Aprenda a comunicarse con éxito en el trabajo*. Bogotá: Planeta.
- Martínez, J. M. (2004). *Estrés laboral*. Madrid: Pearson.
- Mc Cay, J. (1996). *La administración del tiempo*. México: Mc. Graw Hill.
- Ménard, J.-D. (2004). *Cómo organizar el tiempo*. Barcelona: Larousse.
- Méndez, C. E. (2009). *Metodología*. México: Limusa.

- Naranjo, R. & González, M. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana. *TEACS*, 27, 35-36
- Naranjo, R. (2008). *Las habilidades del líder*. Santiago de Cali: Lithoclave.
- Naranjo, R. (2009). El cambio en las organizaciones. *Ingeniare*, 112-113.
- Real Academia de la Lengua Española. (2001). *Diccionario de La Lengua Española*. Madrid: Espasa.
- Ribeiro, L. (2000). *La comunicación eficaz*. Barcelona: Urano.
- Sloan, S. & Cooper, C. (1987). Sources of estress in the modern office . *Psychophysiology and the electronic workplace*, 1, 113-135.
- Toro, I. & Parra, R. (2006). *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson .
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Pearson.