

# Habilidades directivas como determinante de la negociación internacional

Managerial skills as a determinant of international negotiation

Habilidades gerenciais como um determinante da negociação internacional

DOI: <https://doi.org/10.21803/penamer.15.30.494>

**Yesid Oswaldo González-Marín**

<http://orcid.org/0000-0002-5150-9160>

PhD(c) en Dirección y Administración de Empresas, Corporación Universitaria Americana, Medellín.  
ygonzalez@americana.edu.co

**Francisco Javier Arias Vargas**

<https://orcid.org/0000-0002-4483-1741>

PhD en Dirección y Administración de Empresas, Universidad de Medellín, Medellín.  
fjarrias@americana.edu.co

**Luis Fernando Garcés Giraldo**

<https://orcid.org/0000-0003-3286-8704>

PhD en Filosofía Corporación Universitaria Americana, Medellín. lgarces@americana.edu.co

## Resumen

**Introducción:** el desarrollo de habilidades directivas durante las dos últimas décadas, en los directivos, marcan una gran diferencia en la eficacia de los empleados y el desempeño general de la organización. Las dificultades que evocan los gerentes involucrados en los negocios internacionales obedecen a las diferencias socioculturales, condiciones jurídicas, y estilo de vida. **Objetivo:** Analizar las habilidades directivas en función de los negocios internacionales. **Reflexión:** Las habilidades directivas, bajo un enfoque de relaciones comerciales, estas, son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza que permitan a las empresas expandir sus mercados a nivel global. **Conclusiones:** Los enfoques tradicionales referidos a las habilidades directivas en lo que se refiere a las competencias que deben alcanzar los directivos en las organizaciones se basan en el liderazgo, entendido como la capacidad de capacitar y desarrollar acciones comunes, bajo objetivos comunes.

**Palabras clave:** Actitud; Internacional; Gestión; Empresario; Globalización.

## Abstract

**Introduction:** The development of managerial skills during the last two decades, in managers, makes a great difference in the effectiveness of employees and the organization's overall performance. The difficulties evoked by managers involved in international business are due to socio-cultural differences, legal conditions, and lifestyles. **Objective:** To analyze managerial skills as a function of international business. **Reflection:** Under a commercial relations approach, managerial skills are acquired and learned to produce expected results with maximum certainty that allow companies to expand their markets globally. **Conclusions:** The traditional approaches referred to managerial skills in terms of the competencies to be achieved by managers in organizations are based on leadership, understood as the ability to train and develop common actions, under common objectives.

**Keywords:** Attitude; International; Management; Business; Globalization.

## Resumo

**Introdução:** O desenvolvimento de habilidades gerenciais durante as últimas duas décadas, nos gerentes, faz uma grande diferença na eficácia dos funcionários e no desempenho geral da organização. As dificuldades evocadas pelos gerentes envolvidos em negócios internacionais são devidas a diferenças sócio-culturais, condições legais e estilos de vida. **Objetivo:** Analisar as habilidades gerenciais como uma função dos negócios internacionais. **Reflexão:** Sob uma abordagem de relações comerciais, as habilidades gerenciais são adquiridas e aprendidas para produzir resultados esperados com o máximo de certeza que permitem às empresas expandir seus mercados globalmente. **Conclusões:** As abordagens tradicionais referem-se às habilidades gerenciais em termos de competências a serem alcançadas pelos gerentes nas organizações são baseadas na liderança, entendida como a capacidade de treinar e desenvolver ações comuns, sob objetivos comuns.

**Palavras-chave:** Atitude; Internacional; Administração; Negócios; Globalização.

## ¿Cómo citar este artículo?

González-Marín, Y., Arias y Garcés, L. (2022). Managerial skills as a determinant of international negotiation. *Pensamiento Americano*, e#:494. 15(30), 1-12. DOI: <https://doi.org/10.21803/penamer.15.30.494>



## Introducción

Durante las dos últimas décadas, los directivos han marcado una gran diferencia en la eficacia de los empleados y en el rendimiento global de la organización, para obtener buenos resultados en los negocios internacionales, esto implica una formación en habilidades directivas (HD) González-Marín y Canós-Darós (2021) que permita afrontar la economía mundial, la geopolítica y la diplomacia en los negocios globalizados.

En una cultura empresarial basada en los negocios internacionales, la globalización genera nuevos retos, confrontando a sus gestores con modelos competitivos. En esta dirección, un aspecto que sigue siendo discutido por los académicos es determinar cuánta formación debe tener un gestor para enfrentar los cambios en las organizaciones. Por lo tanto, este estudio se propuso establecer cómo las habilidades directivas son determinantes en la negociación internacional.

Una de las principales dificultades a las que se enfrentan las organizaciones es el papel que asumen los nuevos directivos al decir lo que debe hacerse y no cómo debe hacerse. Las lagunas que se producen en los equipos de trabajo se deben a la ausencia de habilidades directivas que permitan alcanzar los objetivos y compartir así las decisiones que conducen al éxito. Es evidente que los directivos no están preparados para asumir un liderazgo transformador y estimular a su personal. Evidenciando deficiencia en liderazgo, empatía, ausencia de autoridad y definición de perfiles adecuados para la asignación de roles en la organización.

Por ello, la formación en habilidades directivas nace como una herramienta decisiva que contribuye al crecimiento efectivo de las organizaciones inmersas en negocios internacionales. En concreto, las competencias directivas estudiadas desde el macroentorno en este artículo de reflexión, incluyen la gestión de personal, la negociación, la cooperación con proveedores y las condiciones comerciales (Ba- gheri et al., 2022). A nivel personal, cualidades como el autoconocimiento, la gestión del estrés, la solución creativa, la innovación. Aunque las habilidades especializadas como el liderazgo, la creación de equipos, la motivación, el coaching y los rasgos de personalidad pueden desarrollarse a través de la formación, la experiencia y la madurez que implican cambios organizativos para adaptarse a las normas internacionales de rendimiento.

Según Maria et al. (2022), las dificultades a las que se enfrentan los directivos que participan en negocios internacionales se deben a diferencias socioculturales, jurídicas y de estilo de vida. En consecuencia, la actitud del directivo desempeña un papel importante en la gestión de las empresas en el mercado mundial. La cultura es multifactorial, definida por la geopolítica, la ideología religiosa, la economía, el nivel educativo, el idioma, la estructura social y los sistemas de valores comunes a los miembros de un grupo u organización. En este contexto, los directivos abogan por las habilidades

interpersonales a la hora de interactuar con diferentes culturas que crean lagunas en la negociación, como la comunicación directa frente a la indirecta, los acentos y la fluidez lingüística, el papel de la jerarquía y la autoridad, y los conflictos en la toma de decisiones (Henríquez-Fuentes et al., 2019).

Esto es evidente al entender la globalización como un proceso de vinculación de oportunidades financieras, económicas, sociales, políticas y culturales para el avance de las naciones en países económicamente desarrollados al abrir las puertas al mundo exterior. El propósito de este artículo es analizar las competencias directivas en función de los negocios internacionales se divide en cuatro partes. La primera parte aborda un enfoque teórico de las competencias directivas. En la segunda parte se analizan las consecuencias de las competencias directivas en los negocios internacionales, incluidas las generalidades de la función directiva, los tipos y la caracterización desde la teoría de la gestión.



La tercera parte presenta favorables enfoques de la EM que benefician las relaciones comerciales internacionales. Por último, se presentan enfoques críticos de la EM en los negocios internacionales, concluyendo con el uso de la EM en la negociación.

## MARCO TEÓRICO

Whetten & Cameron (2011), La habilidad gerencial es el vínculo por el cual la estrategia, la práctica gerencial, las herramientas, las técnicas, los atributos de personalidad y el estilo funcionan para producir resultados efectivos dentro de las organizaciones, existen otras clasificaciones de las habilidades gerenciales. Smith et al. (2001). Dividen las competencias directivas en capacidades preferidas (empresa) y precisas (talento industrial, talento técnico). Mama- ni et al. (2016) clasifican las competencias de control en comunicación, empleador, trabajo en equipo, liderazgo, adaptabilidad y competencias tecnológicas. Robert Katz (1974) identifica 3 unidades de habilidades cruciales para un líder de éxito: competencias técnicas, capacidades humanas y habilidades conceptuales; Goleman et al. (2016) sostienen que las habilidades requeridas a través de los directivos pueden clasificarse principalmente en función de sus responsabilidades. Yukl (2002) describió nueve talentos como característica de un líder de éxito: astucia (inteligencia), habilidades conceptuales, creatividad, relaciones internacionales y tacto, fluidez al hablar, información de tareas de grupo, competencias organizativas (capacidad administrativa), persuasión y competencias sociales. Por los autores. González-Marín (2020) la capacidad de gestión es la habilidad y disposición para desarrollar funciones que impliquen la toma de decisiones de forma eficiente, disposición para ponerse al servicio de los demás. Se basa en las habilidades de comprensión (resolver problemas cotidianos), organización (ordenar tareas antes de trabajar), investigación (observar un fenómeno) y comunicación (exponer conclusiones) (Martínez, 2002).

Por otro lado, al referirse a la administración, es probable que se activen varias palabras que se relacionan como líder, gerencia, jefe, dirección, cumplimiento, objetivos; pero es posible que no se sepa exactamente lo que significa, para el autor Martínez, (2002). Se han realizado varias revisiones sistemáticas de la teoría de la administración, teniendo en cuenta los enfoques teóricos clásicos de la administración como Taylor (1911) con la teoría científica (Fayol, 1916) con la teoría administrativa; Max Weber con la teoría burocrática; Elton Mayo con la teoría de las relaciones humanas; Ludwig Von Bertalanffy con la teoría de los sistemas y Douglas McGregor con la teoría X & Y citado por (Chiavenato, 2019). Sin embargo, Drucker (1993) es considerado como el precursor del management moderno, uno de los pensadores más importantes del siglo XX y la figura más influyente en la historia de la empresa.

Su perspectiva de gestión en la empresa, responde a una visión actual y unificadora, emulable en cualquier organización de orden público o privado. Este punto de vista es apoyado por Maria et al. (2022) quienes escriben el efecto del liderazgo transformacional y la autoeficacia creativa (CSE) en la creatividad de los empleados. Para Drucker, citado por Stein (2006) "Gestionar es definir la misión de la empresa y motivar y organizar las energías humanas para cumplirla" (p.48).

Su filosofía holística de la empresa se basa en la descentralización. Por tanto, las organizaciones funcionan más eficazmente cuando los directivos de distintos niveles pueden tomar decisiones. Esto significa que una sola persona no puede tomar todas las decisiones en una organización de cierto nivel de complejidad. Por lo tanto, la gestión de la difusión se basa en el establecimiento de objetivos y la medición de los resultados en función de la consecución de los objetivos; aclarando que la organización no cumple un único objetivo sino muchos que deben integrarse en el cumplimiento de la misión.



Además, como señala Vera (2013), el "autogobierno" es una forma de poder que se ejerce en la vida cotidiana y que ordena y designa a los individuos por una ley de verdad sobre sí mismos que debe ser reconocida; ahora, enfocarse en las oportunidades es establecer límites de lo que se es y de lo que no se es; dejar de hacer algo intencionalmente para volverse único en otra actividad y entonces ajustar la organización; más aún cuando valora el recurso humano como base principal del factor de producción independientemente de su formación. La inversión en capital humano permite la creación de un factor diferenciador a favor de la ventaja competitiva al alimentar la gestión del conocimiento en los colaboradores, a favor de la eficiencia y productividad, y de un ambiente de trabajo propio y aplicado en los negocios.

Según Pereda Pérez et al. (2018), La inteligencia emocional resulta ser una habilidad que cada vez ocupa un lugar más destacado y necesario en las personas, para hacer frente a las múltiples incidencias que surgen en el desempeño laboral del día a día. Visto desde la perspectiva de ahora.

Saldarriaga Ríos (2013), las empresas dependen de un directivo con la capacidad de autocontrolar y mejorar favorablemente sus emociones en las relaciones y toma de decisiones particularmente en un enfoque que oriente y conduzca al crecimiento exitoso de sus seguidores y generando conjuntamente ventajas competitivas en función de sostenerlas en el tiempo. En este sentido, (Goleman et al., 2016) citado por Bueno Lugo (2019) define el término Inteligencia Emocional como la capacidad humana para sentir, comprender, controlar y modificar los estados emocionales en uno mismo y en los demás; por su parte (Thorndike, 1920) define la Inteligencia como la capacidad para comprender y dirigir a las personas y gestionar sus relaciones, Sumado a lo anterior, hoy en día con la incorporación de la 4ta revolución industrial, el cliente se mantiene informado de los cambios y tendencias que pueda tener un producto o servicio. De ahí que las organizaciones estén abiertas a la fuerza del cambio y a la consecución de directivos capaces de liderar con responsabilidad ya que de todo lo mencionado hasta ahora, se puede suponer que la dirección está haciendo las cosas bien, pero los líderes están haciendo las cosas bien.

### ***Consecuencias de la falta de capacidad de gestión***

Si bien el desarrollo de las competencias directivas Neupert et al. (2005) se debe al nivel de formación y educación de los directivos, también depende de la gestión de los conocimientos de la organización, es evidente que la formación del capital humano tiende un puente entre un director general y un alto directivo. Invertir en formación del capital humano (Henríquez-Fuentes et al., 2019). Es un instrumento de transformación en los negocios internacionales al comprender la geopolítica y los contextos en los que se desarrollan. Por otro lado, aplicar las competencias directivas a favor de los negocios internacionales incrementa la eficiencia y productividad en las organizaciones, así como una valoración positiva de la gestión directiva.

En el contexto de la comprensión de las operaciones empresariales en un contexto internacional, los directivos serán capaces de utilizar habilidades de gestión como la autoconciencia, la gestión del estrés, las soluciones creativas, la creación de equipos, la motivación de la comunicación, la resolución de conflictos, el liderazgo, la adaptabilidad y las habilidades técnicas. El desarrollo de estas habilidades implica la transformación de los líderes que pueden mejorar el trabajo en equipo mediante la aplicación de herramientas de apoyo al trabajo en equipo (Macías et al., 2021).

Entre ellas se encuentran la comunicación asertiva, la inteligencia emocional y la gestión de conflictos. Los líderes se centran en desarrollar, supervisar y ejecutar actividades que lleven a la organización a alcanzar sus objetivos mediante un alto rendimiento de los empleados

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons "Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada".



Es necesario tener en cuenta que las habilidades directivas deben reforzarse y dominarse cada vez más porque también han sufrido cambios al igual que las personas y los directivos ya que estamos en un mundo cambiante que requiere que las personas puedan adaptarse y encontrar una solución a aquellos problemas que se presentan; además, porque las circunstancias en las que se encontraban anteriormente los directivos eran diferentes; por ello, es importante trabajarlas y mejorarlas para ser grandes líderes y alcanzar el éxito esperado.

Por otro lado, el interés por la investigación sobre liderazgo y gestión de conflictos entre empleados surge de la necesidad de las organizaciones de saber cómo liderar a sus compañeros cuando surgen conflictos laborales y de identificar a aquellos líderes que están ahí para ayudar a reducir el conflicto. Los buenos líderes de hoy en día deben ser capaces de encontrar soluciones inmediatas a cualquier situación que surja inevitablemente en cualquier organización.

Los conflictos en el lugar de trabajo surgen de la naturaleza de la organización, y ésta no puede resolverlos por sí sola debido a las diferencias existentes en su seno. Las visiones o visualizaciones negativas pueden exacerbar o agravar el conflicto dependiendo de estas perspectivas personales. Según Valbuena et al. (2012). Los conflictos se manifiestan de forma independiente en cada organización y es necesario determinar dónde surgen porque entendiendo sus orígenes se pueden encontrar soluciones y limitar o prevenir su continuación. Esto afecta a la productividad de la organización en los negocios.

Por trayectoria, Huerta y Rodríguez (2006) las empresas han utilizado el enfoque de los derechos y el poder para volver a resolver los conflictos laborales, pero muchas empresas públicas y privadas se han dado cuenta de los enormes costes financieros y humanos que conlleva la resolución de estos conflictos. El manejo de conflictos es ahora vital para lograr un desempeño correcto, tremendos efectos y un excelente clima organizacional, esto se ha convertido en una tarea de los líderes modernos, pues se ha comprobado que si atendemos los deseos de nuestros colaboradores, estos serán extra poderosos porque la corporación logre sus objetivos. Entre las terribles consecuencias, mencionaremos la muerte de ajuste, excesiva rotación, y poca innovación, en la forma de llevar consigo tasas excesivas y podría impedir el buen crecimiento y mejora de la organización.

Por último, para los directivos, el desarrollo de habilidades directivas potencia los negocios internacionales al permitirles conocer a sus proveedores, clientes y busca su desarrollo en favor de ellos mismos y de su organización (Vera, 2013).

En la misma línea, los directivos deben saber acercarse a las personas y generar relaciones fructíferas de networking, saber tratar a las personas e interactuar directamente con ellas, no todas las personas reaccionan igual ante las mismas respuestas o actitudes; escuchar permite mantener una conversación con cualquier persona, centrándose en lo que la otra persona está contando y no en lo que nosotros queremos comentar. Aspectos que se suman al desarrollo de la creatividad, a la hora de enfrentarse a situaciones complejas para resolver problemas e innovar en el ámbito de los negocios internacionales.

Sin embargo, las habilidades gerenciales también tienen enfoques negativos que obligan a los gerentes a replantear su gestión y proyección a nivel organizacional, según Cetina et al. (2010) en un estudio de 171 trabajadores, la percepción de los subordinados sobre las habilidades gerenciales de sus jefes muestra que no todos los gerentes cumplen con estas habilidades, aunque no sea así, los subordinados se comportarán con respecto a ellos y sus órdenes de acuerdo a sus percepciones. Esta es una situación acuciante para una organización en la construcción de valor y ventaja competitiva.

Del mismo modo, uno de los principales problemas a los que se enfrentan las organizaciones es la falta de gestión y liderazgo por parte de los tácticos dentro de la empresa (Fernández, 1999).



Los directivos operativos no ven ninguna ventaja en la toma de decisiones porque, al final, suele estar en manos de sus superiores, lo que frustra la misión o se toma como una pérdida de tiempo. Esta demarcación impide que se tomen decisiones innovadoras y las decisiones se vuelven muy lentas, lo que limita el radio de cambio individual al tiempo que aumenta las desventajas y oportunidades que puedan surgir. La situación explica la posición de, al menos, dos enfoques asociados al desarrollo de competencias directivas en la consecución de negocios internacionales (Ramírez-Rojas, 2018).

En primer lugar, se plantean los efectos positivos y, en segundo lugar, se fija una relación directa entre la ausencia de habilidades directivas y la gestión en las empresas para satisfacer las necesidades futuras de la globalización que, en ocasiones, se constituye categóricamente en negativa. Esto despierta el interés por los contenidos y características que deben cubrir las habilidades directivas en cada uno de sus directivos, tales como el compromiso, la lealtad, la planificación estratégica y la gestión del cambio, habilidades que son más débiles para los líderes actuales, al tiempo que se requiere consultar las necesidades reales de los directivos para posibilitar el impulso, el desarrollo y la competitividad.

## REFLEXIÓN

### Enfoques de las capacidades de gestión

#### *Enfoques favorables a la EM*

Existen diferentes teorías en la literatura respecto a las habilidades gerenciales, bajo un enfoque que beneficie las relaciones comerciales, éstas se adquieren y aprenden para producir los resultados esperados con la máxima certeza que permitan a las empresas expandir sus mercados a nivel global.

Ser el Sheikh líder (2022) de una organización requiere una serie de conocimientos y habilidades para motivar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo para conseguir resultados extraordinarios y alcanzar los objetivos empresariales marcados por la organización, cumpliendo así las expectativas y promesas de servicios de la empresa.

Las habilidades directivas son el elemento fundamental para el éxito de las organizaciones administrativas porque facilitan su competitividad y un mayor desarrollo económico. En función de los escenarios determinados que se presentan, adopta estilos de liderazgo adecuados para poder llevar a cabo la tarea con éxito. Al hablar de madurez de un empleado para liderar en el entorno situacional podemos explicarlo como madurez, no en edad, sino que consiste en el grado de habilidad y experiencia, el deseo y la voluntad de alcanzar logros, así como la disposición a aceptar las responsabilidades asignadas.

Analiza situaciones individuales Ortiz Amador & Vizcaya Guarín, (2021) siendo el objetivo principal evaluar la competencia de cada trabajador para motivar de acuerdo a la tarea a delegar, buscando mejorar la efectividad del equipo de trabajo ya que maximiza el rendimiento de cada empleado debido a que este estilo de liderazgo permite realizar cambios en las tareas asignadas a cada empleado.

Precisamente, el liderazgo es el que permite a los directivos "líderes" reconocer el potencial de conocimiento de cada miembro de su equipo de trabajo para destinarlos a actividades específicas y determinar cómo deben ser guiados en el desarrollo de sus actividades dentro del ámbito funcional de las tareas a realizar.



En la misma línea, el liderazgo es el que influye en todo el proceso funcional, organizacional y administrativo de una empresa, razón por la cual los futuros profesionales que ingresen al mundo laboral deben estar capacitados para enfrentar situaciones adversas en cuanto al ámbito laboral y funcional de las organizaciones, por lo que deben tener una sólida base académica en liderazgo para dar respuestas eficientes que brinden soluciones oportunas y pertinentes a todos los focos de alerta que se presenten dentro de estas, Es por esto que el liderazgo situacional es prioritario en el proceso formativo de un profesional ya que es la herramienta de conocimiento que abarca todos los puntos de atención que debe tener un líder para desempeñarse de la mejor manera dentro de sus funciones como instructor de equipos de trabajo (Oamen & Omorenuwa, 2022).

Por lo tanto, es de suma importancia que dentro de la formación académica de estos líderes se implemente un modelo educativo donde se impartan clases que les proporcionen las competencias necesarias para enfrentar el entorno cambiante de las empresas y los equipos de trabajo, ya que un líder debe tener la capacidad de generar cambios e implementar estrategias para mejorar el comportamiento gerencial de la empresa en términos de su porte, fortalecimiento, persuasión, participación y delegación en funciones relacionadas con el desempeño laboral dentro de las organizaciones.

Al contrario de lo que parece, cuando un directivo toma una decisión Wang & Wu (2022), debe ser consciente de todas las posibles consecuencias que pueden derivarse de la elección de una acción concreta, de las consecuencias de verse limitado por el decisor y de los factores externos que escapan al control del decisor. Se cree que, si muchas decisiones se transfieren al nivel más alto de la organización, los gestores tácticos se verán sobrecargados, mientras que los gestores operativos rara vez tendrán la oportunidad de tomar la iniciativa. Las preguntas sobre la toma de decisiones se basan en determinar el nivel de toma de decisiones que se contratará a un alto directivo para que tome todo tipo de decisiones con un alto grado de estrategia, ya que de ello depende el éxito de la estrategia y el buen desarrollo de la organización.

Además de lo anterior, el manejo de conflictos por parte de sus directivos ayuda a establecer vínculos con otros miembros de la organización aumentar la productividad de manera eficiente, y beneficiar los acuerdos entre ambas partes, todo esto da la capacidad de ver los problemas como oportunidades de mejora creando organizaciones tolerables y enfocadas al logro de objetivos beneficiando las negociaciones con otras organizaciones basadas en la estrategia ganar-ganar, en la cual pueden participar varios mercados y lograr los objetivos planteados.

En efecto, la gestión de conflictos en las relaciones empresariales permite abordarlos desde tres perspectivas a resolver: ganar/perder, perder/perder y ganar/ganar, este último siempre será el enfoque más favorable porque produce satisfacción a las partes y motivación para hacer las cosas bien, incrementando las sales corporativas, dejando de lado los miedos y abriendo la mente sin sesgar la opinión de los demás, escuchando para crear confianza empresarial en busca de mejores resultados, en los que podemos concebir una visión estratégica muy consciente que se oriente.

De ahí la importancia del autoconocimiento de uno mismo como seres únicos y diferentes a los demás Solarte (2006), a la identificación de la persona con características y cualidades, ya sean positivas o negativas como son; sus actitudes, habilidades, fortalezas, y debilidades, las cuales mejorarán constantemente y permitirán potenciar los talentos de cada persona; además, conduce a cada uno a su desarrollo personal y al fortalecimiento de la inteligencia emocional.

El postulado esencial de este tipo de enfoque permite afirmar que las competencias directivas contribuyen a cerrar la brecha entre lo que las organizaciones necesitan de sus trabajadores, por un lado y las



competencias y aptitudes ofrecidas por los trabajadores, por otra, basada en el mantenimiento de las relaciones; beneficios que la organización verá el resultado de la interacción entre los actores de la organización y los objetivos fijados por la alta dirección.

### ***Enfoques críticos de la EM***

Al final de la crítica, argumentan desde el punto de vista del clima organizacional, aludiendo que las competencias gerenciales son un campo muy importante y amplio para estar en un clima organizacional adecuado y correcto, porque tocan elementos de base como la parte humana en habilidades y actitudes que los empleados pueden desarrollar día a día (Nyagadza et al., 2022). Por lo tanto, si estos faltan o carecen, podría causar un clima organizacional insatisfactorio e improductivo a nivel general, afectando el ambiente interno que se refleja en comportamientos negativos a nivel externo y más aun cuando se trata de negocios internacionales.

El punto de partida de este tipo de enfoque se basa en que si un directivo no trabaja en sus habilidades gerenciales Madrigal Torres (2009) y no las realiza de manera eficiente a favor de la organización, los colaboradores pueden incurrir en situaciones incómodas afectando la productividad de la organización, cerrando puertas a los clientes y generando un mal ambiente laboral; Además de lo anterior, la insatisfacción de los colaboradores con sus jefes, al no tomar en cuenta sus ideas, o no ser tratados con respeto, la baja motivación que reciben, o la falta de proyección y crecimiento en la empresa, factores que impactan directamente en la rentabilidad de la organización.

Ahora se insiste más en la existencia de una posición interdisciplinar con elementos de economía y psicología. No rehúye las variables que complican los modelos teóricos que pretenden explicar el comportamiento humano, sino que las hipotetiza y estudia. Permite construir teorías más prospectivas, o positivismo neoclásico, que generan resultados, dando lugar a modelos que acercan la toma de decisiones a resultados óptimos. Por el contrario, no se trata de negar la visión neoclásica, sino de continuar la construcción interdisciplinar con la mejor aportación de las dos ideas (Thaler, 2018).

En este contexto, existen diferentes problemas de comunicación organizacional Abarca (2021), que generan problemas en las diferentes áreas que impactan en el ámbito profesional, social y emocional, habilidad que los gerentes deben desarrollar para desempeñar bien sus funciones. Sabemos que no todo es bueno y como se mencionó anteriormente, el no manejar bien las habilidades gerenciales y no utilizarlas de la manera correcta hará que la organización llegue a su fin, colapse, no continúe en el mercado, ni siga creando valor a la sociedad.

Según Ortiz Amador & Vizcaya Guarín (2021) dentro del problema de comunicación se encuentra el efecto posición, que se produce cuando la opinión de una persona que se encuentra en un nivel jerárquico superior puede ser interpretada como una orden para alguien que se encuentra en un nivel inferior. Los mensajes mal expresados, es decir, cuando no son claros y la falta de organización de las ideas generan pérdidas de tiempo que se traducen en falta de productividad.

Por otro lado Nenartovič (2017) la diferencia cultural es un factor a tener en cuenta cuando un directivo quiere comunicarse ya que debe respetar a sus empleados y deshacerse de estereotipos sobre

obra está bajo una Licencia Creative Commons  
conocimiento No Comercial Sin Obra Derivada

cada uno de ellos, un-estereotipos saludables sobre la buena y la mala comunicación con los subordinados. En otras palabras, el conocimiento de otras culturas significa comprender el efecto de las diferencias culturales entre países en las prácticas empresariales. Para ello es necesario conocer la estructura social, los sistemas religiosos y éticos, la lengua, la educación y la cultura laboral.

La propuesta de Rojas Campos et al. (2019) el grado de madurez mental que puede tener un negociador implica que exista mayor auto control y sentido de auto crítica en todo momento, la razón debe superar a la pasión. La empatía, la asertividad y la tolerancia son recursos que permiten un mayor poder de negociación y una mejor toma de decisiones. Los factores psicológicos determinan los estilos que manifiestan las personas cuando afrontan conflictos. Los estilos son comportamientos utilizados para resolver disputas basados en las suposiciones y creencias de los participantes. Vienen determinados por nuestras experiencias educativas, laborales y religiosas.

En este sentido, se critica a los directivos la ausencia de gestión del talento (Figura 1.), motivación, cultura y comunicación empresarial creando entornos descontrolados que desencadenan problemas para la gestión y permanencia en la organización. Además de lo anterior, las empresas internacionales se mueven en entornos cambiantes, enfrentándose constantemente a dificultades y nuevos retos, lo que obliga a los managers a prepararse en habilidades directivas más allá de su trabajo (Berrelleza Carrillo et al., 2013).

**Figure 1.**  
Absence of management



Source: Reina (2014)

Los aspectos negativos de las malas habilidades directivas vienen provocados por las dificultades que aparecen en los procesos de comprensión de las nuevas herramientas, esto afecta al trabajador, ya que pueden empezar a aparecer síntomas de sedentarismo, provocando una menor conexión personal con el resto de compañeros; lo grave es que por el camino aumentarán las dificultades de comunicación y coordinación, provocando un mal clima organizacional, afectando también a los niveles de empatía de y hacia el resto de compañeros.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons "Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada".



## CONCLUSIONES

Los enfoques tradicionales de las habilidades directivas en cuanto a las competencias que deben alcanzar los directivos en las organizaciones se basan en el liderazgo, entendido como la capacidad de formar y desarrollar acciones comunes, bajo objetivos comunes y en un marco de valores comunes, de forma continuada que permita al directivo establecer una estructura organizativa correcta para conseguir resultados acordes con los cambios y la nueva realidad de los mercados globales.

Este estudio documental sugiere la importancia de las habilidades directivas como determinantes de los negocios internacionales, donde los directivos tienen la capacidad de dimensionar como un todo las organizaciones e interactuar con las empresas internacionales basándose en sistemas de gestión donde integran, analizan e interpretan la información que permiten una toma de decisiones eficaz.

Por otro lado, las organizaciones innovan en su forma de hacer negocios relacionándose con su entorno, entendiendo la dinámica global, por lo que los directivos aseguran bajo la dirección estratégica un desempeño sostenible, ejecutando estrategias definidas desde la planeación y para ello es necesaria la intervención del equipo de trabajo que permita llevarla a cabo. Así, las habilidades gerenciales como el liderazgo juegan un papel trascendental en la negociación y ejecución de los planes de desarrollo, siendo determinantes en el cierre de un negocio.

Liderazgo, negociación, gestión del cambio, son algunas de las habilidades directivas a las que los directivos deben dedicar tiempo en formarse, como ejes transversales en organizaciones globalizadas que sepan poner en práctica sus conocimientos en pro de un desarrollo económico globalizado. Las habilidades directivas como determinante de los negocios internacionales se deben a la confianza entre directivos, al saber que la negociación se hará en beneficio mutuo. Teniendo en cuenta factores como la población, las normas, las costumbres y los hábitos comerciales, la situación socioeconómica, la legislación y la financiación, la situación política, la evolución de la demanda y la oferta mundiales de productos, y la competencia internacional, en función de estos factores mencionados, los directivos establecen una estructura organizativa correcta para lograr resultados acordes con los cambios y la nueva realidad de los mercados mundiales.

Por último, se debe priorizar el factor humano en el proceso productivo de la organización, permitiendo un enfoque fiable para determinar, desarrollar y Evidenciar la contribución de las personas tanto a nivel organizativo, como profesional y social. Así como contribuir a un cambio cultural en la empresa (dirección por resultados u objetivos), a través de la incorporación de las denominadas Habilidades Directivas, claves o genéricas en los perfiles directivos.

### *Agradecimientos*

A mi hermano Erwin Omar González Marín quien con entereza asumió las responsabilidades directivas después del fallecimiento de nuestro hermano John Jaime por covid 19 a la Corporación Universitaria Americana por permitirme estos espacios de discernimiento. A mis compañeros de reflexión.



## Referencias

- Bagheri, J., Mirzaei Daryani, S., Farzad Sattari Ardabili, F. S. A., Ahmadvlou, M., & Azadi, B. (2022). A General Management Skills for the Hierarchy of Bank Managers. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(4), 459–474.
- Berrelleza Carrillo, M., Talavera Chavez, R. y Plazola Rivera, M. (2013). Identificar las diferencias culturales que afectan en el desarrollo de los negocios internacionales. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo: RIDE*, 3(6), 4.
- Bueno Lugo, A. (2019). La inteligencia emocional: Exposición teórica de los Modelos Fundantes. *Revista Seres y Saberes*, 6, 57–62.
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9 (1), 124-137.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Publishing Co. 10th ed.).
- Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Norma.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. El Ateneo.
- Fernández, M. C. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: Estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 181.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2016). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Stan Patterson. The Harvard Business Review Press (2002).
- González-Marín, Y. y Canós-Darós, L. H. (2021). Habilidades directivas en función del liderazgo organizacional. *Innodoct 2021*, 9, 589–597.
- González-Marín, Y.-D. (2020). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *International Conference on Innovation*, 8, 362–371.
- Henríquez-Fuentes, G., Higuera-Ojito, V. H., Rosano Reyes, E. y Robles, N. (2019). Estrategias de formación en busca de una Universidad socialmente responsable. *Pensamiento Americano*, 12(24), 180–197. <https://doi.org/10.21803/pensam.v12i24.335>
- Huerta, J. J. y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación de México.
- Katz, R. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review Press.
- Macias, L., Rochín, F. L., Rodríguez, H. y Rodarte, V. (2021). Habilidades directivas de la mujer dentro de las organizaciones. *Investigación científica* 15(1). 1-12.
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas básicas*. McGraw-Hill
- Mamani, F., Tejada, G., Luis, M., Ponce, C., Cesar, W. & Sayco, Y. (2016). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. *Comuni@cción*, 7(2), 05-14.
- Maria, A. D., Yulianto, H., Palupiningtyas, D. & Usodo, H. (2022). Relationship between transformational leadership, proactive personality, creative self-efficacy, and employee creativity at food processing SMEs in Indonesia. Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, ahead-of-p (ahead-of-print).
- Martínez, C. (2002). Neoinstitucionalismo y teoría de gestión. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 12(19), 9–16.
- Mooney, R. M. (2021). *An exploration of the relationship between reward management systems, worker performance, and motivation in the Irish retail sector: A partial replication and extension*. National College of Ireland. <https://norma.ncirl.ie/5334/1/reecemoooney.pdf>
- Nenartovič, T. (2017). Doctoral thesis. *Imago Mundi*, 69(1), 134–136.
- Neupert, K. E., Baughn, C. C. & Dao, T. T. L. (2005). International management skills for success in Asia: A needs-based



determination of skills for foreign managers and local managers. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 165–180.

Nyagadza, B., Gwiza, A. & Hove, P. K. (2022). Workplace diversity, equality, and inclusivity in the Zimbabwean labor market Workplace diversity, equality, and inclusivity in the Zimbabwean labor market. *Cogent Social Sciences*, 8(1). DOI: 10.1080/23311886.2022.2033456

Oamen, T. E. & Omorenuwa, O. S. (2022). Correlates and Clusters of Factors Influencing Perceived Organizational Performance of Pharmaceutical Managers in Nigeria: A Cross-Sectional Study. *Journal of Economics and Business*, 5(1).

Ortiz Amador, W. J. y Vizcaya Guarín, C. A. (2021). *Habilidades gerenciales*. Catálogo Editorial.

Pereda Pérez, F. J., López-Guzmán, T. y González Santa Cruz, F. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(1), 98–120.

Ramírez-Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas son una condición para una ejecución eficaz. *Revista Digital Investigación & Negocios*, 11(17), 23–29.

Rojas Campos, R., Chan Castillo, H. y Padilla Romero, K. (2019). Formación de profesionales en administración de negocios internacionales de cara a la cuarta revolución industrial. *Revista Nacional de Administración*, 10(2), 103–118.

Saldarriaga Ríos, J. G. (2013). Social responsibility and knowledge management as strategies of human management. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110–117.

Sheikh, A. (2022). Impact of perceived organizational support on organizational commitment of banking employees: role of work-life balance. *Journal of Asia Business Studies*. Doi: 10.1108/JABS-02-2021-0071.

Smith, K. G., Baum, J. R., Locke, E. A. & Smith, K. G. (2001). A Multi-Dimensional Model of Venture Growth A multidimensional model of venture growth. April.

Solarte, L. (2006). Management y teoría conductista desde la perspectiva de las ciencias humanas: Una mirada desde la interdisciplinariedad. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 219 – 242.

Stein, G. (2006). Peter Drucker: Dirigir es dirigir personas. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. 19(195). 46-51.

Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. Herro Hermanos.

Thaler, R. (2018). Economía del comportamiento: Pasado, presente y futuro. *Revista de Economía Institucional*, 20(38). 9–43. DOI: <https://doi.org/10.18601/01245996.v20n38.02>.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence examinations for college entrance. *Journal of Educational Research*, 1(5), 329–337.

Valbuena, M., Morillo, R., Montiel, M. y Hernández, J. (2012). Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. *Multiciencias*, 12, 270–276.

Vera, Á. (2013). Creatividad empresarial y autogobierno: un análisis discursivo. *Psicologica*, 12(4), 1063 074. 10.m44/Javeriana. UPSY12-4.ceya

Wang, S. & Wu, J. (2022). The impact of authoritarian leadership on employee creativity: the joint moderating roles of benevolent leadership and power distance. *Journal of Managerial Psychology*. Doi: 10.1108/JMP-01-2021-0046.

Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Ed. Sexta.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall, 5th Edition.

