



HABILIDADES GERENCIALES EN LOS EMPRENDIMIENTOS QUE  
SOBREVIVEN: APLICACIÓN DE UNA PRUEBA PILOTO

DANIELA MARÍA POSADA VALENCIA

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
2019

HABILIDADES GERENCIALES EN LOS EMPRENDIMIENTOS QUE  
SOBREVIVEN: APLICACIÓN DE UNA PRUEBA PILOTO.

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de  
magíster en Administración de Empresas

DANIELA MARÍA POSADA VALENCIA<sup>1</sup>

Asesor: Francisco López Gallego, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA  
MEDELLÍN  
2019

---

<sup>1</sup> dmposadv@eafit.edu.co

## Contenido

1. Introducción.....	6
2. Objetivos .....	7
2.1 Objetivo general.....	7
2.2 Objetivos específicos.....	7
3. Planteamiento del problema .....	8
3.1 Definición.....	8
3.2 Justificación .....	12
4. Marco teórico.....	14
5. Metodología.....	29
6. Desarrollo del proyecto .....	30
6.1 Equicat Alquiler de Equipos S. A. S. ....	30
6.2 Ascrudos S. A. S. ....	31
6.3 Conciencia Estratégica S. A. S. ....	33
6.4 Antonio José Zuluaga Castaño .....	35
6.5 S.O.S. Promox S. A. S.....	36
7. Conclusiones.....	38
8. Referencias .....	41
9. Anexos.....	45
9.1 Anexo 1. Consentimiento de Equicat Alquiler de Equipos S. A. S. ....	45
9.2 Anexo 2. Consentimiento de Ascrudos S. A. S. ....	46
9.3 Anexo 3. Consentimiento de Conciencia Estratégica S. A. S. ....	47
9.4 Anexo 4. Consentimiento de Antonio José Zuluaga Castaño .....	48
9.5 Anexo 5. Consentimiento de S. O. S. Promox S. A. S.....	49

## Índice de figuras

Figura 1. Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia.....	11
Figura 2. Resultados del emprendedor Equicat Alquiler de Equipos S. A. S. ....	31
Figura 3. Resultados del emprendedor Ascrudos S. A. S. ....	32
Figura 4. Resultados del emprendedor Conciencia Estratégica S. A. S. ....	34
Figura 5. Resultados del emprendedor Antonio José Zuluaga Castaño .....	36
Figura 6. Resultados del emprendedor S. O. S. Promox S. A. S. ....	37
Figura 7. Resumen de los resultados de los emprendedores encuestados .....	39

## Índice de tablas

Tabla 1. Supervivencia de las empresas en el tiempo. Comparación internacional .....	10
Tabla 2. Resultados del emprendedor Equicat Alquiler de Equipos S. A. S. ....	30
Tabla 3. Resultados del emprendedor Ascrudos S. A. S. ....	32
Tabla 4. Resultados del emprendedor Conciencia Estratégica S. A. S. ....	34
Tabla 5. Resultados del emprendedor Antonio José Zuluaga Castaño.....	35
Tabla 6. Resultados del emprendedor S. O. S. Promox S. A. S. ....	37
Tabla 7. Resumen de los datos demográficos de los emprendedores encuestados .....	38
Tabla 8. Resumen de los resultados de los emprendedores encuestados.....	38

## Resumen

Con el propósito de desarrollar una prueba piloto que aporte a una investigación ulterior sobre las habilidades gerenciales de emprendedores cuyos proyectos han sobrevivido en el tiempo, se aplicó una encuesta cerrada que permitió conocer la autopercepción de las habilidades gerenciales de cinco emprendedores que han permanecido activos en el mercado en el área metropolitana del valle del Aburrá y comparar los resultados obtenidos. Posterior a su ejecución, se identificaron tanto los datos demográficos como las habilidades auto-percibidas con mayores y menores calificaciones similares entre los encuestados.

Palabras claves: habilidades gerenciales, emprendimiento, liderazgo, toma de decisiones, comunicación, manejo del conflicto, empoderamiento, motivación y desarrollo del personal, manejo de tiempo, dirección de grupos.

## Abstract

With the purpose of developing a pilot test that may contribute to further research on the managerial skills of entrepreneurs whose projects have survived over time, a closed survey was applied that allowed knowing the self-perception of the managerial skills of five entrepreneurs who have remained active in the market in the metropolitan area of the Aburrá Valley, and compares the results obtained. After its execution, both the demographic data and the self-perceived skills with higher and lower similar qualifications among the respondents were identified.

Keywords: Managerial skills, entrepreneurship, leadership, decision making, communication, conflict management, empowerment, motivation and staff development, time management, group management.

## 1. Introducción

Según informes de la Cámara de Comercio de Bogotá en 2017, los emprendimientos que logran permanecer en el tiempo en Colombia son muy escasos: el 90 % difícilmente llega a diez años de subsistencia en el mercado. Se han desarrollado investigaciones sobre las causas tanto de su éxito como de su fracaso, explicados por factores propios de las organizaciones, la dinámica de la industria, la ubicación geográfica, las variables económicas, impositivas, demográficas, o por aspectos como la formación del emprendedor y su motivación, entre otros; aun así, poco se ha hablado sobre la incidencia de las habilidades gerenciales en los emprendimientos sobrevivientes.

Esta situación generó el interés por realizar un trabajo exploratorio sobre la temática de las habilidades gerenciales de los emprendedores cuyo proyecto haya logrado permanecer al menos cinco años en el mercado. Una de las formas de aproximarse a la exploración de estas habilidades han sido las técnicas de auto-reporte, que permiten conocer la autopercepción que los emprendedores tienen de sus comportamientos y sus reacciones ante las diversas situaciones que reflejan sus habilidades.

Con el propósito de desarrollar una prueba piloto que permita la identificación de la autopercepción de las habilidades gerenciales de cinco emprendedores del área metropolitana del valle del Aburrá cuyos proyectos han logrado ser sostenibles en un término aproximado de cinco años, se realizó un estudio de tipo transversal con la utilización de un instrumento tipo encuesta de preguntas cerradas, para conocer la autopercepción que los emprendedores tienen de sus habilidades gerenciales, comparar los resultados e identificar las posibles tendencias que se asocien al éxito y la permanencia en el tiempo de las empresas que dirigen.

La encuesta se aplicó entre diciembre de 2018 y abril de 2019 a los fundadores de Equicat Alquiler de Equipos S. A. S., Ascrudos S. A. S., Conciencia Estratégica S. A. S., S. O. S. Promox S. A. S. y Antonio José Zuluaga Castaño, evaluando a través de cuarenta preguntas el desempeño de los líderes relacionado con el emprendimiento, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, el manejo del conflicto, el empoderamiento, la motivación y el desarrollo del personal, el manejo del tiempo y la dirección de los grupos.

Los resultados muestran que de los cinco emprendedores hay cuatro que son profesionales, mujeres, casados(as), tienen hijos, y su edad oscila entre los 30 y los 40 años; asimismo, cuatro se auto-perciben con un alto desempeño en las habilidades de dirección de los grupos y liderazgo –relacionadas altamente con el manejo de personas–, aunque afirman tener inconvenientes con el manejo del tiempo y el empoderamiento. Esta percepción puede vincularse en gran medida a la incapacidad o dificultad para empoderar a sus equipos de trabajo, confiar en las habilidades que poseen, delegar funciones y enfocar su tiempo y habilidades en la dirección de las empresas.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Desarrollar una prueba piloto que permita la identificación de la autopercepción de las habilidades gerenciales de cinco emprendedores del área metropolitana del valle del Aburrá cuyos proyectos han logrado ser sostenibles en un término aproximado de cinco años.

### 2.2 Objetivos específicos

Conocer la autopercepción de las habilidades gerenciales de cinco emprendedores del área metropolitana del valle del Aburrá cuyos proyectos han sobrevivido en un término aproximado de cinco años.

Comparar los resultados de la autopercepción de los emprendedores encuestados, con el fin de encontrar características comunes.

Comparar los resultados de la autopercepción de los emprendedores encuestados, con el fin de encontrar disimilitudes.

### 3. Planteamiento del problema

#### 3.1 Definición

En algunos países se cataloga al emprendedor como un recurso nacional para ser pulido, cuidado, capacitado e impulsado correctamente, debido a que él es el tipo de persona capaz de transformar la manera en que la gente existe y trabaja; incluso, su éxito posiblemente genere un aumento en la calidad de vida de la gente. Sus ideas de negocio no solo le generan beneficios económicos propios, sino que también crean nuevos empleos y circunstancias adecuadas para la construcción de una sociedad más próspera (Iturbe, 2016).

Los emprendimientos son tan relevantes, que en la Cumbre Mundial del Emprendimiento celebrada en 2016 en Silicon Valley, el Banco Mundial sugirió como planteamiento principal del evento la función primordial que desempeñan las nuevas pequeñas empresas en la generación de empleo y en el fomento del desarrollo de la economía (Banco Mundial, 2016).

Según el más reciente estudio de la Corporación Financiera Internacional (IFC), las pequeñas empresas constituyen más del 50 % de los empleos formales a nivel mundial, y su aporte puede compararse al de empresas de gran tamaño, debido a que la mayor parte de los negocios en los países de escasos ingresos está representada por pequeñas y medianas empresas –exceptuando los profesionales independientes y las microempresas– (Banco Mundial, 2016).

El viceministro de Desarrollo Empresarial, Carlos Hart, en la apertura en Bogotá del primer Startup & Investor Summit que se llevó a cabo en América Latina, declaró que el Gobierno de Colombia reconoce el emprendimiento como “una fuente de generación de riqueza y empleo poderosísima” (Centro Institucional de Emprendimiento Empresarial, CIEE, 2013).

La generación de empleo y el impulso que este genera en la economía nacional son las razones que catalogan el emprendimiento en Colombia como un asunto importante y crucial. La evidencia muestra que el 10 % de los proyectos de los emprendimientos recientes producen el 80 % de los cargos nuevos en Colombia, en la mayoría de casos en las pymes (Universidad Externado de Colombia, 2017).

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) divide en dos clases los motivos que incitan a un emprendedor a poner en marcha su idea de negocio: el deseo de incrementar los ingresos e independizarse, que genera un “emprendimiento de oportunidad”; y la ausencia de empleo, que origina un “emprendimiento de necesidad” (Dinero, 2017).

Global Entrepreneurship Monitor Colombia (GEM Colombia) señala en un reporte que Colombia es el país líder en pensamiento y desarrollo empresarial. Según sus estudios sobre el concepto empresarial, en Colombia la población adulta (el 77 %) tiene una percepción sociocultural positiva sobre el espíritu empresarial, y los empresarios (el 65 %) son empresarios potenciales, el 55 % son empresarios intencionales, el 14 % son empresarios

nacientes, el 10 % son nuevos empresarios y el 6 % de los adultos en Colombia son empresarios ya establecidos (Finanzas Personales, 2015).

No obstante lo anterior, el tiempo de supervivencia de las empresas es muy corto.

Según la Cámara de Comercio, en el primer año solo subsiste el 55 % de las empresas creadas, en el segundo el 41 %, en el tercero el 31 %, en el cuarto el 25 % y solo el 10 % supera los diez años de operación. El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) señala, por su parte, que países como el nuestro son dos veces más propensos a la creación de nuevas empresas, pero seis veces menos capaces de generar compañías con más de 50 empleados y tres veces menos con más de diez empleados (Portafolio, 2017).

Y, particularmente, del total de las empresas que se crearon en Antioquia durante 2011, el 31,1 % aún opera en el mercado. El departamento presenta la tercera mejor cifra en el comparativo nacional; en 2011 se constituyeron 18.132 compañías entre personas jurídicas y naturales, es decir, que en 2016 sobreviven 5.639 de ellas; la tasa de supervivencia de personas jurídicas es del 41 %, mientras las empresas registradas como personas naturales bajan hasta el 25 % (Ortiz Castaño, 2016).

Desde otro ángulo, Confecámaras publicó un par de investigaciones que presentan organizaciones capaces de presentar crecimiento por encima de dos dígitos, y esto manifiesta la existencia de elementos importantes para alcanzar el éxito. Estas organizaciones tienen cinco hábitos: invierten en innovación, realizan seguimiento al servicio posventa, poseen recurso humano de calidad óptima, están integrados con los proveedores y revisan otros mercados, en especial el externo (El País.com.co, 2017).

La baja tasa de supervivencia de los emprendimientos no solo la vive Colombia: también la evidencian otros países alrededor del mundo, muchos de ellos miembros de la OCDE [Tabla 1]. En el primer período de cierre, la tasa crece 10 puntos y, al final, después de cinco años de operación, solo queda activo el 50 %. Así, se puede concluir que mientras más años tenga el emprendimiento, el riesgo de cierre se reduce, y que los tres primeros años son los más críticos para su supervivencia (Confecámaras, 2017: 9).

Tabla 1. Supervivencia de las empresas en el tiempo. Comparación internacional

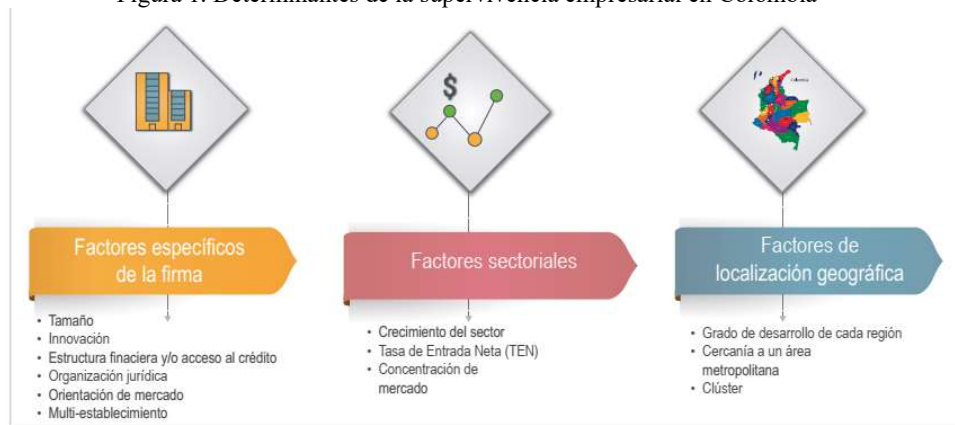
País	Supervivencia empresarial en 1 año	Supervivencia empresarial en 3 años	Supervivencia empresarial en 5 años
Bélgica	92,0	98,4	82,2
Finlandia	80,2	57,8	63,5
Austria	88,5	69,2	59,7
Eslovenia	90,2	65,6	56,6
Luxemburgo	89,3	70,6	55,2
Francia	77,9	66,4	51,5
Estados Unidos	79,4	61,9	51,0
España	76,4	55,1	49,5
Chile	85,2	63,0	49,4
Argentina	-	60,1	49,1
Italia	83,1	61,3	47,1
Holanda	92,6	68,1	45,3
República Checa	81,8	60,4	44,5
Bulgaria	79,2	60,3	43,9
Polonia	87,9	55,7	43,8
Estonia	83,0	65,6	43,6
Noruega	83,7	53,4	43,6
Dinamarca	75,4	52,8	43,2
Colombia	78,3	61,0	42,9
Reino Unido	86,3	49,6	39,7
Alemania	76,8	50,2	39,6
Hungría	73,6	50,3	38,5
México	67,0	-	35,0
Portugal	69,0	35,3	29,6

Fuente: Eurostat, RUES y Oficinas Nacionales de Estadística.

Luego de revisar investigaciones preparadas para países como España, Portugal, Chile, México, Sudáfrica, Estados Unidos, Reino Unido y otros países europeos, se notó un aspecto importante: la tasa de mortalidad está concentrada en emprendimientos recientes de menor tamaño. Esta tendencia es semejante a la que presenta Colombia, donde aproximadamente el 98 % de los emprendimientos que mueren están clasificados como microempresas (Confecámaras, 2017: 10).

El ciclo de vida de las empresas se puede comprender a través de tres grupos de factores. El primero hace referencia a factores propios: tamaño, sector, composición patrimonial de apertura y alineación al mercado externo, entre otros. El segundo, a factores de la dinámica de la industria donde se desarrollan, especialmente el incremento en la fabricación o las ventas del mercado, la estructura de la competencia y el ingreso de nuevas organizaciones al mercado. Y el tercero, a factores de ubicación geográfica: el nivel de progreso de la zona donde realiza la operación [Figura 1] (Confecámaras, 2017: 11).

Figura 1. Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia



Fuente: Confecámaras (2017).

En otro sentido, la permanencia en el tiempo de las organizaciones está asociada a su dirección o gerencia. “Para poder desempeñar funciones o roles propios de la dirección de una empresa, un gerente o director debe poseer ciertas habilidades” (García Ramírez y Becerri, 2014). Por esta razón, a medida que las empresas van alcanzando un mayor grado de madurez, brota presurosamente la necesidad de la habilidad de sus líderes en el incremento de sus beneficios económicos, su orientación hacia los clientes y los lineamientos para complacerlos, su autoridad entre las personas y su capacidad de fortalecer el comportamiento humano para alcanzar los objetivos propuestos (Pérez Bengochea, 2008).

Partiendo de este enfoque, el liderazgo y la dirección están siendo, nueva y frecuentemente, tenidos en cuenta para agregarlos correctamente a las organizaciones. Las empresas prósperas afirman categóricamente lo relevante que es una dirección basada en la adecuada formación de las habilidades gerenciales y el liderazgo como fuentes de autoridad sobre el comportamiento humano, con el propósito de alcanzar las metas establecidas y así incrementar su desarrollo (Pérez Bengochea, 2008).

Entre las habilidades que debe tener la dirección de las organizaciones se encuentran el liderazgo, la comunicación, el manejo del tiempo y el manejo del estrés.

Es así como al líder contemporáneo le corresponde transformarse en un gerente apto, con altos conocimientos acerca de tres puntos fundamentales de las medianas empresas: el *producto y/o servicio* (si no lo conoce, no lo vende); la *empresa* (si no la conoce, no sabe qué esperar de ella); y el *sector en que se mueve la empresa* (si no lo conoce, no puede proyectar la empresa) (Naranjo Arango y González Arencibia, 2012).

“La comunicación en las medianas empresas surge como una necesidad apremiante de tener contacto permanente con la sociedad (personas y empresas)” (Naranjo Arango, 2015). “La comunicación es el principio y el fin de la convivencia, la comprensión para la tolerancia, la solidaridad para el progreso y el conocimiento para la perfección de las personas”.<sup>2</sup> “La comunicación efectiva se logra cuando el receptor entiende y comprende

<sup>2</sup> Naranjo Arango (2015) citando a Guzmán, López, Gálvez y Ocampo (2008).

a cabalidad el mensaje planteado por el emisor y a su vez recibe una retroalimentación de su receptor, logrando la comunicación en doble vía”.<sup>3</sup>

Por su parte, el estrés laboral surge en las organizaciones medianas cuando hay “un desajuste entre el individuo y su trabajo, esto es, entre sus capacidades y las exigencias del empleo”;<sup>4</sup> por consiguiente, los líderes son responsables de realizar un mejor engranaje del empleado según su perfil y los requerimientos del cargo.

Con relación al manejo del tiempo, “Un ejecutivo eficaz no empieza simplemente a trabajar: comienza por planear su tiempo”.<sup>5</sup> En contraste, el uso del reloj es “El elemento que representa los compromisos, las citas, los horarios, las metas, las actividades, lo que hacemos con el tiempo y cómo lo administramos”.<sup>6</sup> En consecuencia, es relevante recalcar la alineación con la brújula que orienta la empresa; la grieta entre estos elementos debe ser pequeña para percibir una correcta administración del tiempo (Naranjo Arango, 2015).

La situación planteada en los párrafos anteriores suscita el desarrollo de una prueba piloto para ser aplicada en cinco pymes del área metropolitana del valle del Aburrá, a los líderes y a sus equipos de trabajo, con el propósito de conocer y comparar las habilidades gerenciales de los primeros, que se reconocen como elementos esenciales para la supervivencia y el éxito de las empresas en el tiempo; y, posterior a la prueba, indagar si existen semejanzas y/o diferencias en los resultados.

### 3.2 Justificación

Emprender es un desafío complicado y para su desarrollo es necesario contar con habilidades y conocimientos que permitan enfrentar los diversos retos que se presentan en el camino. El liderazgo, como una de esas habilidades, cada día se vuelve más importante; sin embargo, tal como lo refleja la alta tasa de mortandad de los emprendimientos, es posible que no sea una de las competencias que más se haya desarrollado en las organizaciones del área metropolitana del valle del Aburrá.

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para administrar y liderar una organización. Por datos estadísticos y por las razones expuestas, es fundamental conocer las habilidades gerenciales de los emprendedores que han logrado que sus empresas permanezcan por cinco años en el mercado e identificar las posibles semejanzas y/o diferencias.

---

<sup>3</sup> Naranjo Arango (2015) citando a Forero (2005).

<sup>4</sup> Naranjo Arango (2015) citando a Sloan y Cooper (1987).

<sup>5</sup> Naranjo Arango (2015) citando a Drucker (1995).

<sup>6</sup> Naranjo Arango (2015) citando a Covey (2009).

Así, con esta investigación se espera aportar una prueba piloto para una investigación ulterior que permita conocer la autopercepción de las habilidades gerenciales de emprendedores cuyos proyectos han sobrevivido.

#### 4. Marco teórico

Según Manrique de Llinás (2004: 85), las habilidades gerenciales “se pueden definir como el conjunto de destrezas y de competencias que el gerente debe desarrollar para poder enfrentar de manera adecuada determinadas circunstancias de su práctica gerencial”.

Luthans identifica cuatro actividades gerenciales principales:

- Gerencia tradicional: toma de decisiones, planeación y control.
- Comunicación: intercambio de información rutinaria y procesamiento de papeleo.
- Gerencia de recursos humanos: motivación, disciplina, manejo de conflictos, asuntos de personal y capacitación.
- Fomento de una red social: socializar, hacer política e interactuar con externos (Luthans, 1988: 127-132)

Las habilidades gerenciales, denominadas también habilidades directivas, se relacionan estrechamente con el alcance de la gerencia, sustentado en las siguientes seis fases del proceso administrativo: previsión, planeación, organización, dirección y control, y de la obtención efectiva de los logros de la sociedad (Madrugal Torres *et al.*, 2017).

Cuando nos referimos a las habilidades directivas, estamos hablando de la capacidad de poder transformar los problemas en oportunidades y ese, precisamente, es uno de los retos de un directivo. El resto de las habilidades que se presentan son complementarias a la dirección, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal de su desempeño (Madrugal Torres *et al.*, 2017: 22).

Los mismos autores (2017) presentan la siguiente clasificación: habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales.

Las habilidades conceptuales son las que permiten concebir las empresas como un todo; comprenden la facultad de dilucidar opiniones, nociones y experiencias y, por ende, examinar, pronosticar y planear, y tener presente las condiciones globales de la empresa para entender su pluralidad (Madrugal Torres *et al.*, 2017: 23-25).

Las habilidades técnicas son el control y la experiencia que se poseen sobre determinada labor, y se logran con la formación y la aplicación persistentes; están relacionadas con la facultad de emplear los recursos y conexiones necesarios para poder llevar a cabo labores concretas para enfrentar las dificultades (Madrugal Torres *et al.*, 2017: 23-25).

Las habilidades interpersonales son las destrezas para laborar de la mano de otras personas con una actitud de cooperación y educación, y están enfocadas en solucionar los requerimientos de ellas o para conseguir propósitos colectivos (Madrugal Torres *et al.*, 2017: 23-25).

Las habilidades sociales son “Las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se presenta con la convivencia humana” (Madrugal Torres

*et al.*, 2017: 23-25). “Las habilidades sociales son consideradas un conjunto de comportamientos interpersonales complejos. Estas no son un rasgo de la personalidad, sino más bien un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos” (Torres Tasso, 1997: 25).

La clasificación anterior permite profundizar en la conceptualización de algunas habilidades que se encuentran encasilladas dentro de este gran marco; por ejemplo, en las interpersonales podría hablarse de trabajo en equipo, motivación y liderazgo.

La habilidad del trabajo en equipo “se da cuando varias personas comparten un mismo objetivo y se proponen lograrlo mediante la interacción adecuada de todas ellas” (Cuervo Castañeda, 1995: 24).

Finley señala cuatro etapas bien marcadas en la vida de un equipo:

1. *Formativa*: en la que sus miembros tienen que conocerse entre sí.
2. *Normativa*: en la que ellos mismos deben definir sus funciones y cómo van a trabajar juntos.
3. *De intercambio*: probablemente la más importante, pues en ella los integrantes deben luchar entre sí para sacar a la luz una opinión auténtica y sincera ante sus compañeros.
4. *De desempeño*: es posible solo cuando los integrantes ya han superado la etapa de intercambio y cumplen su función como equipo (Finley, 2003: 4-10).

La modalidad de trabajar en equipo tiene ventajas. Cuervo Castañeda (1995: 24-25) clasifica esas ventajas así: efecto social, efecto aditivo y efecto factorial. El social les permite a las personas cumplir con la propensión a integrarse y, adicionalmente, posibilita la formación de habilidades sociales. El aditivo afirma que la reunión de personas para ejecutar una labor en común produce un enriquecimiento cualitativo y cuantitativo del recurso que constituye. Y el factorial asegura que las personas aumentan el resultado de las operaciones cuando establecen relaciones apropiadas y logran sinergias.

Para Louffat, las ventajas del trabajo en equipo son las siguientes:

- Identificación clara de la misión o finalidad.
- Planteamiento de los resultados y los indicadores.
- Metodologías de trabajo.
- Definición de los roles y funciones de cada integrante.
- Otorgamiento de cierto grado de autonomía y flexibilidad.
- Procesos de personal por competencias.
- Integración y compromiso de las personas.
- Diversidad de ideas, propuestas y/o soluciones (Louffat, 2013: 12-13).

En contraste, este autor expone algunas desventajas de trabajar en equipo; esta modalidad de trabajo puede ser contraproducente y restar eficiencia a las actividades de las organizaciones.

- Formación de “grupitos de poder”, que hacen sentir su voz y posición con mayor fuerza que si lo hicieran de manera individual.
- Demora en tomar decisiones y ponerlas en práctica: las diferencias de opiniones hacen que lograr un consenso tarde más de lo esperado.
- Escudo para evitar responsabilidades individuales de los integrantes.
- Miembros seguidores de líderes: son integrantes sin opinión propia que buscan escudarse en sus líderes y seguir lo que estos decidan (Louffat, 2013: 13).

Retomando el asunto del trabajo en equipo, Urcola Tellería (2000: 27) menciona que su efectividad está sujeta a la obtención de las metas propuestas al más bajo importe y que los resultados obtenidos deberán ser mayores a los que se conseguirían de manera personal. No obstante, en los equipos es necesario tener conexión, armonía y aplomo; estos son los elementos que les permitirán encontrar soluciones a las posibles inconvenientes que se presenten.

Robbins (2014: 168) define así la motivación: “La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, él o ella se dedican con ahínco a su meta. Pero con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño de trabajo, a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficia a la organización (Robbins, 2014: 168).

Así, este autor (1999: 168) sostiene que se deben contemplar tanto la calidad del esfuerzo como la intensidad. El esfuerzo que se debe demandar es el persistente, orientado al alcance de los objetivos de las sociedades.

Manrique de Llinás se refiere a la motivación de este modo:

La motivación es la disposición a utilizar las plenas capacidades para alcanzar las metas de la organización, e implica una serie de impulsos, deseos y anhelos que inducen a las personas a actuar en determinada dirección. Existe una estrecha relación entre motivación y necesidades; una persona se siente impulsada a actuar de determinado sentido cuando puede satisfacer ciertas necesidades que pueden ser fisiológicas, de seguridad, de asociación o aceptación, de estimación y de autorrealización (Manrique de Llinás, 2004: 91-92).

Este mismo autor (2004) argumenta que la motivación se origina en las empresas a través del uso de un grupo de elementos que promueven a las personas a obtener buenos resultados y repercuten en su comportamiento.

Escritores como Herzberg (citado por Manrique de Llinás, 2004: 91-92) distinguen dos clases de elementos: los que no motivan, pero que, en su ausencia, generan descontento en el lugar de trabajo; y los que, efectivamente, generan motivación. Los primeros se denominan “elementos higiénicos” y están ligados con el entorno laboral; las reacciones que generan son transitorias, por lo que exigen constantes y progresivas aplicaciones, como, por ejemplo, la remuneración. “Los segundos son los factores motivadores y están relacionados con el éxito, su reconocimiento, el tipo de trabajo, la

responsabilidad y el progreso, todos ellos aspectos relacionados con lo que hacen las personas” (2004: 91-92). La clase de motivadores que se emplean en las organizaciones para los empleados está estrechamente relacionada con la idea de la gerencia en relación con las personas y sus probabilidades de desarrollo; esta relación también se extiende al ambiente en el que se desenvuelve la compañía (ambiente estático o inestable) (2004: 91- 92).

En el actual contexto de apertura, globalización y, por tanto, de alta competencia, las calidades, conocimientos, habilidades, capacidad de adaptación, creatividad y, en últimas, las características del recurso humano que conforman las empresas, están definiendo la capacidad que tienen estas para enfrentar la competencia de un mercado globalizado e integrado (Manrique de Llinás, 2004: 91-92).

Urcola Tellería lista los aspectos fundamentales para considerar en la motivación del personal, partiendo de que el conocimiento de los colaboradores permitirá realizar una motivación a la medida de cada uno.

- a. A través del propio trabajo: un factor clave de la motivación del personal es llevar a cabo labores agradables y satisfactorias; tener labores interesantes, con propósitos definidos, tareas diversas, facultad para emplear la creatividad, ejecutar planes complejos, son condiciones esenciales para motivar al personal.
- b. Con motivaciones externas, positivas o negativas: se fundamentan en el suministro de premios o reconocimientos, denominados “motivadores positivos”, y en castigos, denominados “motivadores negativos”. Para obtener los resultados esperados, esta última motivación debe tener las siguientes condiciones: ser excepcional, oportuna, personal y proporcional.
- c. Dando reconocimiento: algunos ingredientes que aportan significativamente a la motivación son los siguientes: laborar en un entorno de aceptación, contar con el afecto de los líderes y obtener promociones de cargo por logros y cualidades entregados discreta o públicamente.
- d. Dando participación y otorgando responsabilidades: contar con las ideas y los aportes de los empleados en la planeación y fijación de las metas de la organización, la solución de conflictos y la toma de decisiones, e, igualmente, dar autonomía, entregar tareas de mayor dificultad y representar la empresa en actividades externas.
- e. Facilitando el crecimiento profesional: a través de la educación, los ascensos y los intercambios de puestos de trabajo periódicamente.
- f. Potenciando la automotivación en ambientes laborales que propician la ejecución de las labores por convicción propia sin tener presente recompensas o sanciones: su ejecución está limitada por cuatro elementos fundamentales: las cualidades personales del trabajador, la naturaleza del trabajo, las cualidades del jefe y la filosofía y la cultura de la empresa (Urcola Tellería, 2000: 237-239).

“El liderazgo se puede definir como una acción social que tiene como propósito influir en otras personas y encauzar su comportamiento hacia el cumplimiento de determinadas

metas” (Manrique de Llinás, 2004: 86-88). Un aspecto fundamental para poder ejercer el liderazgo es lograr comunicar con precisión un grupo de pensamientos, persuadir acerca de su trascendencia e incitar para su aceptación. Para liderar es necesario tener la capacidad de establecer una percepción de escenario compartido: la función central que debe cumplir en dar sentido a las tareas, crear impresiones y posturas provechosas (2004: 86-88).

El liderazgo no solo incluye al líder: también a los discípulos y sus circunstancias particulares; por ello, la imagen del primero frente a los segundos es elemental, y la opinión que tengan de él es lo que, en primer lugar, lo define; más adelante lo definen sus acciones y logros.

Una particularidad que influye en el comportamiento de los empleados frente a su líder es la relación entre sus ideales y sus intereses y perspectivas; de allí que el liderazgo y la motivación están relacionados y sean fundamentales para la ejecución de la tarea de dirigir (Manrique de Llinás, 2004: 86-88). “Se estima que quien ejerce el liderazgo debe poseer una serie de atributos tales como tener visión de estrategia, conocimiento sobre la organización, cultura humanista, seguridad personal y confianza en sus colaboradores” (2004: 86-88).

Urcola Tellería hace las siguientes reflexiones acerca del liderazgo y la gestión de personas como fuentes de ventajas competitivas en las organizaciones:

No existe ventaja competitiva inimitable; velozmente la competencia encuentra cómo igualarla o incluso superarla. Por ello, en la actualidad es común que se conciba la gestión correcta de las personas como una ventaja competitiva perdurable y, en consecuencia, se realicen más acciones encaminadas a fomentar el desarrollo de esta habilidad (Urcola Tellería, 2000: 209-210).

Implementar tecnologías avanzadas o modificar procesos no es el trabajo más arduo: lo es cambiar los pensamientos y las posturas de las personas; si ellas no cambian, las demás transformaciones no obtendrán los resultados deseados. Por esta razón, se requieren líderes con habilidades técnicas y con capacidad de gestionar a sus empleados (Urcola Tellería, 2000: 209-210). Conseguir que ellos conozcan, sean capaces y deseen llevar a cabo sus funciones de manera correcta, articulados con un grupo de trabajo en que cada uno realiza su aporte, es una actividad engorrosa (2000: 209-210).

Para gestionar personas es necesario prever y definir claramente los objetivos por alcanzar, organizar la estructura y ubicar a cada persona en el puesto más adecuado, ejecutar los planes de acción, tomar decisiones, coordinar, efectuar los correspondientes seguimientos y controlar las desviaciones tratando de adquirir experiencia y aprender de los errores, pero, sobre todo, es liderarlas, hacer equipo con ellas, motivarlas, formarlas, informarlas y evaluarlas (Urcola Tellería, 2000: 210-211).

En relación con el poder y la autoridad como recursos fundamentales de los directivos para alcanzar los logros que se proponga, el mismo autor anota lo siguiente:

El poder es una facultad que la dirección otorga a un directivo para conseguir unos resultados. Es una delegación emanada del órgano superior de la empresa, que permite tomar medidas y decidir respecto al mejor funcionamiento de las personas que se hallan bajo su

responsabilidad. El grado jerárquico que se ostenta en la empresa es el factor determinante del poder de un directivo. A más alto jerárquico, más poder (Urcola Tellería, 2000: 212-215).

El recurso más utilizado para obtener un comportamiento deseado en un empleado es el poder. Este tiene dos caminos:

1. Poder coercitivo: se fundamenta en la intimidación y genera un falso interés por parte del empleado, que, posiblemente, se convierta en detrimento de la organización. Es el tipo de poder que se concibe en el presente como inmaduro y de poco uso.
2. Poder utilitario: se fundamenta en la recompensa que se ofrece a cambio de un comportamiento deseado. Su uso constante puede generar hábitos y dificultar el trabajo en equipo (Urcola Tellería, 2000: 212-215).

Urcola Tellería define así la autoridad:

La autoridad es la capacidad que tiene una persona de influir en otras a través de motivaciones intrínsecas y trascendentes. La autoridad tiene su base en la libre aceptación por parte de quienes obedecen. Una persona tiene autoridad respecto a otra si esta última confía en la primera. De ahí que la credibilidad y la ejemplaridad sean los medios principales para alcanzarla (Urcola Tellería, 2000: 212-215).

La autoridad puede clasificarse así:

- Autoridad técnica, experta o pericial: se fundamenta en la ciencia y la aplicación constante.
- Autoridad personal: se fundamenta en la personalidad y se consigue con el paso del tiempo (Urcola Tellería, 2000: 212-215).

La autoridad ideal es la personal, que se logra en primera medida por el conocimiento técnico y, posteriormente, se afianza con los logros y las cualidades del líder (Urcola Tellería, 2000: 212-215). Es importante mencionar que existen formas en las que los directivos incitan a sus empleados y transforman su poder en acciones específicas; estas formas son denominadas “tácticas de poder”. Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith y Wilkinson identifican siete elementos en estas tácticas:

- La razón: utilizar hechos y datos para elaborar una presentación lógica o racional de las ideas.
- La amabilidad: utilizar elogios, crear un clima de buena voluntad, adoptar una postura humilde y tratar de parecer amigable cuando se pide algo.
- La coalición: conseguir que otras personas de la organización apoyen una idea.
- La negociación: lograr acuerdos por medio del intercambio de beneficios, favores o ventajas.
- La afirmación: utilizar un enfoque directo y vigoroso, a repetir recordatorios y a girar órdenes que se deben cumplir o reglas que exigen obediencia.

- Las autoridades superiores: conseguir que los niveles más altos de la organización apoyen una idea.
- Las sanciones o el uso de recompensas y castigos: promesas o amenazas relacionadas con salarios, evaluación del desempeño o ascensos (Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith y Wilkinson, 1984: 58-67).

“No es suficiente tener habilidades, capacidades y estilos de liderazgo: se requiere, además, tener actitud y aptitud para el liderazgo” (Madrigal Torres *et al.*, 2017: 38).

Kouzes y Posner exponen las cinco actitudes clave del liderazgo:

1. Desafiar el proceso.
2. Inspirar una visión compartida.
3. Capacitar a otros para actuar.
4. Servir de modelo. Los títulos se otorgan, pero la autoridad y el respeto solo se ganan a través de la propia conducta.
5. Brindar aliento. Los líderes brindan el aliento necesario para seguir avanzando y estimulan la autoestima del equipo de trabajo, que le ayudará a conseguir el éxito (Kouzes y Posner, 1999: 29).

Williams (2002) define la aptitud como “Una habilidad, no meramente un don o un talento humano. Una de las formas en las que se desarrollan estas habilidades es a través de la experiencia, incluyendo la del fracaso”. Y menciona quince aptitudes que los líderes pueden y deben adquirir:

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. Aptitud para organizar.           | 9. Aptitud de conceder poder a otros.               |
| 2. Capacidad de organización.        | 10. Aptitud para la motivación intrínseca o íntima. |
| 3. Aptitud de la preparación.        | 11. Aptitud para la iniciativa.                     |
| 4. Aptitud del arte de vender.       | 12. Aptitud para la resolución.                     |
| 5. Aptitud para la enseñanza.        | 13. Aptitud para la originalidad.                   |
| 6. Aptitud para aprender.            | 14. Aptitud para el profesionalismo.                |
| 7. Aptitud de la flexibilidad.       |   |
| 8. Aptitud para resistir la crítica. |   |
| 15. Aptitud para el equilibrio       |   |
- (Williams, 2002).

El mismo autor (2002) afirma que la aptitud para el aprendizaje de toda una vida no es sencilla. Los líderes que constantemente están en proceso de formación conducen a sus organizaciones a un proceso de acoplamiento y de transformación y las preparan para enfrentar el entorno cambiante. Por ello, la habilidad de aprendizaje en los líderes es fundamental.

Continuando con el marco general de la clasificación de las habilidades gerenciales propuesto por Madrigal Torres *et al.*, dentro de las habilidades sociales se destacan la comunicación, el manejo del conflicto y la negociación y el empoderamiento.

Manrique de Llinás define la comunicación así:

La comunicación, entendida como el proceso de transferencia y de comprensión de significados a partir de la transmisión de información y de ideas, es el medio que permite coordinar y hacer cumplir los objetivos de una organización y, por tanto, que los individuos cooperen entre sí. Es la correa de transmisión que posibilita que se construyan significados compartidos entre los miembros de una organización, que se manejan lenguajes comunes y que se desarrollen sentimientos de identidad y de comunidad (Manrique de Llinás, 2004: 98).

Para Martínez de Velasco y Nosnik (1998: 11), “La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta”.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008: 486), la finalidad de la comunicación en una organización es contar con datos para propiciar transformaciones y dirigir la operación para alcanzar la prosperidad. Adicionalmente, la comunicación articula las tareas de la dirección y es necesaria para lo siguiente: establecer y diseminar las metas de una empresa; desarrollar los planes para alcanzar sus logros; organizar los recursos tanto humanos como de otro tipo de la manera más eficiente y efectiva; seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización; liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir; y controlar el desempeño (2008: 486).

Tener una buena comunicación implica manifestar las ideas de forma correcta y auscultar al receptor para obtener una respuesta y ayudar a la reciprocidad activa y constante. Según Becvar, para conseguirla se utilizan las siguientes habilidades fundamentales:

- Organización de ideas.
- Elección del tiempo y lugar adecuados.
- Conocimiento del oyente: darse tiempo para indagar el conocimiento y el interés del oyente facilita la comunicación.
- Retroalimentación; la forma de averiguar si el mensaje (verbal o no verbal) ha sido entendido.
- Saber escuchar: es una habilidad muy difícil que pocas personas han aprendido a desarrollar bien; para lograrlo se necesita tener contacto visual y control mental, evitar el parloteo, mantener la mente abierta y evitar prejuicios y sacar conclusiones apresuradas (Becvar, 1989: 208).

Para González y Olivares (1999: 60), una comunicación correcta entre rangos de autoridad similares o diferentes de una organización aportará a que su misión, prácticas, proyectos y metas sean difundidos a todos los miembros de ella; así se logrará inicialmente conseguir las metas, y más adelante generará los medios requeridos para que en el proceso de creatividad de la organización participe la mayor cantidad de personas, con el fin de incrementar el nivel de complacencia del cliente.

Acerca del manejo del conflicto y la negociación, Manrique de Llinás (2004: 107-108) considera que ambos son integrantes trascendentales para liderar las organizaciones,

ya que facilitan concertar de mejor manera las funciones, hacer sentir parte de ellas y compartir los objetivos con los empleados, conservar un ambiente laboral favorable e identificar las intenciones comunes.

Las organizaciones son más que la suma de sus integrantes; las relaciones sociales que surgen de la interacción entre sus miembros representan su esencia y uno de los factores inevitables de tensiones. Los individuos que las conforman presentan características heterogéneas en cuanto a su origen social y cultural, sexo, edad, nivel educativo y formación profesional, entre otros aspectos. Dicha heterogeneidad necesariamente conduce a formas de pensar, actuar, sentir y valorar igualmente dispares, lo cual dificulta la construcción de sentidos y propósitos compartidos. A esto cabe agregar que las organizaciones son también espacios de poder en los cuales interactúan una multiplicidad de intereses que cada quien, de manera consciente o inconsciente, busca defender (Manrique de Llinás, 2004: 107-108).

Así, las tensiones y el conflicto son naturales en las empresas y exigen de la gerencia instruirse en su control para lograr convertirlos en recursos (Manrique de Llinás, 2004: 107-108).

Según Robbins y Coulter (1996), los líderes deben provocar el conflicto para explotar sus características prácticas y, de la misma manera, deben controlarlo cuando se esté saliendo de los lineamientos.

De este modo, la negociación, “Un proceso de discusión en el que dos o más partes que tienen preferencias distintas deben tomar decisiones conjuntas y llegar a acuerdos. La negociación es una forma de comunicación y es una de las habilidades que debe poseer un líder” (Manrique de Llinás, 2004: 109), es un componente del manejo del conflicto.

Urcola Tellería propone las siguientes señales particulares que permiten determinar que se está enfrentando un conflicto:

#### *A nivel organizativo*

- Ausencia de filiación con las metas de la organización: se expresa la falta de entrega y cooperación.
- El desconocimiento de los directivos: declarado mediante la rotura de la amistad y la sátira notoria.
- Las declaraciones sarcásticas sobre la manera de liderar: incremento en los descontentos y divulgación de chismes (Urcola Tellería, 2000: 258-259).

#### *A nivel intergrupales*

- La irritación excesiva entre las unidades de trabajo.
- La impresión de exclusión expresada mediante las divergencias en el estatus: cada unidad posee una percepción de sí misma dentro de la organización y actúa concordante a esta (Urcola Tellería, 2000: 258-259).

#### *A nivel personal*

- Disminución en los resultados obtenidos: que se demuestran mediante angustias, incapacidad de realizar una función, descontento con el cargo, reducción de la eficacia e incremento de enfermedades.

- Abstención revelada mediante la ausencia de contestación ante los requerimientos que se le realizan (Urcola Tellería, 2000: 258-259).

El mismo autor expone algunas de las causas más habituales que dan lugar a los conflictos en el ámbito empresarial tanto de carácter externo como interno:

*De carácter externo*

- Falta de lineamiento de las funciones: entre dos partes de la organización se genera conflicto cuando no existe claridad en las responsabilidades de cada una o cuando las metas planteadas no son alcanzadas porque se busca no asumir la culpa.
- Las restricciones presupuestarias: la falta de dinero para ejecutar los planes o tareas genera conflicto con el titular de los recursos.
- Las discriminaciones y diferencias de estatus existentes: la existencia de preferencias dentro de la organización genera conflicto con los que no las tienen (Urcola Tellería, 2000: 259-260).

*De carácter interno*

Relacionadas con el establecimiento de los objetivos y las características de las partes implicadas en el conflicto.

- Funcionales: los conflictos más delicados en las organizaciones se presentan por la discrepancia entre las metas por las que se está trabando y por la falta de acuerdos en la fijación de las prioridades.
- Poder: la búsqueda de intereses individuales, la codicia y la estabilidad laboral.
- Operativas: los sinsabores que dejan las actividades malogradas y los conflictos del pasado generan conflictos porque se busca culpar a otras personas.
- Personales: las diferencias en las personalidades dificultan el alcance de acuerdos comunes en los planes y en las estrategias para lograrlos (Urcola Tellería, 2000: 259-260).

Adicional a estas causas, en las organizaciones también se presentan condiciones inherentes a su propia naturaleza que suelen generar conflictos. Walton y Dutton las explican así:

- Interdependencia: mientras más estrecha es la relación de dependencia entre los grupos, más alta es la posibilidad de que se generen conflictos.
- Diferencias y objetivos: la incongruencia de las metas fijadas entre las distintas unidades de la empresa, ya que tienden a competir entre sí (Walton y Dutton, 1969: 444-465).

El conflicto es una característica familiar de la vida organizacional. Su causa fundamental es el egoísmo de los hombres, que suele manifestarse en objetivos, filosofías o métodos competitivos y en luchas de uno o más niveles o departamentos por dominar a los demás. Estos efectos los hace más graves la tendencia que tienen los miembros de una empresa a identificarse con metas de sus propias subunidades (Walton y Dutton, 1969: 444-465).

Desseler (1979: 134) plantea que el conflicto se origina por los intereses particulares de las personas que, en algunos casos, son insensatos y mezquinos; estas personas propenden a la ofensa y a actuar con enojo frente a circunstancias de intimidación o fracaso. “No todos los autores están de acuerdo en que el conflicto organizacional sea siempre disfuncional; muchos sostienen que cierto grado de conflicto es inevitable, y que, por tanto, los administradores tienen que buscar la manera de aprovecharlo” (1979: 134-135).

Kelly (1970: 103-113) expone lo siguientes: “El conflicto es un concomitante inevitable del cambio que es útil si se controla; además, puede ser funcional en cuanto haga surgir habilidades y talentos que de otra manera permanecerían dormidos”.

Desseler (1979: 135) sostiene que no ponerle fin al conflicto en una empresa puede acarrear resultados peligrosos y devastadores. El tiempo que se desperdicia y el mal ambiente que produce consiguen desviar los esfuerzos del logro de los objetivos, incluso generar paros y otras situaciones que dejan huellas a largo plazo y debilitan la ventura sentimental y física de las personas involucradas.

Otra de las habilidades que se puede clasificar dentro de la categoría de las sociales es el empoderamiento (*empowerment*). Madrigal Torres *et al.* (2017: 186) informan que este término fue definido por el doctor W. Edwards Deming como el incremento del potencial y la capacidad de las personas, que se alcanza cuando se conjugan tres factores: educación, trabajo en equipo y liderazgo.

Deming concibe el concepto *empowerment* como una forma de potenciar o de acrecentar las potencialidades de los miembros de una organización. El concepto surge una vez que se percata de que la mayoría de las personas utilizan en su trabajo diario solo una parte de sus capacidades, debido a que casi la totalidad de los empleos demandan muy poco de la verdadera capacidad de las personas, además de que son rutinarios (Madrigal Torres *et al.*, 2017: 186).

Deming (citado por Madrigal Torres *et al.*) señala cuatro condiciones necesarias para alcanzar el empoderamiento:

1. Educación: proporciona sapiencia y habilidades que aumentan los talentos de las personas.
2. Trabajo en equipo: incrementa la habilidad de adquirir conocimiento, identificar y resolver inconvenientes y la capacidad de invención.
3. Liderazgo: posibilita la toma de decisiones con visión y que otorga a los equipos el poder para tomar sus propias decisiones.
4. Continuación del ciclo: la repetición de este proceso incrementa el potencial de los miembros de la organización, y su integración genera un potencial superior (Deming, citado por Madrigal Torres *et al.*, 2017: 186).

“El facultamiento en la toma de decisiones (el *empowerment*), o delegación de autoridad, parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que

necesitan para tomar decisiones y participar activamente en una organización” (Daft, 1994: 6-10).

En un entorno de negocios que se caracteriza por la intensa competencia global y el rápido surgimiento de nuevas tecnologías, soltar la rienda del control centralizado parece ser una solución viable que promueve la velocidad, la flexibilidad y la capacidad de decisión de las organizaciones (Luthans, 2002: 476).

Según Chiavenato, el facultamiento en la toma de decisiones se funda en cuatro bases:

1. Poder: facultar con autoridad en las distintas categorías de una organización representa confianza en los empleados, independencia y potestad de acción.
2. Motivación: admitir la calidad del trabajo, premiar por rendimiento y celebrar la obtención de las metas.
3. Desarrollo: disponer de los medios requeridos para formar al personal, suministrarle nuevos conocimientos, instruirlo en metodologías novedosas y fomentar la creación de talento en la empresa.
4. Liderazgo: guiar al equipo de trabajo, establecer las metas, valorar otros panoramas, valorar los resultados y brindar retroalimentación (Chiavenato, 2017: 180-181).

Prosiguiendo con la clasificación de Madrigal Torres *et al.*, pero ahora haciendo referencia a las habilidades técnicas, la administración del tiempo es una de ellas. “La administración del tiempo es la administración de sí mismo, el manejo adecuado de los recursos de todo orden, pues no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo” (Rodríguez Estrada, 1998: 12-13). Uno de los elementos que tradicionalmente equilibra el balance entre trabajo, estudio y familia es el factor tiempo; este elemento hace que la vida de las personas se divida en un sistema de cuadrantes con los siguientes tipos de relaciones:

- Importante-urgente: crisis, problemas, proyectos contrarreloj.
- No importante-urgente: reuniones, llamadas, interrupciones innecesarias.
- Importante-no urgente: planeación, relajación necesaria, previsión.
- No importante-no urgente: cosas triviales, algunas llamadas, ocio, relajamiento excesivo (Madrigal Torres *et al.*, 2017: 78).

Los mismos autores exponen las leyes de la administración del tiempo:

1. Ley de la claridad en las metas: implica eficiencia y éxito en su alcance.
2. Ley de las prioridades: definir acciones que generan valor a la vida y al trabajo para garantizar la calidad de vida.
3. Ley del activo más valioso: la habilidad de adquirir nuevo conocimiento, que debe estar activa continuamente para alcanzar altos niveles de rendimiento.
4. Ley de la planificación: garantiza la maximización del retorno en la inversión realizada.

5. Ley de las recompensas: para prosperar se requieren logros de alta calidad.
6. Ley de las secuencias: el control adecuado del tiempo le posibilita a una persona dominar las situaciones subsiguientes de su vida (Madrigal Torres *et al.*, 2017: 77).

La integración de las habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales proporcionan los elementos necesarios para que los directivos de las organizaciones tomen las mejores decisiones, haciendo así que la toma de decisiones también se convierta en una habilidad esencial en ellos.

Manrique de Llinás (2004: 118) afirma que un líder toma constantemente decisiones de diferente índole y que de su calidad depende el éxito o fracaso de su cometido; en consecuencia, estas deben ser apropiadas. Los líderes en ejercicio toman dos clases de decisiones: programadas y no programadas; las primeras son iterativas, cuentan con instrucciones para solucionarlas, son fáciles y suelen obedecer a decisiones anteriores; las segundas son extraordinarias y poco comunes, no vienen con un manual y necesitan un análisis particular.

La toma de decisiones es vista como un proceso integral que involucra varias etapas: identificación del problema, establecimiento de los criterios de decisión, priorización de estos por orden de importancia, identificación de las diferentes alternativas de solución al problema y su análisis en términos de ventajas y desventajas, selección de la mejor alternativa y puesta en marcha de esta (Manrique de Llinás, 2004: 118).

Para Chiavenato (2017: 109-110), el triunfo de las empresas es una secuela de las decisiones que toman los líderes. Muchas de las decisiones periódicas se toman de modo habitual y generalizado, teniendo en cuenta los reglamentos y la pericia; sin embargo, gran parte de las decisiones se toma con inseguridad y reparo, sin nada que garantice el éxito, en circunstancias indeterminadas y en ambientes fluctuantes basados en datos ligeros y opiniones encontradas.

La toma de decisiones en el proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción. Para Tersine, toda decisión implica los siguientes seis elementos:

1. Una persona que toma la decisión, es decir, la que elige entre varias opciones de acción.
2. Los objetivos que la persona que toma la decisión pretende alcanzar con sus acciones.
3. Las preferencias: los criterios que la persona que toma la decisión aplica para hacer su elección.
4. La estrategia: el curso de acción que la persona que toma la decisión escoge para alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible, y que depende de los recursos disponibles y de la percepción de la situación.
5. La situación: conformada por las condiciones que rodean a la persona que toma la decisión; muchas están fuera de su control, no tiene conocimiento de ellas y no las comprende, pero aun así afectan su elección.

6. El resultado: la consecuencia o la resultante de una estrategia dada (Tersine, 1973: 139).

“Lo importante es que el proceso de toma de decisiones está fundado en la racionalidad, es decir, en la adecuación a los objetivos que se pretende alcanzar; así, las decisiones son adecuadas o no en relación con los objetivos pretendidos” (Chiavenato, 2017: 111).

La reunión de habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales, complementada con la habilidad para tomar decisiones, son la base sobre la cual las personas empiezan a construir su propia idea de emprender.

Según el *Diccionario* de la Real Academia Española, “emprender” significa iniciar una obra o negocio bajo una atmósfera de riesgo e incertidumbre. De manera que genéricamente se conoce como emprendimiento al descubrimiento y explotación de oportunidades. Esta definición lo vincula necesariamente con la innovación, pues no es posible llevar a cabo transformación alguna sin la implementación de una idea, es decir, sin su puesta en marcha. Los emprendedores siempre son innovadores, ya que brindan nuevos bienes, servicios y tecnologías al mercado modificando procesos, recursos o ideas (Prieto Sierra, 2014: 185).

Este mismo autor (2014) concluye que el emprendimiento es la habilidad de esbozar un arquetipo, reconocer las oportunidades y efectuar un proyecto; esto se consigue tanto a través de la investigación de factores contextuales como de factores internos de la empresa que se aspira crear o de los recursos disponibles. El emprendimiento se puede manifestar en forma de diferentes iniciativas, algunas de las cuales son capaces de generar valor. Los tipos de emprendimiento son los siguientes:

- a. Empresarial: su finalidad es la rentabilidad; sin embargo cada vez es más frecuente la búsqueda de beneficios para la sociedad.
- b. Social: su finalidad es el beneficio social sin dejar de lado la rentabilidad.
- c. Cultural: su finalidad es la propagación de la cultura y las artes.
- d. Intra-emprendimiento: su finalidad es desarrollar nuevos procesos, estrategias, actividades o proyectos dentro de una organización existente, con el fin de incrementar su ventaja competitiva (Prieto Sierra, 2014: 185).

El emprendedor se caracteriza por poseer un conjunto de características que les permiten aplicar ciertas competencias, entre las que destacan su capacidad de crear e innovar, asumir la responsabilidad de sus decisiones para detectar oportunidades, desarrollar una empresa y llevarla a cabo. El empresario debe poseer las cualidades que le permiten no solo emprender, sino lograr su visión y convertirla en un éxito. El espíritu emprendedor en algunas personas es innato; en otras, será necesario desarrollar las cualidades, habilidades y competencias que lo caracterizan (Münch, 2014: 255).

Según el mismo autor, las cualidades y características que les permiten a los emprendedores crear y mantener una empresa son las siguientes:

- Valentía: le permite tomar riesgos.
- Visión: la capacidad que tiene de proyectar escenarios futuros anhelados.
- Perseverancia.
- Autoconfianza: el emprendedor que cree en sí mismo tiene la capacidad de afrontar y vencer las dificultades.
- Orientación hacia los resultados: el emprendedor se regocija al afrontar y vencer las dificultades.
- Liderazgo: el empre guía a su equipo para alcanzar las metas propuestas.
- Creatividad.
- Responsabilidad: para responder por las acciones del emprendedor en los diferentes ámbitos (Münch, 2014: 255).

## 5. Metodología

La metodología utilizada en esta investigación es de modalidad cualitativa a través de un estudio de tipo transversal con la utilización de un instrumento tipo encuesta de preguntas cerradas, en el que se pretende identificar la auto-percepción que los emprendedores tienen de sus habilidades gerenciales y comparar los resultados para identificar posibles tendencias que se asocien al éxito y la permanencia en el tiempo de las empresas que dirigen.

En la aplicación de la encuesta se evalúan las siguientes habilidades gerenciales: toma de decisiones, empoderamiento, comunicación, motivación y desarrollo, manejo del tiempo, trabajo en equipo, negociación y manejo del conflicto y conducción de los grupos. Esta metodología fue elegida porque permite aproximarse a la percepción que los emprendedores tienen de sus comportamientos y sus reacciones ante las diversas situaciones que reflejan sus habilidades. Las respuestas cerradas a los planteamientos delimitados les impiden extenderse y facilitan el análisis, la graficación de los resultados y su interpretación.

El instrumento usado es una adaptación de los cuestionarios evaluativos de habilidades gerenciales que Bernardo José Lara hizo del texto *Developing managerial skills*, de Whetten y Cameron (2017). Consta de 40 preguntas que evalúan ocho habilidades gerenciales con cinco preguntas cada una; la escala de respuestas es de A (Nunca) - B (Casi nunca) - C (Ocasionalmente) – D (Casi siempre) – E (Siempre); cada opción de respuesta tiene un valor asignado entre 1-2-3-4-5, respectivamente, con una puntuación máxima de 25 puntos para la habilidad gerencial con más fortaleza y una mínima de 5 para la habilidad que requiere ser reforzada.

## 6. Desarrollo del proyecto

La siguiente es una información sucinta de los proyectos y los emprendedores que fueron encuestados para el desarrollo del presente proyecto.

### 6.1 Equicat Alquiler de Equipos S. A. S.

Sociedad constituida en Medellín en julio de 2014 por su única accionista, Catalina Andrea Mejía Ortega. Antes de erigirse como empresa con personería jurídica, este emprendimiento ya funcionaba desde mayo de 2011 como persona natural a su nombre. El objeto social principal de la organización es el alquiler y arrendamiento de equipos livianos y pesados, materiales para la construcción, movilización de tierra, preparación de terrenos, demoliciones, transporte de maquinaria, realización de contratos de obra y todo lo relacionado con el ramo de la construcción y la comercialización de productos, accesorios y equipos tanto nacionales como importados. La empresa podrá, en su desarrollo de su objeto social, exportar e importar materiales, equipos y/o accesorios que se apliquen dentro del ámbito de su actividad.

Catalina tiene entre 30 y 40 años, está casada, tiene dos hijos y es profesional en administración de empresas.

Su núcleo de trabajo está compuesto por su asistente, Marilly Yurani Patiño, que a su vez realiza las funciones de auxiliar contable, y por el señor Pedro, que se encarga de las funciones relacionadas con la facturación, la cartera y los recursos humanos. Marilly cursa actualmente el cuarto semestre de contaduría pública en el Tecnológico de Antioquia y lleva seis años en la empresa; el señor Pedro obtuvo su formación técnica en contabilidad en el Sena y lleva dos años en la empresa.

La Tabla 2 muestra los resultados del emprendedor Equicat Alquiler de Equipos S. A. S.

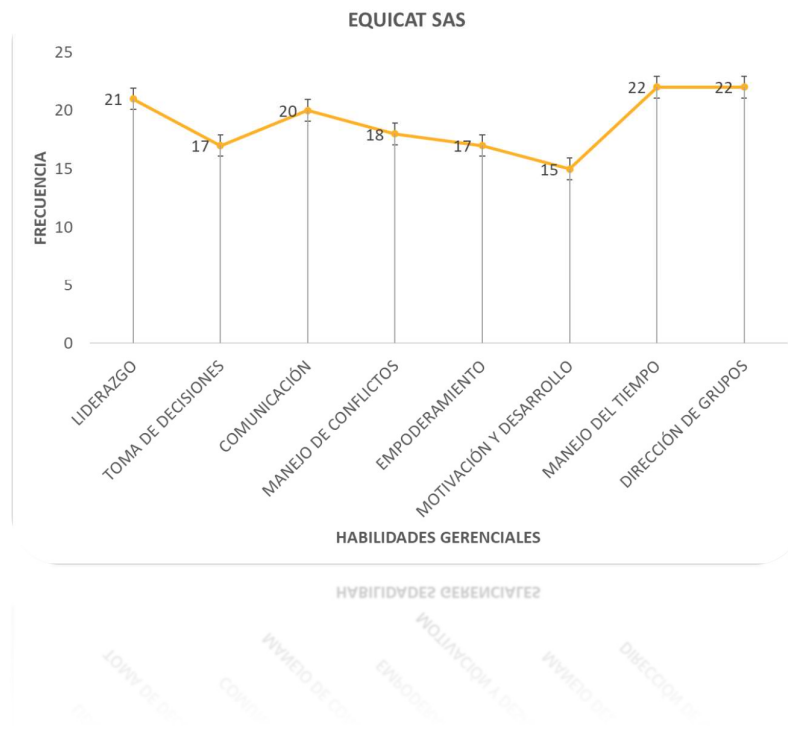
Tabla 2. Resultados del emprendedor Equicat Alquiler de Equipos S. A. S.

HABILIDAD	FRECUENCIA
LIDERAZGO	21
TOMA DE DECISIONES	17
COMUNICACIÓN	20
MANEJO DE CONFLICTOS	18
EMPODERAMIENTO	17
MOTIVACIÓN Y DESARROLLO	15
MANEJO DEL TIEMPO	22
DIRECCIÓN DE GRUPOS	22

Fuente: elaboración de la autora.

La Figura 2 muestra los resultados del emprendedor Equicat Alquiler de Equipos S. A. S.

Figura 2. Resultados del emprendedor Equicat Alquiler de Equipos S. A. S.



Fuente: elaboración de la autora.

La autopercepción de las habilidades gerenciales en el caso de la empresaria Catalina Andrea Mejía Ortega recibe una calificación que oscila entre 15 y 22. Las habilidades menor calificadas son las relacionadas con motivación y desarrollo, empoderamiento y toma de decisiones; las habilidades mejor auto-percibidas son dirección de los grupos y manejo del tiempo, ambas con una calificación de 22, y liderazgo, con 21.

## 6.2 Ascrudos S. A. S.

Sociedad familiar constituida en Bello en septiembre de 2003; su composición accionaria en un 100 % corresponde a miembros de la familia Ortega Mejía. La dirección de la organización está en manos de la señora Luz Marina Ortega Rojas. Su objeto social principal es el comercio, la exportación, la importación, la compra y venta de petróleo crudo y sus derivados (aceites residuales, aceites de cortes, grasa, ACPM, fueloil, inmunizantes e impermeabilizantes y todo lo relacionado con los hidrocarburos), y la importación y exportación de maquinaria.

Luz Marina tiene entre 30 y 40 años, está casada, tiene un hijo y es profesional en administración de empresas.

Su núcleo de trabajo está compuesto por Vanessa Montoya y Carolina Morales. La primera, que se desempeña en el cargo de coordinadora logística, obtuvo su formación

académica como asistente administrativa en el Sena y lleva un año en la empresa; la segunda es ingeniera ambiental, se desempeña en el cargo de directora ambiental y lleva diez meses en la empresa.

La Tabla 3 muestra los resultados del emprendedor Ascrudos S. A. S.

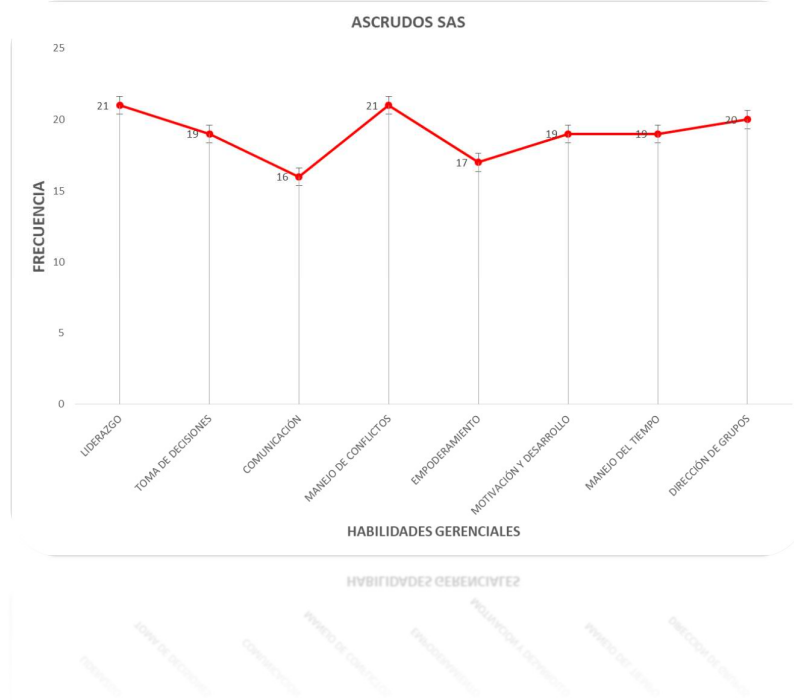
Tabla 3. Resultados del emprendedor Ascrudos S. A. S.

HABILIDAD	FRECUENCIA
LIDERAZGO	21
TOMA DE DECISIONES	19
COMUNICACIÓN	16
MANEJO DE CONFLICTOS	21
EMPODERAMIENTO	17
MOTIVACIÓN Y DESARROLLO	19
MANEJO DEL TIEMPO	17
DIRECCIÓN DE GRUPOS	20

Fuente: elaboración de la autora.

La Figura 3 muestra los resultados del emprendedor Ascrudos S. A. S.

Figura 3. Resultados del emprendedor Ascrudos S. A. S.



Fuente: elaboración de la autora.

La autopercepción de las habilidades gerenciales en el caso de la empresaria Luz Marina Ortega Mejía recibe una calificación que oscila entre 16 y 21. Las habilidades menor calificadas son las relacionadas con comunicación y empoderamiento; las habilidades mejor auto-percibidas son liderazgo y manejo de conflictos, ambos con una calificación de 21, seguida de dirección de los grupos, con 20.

### 6.3 Conciencia Estratégica S. A. S

Empresa constituida en octubre de 2013 por su única accionista, Claudia Lorena Fernández Valencia. Claudia tiene entre los 30 y 40 años de edad, es soltera, tiene un hijo y obtuvo su grado de formación y motivación más importante con la experiencia adquirida durante sus primeros años de vida laboral, primero como empleada de una empresa que confeccionaba ropa para niños que quebró a causa de una mala asesoría contable y tributaria, y más tarde como empleada de una organización que brindaba asesorías contables y tributarias. Con el conocimiento y la experiencia adquirida creó su propia empresa dedicada a brindar y gestionar soluciones concretas e integrales a entidades y empresas privadas en el área contable, tributaria, fiscal, financiera y jurídica. Con un selecto equipo de profesionales especializados, opera desde sus dos sedes en Medellín y Bogotá, como parte de su crecimiento escalonado y en expansión.

Dentro de su objeto social, la empresa cumple con las siguientes actividades:

- Prestación de servicios de acompañamiento, asesoría, gestión, dirección y manejo empresarial.
- Desarrollo de estrategias efectivas enfocadas a la actualización, diseño y reestructuración de la identidad e imagen corporativa de cualquier tipo de negocio.
- Orientación a las organizaciones en la implementación de sus planes de *marketing* y estrategias de posicionamiento.
- Asesoría legal en las áreas de Derecho administrativo, civil, comercial, familiar, laboral, penal, seguridad social y tributaria, bajo los más óptimos estándares de calidad y celeridad.
- Asesoría, implementación y seguimiento de sistemas contables a la medida y necesidad de los negocios, para la planeación estratégica de los tributos.
- Orientación en la toma de decisiones para realizar alianzas estratégicas que conlleven al crecimiento y mejoramiento continuo de las organizaciones.

Su equipo de trabajo está compuesto por aproximadamente 20 empleados; sin embargo, solo se pudo contar con las opiniones de dos de sus colaboradores más cercanos: José Martínez, que se desempeña como director administrativo desde hace aproximadamente cuatro años y es administrador de empresas con más de 30 años de experiencia en diversas áreas del mercado (contable, financiero, legal, etc.); y Luis Alberto Toro Zapata, administrador comercial, que se ha desempeñado como director de servicio al cliente desde hace cuatro meses.

La Tabla 4 muestra los resultados del emprendedor Conciencia Estratégica S. A. S.

Tabla 4. Resultados del emprendedor Conciencia Estratégica S. A. S.

HABILIDAD	FRECUENCIA
LIDERAZGO	19
TOMA DE DECISIONES	21
COMUNICACIÓN	19
MANEJO DE CONFLICTOS	23
EMPODERAMIENTO	16
MOTIVACIÓN Y DESARROLLO	20
MANEJO DEL TIEMPO	16
DIRECCIÓN DE GRUPOS	20

Fuente: elaboración de la autora.

La Figura 4 muestra los resultados del emprendedor Conciencia Estratégica S. A. S.

Figura 4. Resultados del emprendedor Conciencia Estratégica S. A. S.



Fuente: elaboración de la autora.

La autopercepción de habilidades gerenciales en el caso de la empresaria Claudia Lorena Fernández Valencia recibe una calificación que oscila entre 16 y 23. Las habilidades menor calificadas son las relacionadas con empoderamiento y manejo del tiempo; las habilidades mejor auto-percibidas son manejo del conflicto, toma de decisiones, dirección de los grupos y motivación y desarrollo, con calificaciones de 23, 21, 20 y 20, respectivamente.

#### 6.4 Antonio José Zuluaga Castaño

Emprendedor que constituyó legalmente un establecimiento de comercio bajo su nombre en diciembre de 1999; con la matrícula mercantil a este nombre, el establecimiento de comercio Zuluaga Licor's lleva a cabo la actividad de comercio al por menor y al por mayor de surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas y tabaco. Desde su constitución varios líderes han llevado las riendas del negocio; sin embargo, durante los últimos cinco años, la encargada es Natalia Cristina López Martínez. Natalia Cristina tiene entre los 20 y 30 años de edad, está casada, es madre de una hija y es contadora pública.

Su equipo de trabajo está compuesto por Lina Ortiz en la facturación y Andrea Gómez en la tesorería.

Lina no alcanzó a culminar su formación profesional; sin embargo, cuenta con formación básica en administración, recursos humanos y contabilidad, y ha acompañado a la empresa desde hace ocho meses; Andrea realizó cursos sobre recursos humanos y manejo de seguridad social y ha apoyado la empresa desde hace cinco meses.

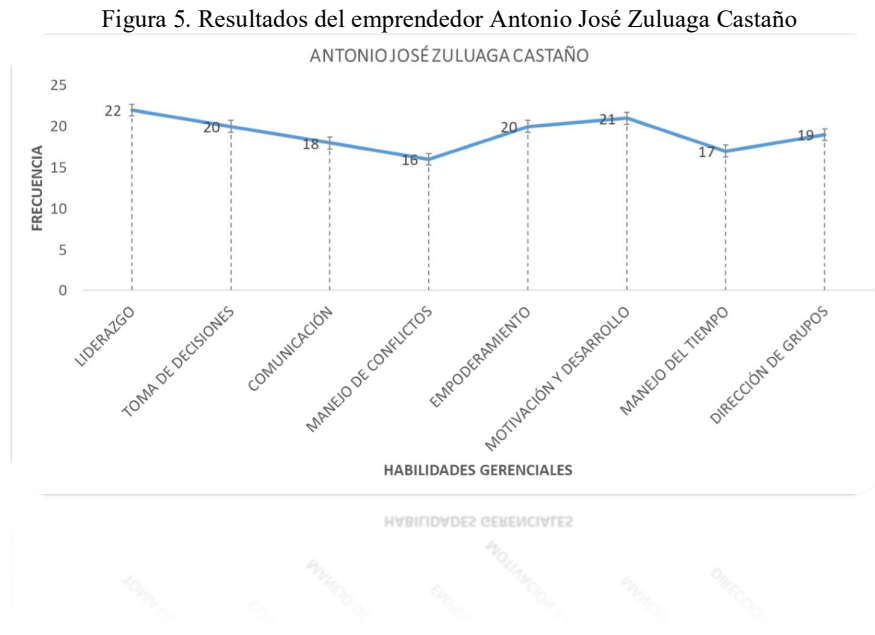
La Tabla 5 muestra los resultados del emprendedor Antonio José Zuluaga Castaño.

Tabla 5. Resultados del emprendedor Antonio José Zuluaga Castaño

HABILIDAD	FRECUENCIA
LIDERAZGO	22
TOMA DE DECISIONES	20
COMUNICACIÓN	18
MANEJO DE CONFLICTOS	16
EMPODERAMIENTO	20
MOTIVACIÓN Y DESARROLLO	21
MANEJO DEL TIEMPO	17
DIRECCIÓN DE GRUPOS	19

Fuente: elaboración de la autora.

La Figura 5 muestra los resultados del emprendedor Antonio José Zuluaga Castaño



Fuente: elaboración de la autora.

La autopercepción de las habilidades gerenciales en el caso de la empresaria Natalia López Martínez recibe una calificación que oscila entre 16 y 22. Las habilidades menor calificadas son las relacionadas con manejo de conflictos y manejo del tiempo; las habilidades mejor auto-percibidas son liderazgo y motivación y desarrollo, con calificaciones de 22 y 21 respectivamente, seguidas de toma de decisiones y empoderamiento, con 20 puntos cada una.

### 6.5 S.O.S. Promox S. A. S.

Sociedad constituida en diciembre de 2009 por tres socios: Juan Esteban Escobar, Juan Diego Giraldo y Jorge Mario Escobar. Promox se constituyó inicialmente como una empresa dedicada a identificar los deseos y necesidades de clientes y consumidores para hacerlos realidad a través de novedosas soluciones promocionales de bajo costo y alto valor percibido; su enfoque estaba principalmente en la comercialización de artículos promocionales principalmente para Nutresa, Novaventas y Dislicores; posteriormente, a mediados de 2015, la empresa decidió dar un giro importante en el negocio y comenzó a producir artículos de hogar, prácticos, funcionales, de gran calidad, bajo costo y alto valor percibido. El representante legal y actual líder de la organización es Juan Diego Giraldo, abogado, soltero y oscila entre los 30 y 40 años de edad. La empresa cuenta con cerca de 60 empleados entre operarios de producción y personal administrativo; sin embargo, su núcleo de trabajo se compone de tres personas: Gloria Espinosa, Mirleny Parra y la señora Camila; Gloria lleva cerca de tres años en la organización; Mirleny es contadora pública y, al igual que la señora Camila, ha prestado sus servicios a la empresa por dos años.

La Tabla 6 muestra los resultados del emprendedor S. O. S. Promox S. A. S.

Tabla 6. Resultados del emprendedor S. O. S. Promox S. A. S.

HABILIDAD	FRECUENCIA
LIDERAZGO	22
TOMA DE DECISIONES	22
COMUNICACIÓN	15
MANEJO DE CONFLICTOS	18
EMPODERAMIENTO	21
MOTIVACIÓN Y DESARROLLO	18
MANEJO DEL TIEMPO	16
DIRECCIÓN DE GRUPOS	23

Fuente: elaboración de la autora.

La Figura 6 muestra los resultados del emprendedor S. O. S. Promox S. A. S.

Figura 6. Resultados del emprendedor S. O. S. Promox S. A. S.



Fuente: elaboración de la autora.

La autopercepción de las habilidades gerenciales en el caso del empresario Juan Diego Giraldo Barrera recibe una calificación que oscila entre 15 y 23. Las habilidades menor calificadas son las relacionadas con comunicación y manejo del tiempo; las habilidades mejor auto-percibidas son dirección de los grupos, con una calificación de 23, seguida de liderazgo y toma de decisiones con 22 en ambos.

## 7. Conclusiones

La Tabla 7 muestra que de los cinco emprendedores hay cuatro que son profesionales, mujeres, casados(as), tienen hijos, y su edad oscila entre los 30 y los 40 años.

Tabla 7. Resumen de los datos demográficos de los emprendedores encuestados

EMPRESA	♀	♂	PROFESIONAL	CASADO(A)	HUO(S)	EDAD (30-40 AÑOS)
ANTONIO JOSÉ ZULUAGA CASTAÑO	X		X	X	X	
CONCIENCIA ESTRATEGICA S.A.S.	X				X	X
ASCRUDOS S.A.S.	X		X	X	X	X
EQUICAT ALQUILER DE EQUIPOS S.A.S.	X		X	X	X	X
S.O.S. PROMOX S.A.S.		X	X	X		X

Fuente: elaboración de la autora.

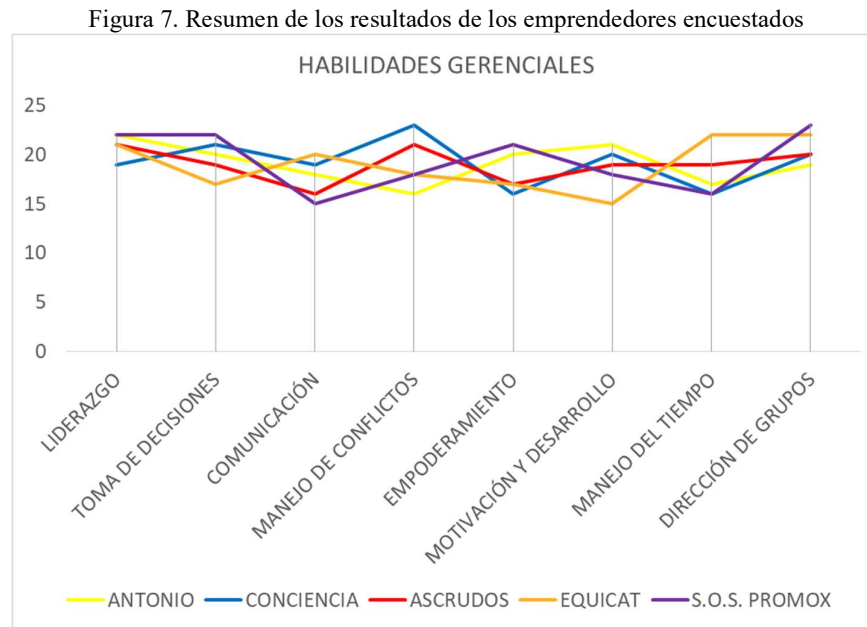
La Tabla 8 muestra el resumen de los resultados de los emprendedores encuestados.

Tabla 8. Resumen de los resultados de los emprendedores encuestados

HABILIDAD GERENCIAL	ANTONIO JOSÉ ZULUAGA CASTAÑO	CONCIENCIA ESTRATEGICA S.A.S.	ASCRUDOS S.A.S.	EQUICAT ALQUILER DE EQUIPOS S.A.S.	S.O.S. PROMOX S.A.S.
LIDERAZGO	22	19	21	21	22
TOMA DE DECISIONES	20	21	19	17	22
COMUNICACIÓN	18	19	16	20	15
MANEJO DE CONFLICTOS	16	23	21	18	18
EMPODERAMIENTO	20	16	17	17	21
MOTIVACIÓN Y DESARROLLO	21	20	19	15	18
MANEJO DEL TIEMPO	17	16	19	22	16
DIRECCIÓN DE GRUPOS	19	20	20	22	23

Fuente: elaboración de la autora.

La Figura 7 muestra el resumen de los resultados de los emprendedores encuestados.



Fuente: elaboración de la autora.

Las habilidades gerenciales se clasifican en conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales. Las habilidades conceptuales son las que permiten concebir las empresas como un todo; las habilidades técnicas son el control y la experiencia que se posee sobre determinada labor; las habilidades interpersonales son las destrezas para laborar de la mano de otras personas; y las habilidades sociales son el conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos.

Entre las habilidades gerenciales evaluadas en la encuesta se encuentran las siguientes:

- Trabajo en equipo: que se presenta cuando varias personas comparten un mismo objetivo y se proponen lograrlo mediante la interacción adecuada de todas ellas.
- Motivación; la disposición a utilizar las plenas capacidades para alcanzar las metas de la organización implica una serie de impulsos, deseos y anhelos que inducen a las personas a actuar en determinada dirección.
- Liderazgo: la acción social cuyo propósito es influir en otras personas y encauzar su comportamiento hacia el cumplimiento de determinadas metas.
- Comunicación: que articula las tareas de la dirección.
- Manejo del conflicto y la negociación: que facilitan concertar de mejor manera las funciones, hacer sentir parte de la organización a los empleados y compartir objetivos, conservar un ambiente laboral favorable e identificar intenciones comunes dentro de la organización.
- Empoderamiento: el incremento del potencial y de la capacidad de las personas, que se alcanza cuando se conjugan tres factores: educación, trabajo en equipo y liderazgo.

- Administración del tiempo: la administración de sí mismo, el manejo adecuado de los recursos de todo orden, pues no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo.
- Toma de decisiones: hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción.

Los resultados de la encuesta identifican que cuatro de los líderes se auto-perciben con alto desempeño en las habilidades de dirección de grupos y liderazgo, aunque tienen inconvenientes con el manejo del tiempo y el empoderamiento.

Las habilidades mejor puntuadas están relacionadas con el manejo de personas, la relación con ellas y los altos niveles de responsabilidad. Esta presión puede asociarse con la percepción que tienen los emprendedores de que el tiempo del que disponen no es suficiente para cumplir con sus obligaciones o que no lo administran de la forma correcta; de igual forma, puede estar vinculada en gran medida a la incapacidad o dificultad de los emprendedores de empoderar a sus equipos de trabajo, confiar en las habilidades que poseen, delegar funciones y enfocar su tiempo y habilidades en la dirección de las organizaciones.

El presente estudio permitió aportar información exploratoria en una prueba piloto para una investigación ulterior sobre la autopercepción de las habilidades gerenciales de emprendedores cuyos proyectos sobreviven.

## 8. Referencias

- Banco Mundial (2016). Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos [en línea, 20 de junio]. *Bancomundial.org*. Disponible en <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>
- Becvar, R. J. (1989). *Métodos para la comunicación efectiva. Guía para la creación de relaciones*. México: Limusa.
- Brehmer, B. y Hammond, K. R. (1973). Cognitive sources of interpersonal conflict: Analysis of interactions between linear and nonlinear cognitive systems. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 290-313, octubre. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90019-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90019-6)
- Centro Institucional de Emprendimiento Empresarial, CIEE (2013). *Colombia apunta al emprendimiento como fuente para generar riqueza y empleo*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Disponible en <http://www.uao.edu.co/emprendimiento/colombia-apunta-al-emprendimiento-como-fuente-para-generar-riqueza-y-empleo/>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Confecámaras (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. Bogotá: Confecámaras. Disponible en [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%00%B0lisis\\_Economico\\_N\\_14.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%00%B0lisis_Economico_N_14.pdf)
- Cuervo Castañeda, M. (1995). *El trabajo en equipo y la sinergia*. Cali: Instituto FES de Liderazgo.
- Daft, R. L. (1994). *Management*. Forth Worth, TX: Dryden Press.
- Desseler, G. (1979). *Organización y administración. Enfoque Situacional*. Madrid: Dossar.
- Dinero (2017). Emprender en Colombia: ¿Cuestión de oportunidad o subsistencia? [en línea, 7 de diciembre]. *Revista Dinero*. Disponible en <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/emprendimiento-en-colombia-es-por-subsistencia-segun-informe-gem/247484>
- El Pais.com.co (2017). “En Colombia, la vida promedio de una empresa es de 5 años”: *Corfecámaras* [en línea, 3 de septiembre]. Disponible en <http://www.elpais.com.co/economia/en-colombia-la-vida-promedio-de-una-empresa-es-de-5-anos-corfecamaras.html>
- Finanzas Personales (2015). *Las razones por las que en Colombia se habla tanto de emprendimiento* [en línea, 5 de mayo]. Disponible en <http://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/las-razones-por-las-que-en-colombia-se-habla-tanto-de-emprendimiento/56241>

- Finley, M. I. (2003). Los directivos y los equipos de trabajo. *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, 53, 4-10.
- García Ramírez, O. y Becerri, M. (2014). Importancia de las habilidades gerenciales y de su estudio para el buen desarrollo organizacional [en línea, 14 de octubre]. Disponible en <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/ciencia-tecnologia/importancia-habilidades-gerenciales-estudio-desarrollo-organizacional>
- González, M. y Olivares, S. (1999). *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*. México: Continental.
- Iturbe, I. (2016). Por qué necesita la economía más emprendedores [blog El Diario Vasco, 21 de junio]. Disponible en <http://blogs.diariovasco.com/economia-global/2016/06/21/economia-emprendedores/>
- Kelly, J. (1970). Make conflict work for you. *Harvard Business Review*, 48(4), 103-113.
- Kipnis, D., Schmidt, S., Swaffin-Smith, C. y Wilkinson, I. (1984). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Organizational Dynamics*, 12(3), 58-67, invierno. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90025-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90025-1)
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kouzes, J. y Posner, B. (1999). *El desafío del liderazgo*. Buenos Aires: Granica.
- Louffat, J. E. (2013). *Administración de equipos humanos*. Buenos Aires: Cengage Learning. Disponible en [https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion\\_de Equipos\\_humanos\\_1](https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_de Equipos_humanos_1)
- Luthans, F. (1988). Successful versus effective real managers. *The Academy of Management Executive*, 2(2), 127-132, mayo. <https://www.jstor.org/stable/4164814>
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior. An evidence-based approach* (12.<sup>a</sup> ed.). Nueva York: McGraw-Hill/Irwin. Disponible en [https://bdpad.files.wordpress.com/2015/05/fred-luthans-organizational-behavior\\_-an-evidence-based-approach-twelfth-edition-mcgraw-hill\\_irwin-2010.pdf](https://bdpad.files.wordpress.com/2015/05/fred-luthans-organizational-behavior_-an-evidence-based-approach-twelfth-edition-mcgraw-hill_irwin-2010.pdf)
- Madrigal Torres, B. E., Vásquez Flores, J. M., Núñez Ramírez, M. A., Gómez Quintero, O. et al. (2017). *Habilidades directivas. Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento*. México: McGraw-Hill / Interamericana.
- Manrique de Llinás, H. (2004). *Una aproximación al pensamiento de los gerentes colombianos respecto a la práctica gerencial*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (1998). *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*. México: Trillas.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación. Disponible en [https://issuu.com/jassiorojo01/docs/administracion\\_gestion\\_organizacion](https://issuu.com/jassiorojo01/docs/administracion_gestion_organizacion)
- Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 38, 119-146. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7703/72>

- Naranjo Arango, R. y González Arencibia, M. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, TEACS*, 5(10), 25-36. Disponible por descarga en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4736090>
- Ortiz Castaño, D. (2016). Aún operan 31 de cada 100 empresas creadas en Antioquia en 2011 [en línea, 2 de septiembre]. *El Colombiano*. Disponible en <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas-en-colombia-sobreviven-a-5-anos-EG4901042>
- Pérez Bengochea, V. (2008). *Habilidades de liderazgo y desempeño empresarial* [blog]. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/habilidades-liderazgo-desempeno-empresarial/>
- Portafolio (2017). ¿Cuánto cuesta emprender en Colombia? [en línea, 31 de octubre]. *Revista Portafolio*. Disponible en <http://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/cuanto-cuesta-emprender-en-colombia-511184>
- Prieto Sierra, C. (2014). *Emprendimiento. Conceptos y plan de negocios*. México: Pearson Educación. Disponible en <https://es.scribd.com/document/393927557/Emprendimiento-Carlos-Prieto-Sierra>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12.ª ed.). México: Prentice Hall. Disponible en <https://es.slideshare.net/DianaBuitron/libro-administracin-stephen-robbins-2014>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (1999). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). México: Prentice Hall. Disponible en [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez Estrada, M. (1998). *Administración del tiempo* (2.ª ed.). México: El Manual Moderno.
- Tersine, R. J. (1973). Organization decision theory - A synthesis. Capítulo 3 en E. Turban y N. P. Loomba (eds.), *Readings in Management Science*. Nueva York: Richard D. Irwin Inc.
- Torres Tasso, E. (1997). *Habilidades sociales. Manejo de los problemas de conducta social en el hogar y la escuela*. Lima: Colegio B. F. Skinner.
- Universidad Externado de Colombia (2017). *Blog de Derecho de los Negocios* [en línea, 21 de julio]. Disponible en <http://dernegocios.uexternado.edu.co/negociacion/la-importancia-del-emprendimiento-en-colombia/>
- Urcola Tellería, J. L. (2000). *Factores clave de dirección: orientados a la obtención de resultados*. Madrid: Esic.
- Walton, R. E. y Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict: A model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 73-84, marzo. <https://www.jstor.org/stable/2391364>
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8.ª ed.). México: Pearson Educación. Disponible en

[https://www.academia.edu/33381086/Desarrollo\\_de\\_Habilidades\\_Directivas\\_8ed\\_Whetten](https://www.academia.edu/33381086/Desarrollo_de_Habilidades_Directivas_8ed_Whetten)

Williams, P. (2002). *La paradoja del poder. Una nueva perspectiva del liderazgo*. Medley, FL: Peniel.

## 9. Anexos

### 9.1 Anexo 1. Consentimiento de Equicat Alquiler de Equipos S. A. S.

Medellin, 9 de mayo de 2019

Señores  
UNIVERSIDAD EAFIT  
Escuela de Administración  
Ciudad

Yo Catalina Andrea Mejia, identificado con CC 43.107.705 de Bello, en calidad de representante legal de la empresa Equicat Alquiler D Equipos s.a.s , autorizo a Daniela María Posada Valencia, estudiante del programa MBA Maestría en Administración, de la Universidad EAFIT, a utilizar información confidencial de la empresa y/o de sus directores para el proyecto denominado "habilidades gerenciales en los emprendimientos que sobreviven: una aplicación de prueba piloto.". Con esta autorización el estudiante se compromete a no difundir ni utilizar para fines personales la información suministrada que, con propósito de investigación académica, le fue entregada. El estudiante admite que toda información y el resultado de la investigación serán de uso exclusivamente académico.

Cordialmente;  
  
CATALINA ANDREA MEJIA ORTEGA

## 9.2 Anexo 2. Consentimiento de Ascrudos S. A. S.

Medellin, 9 de mayo de 2019

Señores

UNIVERSIDAD EAFIT  
Escuela de Administración  
Ciudad

Yo Luz Marina Ortega Rojas, identificado con CC 32.307.104 de Bello, en calidad de representante legal de la empresa Ascrudos s.a.s , autorizo a Daniela María Posada Valencia, estudiante del programa MBA Maestría en Administración, de la Universidad EAFIT, a utilizar información confidencial de la empresa y/o de sus directores para el proyecto denominado "habilidades gerenciales en los emprendimientos que sobreviven: una aplicación de prueba piloto". Con esta autorización el estudiante se compromete a no difundir ni utilizar para fines personales la información suministrada que, con propósito de investigación académica, le fue entregada. El estudiante admite que toda información y el resultado de la investigación serán de uso exclusivamente académico.

Atentamente,



---

Nombre: Luz Marina Ortega Rojas

C.C. 32.307.104

9.3 Anexo 3. Consentimiento de Conciencia Estratégica S. A. S.

Medellín, 9 de mayo de 2019

Señores

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Administración

Ciudad

Yo Claudia Lorena Fernández Valencia, identificada con CC 43.902.161 de Bello, en calidad de Representante legal de la empresa Conciencia Estratégica S.A.S., autorizo a Daniela María Posada Valencia, estudiante del programa MBA Maestría en Administración, de la Universidad EAFIT, a utilizar información confidencial de la empresa y/o de sus directores para el proyecto denominado "habilidades gerenciales en los emprendimientos que sobreviven: una aplicación de prueba piloto.". Con esta autorización el estudiante se compromete a no difundir ni utilizar para fines personales la información suministrada que, con propósito de investigación académica, le fue entregada. El estudiante admite que toda información y el resultado de la investigación serán de uso exclusivamente académico.

Atentamente,



Nombre: Claudia Lorena Fernández Valencia

C.C. 43.902.161

#### 9.4 Anexo 4. Consentimiento de Antonio José Zuluaga Castaño

Medellín, 9 de mayo de 2019

Señores

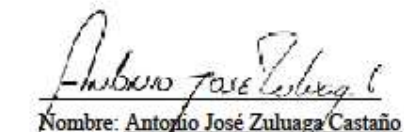
UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Administración

Ciudad

Yo Antonio José Zuluaga Castaño, identificado con CC 71.658.357, en calidad de Representante legal del establecimiento de comercio Zuluaga Licor's autorizo a Daniela María Posada Valencia, estudiante del programa MBA Maestría en Administración, de la Universidad EAFIT, a utilizar información confidencial de la empresa y/o de sus directores para el proyecto denominado "habilidades gerenciales en los emprendimientos que sobreviven: una aplicación de prueba piloto". Con esta autorización el estudiante se compromete a no difundir ni utilizar para fines personales la información suministrada que, con propósito de investigación académica, le fue entregada. El estudiante admite que toda información y el resultado de la investigación serán de uso exclusivamente académico.

Atentamente,

  
Nombre: Antonio José Zuluaga Castaño  
C.C. 71.658.357

9.5 Anexo 5. Consentimiento de S. O. S. Promox S. A. S.

Medellín, 9 de mayo de 2019

Señores

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Administración

Ciudad

Yo Juan Diego Giraldo, identificado con CC 71385743 de Medellín, en calidad de Representante Legal de la empresa SOS PROMOX S.A.S., autorizo a Daniela María Posada

Valencia, estudiante del programa MBA Maestría en Administración, de la Universidad EAFIT, a utilizar información confidencial de la empresa y/o de sus directores para el proyecto denominado "habilidades gerenciales en los emprendimientos que sobreviven: una aplicación de prueba piloto". Con esta autorización el estudiante se compromete a no difundir ni utilizar para fines paralelos la información suministrada que, con propósito de investigación académica, le fue entregada. El estudiante admite que toda información y el resultado de la investigación serán de uso exclusivamente académico.

Aceptamiento,

Juan Diego Giraldo  
Nombre: Juan Diego Giraldo  
C.C. 71385743