



Análisis del perfil gerencial requerido en la gestión de la competitividad y sostenibilidad  
microempresarial de Cúcuta, Norte de Santander

Yuranis Sandrith López Ovallos ID 557642

Sandra Mylena Rodríguez García ID 576274

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta (Nortde de Santander)

Programa Administración de Empresas

Mayo de 2022

Análisis del perfil gerencial requerido en la gestión de la competitividad y sostenibilidad  
microempresarial de Cúcuta, Norte de Santander

Yuranis Sandrith López Ovallos ID 557642

Sandra Mylena Rodríguez García ID 576274

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título de Administrador de  
Empresas

Director

Claudia Milena Pérez

Magister. Dirección del Desarrollo Local

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta (Nortde de Santander)

Programa Administración de Empresas

Mayo de 2022

## **Dedicatoria**

Este proyecto dedicado en primer lugar a Dios por darme la oportunidad de estar culminando una meta más en mi vida, a mi familia por confiar en mí dando siempre ejemplo de superación, humildad y sacrificio, enseñándome a valorar las oportunidades de la vida. De igual manera lo dedico a todas las personas que de una u otra manera han aportado para mi desarrollo como profesional.

Sandra Mylena Rodríguez García

El presente trabajo investigativo está dedicado principalmente a mis padres que se esforzaron en vida para que culminara mis estudios universitarios, hoy desafortunadamente no están, pero sé que desde el cielo están felices. A mi esposo por su apoyo amor y confianza y a mi hijo el motor de mi vida quienes permitieron que logre culminar mi carrera profesional.

Yuranis Sandrith López Ovallos

## **Agradecimientos**

Agradecimiento especial a Dios creador que me permitió culminar esta carrera con éxito, a mi familia por acompañarme siempre en mi proceso al igual que a la universidad y todos sus docentes en especial a la profesora Claudia Milena Pérez asesora de este proceso quien ha sido un apoyo y guía sin el cual no hubiese sido posible llevar a cabo este proyecto, gracias y mil gracias.

Sandra Mylena Rodríguez García

Agradecer primeramente a Dios por su infinito amor y todas sus bendiciones y por darnos las fuerzas para continuar con nuestras metas trazadas sin desfallecer. Mi profunda gratitud y agradecimiento a la Universidad Minuto de Dios por la formación académica, las enseñanzas brindadas durante los años de estudio y a todos los profesores quienes nos acompañaron en este proceso en especial a la profesora Claudia Milena Pérez, por compartirnos sus conocimientos por su gran apoyo en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Yuranis Sandrith López Ovallos

## Contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción.....	9
<b>CAPÍTULO I.</b> ....	<b>11</b>
Generalidades.....	11
1 Descripción del problema.....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
2 Objetivos.....	15
2.1.1 Objetivo general.....	15
2.1.2 Objetivos específicos.....	15
3 Justificación e impacto.....	16
4 Marco Teórico.....	18
4.1 Importancia de las Habilidades gerenciales en el contexto actual.....	18
4.2 Concepto y clasificación de las habilidades gerenciales.....	20
4.3 Competitividad: dinámicas de la globalización e internet.....	22
4.4 Importancia en el contexto actual.....	23
4.5 El concepto de competitividad.....	23
4.6 La sostenibilidad empresarial.....	25
4.7 La Gerencia Tradicional.....	27
4.8 La Gerencia Integral.....	29
4.8.1 La Gerencia Esbelta.....	30
4.8.2 La Gerencia de Equipos de Alto Rendimiento.....	31
4.8.3 La Gerencia Ágil.....	31
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>34</b>
5 Metodología de investigación.....	34
5.1 Diseño metodológico.....	34
5.2 Tipo e instrumento de investigación.....	35
5.3 Población y muestra.....	36
5.3.1 Instrumento de recolección y análisis de información.....	36

CAPÍTULO III.....	38
6 Resultado de investigación.....	38
6.1 Resultado esperado Objetivo 1 .....	38
Operacionalización de variables .....	38
6.2 Avance del objetivo 2 .....	46
Diseño y validación de instrumento de investigación.....	46
6.3 Avance del objetivo 3 .....	61
Modelo de desarrollo de habilidades gerenciales dirigido a microempresarios de Cúcuta.....	61
CAPÍTULO IV.....	63
7 Conclusiones.....	63
Referencias.....	65
Lista de tablas .....	68
Lista de imágenes.....	69
Lista de anexos.....	70

## Resumen

La globalización y el internet trajeron grandes retos para las empresas del mundo aumentando los factores en búsqueda de crecimiento y sostenibilidad. Para que una empresa esté preparada a la vanguardia del mercado global, debe crear estrategias que posibiliten su crecimiento, la competitividad y perdurabilidad. En Cúcuta, Norte de Santander, el tejido empresarial representativo son microempresas, que, frente a la competitividad y cambios mundiales, presentan falencias que pueden ser vistas como oportunidades de mejora. El propósito de investigación desde el Semillero Reinnova, programa Administración de Empresas, busca identificar las habilidades gerenciales del perfil idóneo del empresario cucuteño, desde necesidades del contexto y revisión teórica de la gerencia moderna con metodología de enfoque mixto, buscando proponer acciones para su fortalecimiento.

*Palabras clave: Habilidades gerenciales, gestión empresarial, microempresa.*

## **Abstract**

Globalization and the Internet have brought great challenges for companies around the world, increasing the factors in search of growth and sustainability. For a company to be prepared to be at the forefront of the global market, it must create strategies that enable its growth, competitiveness and sustainability. In Cucuta, Norte de Santander, the representative business fabric are micro-enterprises, which in the face of competitiveness and global changes, present shortcomings that can be seen as opportunities for improvement. The purpose of the research from the Semillero Reinnova, Business Administration program, seeks to identify the managerial skills of the ideal profile of the Cucuta businessman, based on the needs of the context and theoretical review of modern management with a mixed approach methodology, seeking to propose actions for its strengthening.

*Keywords: managerial skills, business management, microenterprise.*



## **Introducción**

La presente investigación tiene por objetivo analizar las habilidades gerenciales que desde los requerimientos de la teoría gerencial y el contexto enmarcados en la globalización y la competitividad, tiene los microempresarios de la ciudad de Cúcuta. Es de vital importancia para los gerentes de la empresa moderna, poseer múltiples conocimientos y habilidades gerenciales, que les permitan su crecimiento y expansión en los nuevos mercados (Ocampo, 2002).

Bajo este escenario, en la actualidad se demanda la preparación del gerente o líder de una organización en el conocimiento y la interacción humana, las cuales potencian el sistema laboral que está en constante evolución, es aquí donde el nuevo directivo, empresario, líder, gerente, administrador y todos aquellos personajes que interactúan en este campo tendrán que aprender a desarrollar sus habilidades; aprendiendo a vivir con otras culturas, enfrentar situaciones impredecibles, asumiendo los retos que impone el sistema; además debe desarrollar sus habilidades de aprendizaje para conocer, hacer, convivir y aprender a emprender (Madrigal, 2009, citado por Garcia, Boom y Molina, 2017)

Para el presente proyecto de investigación desde el semillero de investigación Reinnova del programa Administración de Empresas se contemplan como principales habilidades gerenciales de estudio dentro del componente de desarrollo personal las habilidades gerenciales del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, además de las habilidades gerenciales técnicas como lo son la planeación estratégica, el manejo de las Tics, administración y desarrollo

del talento humano, mejora de estrategias de marketing y procesos de operación y valor agregado.

El trabajo está orientado bajo el esquema del método científico donde se encuentra en su orden, en una primera parte el planteamiento del problema, a partir de este planteamiento que se define como la necesidad de fortalecer a los microempresarios en su desarrollo gerencial se encuentran los objetivos que le apuestan al análisis de las habilidades gerenciales requeridas del microempresario para afrontar cambios y respuestas al contexto actual, así como la definición de acciones que propendan por la mejora de su capacidad y conocimiento gerencial.

Se plantea una metodología de investigación de carácter mixto, determinada por la investigación cualitativa para el desarrollo investigativo desde la revisión documental y el apoyo de la investigación cuantitativa para la presentación de resultados de habilidades que muestra el microempresario, en el marco de las habilidades gerenciales personales y técnicas enmarcadas en las gerencias tradicional integral y ágil, que se consideran son las aplicadas y en potencia en Latinoamérica. Finalmente se presentan conclusiones sobre el desarrollo del proyecto y su importancia para el fortalecimiento empresarial.

## **CAPÍTULO I.**

### **Generalidades**

#### **1 Descripción del problema**

##### **1.1 Planteamiento del problema**

Desde finales del siglo XX se habla en Colombia de la globalización económica, por tal motivo las empresas de hoy deben estar a la vanguardia con las nuevas tecnologías y los avances de las comunicaciones. Por ello, es de vital importancia para los gerentes de la empresa moderna, poseer múltiples conocimientos y habilidades gerenciales, que les permitan su crecimiento y expansión en los nuevos mercados. Ocampo, (2002)

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 forjen en las empresas una calidad superior en la fabricación de sus productos o en la venta de sus servicios. Esta realidad no solo se da por la apertura de las fronteras para intercambio de todo tipo de bienes y servicios, sino también por la influencia de la globalización y el uso de internet de alcance mundial, que pone en igualdad de condiciones a micro y grandes empresas a competir, permaneciendo en el mercado la que aporta mayor valor a los clientes (Porter, 1990).

Por tal razón se hace necesario hoy que los gerentes como cabeza de la empresa estén vinculados constantemente a su desarrollo personal y profesional en pro de mejorar cada día la visión, los espacios y áreas de cada una de las empresas con proyecciones y acciones de valor agregado para afrontar los retos actuales. (Naranjo, 2008 p.122)

A esta realidad se suma que en las empresas se encuentran diferentes problemas en la actualidad por la falta de capacidad y habilidad de los directivos actuales para hacer frente a las consecuencias que proyectan una transición de la economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado, en el que sobrevivirá quien logre liderar el mercado. Este constante crecimiento y los cambios en las demandas tendrán como resultado el desarrollo de nuevas relaciones entre las personas y sus ambientes de trabajo (Naranjo, 2008 p.121).

De otro lado, “el entrenamiento se considera un medio de desarrollo de competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras y puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas” (Chiavenato, 2002, p. 306). Por lo tanto, se hace indispensable la formación y capacitación del capital humano de las empresas comenzando por los gerentes y finalizando por cada uno de los cargos.

En definitiva, las empresas necesitan constantemente estar desarrollando nuevas y variadas estrategias, que se identifican y desarrollan de acuerdo con la capacidad y habilidades gerenciales de sus líderes, para un mejor desarrollo competitivo y una mayor contribución al cumplimiento de los objetivos empresariales, así como el desarrollo y crecimiento personal de los líderes. (Chiavenato, 2002).

La importancia de las micro y pequeñas empresas en Colombia para la economía es significativa y hay consenso en ello, explica Rodríguez (2003, p. 14) que “las Mypyme son importantes para el desarrollo económico y el equilibrio social en Colombia, por su contribución a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución del ingreso”. En el contexto del municipio de Cúcuta, Norte de Santander (Colombia), según la Cámara de Comercio local (Compite360, 2022) está conformado por 52.572 empresas activas, de las cuales 44.024 son de tipo jurídico persona natural y 8.548 son persona jurídica. En relación con el tamaño empresarial se referencia que la mayor representatividad son microempresas que equivale a un 96.7% del total y en cantidad son 50.838, seguido del tipo pequeña empresa representada en 1.357 organizaciones y las medianas empresas por 316 organizaciones, finalmente la gran empresa está conformada por 61 organizaciones. En cuanto al sector empresarial se destaca el sector “Comercio” con 25.115 empresas, seguido de “Demás Actividades” según tipología de la Cámara con un total de 23.602, “Construcción” con 1996 y de “Transporte” 1.859. El promedio de edad del tejido empresarial regional es de 6 años.

En general, la economía del municipio de Cúcuta se caracteriza por estar constituida entre micro y pequeños negocios que deben asumir los retos de la innovación como fuente de cambio y desarrollo, buscando oportunidades que se desprenden de la posición fronteriza y la cultura comercial. Según el índice de Competitividad de las Ciudades, Cúcuta (Área Metropolitana) ocupa la posición No.16 con una leve disminución en relación con el año 2020 de un porcentaje 4,94 sobre 10 y en 2021 con un porcentaje de 4,86 (CPC, 2021). Lo que se interpreta de forma generalizada, que Cúcuta (AM) aún mantiene debilidades para la competitividad principalmente

en los pilares de Infraestructura y Equipamiento (4,5), Sostenibilidad Ambiental (3,1), Sistema Financiero (3,3) e Innovación (1,9). Se resalta del avance en este indicador la mejora en los pilares de Entorno para los Negocios (6,3), Tamaño de Mercado (5,6) y Sofisticación y Diversificación de los Negocios (8,4). El peso relativo municipal en el valor agregado departamental es de 68,75% (CPC, (2021)).

Por las razones expuestas y frente a la necesidad de mejora en la gestión empresarial y su aporte a la competitividad de la región, la presente investigación se orienta en la siguiente pregunta problema:

¿Cuáles son las características requeridas en el perfil gerencial de los microempresarios de Cúcuta en procura de la competitividad y sostenibilidad empresarial?

## 2 Objetivos

### 2.1.1 *Objetivo general*

Analizar el perfil gerencial requerido en procura de la competitividad y sostenibilidad de microempresas de Cúcuta, Norte de Santander.

### 2.1.2 *Objetivos específicos*

- Identificar los factores gerenciales que son determinantes en la competitividad y sostenibilidad de la empresa moderna. (Matriz de operacionalización de variables y sub variables).
- Describir las características y aspectos gerenciales que identifican a los micros y pequeñas empresas en Cúcuta. (Test de medición de habilidades).
- Definir acciones estratégicas en beneficio de la mejora en la capacidad y el desarrollo de habilidades gerenciales de microempresarios de la región. (Grafico sobre cómo desarrollar las habilidades gerenciales en el individuo como gerente de una empresa).

### 3 Justificación e impacto

Las habilidades gerenciales son imprescindibles para coordinar, gestionar y dirigir asuntos de vital importancia en una empresa. Las empresas requieren de gerentes con múltiples conocimientos y una amplia gama de habilidades; pero, más que eso, exigen profesionales capaces de liderar grupos. Quienes asumen este cargo deben ser personas altamente calificadas que puedan representar a la empresa y cumplir con los objetivos de la organización. Es por esto que las habilidades gerenciales están directamente relacionadas con el liderazgo y la toma de decisiones (Sánchez, 2016 p 211).

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).

Las habilidades según Whetten & Cameron (2011, citado por Vanegas, 2017), son “aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida y también las relaciones con los demás”.



Agrega el autor en términos empresariales, que las habilidades “son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo se unen”. En la actualidad el mundo es muy competitivo lo cual demanda a directivos competentes, que sepan afrontar las realidades problemáticas y se esfuercen en lograr las metas. Los gerentes deben ser hábiles para tomar las decisiones correctas y conducir adecuadamente la empresa (Baque, Triviño y Viteri, 2020).

Es por ello que el presente proyecto de investigación busca indagar sobre los requerimientos que exige la globalización, la gestión empresarial y el contexto en general, a los líderes empresariales en el desarrollo de competencias gerenciales, permitiéndoles contribuir efectivamente en el logro de objetivos empresariales, el compromiso total de colaboradores y directivos en el cumplimiento y satisfacción del mercado.

## 4 Marco Teórico

### 4.1 Importancia de las Habilidades gerenciales en el contexto actual

El gerente debe ser un líder con habilidades y competencias desarrolladas y mejoradas cada día para así lograr que todo el equipo de trabajo se proyecte al cumplimiento de los objetivos de la organización. Debe mantener un espíritu alegre, entusiasta, positivo, con tendencia al cambio y a la mejora continua. Además, de ser un buen líder de manera que sus colaboradores sientan confianza y apoyo en todo momento, considerando como prioridad la misión y visión establecidas en la estructura organizacional de la empresa. (Madrigal, 2009, p 4)

En el contexto actual, el gerente debe poseer habilidades como competencias suficientes para las tareas de diagnóstico, planificación, organización, supervisión y evaluación, dentro de su proceso administrativo. Además, debe ejercer adecuadamente la autoridad, demostrar dotes de liderazgo y apoyarse en sistemas de información para tomar decisiones con la participación de sus colaboradores, considerando en forma prioritaria los objetivos organizacionales (Martínez y Urribarrí, 2011, p 4).

Las habilidades gerenciales emanan de las grandes escuelas del pensamiento administrativo por ende es la gran tarea de los gerentes administrar todos los procesos dentro de la empresa con el fin de generar soluciones rápidas claras y oportunas. Por tanto, el desarrollo de estas habilidades

ayuda a los gerentes a desempeñar un papel de carácter estratégico y versátil dentro de las organizaciones en pro de la mejora continua de todos los procesos dentro de la empresa (Sánchez, 2016).

En los gerentes las habilidades gerenciales son imprescindibles para una gestión eficaz de la innovación investigación y desarrollo debido a que son los encargados de llevar y dirigir el rumbo que debe tomar la empresa ante cualquier situación bien sea de crisis o de desarrollo, al igual que por ser los encargados de revisar los recursos que se mueven dentro de la organización. De esta manera las habilidades gerenciales deben estar en total conexión con las habilidades de comunicación de cada persona, su capacidad de adaptación en cualquier ambiente donde se desempeñe, la receptividad que logre tener en los ambientes exteriores e interiores , al igual que las fuertes habilidades técnicas que logre desarrollar , a esto se suma el manejo del estrés, la capacidad individual de trabajar en equipo, la inteligencia para desempeñarse en todos los ámbitos bien sea social, cultural, económico todo esto sumado a el logro de un trabajo enfocado en la competitividad de su empresa y sus colaboradores. (Alma Brenda 2017 p 11)

Los gerentes deben contar con la capacidad de coordinar la gestión con la imaginación, al igual que el espíritu empresarial en un marco de diseño y producción; tradición y novedad; realidad y visión; vida cotidiana y el futuro (Leyva, Espejel y Cavazos, 2017,p.19) de esta manera los gerentes combinan dentro de todas las capacidades que deben desarrollar el manejo y dominio de su cargo con el fin de lograr un alto desempeño en la empresa y así llevar a sus equipos de trabajo alineados siempre hacia la excelencia y mejor desempeño en el mercado.

## 4.2 Concepto y clasificación de las habilidades gerenciales

A nivel conceptual una habilidad “es una acción intelectual que puede emplearse en trabajos concretos” (García, et. al., 2017, p.3), mientras que las habilidades como un aspecto a nivel grupal, según los mismos autores, “son capacidades que se expresan en la conducta” (García, et. al., 2017, p.3), por lo cual, para el contexto propio de este trabajo investigativo, se puede afirmar que las habilidades gerenciales son las capacidades que desarrollan un equipo de profesionales encaminados a esta área, las cuales, están compuestas por un elemento que aporta una base teórica y otro de trabajo mediante el cual a través de la práctica se logran consolidar las habilidades gerenciales necesarias para dar respuesta a las responsabilidades del cargo que se ejerce.

Estos son los tipos de habilidades existentes, sin embargo, también se debe tener en cuenta que estas tipologías varían dependiendo del autor que se tome como referente, en este caso, el abordaje teórico se realizara desde Cassab y Mayorca (2018), quienes establecen un grupo de seis habilidades básicas para todo ámbito, iniciando con la habilidad conceptual, la cual se enfoca en las aptitudes propias que desarrolla un individuo que posibilitan la comprensión de escenarios de alta complejidad a través del análisis y el pensamiento creativo.

Seguidamente, las autoras plantean la habilidad técnica, siendo estas el conglomerado de conocimientos específicos en un campo, así como en las herramientas que surjan de dicho campo. Las habilidades humanas por su parte, son definidas como esa facultad que debe tener toda persona que se desempeñe en un entorno de constante retroalimentación entre individuos, puesto que, esta facultad posibilita la interacción efectiva con el equipo de trabajo y demás personas ajenas a la organización, mientras que, las habilidades interpersonales según las autoras, hacen referencia a los comportamientos y hábitos propios de la persona que permiten que desarrolle una interacción apropiada con los demás. (Cassab y Mayorca, 2018)

En ese mismo orden de ideas, se expone la habilidad del liderazgo, la cual, se resalta como una de las más importantes en el nivel gerencial, ya que es esta la que propende a directivos y jefes de las capacidades necesarias para transmitir el compromiso que motive el mejoramiento en su desempeño diario para con la organización. Finalmente, se resalta una habilidad que va muy ligada al liderazgo, la habilidad de toma de decisiones, pues esta es fundamental para que buen líder oriente de manera apropiada a su equipo de trabajo. Por otra parte, tomando un enfoque más específico, Katz (1955), plantea que, dentro del ámbito gerencial, son necesarias 3 habilidades administrativas básicas, primeramente, las habilidades técnicas enfocándose en el conocimiento y la competencia, en segundo lugar, las habilidades humanas, basadas en la interacción con las demás personas y, en tercer lugar, las habilidades conceptuales, denominadas como el pensar y actuar sobre situaciones abstractas.

Por consiguiente, dentro del campo administrativo, se resalta no solo la importancia de aplicar dichas habilidades en el entorno de trabajo, sino que también para poder entender y

apropiar la información presentada, es necesario conocer teóricamente las concepciones de habilidades, así como de sus tipologías generales y específicas para poder tener un soporte teórico apropiado que facilite la comprensión del presente trabajo investigativo. (Cassab y Mayorca, 2018).

#### **4.3 Competitividad: dinámicas de la globalización e internet**

Según Smith (2007), el origen de la competitividad y el comercio internacional se sitúa en la predisposición de los individuos a intercambiar y obtener algún beneficio de ello (Páez, Jiménez y Buitrago, 2021, p. 121). Para lograr un desempeño elevado en la competitividad de los colaboradores se deben mantener planes de motivación y desarrollo con el fin de generar un ambiente propicio y unos niveles altos de satisfacción y así mantener los equipos motivados en el logro de los objetivos propuestos en la empresa.

Por otra parte, se debe buscar administrar a las personas no solo como sujetos pasivos, sino como sujetos activos de la actividad organizacional, haciendo de cada una de ellas un administrador de sus propias tareas dentro de la organización y motivándolas, pues así la empresa producirá y traerá más ganancias si los miembros se esfuerzan para ello. (Montes, 2021, p. 2) Se debe trabajar en lograr que los colaboradores se sientan felices y tranquilos en cada puesto de trabajo ya que esto permitirá que coloquen su mayor empeño en el logro de los objetivos y metas propuestas.

#### **4.4 Importancia en el contexto actual**

La necesidad de hacer bien nuevas cosas y en forma proactiva se convierte en el gran reto para las empresas que compiten en ese mercado global. Ya no se trata de mantener ventaja en el pasado; es necesario generar resultados que pongan a la organización con ventaja en un espacio incierto (Eisenman, 2012). En tal sentido, se presume que la gerencia de una organización puede, a través de estrategias competitivas, desarrollar una gran gama de alternativas que le permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades para generar ventajas competitivas (Spendlove, 2007)." Las empresas hoy deben velar por que sus colaboradores estén a la vanguardia de las nuevas tecnologías con el fin de incursionar en el mercado tan exigente de la época, se hace necesario estar en constante capacitación en cada una de las áreas con el fin de ofrecer y consolidar mejores productos y servicios. Al igual que la revisión constante de la matriz Dofa dentro de las empresas hace que se puedan ir mejorando los procesos, haciendo de las amenazas oportunidades de cambio y de las fortalezas los patrones de excelencia y expansión en el mercado.

#### **4.5 El concepto de competitividad**

Aragón y Rubio (2006), la definen como la capacidad de una empresa para conseguir alcanzar una posición competitiva favorable que permita obtener un desempeño superior al de los competidores. La competitividad es la cara de la empresa en cuanto a sus competidores y el mercado en general, es la manera como la empresa logra mejorar sus resultados entorno a la competencia de esta manera el papel fundamental del gerente es revisar y valorar los principales factores que llevarían a la empresa a alcanzar un éxito superior al actual y a la competencia.

Mediante la innovación y la utilización de las nuevas tecnologías las empresas pueden incrementar sus niveles de competencia ya que a través del mercadeo y la publicidad logran incrementar ventas y salidas de productos y servicios sin tener que estar presente ya que es un medio de transmisión rápida de la información. Sin embargo es uno de los problemas que afecta nuestra ciudad y es que la mayoría de microempresarios no basan su competitividad en la innovación o el cambio debido al miedo de lo desconocido y de lo nuevo. Para ello se pretende generar nuevas herramientas y patrones de mercado con el fin de potencializar la competitividad y desarrollo de los microempresarios de la ciudad. Los indicadores de competencia se pueden clasificar como de eficacia o de eficiencia (Delgado, 2019). El de eficacia mide el logro de los resultados propuestos e indica la efectividad del trabajo al relacionarse con la calidad y el cumplimiento de los objetivos. Los de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso y se concentran en cómo se hicieron las cosas. Evalúan el rendimiento de los recursos utilizados y tienen que ver con la productividad, el costo, la utilidad, etc. De acuerdo a lo anterior podemos medir la productividad de una empresa mediante dos factores como lo son la Eficacia que es la manera como se alcanzan las metas dentro de las empresas y la eficiencia que es el logro de los objetivos trazados en el menor tiempo posible con los mismos recursos utilizados, pero con resultados superiores.(Naranjo 2015)

También se reconoce la evaluación de la competitividad con siete criterios que incluyen producción, comercialización, personal, gestión, tecnología, ecología y eficiencia de ventas (Afanasieva, Rondionov y Vasiliev, 2018).



#### **4.6 La sostenibilidad empresarial**

Históricamente, el mayor impulso del sector empresarial hacia la sostenibilidad se dio en el año 1996 con la expedición de la serie de normas ISO 14000, dentro de las cuales la ISO 14001 se convirtió en punto de referencia para la implementación del desarrollo sostenible en las organizaciones a través de un Sistema de Gestión Ambiental estandarizado, el cual también aplica a la ejecución de proyectos. Mediante esta norma se regula dentro de las empresas la necesidad de crear un plan de manejo ambiental donde se generen objetivos y metas ambientales, políticas y procedimientos, al igual que se incluya actividades donde se capacite al personal de la empresa sobre el tema de sostenibilidad. Partiendo de este concepto cada una de las empresas tiene la necesidad de generar este tipo de programas teniendo en cuenta que dentro de la sostenibilidad empresarial no solo se encuentra el medio ambiente si no también se enmarcan temas como gestión de calidad, la proyección de los objetivos y de la estructura organizacional y finalmente un factor indispensable dentro de la empresa como la gestión y el bienestar del talento humano.

- **El concepto de la responsabilidad social empresarial**

Pinzón (2010) afirma que la Responsabilidad Social Empresarial RSE es la capacidad que tiene una empresa para responder a los efectos que sus acciones tienen sobre los diferentes grupos con los que se relaciona. Lo anterior implica desarrollar su negocio con el fin de obtener

réditos económicos y así, satisfacer las necesidades de sus colaboradores, de la sociedad y de todos aquellos que están implicados en sus actividades, al igual que cuidar y preservar el entorno que la rodea (Uribe, Vargas y Paredes, 2018).

Entonces, de acuerdo con lo planteado por Barcellos (2011), una empresa sostenible es aquella que genera valor económico, ambiental y social a mediano y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

La sostenibilidad genera valor financiero, y se convierte en una decisión positiva del negocio que se hace tangible en el incremento de la productividad, las ventas, los nuevos mercados y la rentabilidad. La clave está en identificar y caracterizar esos factores que permitan mejorar las áreas de intersección de lo que resulta favorable para la sociedad, el ambiente y bueno para la empresa.

Según (Leyva, Espejel y Cavazos, 2017), “Los cambios que sufren las organizaciones afectan sin duda alguna el operar de los funcionarios, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de estos a los resultados esperados por la entidad. De allí que los gerentes deben tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes estén dispuestos a asumir estos desafíos, y ello implica tener un manejo de las competencias básicas y esenciales en lo que respecta a su labor dentro de las organizaciones (Spendlove, 2007).

De igual manera Agolla & Van Lill (2013) plantean que, los principales factores internos de la innovación en la organización son la estrategia organizacional, el clima organizacional, el liderazgo estratégico, la capacidad empresarial y los recursos intangibles. Ciertamente, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la delegación y el manejo de los conflictos son algunas de las habilidades interpersonales que la gerencia eficaz va a tener que llevar a la práctica en el ejercicio de su gestión. De esta manera vemos que, como lo dijo la OIT (2010), “el aplicar el concepto de Sostenibilidad en las mipymes en Colombia ha demostrado ser muy importante, por el lugar que ocupan este tipo de empresas en el tejido empresarial del país y los resultados que le han proporcionado a la propia empresa al producir de manera eficiente y manteniendo un equilibrio con el medio ambiente además de obtener un rendimiento económico sostenible en el tiempo”

Romer (1990) por su parte señala dos efectos del desarrollo de conocimientos: en primer lugar, posibilita la producción de un nuevo o mejorado bien; en segunda instancia contribuye a aumentar el stock de conocimientos disponibles; las empresas que realizan innovación alcanzan un margen de beneficios superior al que perciben las empresas que no lo hacen. El margen de beneficios atrae a nuevas empresas del sector, lo que conduce a aumentos en el tamaño de la industria hasta el punto en el que elimine el diferencial del margen de utilidades obtenidos por las empresas.

#### **4.7 La Gerencia Tradicional**

En sus inicios la gerencia ha sido abordada por diferentes enfoques como lo son el comportamental y el organizacional. El primero denominado comportamental instrumental solo tiene en cuenta al colaborador y su papel dentro del proceso de cambio, en otras palabras, la única manera de realizar el cambio es por medio de las personas que trabajan en la organización; si estas no cambian, la organización no se desarrolla y no tienen proyección. De otra parte, está el enfoque organizacional funcional, en el cual el factor de cambio se presenta en los procesos administrativos de la empresa, es decir, que el primer paso para generar cambio es reestructurando los procesos en las organizaciones (Hammer y Champy, 1994).

El primer factor comportamental se encarga de transformar y mantener el cambio en la organización mediante sus capacidades (Castillo, 2006), al permitir la sostenibilidad como la apertura de nuevos procesos de cambio. El segundo entendido como estructuras, permiten partir de dos características en las que se pretende, la primera, que el individuo cambie y se adapte al proceso de producción de la institución (Collis y Montgomery, 1995) al permitir el uso de sus capacidades; la segunda es que el proceso, en sí, solo puede transformar la tecnología usada en los procedimientos. Esto significa que el individuo y el proceso son complementarios, más no individuales, como se presentan en los enfoques (Kim, Mauborgne y De Hassan, 2005).

Este modelo busca colocar en una sola línea los dos enfoques: el comportamental instrumental con los individuos que sean soportes de la organización y el enfoque funcional con los procesos como conductores de los cambios tecnológicos, los cuales permiten establecer la correlación entre los individuos, la tecnología y el entorno (Etkin, 2000).

#### 4.8 La Gerencia Integral

En la actualidad es necesario un líder que direcciona su propia vida y la de la empresa de una manera distinta teniendo en cuenta las competencias que son esenciales en el ser humano. Los gerentes hoy deben ejercer su liderazgo de una manera diferente a la tradicional, orientada en lograr que las personas no hagan las cosas “porque toca” sino por que sientan el compromiso y la motivación para hacerlo de esta manera se constituye un líder que “enamora” y realmente potencialice a sus colaboradores con el fin de hacer las cosas de la mejor manera mediante las herramientas disponibles en cada área; de esta manera toda la operación dentro de la empresa tenga un mismo propósito tanto por parte de los directivos como todo el personal en la empresa (Crissien,2015).

El requerimiento moderno es un líder con un pensamiento diferente, un líder con competencias claves para el desarrollo eficaz de su misión. Un líder que sencillamente de manera consiente ejecuta un ser de habilidades en tres ámbitos espaciales específicos para tornarse en un ser más eficaz que otro en términos no solo de gerencia sino también en los diferentes roles. Para el logro de este objetivo, el líder del siglo XXI debe desarrollar los siguientes grupos de competencias: En primer lugar las competencias conceptuales que determinan la habilidad del gerente para ver más allá de lo tradicional visualizando el futuro de una manera más clara, las competencias técnicas administrando y maximizando los recursos tanto humanos como financieros, dentro de cada área de la empresa y para finalizar las competencias humanísticas que permiten al gerente desempeñarse como un líder humanista que analiza a los colaboradores y vela por su crecimiento personal y empresarial (Crissien, 2015, p 72).

De otra parte el proceso administrativo amerita todo un estudio profundo y científico de la técnica administrativa como una habilidad, el gerente debe conocer específicamente los procesos de Planeación, Organización, Dirección, Control y Evaluación de todas y cada una de las actividades empresariales con el objetivo de guiar todos los procesos y así lograr resultados positivos en toda la operación empresarial (Crissien, 2015).

#### **4.8.1 La Gerencia Esbelta**

La gerencia esbelta afirma que un incremento en la productividad de las organizaciones integra la eficiencia y la efectividad para dar respuestas significativas al requerimiento de los clientes tanto internos como externos, esto fundamentado en la hipótesis de que una organización relaciona los recursos y resultados como un aspecto clave de valuación de la eficiencia y la efectividad de la gestión de la productividad (Zambrano, 2006).

Dentro de la cultura japonesa se describe la teoría sobre las 5S que son una herramienta enfocada en el trabajo realizado con efectividad, organización y estandarización por medio de la cual se establecen ambientes de trabajo agradable para así lograr un alto rendimiento, donde se desarrolle en un clima laboral con seguridad, orden, limpieza y constancia que permita el desempeño efectivo de las operaciones diarias y lograr así el cumplimiento de estándares previstos y requeridos por los clientes (Vázquez, 2013).

En términos organizacionales, la productividad es la relación que existe entre los bienes entregables, sean tangibles o intangibles, y la cantidad y calidad de los insumos utilizados en el proceso productivo en un tiempo determinado (Tamayo, Del Río y García, 2014).

#### **4.8.2 La Gerencia de Equipos de Alto Rendimiento.**

En la gerencia de equipos de alto rendimiento, los miembros de un equipo de alto desempeño comparten un objetivo en común, trabajan para eliminar obstáculos y aprenden juntos, resuelven problemas de alta complejidad en tiempos cortos, están motivados y tienen una buena relación. Son auto organizado y autónomo, no le temen a equivocarse. No sólo tienen conocimientos altos en el campo donde se desenvuelven sino también valores que les permite resolver conflictos internos y respetar las opiniones de los otros. Tienen la capacidad de tomar decisiones sin la directriz de un jefe, se enfocan en la acción y asumen riesgos que les permite lograr metas. (Revista Ciencias Estratégicas, 2008) La gerencia de alto rendimiento no busca hacer sobresalir individualmente a su equipo, si no que, al contrario, se centran en el objetivo común y aceptan la responsabilidad en conjunto, tienen buena interacción, no pierden tiempo en conflictos, por el contrario, los evitan porque tienen capacidad de escucha. (Brian tracy, 2015)

#### **4.8.3 La Gerencia Ágil**

La gerencia Ágil es responsable del área que rodea a los equipos ágiles y en toda la organización. Esta área se puede dividir en tres grandes categorías: gestión de equipos, gestión de

inversiones y gestión del entorno de la organización. Dentro de estas tres categorías, ocho competencias claras han surgido de su investigación y experiencia con gerentes ágiles totalmente comprometidos. (Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, 2015), en ella los gerentes ágiles entrenan, inspiran y lideran equipos más de lo que los miden y administran. Se centran en la capacidad del entorno organizacional para entregar valor más de lo que se preocupan por las propias mediciones de su departamento.

La efectividad de la gerencia ágil se ve aún más ayudada u obstaculizada por el estilo de liderazgo personal del gerente, la cultura de la compañía y su capacidad para promulgar las competencias de una manera ágil basada en valores. Es esencial conocerse profundamente y comprender estos estilos y dinámicas culturales. Para el gerente ágil, los equipos se convierten en un objeto fundamental de estudio, por lo que se tiene en cuenta cómo funcionan y se desarrollan con el tiempo; cómo formarlos y nutrir su crecimiento; y cómo medirlos, recompensarlos y mantenerlos a largo plazo. El rol del gerente es preparar al equipo para el éxito y luego brindar apoyo desde el exterior, desde el límite del propio equipo. Los equipos necesitan patrocinadores fuera de sus límites que puedan defenderlos y animarlos en sus desafíos. (Diana Constanza Delgado Hernández, 2018).

Una parte crucial de una transición Ágil es la mentalidad y la actuación del gerente. Muchos gerentes tienen dificultades para cambiar. No porque no quieran cambiar, sino sobre todo porque el mundo que los rodea no está preparado para ello. Los gerentes ágiles necesitan equipos para auto organizarse. Especialmente cuando se trata de actividades operativas, detalladas, diarias. Diariamente, el trabajo operativo es demasiado complejo para involucrarse en cada detalle. Sin



embargo, la auto organización no ocurre de la noche a la mañana y tan fácilmente, los gerentes ágiles necesitan crear un entorno donde las personas y los equipos se organicen. Los roles de gestión tradicionales se convertirán en roles de liderazgo. (Dallos Bustos, 2019).

## CAPÍTULO II

### 5 Metodología de investigación

#### 5.1 Diseño metodológico

El método seleccionado para la ejecución del proyecto es de enfoque mixto con mayor impacto cualitativo y de apoyo cuantitativo en el análisis de los resultados (Hernández, 2018). La investigación se basa inicialmente en la revisión documental de teoría y contexto de gran influencia en el estilo gerencial empresarial, luego de los años 90, incidida principalmente por la globalización y el impacto que produce el internet en la misma, para definir “afirmaciones” interpretadas como hechos ciertos que describen la forma como perciben y experimenta las habilidades gerenciales el microempresario, en el marco de un modelo teórico gerencial ya sea tradicional, integral o ágil en el desarrollo de habilidades personales y de relacionamiento como son el liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, así como la habilidades gerenciales técnicas de la planeación estratégica, el manejo de las Tics, administración y desarrollo del talento humano, mejora de estrategias de marketing y procesos de operación y valor agregado. No se trata de considerar que la gerencia tradicional es mejor o peor que la gerencia tradicional o ágil, se trata de lograr un equilibrio en las tres gerencias que permitan al microempresario crear un mejor ambiente laboral y proyección empresarial.

Este método va de lo general a lo particular y se fundamenta en una lógica inductiva que busca explorar y describir para generar afirmaciones teóricas desde cada modelo gerencial priorizado en la investigación. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes teniendo en consideración emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos (Hernández y Mendoza, 2018, p.10)

Se utiliza un enfoque mixto investigativo, ya que se busca analizar el perfil gerencial requerido en procura de la competitividad y sostenibilidad de microempresas de Cúcuta, y para ello es necesario aplicar instrumentos con técnicas cualitativas y cuantitativas, que permitan identificar los factores de mayor éxito gerencial en procura de la competitividad, con miras a proponer acciones estratégicas para fortalecer y mejorar su gestión. Los resultados por lo tanto se emitirán de manera numérica y descriptiva. Este tipo de investigación mixto como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2014), le genera un sentido más amplio de visualización al investigador respecto a las necesidades a cubrir con el proyecto.

## **5.2 Tipo e instrumento de investigación**

El tipo de investigación es de alcance descriptivo, ya que busca especificar de manera clara, cuáles son las características del fenómeno a estudiar, por tanto, se puede decir que la investigación busca interpretar los elementos de éxito que debe tener el microempresario a nivel personal y gerencial para el logro de la competitividad y sostenibilidad. (Hernández y Mendoza, 2018).

### **5.3 Población y muestra**

La población que pretende beneficiar el proyecto son empresarios del municipio de Cúcuta en Norte de Santander, distribuido según el tamaño empresarial, donde se destaca que hay mayor representatividad en el tipo microempresas, que equivale a un 96.7% del total y en cantidad son 50.838, seguido del tipo pequeña empresa representada en 1.357 organizaciones y las medianas empresas por 316 organizaciones, finalmente la gran empresa está conformada por 61 organizaciones.

Debido a que la población de empresarios es de gran escala, la presente investigación no cuenta con los recursos suficiente para abarcar toda la población por lo que se selecciona una muestra poblacional por conveniencia, no probabilística, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad, también se les llama guiadas, que pueden ser por uno o varios propósitos, pues la elección de los elementos depende de los motivos relacionadas con las características de la investigación (Ragin, 2013, Saumure y Given, 2008a y Palys, 2008), de acuerdo con recursos y tiempo de trabajo que se dispone por el equipo investigador en la opción de grado se tendrá en cuenta una muestra de 10 empresarios.

#### ***5.3.1 Instrumento de recolección y análisis de información***

Para la recolección y análisis de información en la investigación, se propone un instrumento tipo Test que examina las formas como los microempresarios perciben y experimentan las habilidades gerenciales llamadas “afirmaciones” desde una mirada

fundamentada en la teoría detectada por los investigadores de la gerencia tradicional, integral y ágil, profundizando en los puntos de vista de cada uno al igual que en sus interpretaciones del mundo que los rodea. Por ello se pretende realizar un acercamiento a la realidad actual de las microempresas desde un enfoque cualitativo, con el fin de conocer el estilo y habilidad gerencial de propietarios o gerentes para cumplir con el objetivo propuesto en la investigación y reforzar este acercamiento con interpretación de resultados cuantitativos en la recolección y análisis de datos de la práctica gerencial. Se debe tener en cuenta que el formato Test diseñado, presenta un planteamiento lógico y preciso expresado de forma clara y concisa para facilitar la interpretación del microempresario y su acercamiento a la realidad de este (Brace, 2013 citado por Hernández 2018). El instrumento se diseña de carácter auto administrado, con apoyo de Excel que facilita la interpretación estadística de resultados.

## CAPÍTULO III


### 6 Resultado de investigación

#### 6.1 Resultado esperado Objetivo 1

Entre los antecedentes teóricos seleccionados en el avance de la investigación como lo son "Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia" ("pensamiento y gestión, N° 38 ISSN 1657-6276") el estudio de habilidades gerenciales de la mediana empresa de la región Caribe (Naranjo, 2020), la inteligencia emocional (Goleman, 2018), Gerencia del siglo XXI (Crissien 2005) entre los de mayor relevancia, se han determinado en importancia según análisis y criterio de los investigadores del semillero, las siguientes variables y su variables que representan las principales habilidades gerenciales que requiere el Gerente de las empresas en Latinoamérica y Colombia, respondiendo a los cambios de la globalización; Estas son:

#### **Operacionalización de variables**

- **Tabla No. 1 : Operacionalización de variables habilidades gerenciales del microempresario**

 <b>SEMILLERO REINNOVA</b> <small>Asesoría y Estrategia de Empresas</small> <small>UNIMINUTO CANTÓN</small>		OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES HABILIDADES GERENCIALES DEL MICROEMPRESARIO 2022
Habilidades gerenciales de desarrollo personal e interpersonal		
HABILIDADES GERENCIALES PRIORIZADAS	INDICADORES (Características de medición de cada categoría)	
Liderazgo: líder que “enamora” y realmente potencialice a sus colaboradores (Crissien,2015) (Naranjo, 2015): motivación, toma de decisiones (permitir la participación), manejo de emociones	* Conocimiento y control de sus emociones (empatía) * Motivación del trabajo equipo * Toma de decisiones participativa o autoritaria	
Comunicación (Callohuanca y Tantalean, 2020) (Naranjo, 2015)	* Forma en que Recibe-Transmite:Tipo de comunicación que soporta la relación con el colaborador (asertiva - no asertiva (forma de escucha y transmisión con empatía) * Forma en que Transmite-actua:Tipo de expresión - la forma verbal, no verbal -	
Trabajo en equipo (Callohuanca y Tantalean, 2020)	* Forma equilibrada en la delegación de funciones. * Forma de organización de recursos y promoción de la participación. * Reconocimiento de las capacidades de los otros, para el logro de los objetivos propuestos.	
Habilidades Gerenciales Técnicas (Proceso administrativo de áreas funcionales)		
HABILIDADES GERENCIALES PRIORIZADAS	INDICADORES (Características de medición de cada categoría)	
Planeación estratégica	* Proyección e identificación de acciones con valor agregado. * Visión a corto-mediano o largo plazo: definición de estrategias, esfuerzo por lograrlas	
Manejo de tecnologías de la información y comunicación	*Conocimiento propio y empresarial de la tecnología. * Uso y dominio de la tecnología	
Administración y desarrollo del talento humano	* Orientación del bienestar del colaborador como persona y como trabajador	
Mejoras en estrategias de marketing	* Definición y orientación de la estrategia de mercados: Competitividad (propuesta de valor-precios), publicidad-promoción, plaza- distribución, relacionamiento con el cliente	
Procesos de operación y valor agregado	* Incorporación de creatividad-innovación en la operación de la empresa. * Incorporación de la calidad (eficiencia y efectividad para la satisfacción del cliente)	

Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

En el ejercicio de operacionalización de variables de las habilidades gerencial de los microempresarios se tuvo en cuenta las investigaciones de (Crissien,2015) (Naranjo, 2015) (Callohuanca y Tentalean, 2020) para priorizar tres (3) grandes habilidades que deben tener el gerente en época moderna como son: el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, en cuanto el liderazgo se busca que potencialice el trabajo de sus colaboradores a través de un conociendo y control de sus emociones, la motivación del trabajo en equipo y toma de decisiones participativas. En cuanto la comunicación se relaciona con forma en que el gerente recibe y transmite en los tipo de comunicación que soporta la relación con el colaborador si es asertiva o

no asertiva y la forma en que escucha y si transmite con empatía. Así mismo el tipo de expresión que utiliza al momento de comunicarse con sus colaboradores En trabajo en equipo se busca la forma equilibrada en la delegación de funciones la forma de e organización de recursos y promoción de la participación y el Reconocimiento de las capacidades de los otros, para el logro de los objetivos propuestos.

Dentro de las habilidades gerenciales técnicas la investigación se soporta en las funciones que debe tener todo administrador en un proceso gerencial como lo son la planeación, la organización, la dirección y el control además de las principales áreas funcionales como lo son la planeación la producción el manejo de la tecnología, el marketing y el proceso de valor agregado; en cuanto a la planeación estratégica se tuvo en cuenta la proyección e identificación de acciones de valor agregado teniendo en cuenta la visión a corto mediano o largo plazo donde se enmarcan la definición de estrategias y el esfuerzo por lograrlas; desde el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación se tuvieron en cuenta factores tan importantes como lo son el conocimiento propio y empresarial de la tecnología. Dentro de la administración y desarrollo del talento humano se encuentra la orientación del bienestar del colaborador como persona y como trabajador, en cuanto a las mejoras en las estrategias del marketing la definición y orientación de estrategias de mercados como la competitividad la publicidad publicidad-promoción, plaza- distribución, y el relacionamiento con el cliente. Para finalizar los procesos de operación y valor agregado la incorporación de creatividad e innovación en la operación de la empresa al igual que la incorporación de calidad donde se tuvo en cuenta la eficiencia y efectividad para la satisfacción del cliente. Identificación de afirmaciones por tipo de gerencia

- **Tabla No. 2: Afirmaciones Gerencia Tradicional**




 <b>SEMILLERO REINNOVA</b> <small>Asociación de Emprendedores</small> <small>UNIVERSIDAD CALDAS</small>	<b>AFIRMACIONES PRIORIZADAS QUE IDENTIFICAN HABILIDADES EN LA GERENCIA TRADICIONAL</b> <b>2022</b>
<b>Habilidades gerenciales de desarrollo personal e interpersonal</b>	
<b>LIDERAZGO</b>	
Influyo en los colaboradores con una relación directa acorde a los objetivos y responsabilidades asignadas	
Motivo en la cotidianidad a los colaboradores, enfocado en el uso eficaz de los recursos.	
Realizo toma de decisiones de forma centralizadas.	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
Actuo con frecuencia acorde a mi intuición y experiencia en la actividad diaria a realizar	
Me relaciono con los colaboradores manteniendo la formalidad laboral con poco acercamiento personal	
<b>TRABAJO EQUIPO</b>	
No me siento a gusto delegando las decisiones, sin tener total control de que se den los resultados esperados	
Me enfatizo en que como equipo obtengamos los resultados en menor tiempo	
Se me dificulta reconocer las capacidades y habilidades de los colaboradores	
<b>Habilidades Gerenciales Técnicas (Proceso administrativo de áreas funcionales)</b>	
<b>PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>	
No realizo planeación sino actuo de acuerdo a la oportunidad	
Planeo acciones día a día, al corto plazo	
<b>Manejo de tecnologías de la información y comunicación</b>	
No considero tan necesario la incorporación de nueva tecnología para la gestión del negocio.	
Tengo poco conocimiento y se me dificulta el manejo de tecnologías	
<b>Administración y desarrollo del talento humano</b>	
Promuevo actividades de bienestar, siempre y cuando no afecten la productividad	
<b>Mejoras en estrategias de marketing</b>	
La estrategia de comercialización se soporta en la agilidad del equipo vendedor, en el "arte de vender".	
<b>Procesos de valor agregado - calidad (producción-marketing) (saber tecnico - estrategias para producir y vender)</b>	
Tengo poco conocimiento e interés en agregar valor a los productos o servicios que se ofrecen	
En la operación de la empresa lo importante es tener claro el procedimiento y cumplir los objetivos.	

Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

La gerencia tradicional presenta un liderazgo en cuanto a las habilidades personales e intrapersonales donde el gerente influye en los colaboradores con una relación directa acorde a los objetivos y responsabilidades asignadas, motiva en la cotidianidad y está enfocado en el uso eficaz de los recursos, al igual que realiza la toma de decisiones de forma centralizadas. En cuanto a la comunicación el gerente actúa con frecuencia acorde a su intuición y experiencia, sin tener en cuenta los aportes de los colaboradores en la actividad diaria a realizar, en la relación con los colaboradores mantiene la formalidad laboral sin un mínimo acercamiento personal. El trabajo en equipo se enfatiza en que como equipo se obtengan los resultados en menor tiempo posible y se le dificulta reconocer las capacidades y habilidades de los colaboradores.

Teniendo en cuenta las habilidades gerenciales técnicas tenemos que la planeación estratégica la desarrolla actuando acorde con la oportunidad y se planea día a día y en el corto plazo, en cuanto al manejo de las tecnologías de la información y la comunicación no se considera tan necesaria la incorporación de nuevas tecnologías para la gestión del negocio y no maneja un alto conocimiento en cuanto a las tecnologías, para las estrategias de marketing la comercialización se soporta en la agilidad del equipo vendedor especializándose en el arte de vender, los procesos de valor agregado en cuanto a producción y estrategias de ventas se centra en la operación de la empresa donde se tiene claro llevar a cabo el procedimiento para lograr el cumplimiento de los objetivos.

• **Tabla No. 3: Afirmaciones de la gerencia integral**

 <b>AFIRMACIONES PRIORIZADAS QUE IDENTIFICAN HABILIDADES EN LA GERENCIA INTEGRAL</b> 2022	
<b>Habilidades gerenciales de desarrollo personal e interpersonal</b>	
<b>LIDERAZGO</b>	
Tengo la habilidad de desarrollar un liderazgo con empatía generando confianza y compromiso en los colaboradores.	
Me considero un líder que vela por la motivación del equipo de trabajo	
Logro en cada situación sacar el mejor provecho del equipo de trabajo y mostrarme como un líder participativo	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
Me gusta escuchar diferentes puntos de vista para lograr una visión más amplia de la situación.	
Poseo la facilidad de mantener una comunicación asertiva con los colaboradores	
<b>TRABAJO EQUIPO</b>	
Delego en algunos casos la autoridad y decisiones a mis colaboradores	
Logro organizar mi equipo de trabajo de manera que cuenten con los recursos necesarios, se sientan libres y seguros para participar.	
Soy capaz de reconocer las capacidades y habilidades de los colaboradores y hacérselo saber.	
<b>Habilidades Gerenciales Técnicas (Proceso administrativo de áreas funcionales)</b>	
<b>PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>	
Planeo desde el análisis macro y micro de la empresa.	
Incremento la eficiencia de la operación dentro de la empresa revisando indicadores constantemente para hacer cambios cuando se requieran.	
<b>Manejo de tecnologías de la información y comunicación</b>	
Soy consciente de que las tecnologías son indispensables en todas las áreas de la empresa	
Logro manejar fácilmente las tecnologías dentro de mi cargo en la empresa.	
<b>Administración y desarrollo del talento humano</b>	
Genero desde mi cargo el sentido de pertenencia y trabajo equipo para así lograr el mayor desempeño de los colaboradores	
<b>Mejoras en estrategias de marketing</b>	
Para promover estrategias de marketing, identifico mi segmento de clientes sus necesidades, expectativas y busco mayor posicionamiento en el mercado.	
<b>Procesos de valor agregado y calidad (eficiencia y efectividad para la satisfacción del cliente)</b>	
Reconozco la importancia de incorporar valor creativo e innovador en el producto y realizo acciones para lograrlo	
Promuevo el uso eficiente de los recursos en la productividad para minimizar los desperdicios y lograr mayor rendimientos	


Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

Dentro de los hallazgos encontrados en la investigación se determina que la gerencia integral tiene un liderazgo donde el gerente tiene la habilidad de desarrollar un liderazgo con empatía generando confianza y compromiso en los colaboradores, se considera un líder que vela por la motivación del equipo de trabajo, en cuanto a la comunicación le gusta escuchar diferentes puntos de vista para lograr una visión más amplia de la situación, al igual que posee la facilidad de mantener una comunicación asertiva con los colaboradores, el trabajo en equipo se desarrolla delegando en algunos casos la autoridad y decisiones a los colaboradores organizando los equipo de trabajo de manera que cuenten con los recursos necesarios, se sientan libres y seguros

para participar en la operación de la empresa, el gerente tiene la habilidad de reconocer las capacidades y habilidades de los colaboradores y hacérselo saber.

En cuanto a las habilidades técnicas dentro de esta gerencia integral encontramos la planeación estratégica donde se desarrolla desde el análisis macro y micro de la empresa y se busca incrementar la eficiencia de la operación revisando indicadores constantemente para hacer cambios cuando se requieran. Dentro del manejo de las tecnologías de la información y la comunicación dentro de la gerencia integral el gerente es consciente de que las tecnologías son indispensables en todas las áreas de la empresa y maneja fácilmente las tecnologías dentro de mi cargo. Partiendo ahora de la administración y el desarrollo del talento humano como una de las habilidades técnicas el gerente genera desde su cargo el sentido de pertenencia y trabajo en equipo para así lograr el mayor desempeño de los colaboradores. En las mejoras de estrategias de marketing se promueve e identifica el segmento de clientes sus necesidades, expectativas y se busca mayor posicionamiento en el mercado. En los procesos de valor agregado y calidad se reconoce la importancia de incorporar el valor creativo e innovador en el producto y se realizan acciones para lograrlo y se promueve el uso eficiente de los recursos en la productividad para minimizar los desperdicios y lograr mayor rendimiento.

- **Tabla No. 4: Afirmaciones de la gerencia Ágil**

 <b>AFIRMACIONES PRIORIZADAS QUE IDENTIFICAN HABILIDADES EN LA GERENCIA ÁGIL</b> 2022	
<b>Habilidades gerenciales personales e intrapersonales</b>	
<b>LIDERAZGO</b>	
Tengo la agilidad de desarrollar mi liderazgo y motivar a los colaboradores en la buena gestión de la inversión organizacional.	
Me considero un líder que ayuda a que todos los colaboradores, se encaminen hacia a los objetivos.	
Logro por medio de mi gestión preparar el equipo de trabajo para el éxito.	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
Mantengo una comunicación dinámica y clara con los colaboradores.	
Logro con mis acciones orientar y motivar el equipo en el quehacer empresarial.	
<b>TRABAJO EQUIPO</b>	
Delego con frecuencia la autoridad y decisiones a mis colaboradores.	
Logro organizar el equipo de trabajo entorno a las capacidades de sus competencias de una manera ágil, basados en los valores organizacionales.	
Tengo la facilidad de gestionar conflictos de manera ágil y práctica.	
<b>Habilidades Gerenciales Técnicas (Proceso administrativo de áreas funcionales)</b>	
<b>PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>	
Planeo y organizo haciendo uso de herramientas tecnológicas ágiles, de fácil comprensión y precisas.	
Genero soluciones que sean medibles y evaluables en el corto plazo.	
<b>Manejo de tecnologías de la información y comunicación</b>	
Logro encaminar el equipo de trabajo de manera eficiente aprovechando el uso de la tecnología.	
Fomento la actualización y capacitación constante de nuevos mecanismos de información y de tecnología.	
<b>Administración y desarrollo del talento humano</b>	
Con frecuencia administro acciones donde se forme y nutra a los colaboradores y la atención a sus expectativas.	
<b>Mejora en estrategias de marketing</b>	
Reconozco y manejo la práctica del marketing digital, para diferenciar productos o servicios, captar y fidelizar clientes.	
<b>Procesos de valor agregado y calidad (eficiencia y efectividad para la satisfacción del cliente)</b>	
Me centro en el análisis del entorno organizacional y la auto organización de los equipos, para entregar valor en los productos y servicios que ofrezco	
Poseo un pensamiento creativo y analítico, lo desarrollo con el equipo, en procesos ágiles con recursos adecuados para cumplir los objetivos.	

Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

El gerente ágil desarrolla un liderazgo mucho más práctico se cuenta con la habilidad de desarrollar el liderazgo y motivar a los colaboradores al igual que se ayuda a que todos los colaboradores se encaminen hacia a los objetivos de la empresa, en cuanto a la comunicación se mantiene una comunicación dinámica y clara con los colaboradores, sus acciones encaminan el equipo hacia el éxito con un lenguaje motivacional y corporal. El trabajo en equipo se desarrolla con frecuencia delegando la autoridad y decisiones a los colaboradores, organizando los equipos de trabajo con funciones claras y concisas gestionando conflictos de manera ágil y práctica. Dentro de las habilidades técnicas de la gerencia ágil, el equipo investigador definió que en la planeación estratégica se organiza haciendo uso de herramientas ágiles, de fácil comprensión y precisas, se generan soluciones que sean medibles y evaluables en el corto plazo. Dentro del

manejo de las tecnologías de la información y la comunicación se encamina el equipo de trabajo de manera eficiente aprovechando el uso de la tecnología fomentando la actualización y capacitación constante de nuevos mecanismos de información y de tecnología. La administración del talento humano como una de las habilidades técnicas más importantes de esta gerencia se logra motivar el desarrollo integral de los colaboradores tanto personal como profesional generando campañas donde se forme y se nutra el crecimiento de los colaboradores y la atención a sus necesidades, en los procesos de valor agregado se generan experiencias confiables y habilidades de negociación al igual que el gerente posee un pensamiento creativo y analítico, y lo desarrolla con el equipo, en procesos ágiles con recursos adecuados para cumplir los objetivos.

## **6.2 Avance del objetivo 2**

### **Diseño y validación de instrumento de investigación**

- Instrumento test de perfil gerencial

El instrumento consiste en la autoevaluación del perfil gerencial a partir del análisis y selección de una serie de 48 afirmaciones (ver tablas 2, 3 y 4) que permiten contrarrestar el estilo gerencial del empresario en sus habilidades gerenciales personales y técnicas más relevantes en la gerencia actual, mediada por la globalización y la competitividad, que se identifican en la presente investigación versus el tipo de gerencia que forma dicho estilo desde una mirada de la gerencia tradicional, la gerencia integral y la gerencia ágil.

Ver anexo 1. Test Perfil Gerencial formato Google:

<https://docs.google.com/forms/d/1XaD0DiixLL74pXvfdLyMk85grqpUVftxQvu05ccjuMg/edit?ts=62707dea>

## Imágenes

Imagen N° 1 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta

# Test de medición del Perfil Gerencial de empresarios de Cúcuta

Estimado empresario: el siguiente test se realiza con fines académicos para conocer el perfil gerencial del microempresario cucuteño en cumplimiento del proyecto de investigación como opción de grado en el programa de Administración de Empresas en la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO Cúcuta.

Agradecemos su valiosa colaboración.

La información recolectada es de carácter confidencial y será utilizada de forma general en la presentación de resultados académicos. Al diligenciar el test autoriza el uso de información.

[Acceder a Google](#) para guardar el progreso. [Más información](#)



**SEMILLERO REINNOVA**

Administración de Empresas

**UNIMINUTO CUCUTA**

Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

## Imagen N° 2 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta

Nombre

Tu respuesta

---

Nombre de la empresa

Tu respuesta

---

Tipo de empresa

- Microempresa (hasta 8 trabajadores)
- Pequeña empresa (8 a 50 trabajadores)
- Mediana empresa (50 a 200 trabajadores)
- Gran empresa (mas de 200 trabajadores)

Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.



### Imagen N° 3 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta

A continuación encontrará un conjunto de habilidades personales y técnicas que definirá el tipo de perfil gerencial, que desarrolla diariamente en su actividad administrativa. Por favor seleccione la opción que más le identifique:

#### HABILIDADES GERENCIALES PERSONALES Y DE RELACIONAMIENTO

##### 1. LIDERAZGO

###### 1.1 Conocimiento y control de las emociones y empatía

- 1- Influyo en los colaboradores con una relación directa acorde a los objetivos y responsabilidades asignadas
- 2- Tengo la habilidad de desarrollar un liderazgo generador de confianza y compromiso en los colaboradores.
- 3- Tengo la agilidad de desarrollar un liderazgo motivador hacia la buena gestión de la inversión organizacional.

Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

#### Imagen N° 4 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta

##### 1.2 Motivación del trabajo equipo

- 1- Animo en la cotidianidad a los trabajadores, enfocado en el cumplimiento de su labor.
- 2- Me considero un lider que vela por la motivación del equipo de trabajo, ya que son el motor principal empresarial.
- 3- Me considero un lider que orienta a los colaboradores a encaminarse hacia a el logro objetivos.

##### 1.3 Toma de decisiones

- 1- Realizo toma de decisones de acuerdo a mi experiencia y criterio como propietario.
- 2- Logro en cada situacion sacar el mejor provecho del equipo de trabajo y mostrarme como un lider participativo
- 3- Logro por medio de mi gestion preparar el equipo de trabajo para el éxito.

Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

## Imagen N° 5 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta

### 2. COMUNICACIÓN

#### 2.1 Forma en que recibe y transmite información

- 1- Me gusta escuchar diferentes puntos de vista para lograr una vision mas amplia de la situación.
- 2- Me relaciono con los colaboradores manteniendo la formalidad laboral con poco acercamiento personal
- 3- Mantengo una comunicación dinámica y clara con los colaboradores.

#### 2.2 Forma en que transmite y actua frente a la información

- 1- Actuo en respuesta a la información recibida acorde a mi intuición y experiencia en la actividad diaria a realizar
- 2- Poseo la facilidad de mantener una comunicación personal interactiva y positiva con los colaboradores
- 3- Logro con mis acciones orientar y motivar el equipo en el quehacer empresarial.

Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

Imagen N° 6 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta

### 3. TRABAJO EQUIPO

#### 3.1 Forma equilibrada en la delegación de funciones.

- 1- No me siento a gusto delegando las decisiones, sin tener total control de que se den los resultados esperados
- 2- Delego en algunos casos la autoridad y decisiones a mis colaboradores.
- 3- Delego con frecuencia la autoridad y decisiones a mis colaboradores.

#### 3.2 Forma de organización de recursos y promoción de la participación.

- 1- Me enfatizo en que como equipo obtengamos los resultados en menor tiempo
- 2- Logro organizar mi equipo de trabajo de manera que cuenten con los recursos necesarios, se sientan libres y seguros para participar.
- 3- Logro organizar el equipo de trabajo entorno a las capacidades de sus competencias de una manera ágil, basados en los valores organizacionales.

Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

## Imagen N° 7 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta

3.3 Reconocimiento de las capacidades de los otros, para el logro de los objetivos propuestos.

- 1- Se me dificulta reconocer las capacidades y habilidades de los colaboradores
- 2- Soy capaz de reconocer las capacidades y habilidades de los colaboradores y hacerselo saber.
- 3- Tengo la facilidad de gestionar conflictos de manera ágil y práctica.

### HABILIDADES GERENCIALES TÉCNICAS

## 4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Proyección e identificación de acciones con valor agregado.

- 1- No realizo planeación sino actuo de acuerdo a la oportunidad
- 2- Planeo desde el analisis macro y micro de la empresa.
- 3- Planeo y organizo haciendo uso de herramientas tecnológicas ágiles, de facil comprensión y precisas.

## Imagen N° 8 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta

4.2 Visión a corto-mediano o largo plazo: definición de estrategias, esfuerzo por lograrlas

- 1- Planeo acciones día a día, al corto plazo
- 2- Incremento la eficiencia de la operación dentro de la empresa revisando indicadores constantemente para hacer cambios cuando se requieran.
- 3- Genero soluciones que sean medibles y evaluables en el corto plazo.

## 5. MANEJO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

5.1 Conocimiento propio y empresarial de la tecnología."

- 1- No considero tan necesario la incorporación de nueva tecnología para la gestión del negocio.
- 2- Soy consciente de que las tecnologías son indispensables en todas las áreas de la empresa
- 3- Logro encaminar el equipo de trabajo de manera eficiente aprovechando el uso de la tecnología.

Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

## Imagen N° 9 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta

### 5.2 Uso y dominio de la tecnología

- 1- Tengo poco conocimiento y se me dificulta el manejo de tecnologías
- 2- Lógro manejar facilmente las tecnologías dentro de mi cargo en la empresa.
- 3- Fomento la actualización y capacitación constante de nuevos mecanismos de información y de tecnología.

## 6. ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

### 6.1 Uso y dominio de la tecnología

- 1- Promuevo actividades de bienestar, siempre y cuando no afecten la productividad
- 2- Genero desde mi cargo el sentido de pertenecia y trabajo equipo para asi lograr el mayor desempleo de los colaboradores
- 3- Con frecuencia administro acciones donde se forme y nutra a los colaboradores y la atencion a sus expectativas.

Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

Imagen N°10 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta

## 7. MEJORAS EN ESTRATEGIAS DE MARKETING

7.1 Definición y orientación de la estrategia de mercados: Competitividad (propuesta de valor-precios), publicidad-promoción, plaza- distribución, relacionamiento con el cliente

- 1- La estrategia de comercialización se soporta en la agilidad del equipo vendedor, en el "arte de vender".
- 2- Para promover estrategias de marketing, identifico mi segmento de clientes sus necesidades, expectativas y busco mayor posicionamiento en el mercado.
- 3- Reconozco y manejo la práctica del marketing digital, para diferenciar productos o servicios, captar y fidelizar clientes.

Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.



Imagen N° 11 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta

## 8. PROCESOS DE VALOR AGREGADO Y CALIDAD

### 8.1 Incorporación de creatividad-innovación en la operación de la empresa.

- 1- Tengo poco conocimiento e interés en agregar valor a los productos o servicios que se ofrecen
- 2- Reconozco la importancia de incorporar valor creativo e innovador en el producto y realizo acciones para lograrlo
- 3- Me centro en el análisis del entorno organizacional y la auto organización de los equipos, para entregar valor en los productos y servicios que ofrezco

Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

Imagen N° 12 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta

8.2 Incorporación de la calidad (eficiencia y efectividad para la satisfacción del cliente)

- 1- En la operación de la empresa lo importante es tener claro el procedimiento y cumplir los objetivos.
- 2- Promuevo el uso eficiente de los recursos en la productividad para minimizar los desperdicios y lograr mayor rendimientos
- 3- Poseo un pensamiento creativo y analítico, lo desarrollo con el equipo, en procesos ágiles con recursos adecuados para cumplir los objetivos.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y RESPUESTA!

[Enviar](#) [Borrar formulario](#)

Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

El test será validado bajo prueba piloto de 10 empresarios y con la valoración de un profesor experto en el tema; la docente experta fue la Profesora Maritza Acuña perteneciente a semillero del programa Pedagogía infantil.

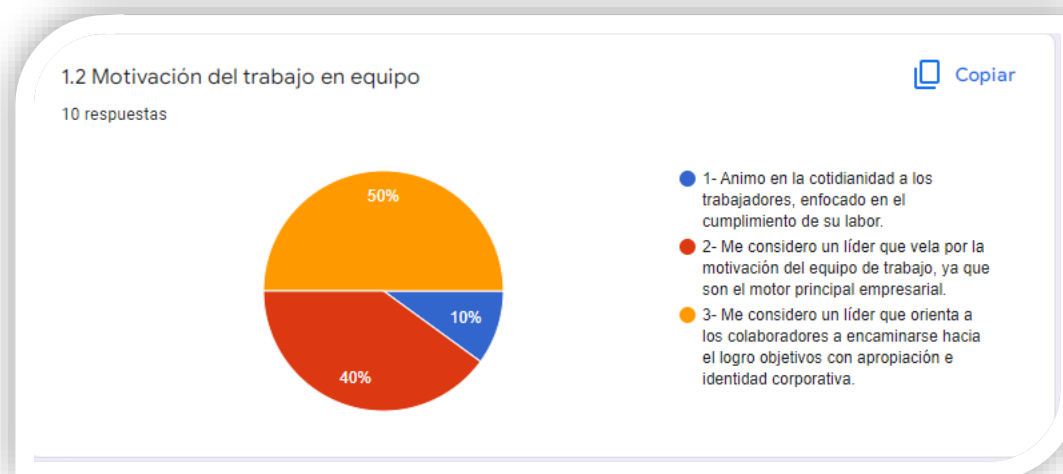
Validación del test.

Imagen N° 13 Resultados Test de perfil gerencial



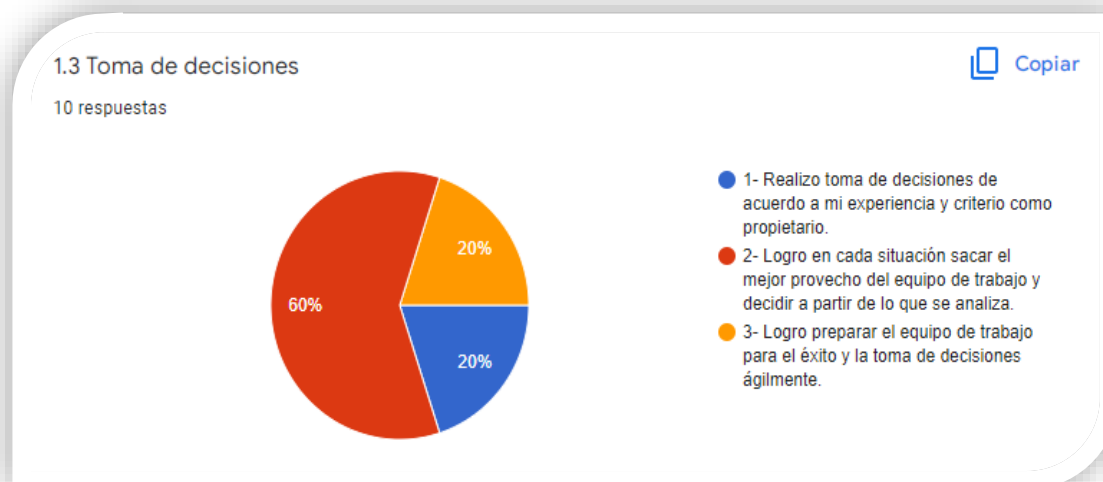
Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

Imagen N° 14 Resultados Test perfil gerencial



Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

Imagen N° 15 Resultados Test perfil gerencial



Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

Imagen N° 16 Resultados Test perfil gerencial



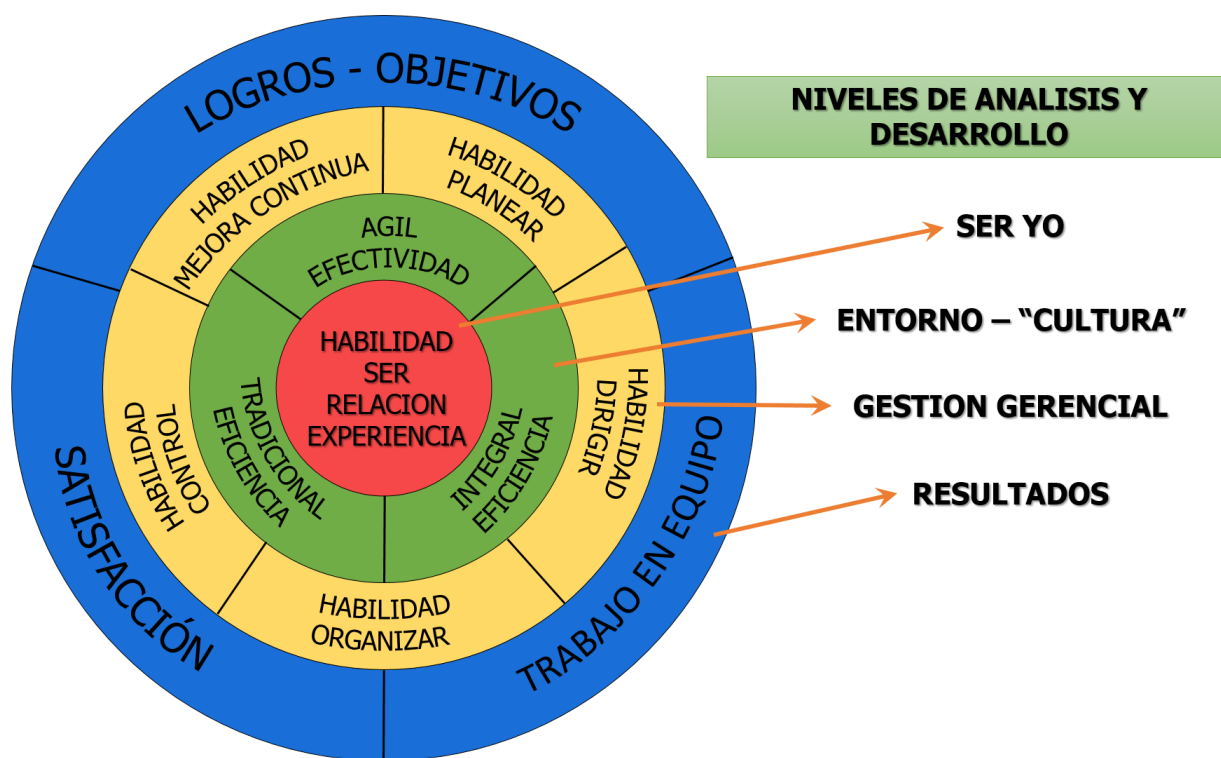
Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

Podemos evidenciar en las gráficas que de los 10 empresarios a los cuales se les aplico el instrumento se puede evidenciar claramente a qué tipo de gerencia están enfocados, según el color de las gráficas, esto nos da la facilidad de poder enfocarnos en las estrategias a aplicar en cada microempresa.

### 6.3 Avance del objetivo 3

#### Modelo de desarrollo de habilidades gerenciales dirigido a microempresarios de Cúcuta

Imagen N° 17 Modelo de desarrollo de habilidades gerenciales dirigido a microempresarios de Cúcuta.



Fuente: Elaboración propia Semillero Reinnova, 2022.

En este grafico se pretende dejar un instrumento para el semillero Reinnova, el cual puede ser utilizado como patrón en la búsqueda y continuidad de la investigación; partiendo del yo como

persona donde se desarrollan habilidades desde el ser y la relación con los demás, seguidamente se presentan las habilidades que se desarrollan en el entorno y complementan con la cultura de cada ser humano, los tres tipos de gerencias más importantes dentro de nuestra investigación donde se puede ubicar cada empresario de la región, finalmente se encuentran las habilidades de gestión gerencial del componente de desarrollo personal las cuales deben estar inmersas en el perfil de los microempresarios, y los resultados que se deben obtener al utilizar este modelo como referente de las habilidades fundamentales en los gerentes, esperamos sea de gran apoyo para el equipo de investigación.

## CAPÍTULO IV

### 7 Conclusiones

Las habilidades son las acciones que a diario desarrollamos en nuestra vida y cada uno de nuestros procesos, es la manera como nos relacionamos con las personas y como nos desenvolvemos en cada uno de los campos de nuestra vida, en el caso de las habilidades de los gerentes que hay unas habilidades personales como lo son el liderazgo, el trabajo en equipo la comunicación habilidades que deben ser orientadas con valores y principios, los mejores jefes son personas seguras, empáticas, personas que nos hacen sentir tranquilos, valorados e inspirados,(Goleman, 2021) es por esto que los gerentes como cabeza de la empresa deben ser personas que demuestren y vivan encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos teniendo en cuenta el ser de cada uno de sus empleados utilizando estrategias de relacionamiento y mejora del trabajo en equipo. En el entorno laboral, la sensación de compromiso y satisfacción depende en gran medida de las interacciones cotidianas que se mantienen en la empresa con gerentes, supervisores, compañeros o clientes (Goleman 2021).

No existe un parámetro definido de cuáles son las habilidades principales que debe tener un gerente exitoso, sin embargo, desde estudios teóricos y de la experiencia de grandes empresas se han considerado priorizar el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo aprender de ellas e incorporarlas en su gestión para el día a día de realización de las labores realizadas en la empresa.

Dentro de las habilidades técnicas para lograr que un gerente actual se proyecte y este a la vanguardia con la época se deben desarrollar ciertas habilidades administrativas básicas como lo son las habilidades técnicas enfocándose en el conocimiento y la competencia, en segundo lugar, las habilidades humanas, basadas en la interacción con las demás personas y, en tercer lugar, las habilidades conceptuales, denominadas como el pensar y actuar sobre situaciones abstractas (Katz,1955),es por ello que los gerentes deben desde la planeación, dirección, ejecución y control al igual además de las principales áreas funcionales como lo son la producción el manejo de la tecnología, el marketing y el proceso de valor agregado.



## Referencias

- Baque, V.L., Triviño, V.K. y Viteri, I.D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación*.
- Cámara de Comercio de Cúcuta (2020). Tejido Empresarial. Estudio económico. Cúcuta: Data Cúcuta. Recuperado de <http://www.datacucuta.com/images/ESTUDIOTEJIDOEMPRESARIAL.pdf>
- Cámara de Comercio de Cúcuta (2021). Sistema de información empresarial de Colombia, Compite 360. Recuperado de <https://www.compitem360.com/>.
- CEPAL. Comisión económica para América Latina y el Caribe (2014). Política de innovación para América Latina. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Cassab, P., y Mayorca, D. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84), 153-166. <https://www.redalyc.org/journal/206/20657075009/20657075009.pdf>
- Chiatchoua, Cesaire, 2021, "Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES1" *Redalyc.org*- vol. 13, núm. 1- pp. 35-63
- Fontalvo, S. M. I. (2017) "Habilidades de liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del Distrito de Santa Marta" *Revista Academia & Virtualidad* 10(1): 56-67
- García, F., Boom, E., y Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del César – Colombia. *Revista Científica Visión de Futuro*, 21(2).
- <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/178>

- Goleman, D. (2018). La inteligencia emocional. Bogotá: Tc Impresores S.A.S. Issa, F.S. (2017). Habilidades de liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del distrito de Santa Marta. *Revista Academia & Virtualidad*, 10(1), pp. 56-67.
- Goleman, D (2021) *Inteligencia social. La nueva ciencia de las relaciones humanas*. Ed 13. Barcelona Editorial Kairos.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández S.R. y Mendoza C.P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta*. México: McGraw Hill.
- Huerta, M.J. y Rodríguez, C.G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas*. (2ª ed.). México: Pearson Educación.
- López, P.L., Parra, A.M y Rubio, G.G (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*, 40 (11), p.p.25-36.
- Leyva C.A., Cavazos, A.J. y Espejel, B.J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), pp. 1-21.
- Naranjo, A.R. (2008). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana. *Revista TEACS*, 5(10), pp.25-36.
- Naranjo, A.R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes. *Revista TEACS*, 119(146), pp.33-

Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. USA: Harvard Business Reviw.

Serrano, M.H., Cárdenas, C.J., Vinueza, M.M. y Robles, S.R. (2015). Impacto de Covey, Riso y

Sanborn en habilidades gerenciales. Revista PODIUM, 28, pp. 125-143.

Política y Valores, 7(58), p.p.1-16.

Whetten, A.D. y Cameron, S.K. (2016). Habilidades directivas. (9ª ed.). México: Pearson

Educación.

## Lista de tablas

Tabla No.1: Operacionalización de variables habilidades gerenciales del microempresario.....	37
Tabla No. 2: Afirmaciones Gerencia Tradicional.....	39
Tabla No. 3: Afirmaciones de la gerencia integral.....	41
Tabla No. 4: Afirmaciones de la gerencia Ágil.....	43

### Lista de imágenes

- Imagen N° 1 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta.....46
- Imagen N° 2 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta.....47
- Imagen N° 3 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta.....48
- Imagen N° 4 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta.....49
- Imagen N° 5 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta.....50
- Imagen N° 6 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta.....51
- Imagen N° 7 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta.....52
- Imagen N° 8 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta.....53
- Imagen N° 9 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta.....54
- Imagen N° 10 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta.....55
- Imagen N° 11 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta.....56
- Imagen N° 12 Test de perfil gerencial de empresarios de Cúcuta.....57
- Imagen N° 13 Resultados Test de perfil gerencial.....59
- Imagen N° 14 Resultados Test de perfil gerencial.....59
- Imagen N° 15 Resultados Test de perfil gerencial.....60
- Imagen N° 16 Resultados Test de perfil gerencial.....60
- Imagen N° 17 Modelo de desarrollo de habilidades gerenciales dirigido a microempresarios de Cúcuta.....61

## Lista de anexos

Anexo 1. Test Perfil gerencial formato Google. <https://forms.gle/p5h4kYMP5U3iBMvR8>