



HABILIDADES GERENCIALES EN LOS EMPRENDIMIENTOS QUE
SOBREVIVEN
UNA EXPLORACIÓN EN CATORCE LÍDERES ANTIOQUEÑOS

JORGE MARIO URIBE MURIEL

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

HABILIDADES GERENCIALES EN LOS EMPRENDIMIENTOS QUE
SOBREVIVEN
UNA EXPLORACIÓN EN CATORCE LÍDERES ANTIOQUEÑOS

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Administración (MBA)

JORGE MARIO URIBE MURIEL

Asesor: Francisco López Gallego, Ph. D.

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

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 |
| 4.1 Habilidades gerenciales | 14 |
| 4.1.1 Habilidad técnica | 14 |
| 4.1.2 Habilidad humana..... | 14 |
| 4.1.3 Habilidad de conceptualización | 14 |
| 4.1.4 Habilidad de diseño | 14 |
| 4.2 Liderazgo organizacional..... | 14 |
| 4.3 Comunicación..... | 15 |
| 4.4 Toma de decisiones | 16 |
| 4.5 Motivación y desarrollo del personal | 17 |
| 4.6 Trabajo en equipo | 18 |
| 4.7 Emprendimiento | 18 |
| 4.8 <i>Empowerment</i> | 18 |
| 4.9 Manejo del tiempo | 19 |
| 4.10 Manejo del conflicto..... | 19 |
| 5. Metodología | 21 |
| 6. Resultados | 22 |
| 7. Conclusiones | 31 |
| 8. Referencias..... | 32 |
| 9. Anexo..... | 38 |
| 9.1 Consentimiento informado enviado a las organizaciones | 38 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Supervivencia de las sociedades. Comparación internacional | 10 |
| Figura 2. Determinantes de la supervivencia empresarial | 11 |
| Figura 3. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 1 | 22 |
| Figura 4. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 2 | 23 |
| Figura 5. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 3 | 23 |
| Figura 6. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 4 | 24 |
| Figura 7. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 5 | 24 |
| Figura 8. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 6 | 25 |
| Figura 9. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 7 | 25 |
| Figura 10. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 8 | 26 |
| Figura 11. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 9 | 27 |
| Figura 12. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 10 | 27 |
| Figura 13. Habilidades gerenciales consolidadas de las de los líderes de las empresas estudiadas (lineal) | 28 |
| Figura 14. Habilidades gerenciales consolidadas de las de los líderes de las empresas estudiadas (radial)..... | 29 |
| Figura 15. Habilidades gerenciales de los líderes de las empresas estudiadas (promedio) | 30 |

Resumen

Este trabajo acopia la autopercepción de las habilidades gerenciales de catorce emprendedores antioqueños cuyos proyectos de negocio han sobrevivido por más de diez años y los contrasta con la percepción de sus colaboradores. Para ello se acudió a la metodología cualitativa a través de la aplicación de cuestionarios de preguntas cerradas.

Los resultados muestran una gran similitud entre ambas percepciones, que no solo se refleja en las líneas de tendencia, sino también en la apreciación de las habilidades gerenciales; de igual modo, identifica que hay una gran coincidencia entre las características, fortalezas y debilidades de los auto-reportes de los líderes. El aspecto mejor auto-percibido reportado por los colaboradores son las habilidades para motivar y desarrollar al personal, mientras que las habilidades en el manejo del tiempo y la toma de decisiones son auto-percibidos y percibidos como los de mayores posibilidades de mejoramiento.

Palabras claves: habilidades gerenciales, liderazgo, emprendimiento, sostenibilidad empresarial.

Abstract

This paper collects the self-perception of the managerial skills of fourteen entrepreneurs from Antioquia whose business projects have survived for more than ten years, and contrasts them with the perception of their collaborators. To do this, the qualitative methodology through the application of questionnaires with closed questions was used.

The results show a great similarity between both perceptions, which is not only reflected in the trend lines, but also in the appreciation of the managerial skills; likewise, there is a great coincidence in the characteristics, strengths and weaknesses of the auto-reports of the leaders. The best self-perceived aspect reported by the collaborators are the skills to motivate and develop the personnel, while the skills in time management and decision making are self-perceived and perceived as those with the greatest possibilities for improvement.

Keywords: Managerial skills, leadership, entrepreneurship, business sustainability.

1. Introducción

Desde finales del siglo xx se han desarrollado en Colombia investigaciones sobre las causas del éxito y el fracaso de los emprendimientos empresariales. Dichas investigaciones han indagado los factores propios de las empresas, la dinámica de la industria, la ubicación geográfica, las variables económicas, impositivas y demográficas, y aspectos como la formación del emprendedor y su motivación, entre otros; sin embargo, se ha evidenciado la carencia de estudios sobre la incidencia de las habilidades gerenciales de los emprendedores en los proyectos que sobreviven (Posada Valencia, 2019).

En atención a tal carencia, entre marzo de 2018 y abril de 2019 se desarrolló la primera fase de una investigación que pretendía identificar la autopercepción de las habilidades gerenciales de emprendedores del área metropolitana del valle del Aburrá cuyos proyectos lograron ser sostenibles en el tiempo (Posada Valencia, 2019); este trabajo permitió la construcción de un marco teórico y de una primera prueba piloto con la utilización de un instrumento tipo encuesta de preguntas cerradas que facilitó comparar los resultados e identificar las posibles tendencias asociadas con el éxito y la supervivencia de dichos proyectos.

Posterior a esta fase se realizó un nuevo estudio con empresas que llevan más de diez años de operación y continúan vigentes utilizando el mismo instrumento de pregunta cerrada, que se aplicó a los líderes y a sus colaboradores, con el propósito de contrastar la percepción de estos con la autopercepción de los primeros; posteriormente, se realizó un análisis de contrastación de las habilidades gerenciales de los líderes.

Este estudio, entonces, expone los resultados hallados en los dos análisis y pretende servir como guía para futuros emprendedores.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Conocer las habilidades gerenciales de catorce emprendedores antioqueños cuyos proyectos han logrado ser sostenibles en un término mínimo de diez años.

2.2 Objetivos específicos

Determinar las habilidades gerenciales auto-reportadas por catorce emprendedores antioqueños mediante la aplicación de un instrumento de preguntas cerradas.

Determinar los resultados de las habilidades gerenciales de catorce emprendedores antioqueños según la percepción de sus colaboradores mediante la aplicación de un instrumento de preguntas cerradas.

Contrastar los auto-reportes de catorce emprendedores antioqueños con las percepciones de sus colaboradores.

Comparar los resultados obtenidos en el objetivo específico anterior para encontrar diferencias y similitudes en las habilidades gerenciales de los catorce emprendedores antioqueños estudiados.

3. Planteamiento del problema

3.1 Definición

Los emprendedores son considerados en muchos países como activos nacionales que deben ser cultivados, motivados e incentivados adecuadamente, ya que son figuras que pueden cambiar la forma en que vivimos y trabajamos. Si tienen éxito, sus innovaciones pueden mejorar incluso nuestro nivel de vida. En resumen, además de la creación de riqueza de sus proyectos empresariales, también crean puestos de trabajo e incluso condiciones propicias para avanzar hacia una sociedad más próspera (Iturbe, 2016).

El grado de importancia de los emprendedores es tan alto que el Banco Mundial, en la Cumbre Mundial del Emprendimiento de 2016 celebrada en Silicon Valley (California), auspiciada por el expresidente Barack Obama, a la que asistieron más de 700 empresarios de 170 países del mundo, propuso como tema central la función esencial que cumplen las empresas emergentes y las pequeñas empresas en la creación de empleos y la promoción del crecimiento económico.

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) representan la mayoría de los negocios existentes en los países de ingreso bajo (excluyendo las microempresas y los trabajadores independientes). Según un estudio reciente de la Corporación Financiera Internacional (IFC), las pymes representan más de la mitad de los puestos de trabajo formales en todo el mundo, y su participación en el empleo total es comparable a la de las grandes empresas (Banco Mundial, 2016).

El emprendimiento es “una fuente de generación de riqueza y empleo poderosísima, afirmó el viceministro de Desarrollo Empresarial, Carlos de Hart, en la inauguración en Bogotá del Primer Startup & Investor Summit que se celebró en América Latina” (Centro Institucional de Emprendimiento Empresarial, CIEE, 2013).

Otros aportes acerca del emprendimiento son los siguientes:

La importancia del emprendimiento en Colombia radica en la capacidad que tienen las pymes para generar empleo y ser un motor para la economía nacional. Prueba de ello es que el 80 % del empleo nuevo en Colombia es generado por el 10 % de los nuevos proyectos de emprendimiento, en muchos de los casos pymes (Manrique de Llinás, 2004).

Las motivaciones que inducen a una persona a darle vida a una iniciativa empresarial son diversas, pero el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) las clasifica en dos grupos. El primero es el emprendimiento de oportunidad, en el que las personas desean independizarse y, por ende, mejorar sus ingresos. El segundo es el de necesidad, en el que un hombre o mujer no tienen otra opción laboral y este se convierte en su medio de subsistencia (Dinero, 2017).

Global Entrepreneurship Monitor Colombia (GEM Colombia) señala 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).

Sin embargo, en Colombia, el índice de sostenibilidad de los emprendimientos es muy bajo.

Según la Cámara de Comercio [de Bogotá], 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 10 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 10 empleados (Portafolio, 2017).

Del total de las empresas que se crearon en Antioquia en 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 empresas, entre personas jurídicas y naturales, es decir, que a 2016 sobrevivían 5.639. La tasa de supervivencia de las personas jurídicas es del 41 %, mientras que la de las empresas registradas como personas naturales baja hasta el 25 % (Ortiz Castaño, 2016).

Dos estudios que muestran cómo hay empresas que pudieron crecer por encima de dos dígitos, y eso refleja unos factores claves de éxito. Esas empresas cumplen cinco condiciones: primera, hacen inversión en innovación; segunda, están muy pendientes del servicio posventa; tercera, tienen alta calidad del recurso humano; cuarta, tienen una alta integración con los proveedores; y quinta, miran a otros mercados, sobre todo los externos (Colprensa, 2017).

Este comportamiento en la estabilidad de los emprendimientos, sin embargo, no solo se presenta en Colombia [Figura 1].

En la mayoría de los países de la OCDE solo en el primer año desaparecen en promedio alrededor del 20 % de las empresas nacientes. A partir de este año, el porcentaje de compañías que mueren aumenta aproximadamente 10 puntos porcentuales cada período, de suerte que, después de cinco años solo permanecen activas cerca del 50 %. También se advierte que, a medida que aumenta la antigüedad de las empresas, el riesgo de fracaso disminuye, siendo los tres primeros años los más críticos para su supervivencia (Confecámaras, 2017: 9).

Figura 1. Supervivencia de las sociedades. 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: Confecámaras (2017), a partir de Eurostat, RUES y oficinas nacionales de estadística.

Un aspecto relevante hallado tras la revisión de un conjunto de estudios realizados para países como Chile, México, Sudáfrica, Estados Unidos, España, Portugal, Reino Unido y otros países europeos es la alta concentración de la mortalidad en las empresas nuevas de menor tamaño. Este patrón es similar al observado en Colombia, donde cerca del 98 % de los emprendimientos que mueren cada año pertenecen al segmento de las microempresas (Confecámaras, 2017: 10).

En general hay tres conjuntos de factores que ayudan a explicar las trayectorias de vida de las empresas. El primero corresponde a factores propios o específicos: el tamaño, el sector al que pertenecen, la actividad innovadora, la estructura financiera inicial, el carácter multi-establecimiento y la orientación al mercado externo, entre otras. El segundo incluye los relacionados con la dinámica del sector o industria donde operan, principalmente el crecimiento en la producción o ventas, la estructura de la competencia y los flujos de entrada de nuevas empresas al mercado. Por último están las variables de localización geográfica: el grado de desarrollo de la región donde operan, si están ubicadas cerca de un área metropolitana o en ella, y si pertenecen a algún clúster regional [Figura 2] (Confecámaras, 2017: 11).

Figura 2. Determinantes de la supervivencia empresarial



Fuente: Confecámaras (2017).

La supervivencia de una empresa está ligada a su dirección. “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 Falcón, 2014).

En la medida en que las organizaciones alcanzan madurez aflora rápidamente la necesidad del desempeño de sus líderes en el aumento de los resultados económicos, en su enfoque hacia los clientes y la política de satisfacción de sus necesidades, y en su influencia entre los grupos y organizaciones en los cuales se integran, potenciando el comportamiento humano en el logro de las metas trazadas y un importantísimo papel dentro del ámbito organizacional.

Desde esta perspectiva, los procesos de dirección y liderazgo son retomados continuamente en la actualidad para incorporarlos con éxito al complejo mundo empresarial. Las empresas exitosas reflejan cada día más la importancia de la dirección apoyándose en una correcta generación de las habilidades gerenciales y del liderazgo como un proceso de influencia sobre la conducta humana, con el fin de lograr objetivos determinados y, con ello, aumentar el desempeño de su organización (Pérez Bengochea, 2008).

Dentro de las habilidades que la dirección de una empresa debe poseer están el liderazgo, la comunicación, el manejo del tiempo y el manejo del estrés.

En referencia al liderazgo, Naranjo Arango y González Arencibia anotan lo siguiente:

El líder de hoy debe convertirse en un alto gerente que posea conocimientos amplios sobre los tres puntos neurálgicos de la mediana empresa: el *producto y/o servicio* (si no lo conoce, no lo vende); la *empresa* (si no la conoce, no sabe qué esperar de ella); y el *sector en que se mueve la empresa* (si no lo conoce, no puede proyectar la empresa) (Naranjo Arango y González Arencibia, 2012).

En referencia a la comunicación, Naranjo Arango expresa:

La comunicación en las medianas empresas surge como una necesidad apremiante de tener contacto permanente con la sociedad (personas y empresas). Según Guzmán, López, Gálvez y Ocampo (2008) [citados por 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”; tal como lo señala Forero (2005), [citado por Naranjo Arango, 2015], “la comunicación efectiva se logra cuando el receptor entiende y comprende a cabalidad el mensaje planteado por el emisor, y a su vez recibe una retroalimentación de su receptor logrando la comunicación en doble vía” (Naranjo Arango, 2015).

En referencia al manejo del tiempo, “Drucker menciona que un ejecutivo eficaz no empieza simplemente a trabajar: comienza por planear su tiempo” (Drucker, 1995, citado por Naranjo Arango, 2015).

Covey (2009) [citado por Naranjo Arango, 2015] ilustra el uso del reloj como “el elemento que representa los compromisos, las citas, los horarios, las metas, las actividades, lo que hacemos con el tiempo y como lo administramos”. En este sentido es importante destacar que el reloj debe estar alineado con la brújula que guía la organización; la brecha entre estos debe ser lo más estrecha posible para poder observar una gestión adecuada del tiempo (Naranjo Arango, 2015).

Y en referencia al manejo del estrés, nuevamente Naranjo Arango comenta al respecto:

Cuando en las empresas medianas se habla de “estrés laboral”, Sloan y Cooper (1987) [citados por Naranjo Arango, 2015] afirman que este surge “de un desajuste entre el individuo y su trabajo, esto es, entre sus capacidades y las exigencias del empleo”; por tanto es deber de los líderes establecer un ajuste del empleado (según su perfil laboral) y las exigencias del puesto de trabajo (Naranjo Arango, 2015).

El panorama expuesto suscita la ejecución de un instrumento para aplicar a las empresas, a sus líderes emprendedores y a sus colaboradores, que permita determinar y contrastar las habilidades gerenciales de las pymes de los líderes antioqueños, que son un factor clave de éxito para la sostenibilidad y el éxito de las empresas en el tiempo; este instrumento evaluará la perspectiva misma del líder y la de sus colaboradores. Seguidamente se contrastarán los resultados de las empresas estudiadas para determinar si existe alguna tendencia que pueda servir de apoyo a los nuevos emprendimientos.

3.2 Justificación

Emprender es un reto complejo que requiere conocimientos, habilidades y destrezas para enfrentar todos los frentes de acción que exige. Las habilidades

gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o de director de un proyecto de emprendimiento; en razón a que existen pocos estudios que den cuenta de las habilidades gerenciales de los emprendedores en el área metropolitana del valle del Aburrá (Posada Valencia, 2019), es pertinente hacer un análisis de las habilidades gerenciales de los emprendedores de esta región cuyos proyectos han sobrevivido en el tiempo.

En particular se hace necesario un estudio que identifique las falencias, tendencias, fortalezas y posibilidades de desarrollo y superación de las habilidades gerenciales de los emprendedores que ya han tenido éxito, para que sirva de guía a los nuevos emprendedores y les ayuden a generar un impacto positivo en la sociedad.

4. Marco teórico

4.1 Habilidades gerenciales

El gerente del siglo XXI debe poseer los siguientes tipos de habilidades:

4.1.1 Habilidad técnica

Es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Esta habilidad implica, por tanto, el uso competente de instrumentos y técnicas específicas; por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben tener la capacidad de enseñarles su uso.

4.1.2 Habilidad humana

Es la capacidad para trabajar con otros en un esfuerzo cooperativo, en equipo, en el que las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.

4.1.3 Habilidad de conceptualización

Es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.

4.1.4 Habilidad de diseño

Es la capacidad para resolver problemas en beneficio de una empresa. Para ser eficaces, particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema: deben tener, además, la habilidad de un ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema. Si se limitaran a detectarlos y a fungir como "observadores de problemas", fracasarían; por tanto, también deben contar con la habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan (Arroyo Tovar, 2012).

4.2 Liderazgo organizacional

Es el nivel de superioridad que tienen algunas personas en sus empresas, en razón a que por sus cualidades personales o actuaciones destacadas consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales.

En la investigación científica organizacional, el liderazgo ha tenido tradicionalmente tres significados diferentes: el atributo de una posición, las características de una persona y una categoría de conducta (Duro Martín, 2006).

No obstante, las definiciones sobre el concepto de *liderazgo* han sido numerosas.

After decades of dissonance, leadership scholars agree on one thing: They can't come up with a common definition for leadership, because leadership will continue to have different meanings for different people. The bottom line is that leadership is a complex concept for which a determined definition may long be in flux (Northouse, 2015).¹

Así, no es procedente encontrar el sentido del concepto de liderazgo a partir de una definición: es más propio hacerlo a partir de su evolución, en otras palabras, conceptuar la habilidad de buen liderazgo y responder por qué es importante.

Los administradores deben ser conscientes de que la motivación y el liderazgo son la clave para formar directores y gerentes competentes. La habilidad de liderazgo es importante al dirigir una empresa en crecimiento. Las compañías que sobrevivirán en el nuevo ambiente competitivo mundial son las que atraen y conservan a los líderes. La habilidad de liderazgo a nivel mundial es la llave del recurso intangible clave que afianzará ventajas competitivas sustentables en el siglo XXI. Si no se obtiene reconocimiento y se trabajó con el administrador equivocado, el resultado puede ser desastroso (Lussier, 2011).

La habilidad gerencial del liderazgo abarca importantes funciones: interpersonales, toma de decisiones, monitoreo, negociación, asignación de recursos, etc., además de algunos rasgos que les dan una identidad a ese liderazgo ejercido.

Por todo lo anterior, el objetivo de este estudio es analizar, dentro del concepto de liderazgo, las siguientes habilidades gerenciales: toma de decisiones, comunicación, manejo de conflictos, delegación, motivación y desarrollo del personal, manejo del tiempo y dirección de grupos.

4.3 Comunicación

La comunicación es un factor que determina el tipo de relaciones que las personas establecen entre sí y dentro de su ámbito. El éxito de las empresas y de las personas depende de la inteligencia emocional que estas hayan desarrollado, expresada en su capacidad para interrelacionarse, es decir, en sus destrezas de comunicación. Esto es especialmente cierto en las empresas

¹ Luego de décadas de desacuerdo, los académicos del liderazgo están de acuerdo en una cosa: no pueden llegar a una definición común para él, porque este seguirá teniendo diferentes significados para diferentes personas. La conclusión es que el liderazgo es un concepto complejo para el cual una definición determinada puede estar en constante cambio (traducción libre del autor).

actuales, donde prevalece el contacto directo con el cliente o consumidor antes, durante y después de la venta del producto o servicio.

La comunicación abarca toda una gama de formas en las que las personas intercambian información, y sus habilidades están divididas en dos frentes: la comunicación oral: hablar-escuchar, que no solo se da a través de la voz o el lenguaje, sino de los gestos, las expresiones corporales, los signos o símbolos expresados con las manos, etc.; y la comunicación escrita, que abarca toda la acción trilocular de leer-escribir-comprender qué se lee o escribe (Arroyo Tovar, 2012).

La comunicación no es solo un proceso verbal: es indispensable que el líder entienda que todo su comportamiento en sí comunica y que su comunicación tiene que ser efectiva y eficaz.

Actualmente, debido al avance tecnológico, la comunicación efectiva genera nuevos retos en las empresas. Los medios electrónicos requieren un tipo de comunicación; los anuncios organizacionales, otro; y las redes sociales demandan no solamente una comunicación correcta, sino una coherencia entre los mensajes y el emisor.

Otra fuente que no puede dejar de mencionarse son las redes informales de comunicación (los rumores), que también son importantes para la consecución de los objetivos organizacionales; el líder, sin embargo, velará en lo posible para que estas no tengan demasiado protagonismo y procurará que la comunicación para el manejo de la información de la empresa sea de tipo organizacional formal.

El gerente es un comunicador en la mayor parte de las áreas del esfuerzo administrativo, y por ello debe trabajar fuertemente para perfeccionar las técnicas y diseños de las comunicaciones. Pocas de las demás tareas gerenciales se pueden cumplir con efectividad si no se comunican bien; de ahí la importancia de denominar las habilidades de la comunicación (Elkins, 1984).

4.4 Toma de decisiones

La toma de decisiones es “un proceso amplio que puede incluir tanto la evaluación de las alternativas y el juicio como la elección de una de ellas” (Artieta Pinedo y González Labra, 1998).

La toma de decisiones incluye la capacidad de resolver problemas, ya que gran parte de la labor de un líder está concentrada en ellos.

La resolución requiere un sistema, porque las tres funciones primarias (de problemas, control de soluciones e identificación y anticipación de problemas), junto con la función de apoyo de la información, son muy interdependientes. Por tanto, mientras más efectivamente se diseñen y organicen sus interacciones, más efectiva podrá ser la resolución de los problemas (Ackoff, 2002).

En la resolución de problemas, estas funciones, con seguridad, no se aplican de manera consciente: se dan con plena naturalidad y, asimismo, pueden articularse eficazmente en el proceso de toma de decisiones. En últimas, el proceso de toma de decisiones no es simplemente una habilidad aislada, sino que en cada interacción confluyen otras habilidades que construyen el proceso en sí.

4.5 Motivación y desarrollo del personal

La motivación y el desarrollo del personal, una importante herramienta en la gestión de empresas, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de sus integrantes, en beneficio del individuo, de la propia empresa y del país. De igual forma, es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades (Arroyo Tovar, 2012).

Las relaciones interpersonales, a la luz de un sano crecimiento mutuo, favorecen la motivación y el desarrollo del personal, de modo que se convierten en un factor relevante para el análisis de las habilidades gerenciales de los líderes, que deben preocuparse por generar las mejores dinámicas en las relaciones personales.

“La vida en sociedad eleva a la máxima expresión la oportunidad del establecimiento de relaciones; y ese marco social es el que facilita la oportunidad de que las sociedades humanas produzcan operaciones coronadas por el éxito” (Musgrave y Anniss, 1997).

Es necesario, entonces, no solamente motivar, sino establecer relaciones.

[En las organizaciones,] la eficiencia técnica se puede lograr a través de muchos caminos; sin embargo, es aún más importante el nuevo conocimiento sobre los seres humanos que operan como individuos o en grupo. El ser humano se considera como algo mucho más complejo en cuanto a necesidades, deseos y sentimientos, y no se puede simplemente empacar en una estructura técnicamente eficiente (Elkins, 1984).

Las empresas en las que no se construyan relaciones, ni se reconozca verdaderamente al otro en su complejidad humana, ni en las que su líder no sea capaz de crear un movimiento del ser para lograr las metas propuestas, tendrán dinámicas muy lentas debido a la falta de involucramiento de los actores, que se trasfiere directamente a su pro-actividad. Claro está que esto no significa que no puedan alcanzar los objetivos, sino que la puesta en marcha de las acciones organizacionales consumirá mayores recursos.

4.6 Trabajo en equipo

Un equipo se compone de dos o más individuos que interactúan socialmente (cara a cara o de forma virtual), que poseen uno o más objetivos comunes y que se reúnen para desarrollar una tarea organizacional relevante. Los integrantes de un equipo demuestran interdependencia con respecto a la carga de trabajo y a los objetivos y resultados, tienen diferentes roles y responsabilidades y están inmersos en un sistema organizacional (Loufatt Olivares, 2012).

Los principales objetivos de un equipo son los siguientes:

- Generar ideas, identificar causas y generar soluciones a una determinada situación.
- Planear acciones e identificar la secuencia de actividades que permitan alcanzar los objetivos propuestos.
- Afianzar la sinergia para aportar, con los conocimientos y experiencias de cada uno, al logro de los objetivos comunes obteniendo resultados superiores a los que se conseguirían individualmente (Estrada Mejía, 2011).

4.7 Emprendimiento

El emprendimiento es el descubrimiento de oportunidades y la creación consecuente de nuevas unidades productivas (Reynolds, Carter, Gartner y Greene, 2004). Cuervo, Ribeiro Soriano y Roig Dobón (2007) ratifican la importancia del espíritu empresarial en el proceso económico y definen al emprendedor como aquel individuo que detecta oportunidades de negocio que explota a través de la creación de nuevas empresas.

Los emprendedores son ingeniosos, creativos, caracterizados por mantenerse en la búsqueda de formas que les generen poder, riqueza y prestigio, y su comportamiento cambia a la par de la economía en que la que se encuentren (Baumol, 1996). Además, son portadores de competencias como la adaptabilidad, la autonomía, la capacidad de asumir riesgos, la innovación, la pro-actividad y la tolerancia a la incertidumbre (Moriano, Trejo y Palací, 2001).

4.8 *Empowerment*

El *empowerment* es la concesión de autoridad a los empleados de una empresa para la ejecución de deberes mediante la delegación para la toma de decisiones (Murrell y Meredith, 2001).

El *empowerment* es un cambio de estilo que conduce a incrementar la comunicación y la responsabilidad de los empleados, ya que los directivos

tienden a liberar el poder, hecho que facilita que las personas tengan un campo de acción más amplio en su trabajo a la hora de tomar decisiones (Wilson, 1997).

4.9 Manejo del tiempo

Las siguientes son dos definiciones de esta competencia.

“Actos sucesivos en que se divide la ejecución de algo para el logro de metas” (García Cué y Santizo Rincón, 2010)

“Un proceso en donde se establecen metas claras, se tiene en cuenta el tiempo disponible y se verifica el uso que se le da al tiempo” (García Ros, Pérez González, Talaya González y Martínez Díaz, 2008).

El manejo del tiempo incluye tres factores: la planificación, relacionada con el uso de distintas estrategias de planificación del tiempo a corto plazo: del día a día o hasta de una semana. Las actitudes de tiempo, relacionadas con la percepción del uso del tiempo de forma constructiva y la responsabilidad en la manera como se utiliza; en otras palabras, sentir que se tiene control sobre cómo se gasta el tiempo y si este es utilizado eficientemente. Y la planificación a largo plazo, para establecer y seguir los objetivos propios cuando la entrega de actividades y/o la realización de evaluaciones no son inminentes; por tanto, responde a períodos de tiempo mayores a una semana (Tesser y Britton, 1991).

4.10 Manejo del conflicto

El manejo de conflicto es la capacidad de enfrentar la incertidumbre (Li, Yang, Klein y Chen, 2011).

Esta competencia personal, una de las más necesarias para los cargos directivos, está regida principalmente por dos criterios: el reconocimiento de los conflictos y su resolución (Cartwright y Yinger, 2007).

Es posible hacer una analogía entre la habilidad para el manejo de conflictos y la habilidad de negociador, en razón a que una buena negociación puede contribuir al manejo de los conflictos. Para entender este término (“buena negociación”) conviene verlo bajo dos ópticas: la de la negociación “ganador – perdedor” y la de la negociación “ganador – ganador”; la literatura enfatiza más la última, que apunta a entender la necesidades y circunstancias personales y del otro de manera que alrededor de ellas se pueda concertar una negociación en la que ninguna de las partes saque ventaja. Esta visión puede ser útil a la hora de manejar conflictos sin tratar de sacar ventaja de las circunstancias, sino de llegar a consensos que, en lo posible, acojan un bien común; de ahí el

cuestionamiento “¿qué sucedería si uno define el éxito como una situación en la que las dos partes terminen con más valor que el que habían previsto originalmente?” (Albrecht K. y Albrecht S., 1994).

Otra de las habilidades que contribuye en el manejo de conflictos, puesto que ayuda al líder a plantear o a tomar diferentes alternativas de resolución, es la creatividad; aunque para algunos es innata, esta puede ser desarrollada. El rol de liderazgo constantemente reta la creatividad; por tanto, para el desarrollo favorable de las situaciones, la creatividad es uno de los componentes que aporta a la consecución de la habilidad gerencial de manejo de conflictos.

5. Metodología

La metodología usada en este trabajo es de modalidad cualitativa, en un estudio de tipo longitudinal, con la utilización de un instrumento tipo encuesta de preguntas cerradas, que busca identificar la auto-percepción de las habilidades gerenciales de los líderes y la percepción que sus colaboradores, contrastar ambas percepciones y compararlas con los resultados de otras organizaciones, para identificar posibles tendencias que se asocien al éxito y la permanencia en el tiempo de las compañías que lideran, con la finalidad de realizar una exploración que sirva a los nuevos emprendedores.

Este instrumento evalúa las siguientes habilidades gerenciales: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, manejo de conflictos, delegación, motivación y desarrollo del personal, manejo del tiempo, dirección de grupos y manejo del riesgo. Esta metodología fue elegida porque permite recoger información basada en los comportamientos y reacciones de los líderes ante diversas situaciones. Las respuestas cerradas a los planteamientos delimitados impiden extenderse en las respuestas y facilitan el análisis, la interpretación e incluso la figuración de los resultados y de su interpretación.

El instrumento usado son los cuestionarios evaluativos de la presentación en Power Point *Autoconocimiento como habilidad gerencial* (Lara, s. f.), adaptados del texto *Developing Managerial Skills* (Whetten y Cameron, 2011). 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 y 5, 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.

Es importante tener en cuenta que el instrumento solo fue aplicado a los fundadores antioqueños de las empresas que tienen un mínimo de 10 años de operación y que continúan vigentes en la actualidad.

6. Resultados

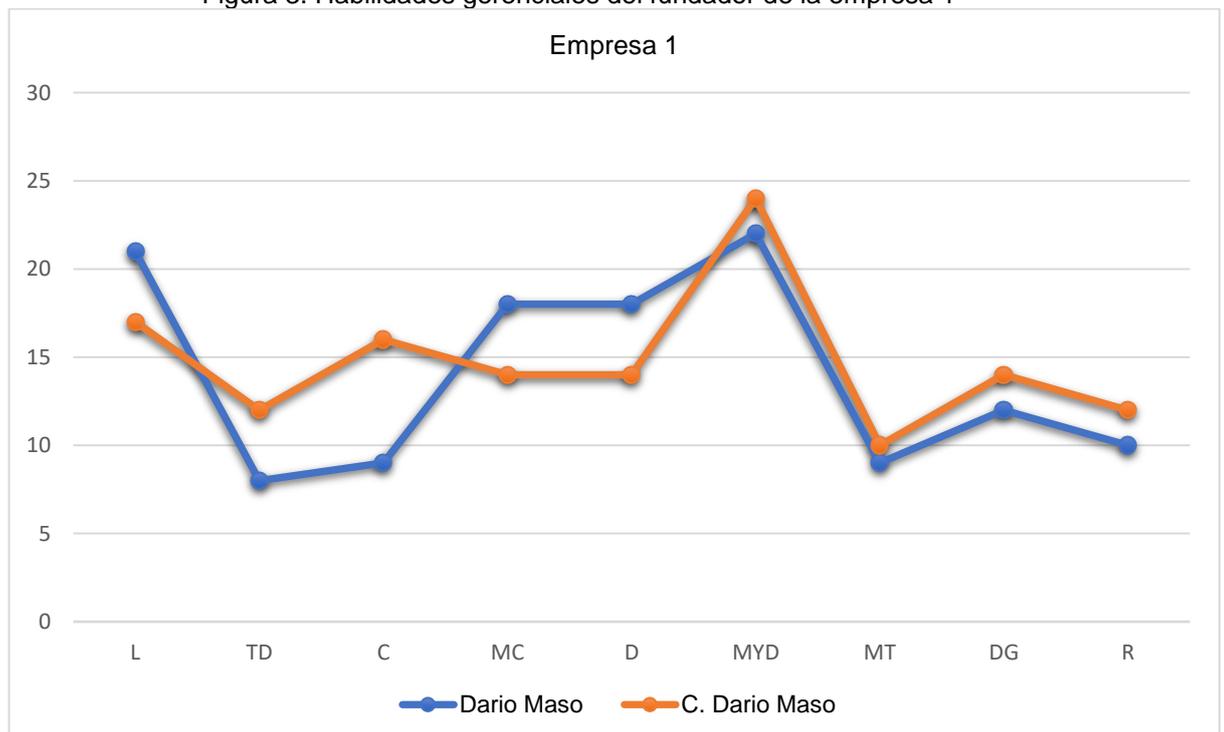
El análisis a continuación compara en figuras los datos hallados de cada uno de los líderes.

La calificación aplicada a las nueve habilidades gerenciales estudiadas abarca una escala de 5 a 25 y lleva la siguiente abreviación: Liderazgo (L), Toma de decisiones (TD), Comunicación (C), Manejo de conflictos (MC), Delegación (D), Motivación y desarrollo del personal (MYD), Manejo del tiempo (MT), Dirección de grupos (DG) y Manejo del Riesgo (R).

En primera instancia se analizó la autopercepción del líder (líneas azules) frente a la percepción de uno o dos colaboradores (líneas anaranjadas) y la valoración de las habilidades por parte de estos (líneas grises).

Las figuras siguientes muestran los resultados de las habilidades gerenciales del líder con su nombre; los resultados de la percepción de las habilidades gerenciales de sus colaboradores están precedidos por la letra "C"; en algunas encuestas no fue posible obtener los resultados de estos últimos.

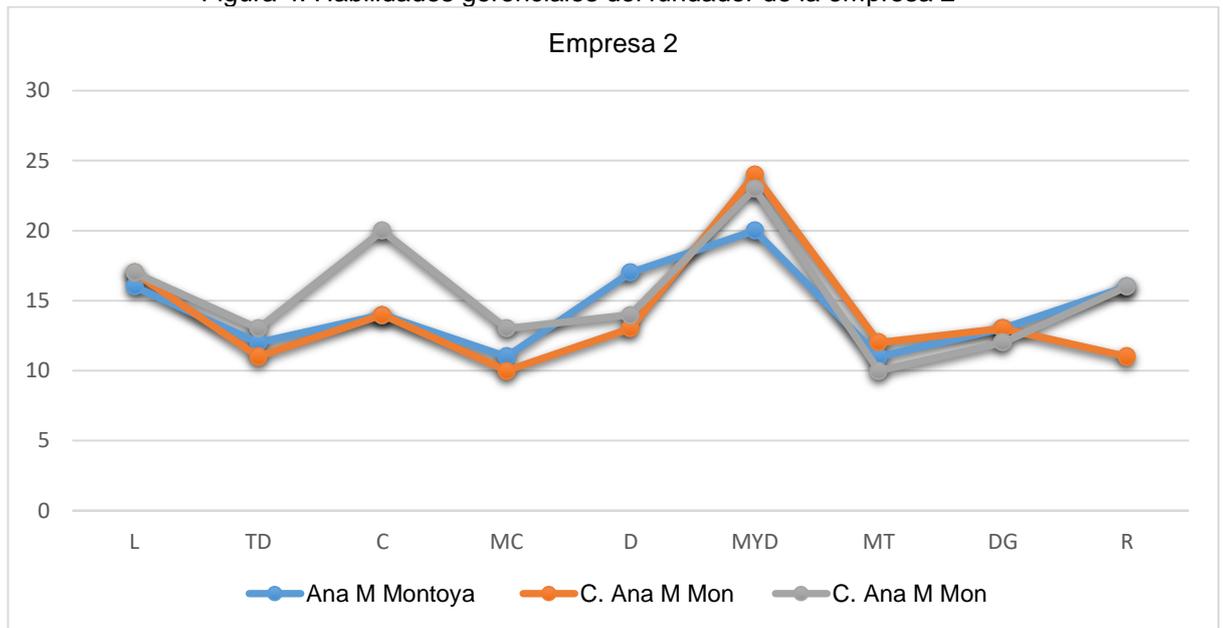
Figura 3. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 1



Fuente: elaboración del autor.

En general hay afinidad en la percepción de las habilidades gerenciales del colaborador con la autopercepción de las del líder; se destaca la baja calificación de ambos en habilidades gerenciales como Toma de decisiones y Manejo del tiempo.

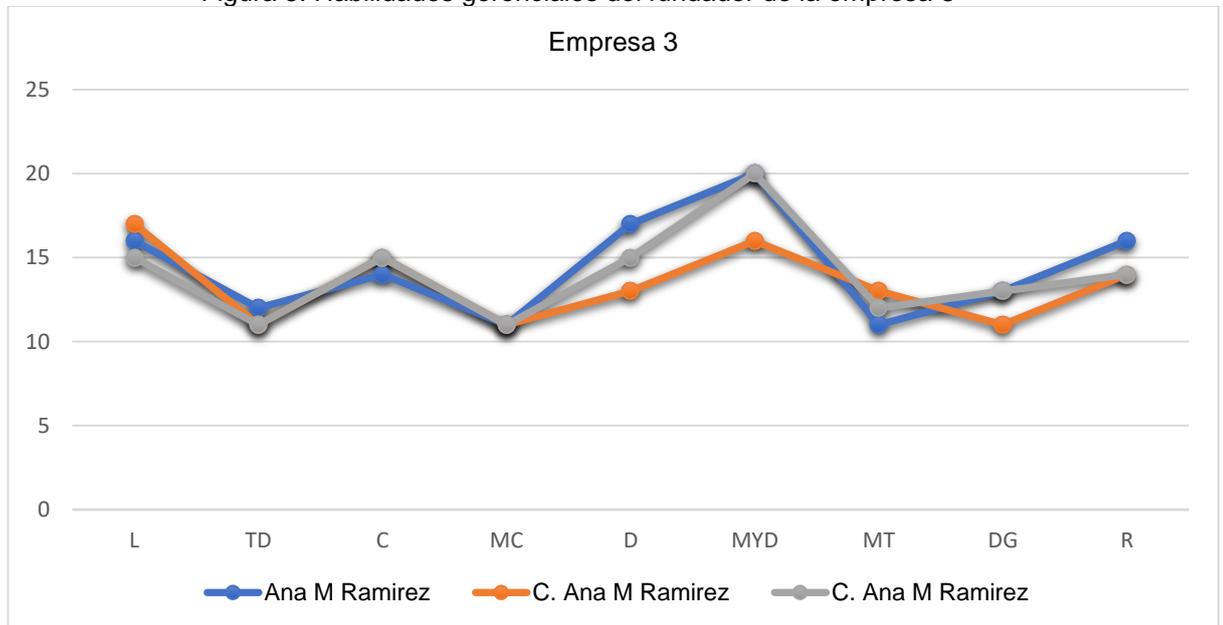
Figura 4. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 2



Fuente: elaboración del autor.

Se ve una líder con una autopercepción clara, una tendencia muy similar entre su autopercepción, la percepción de sus colaboradores y a la valoración de las habilidades gerenciales.

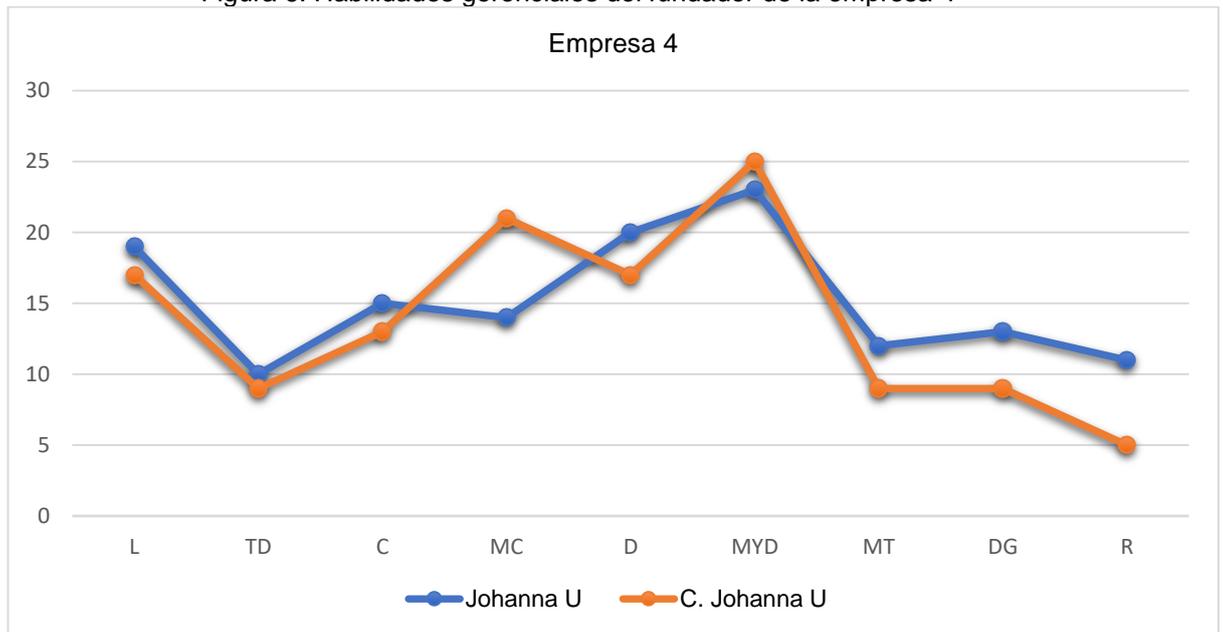
Figura 5. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 3



Fuente: elaboración del autor.

Como en la empresa anterior, se ve una tendencia muy similar entre la autopercepción de la líder, la percepción de sus colaboradores y la valoración de las habilidades gerenciales.

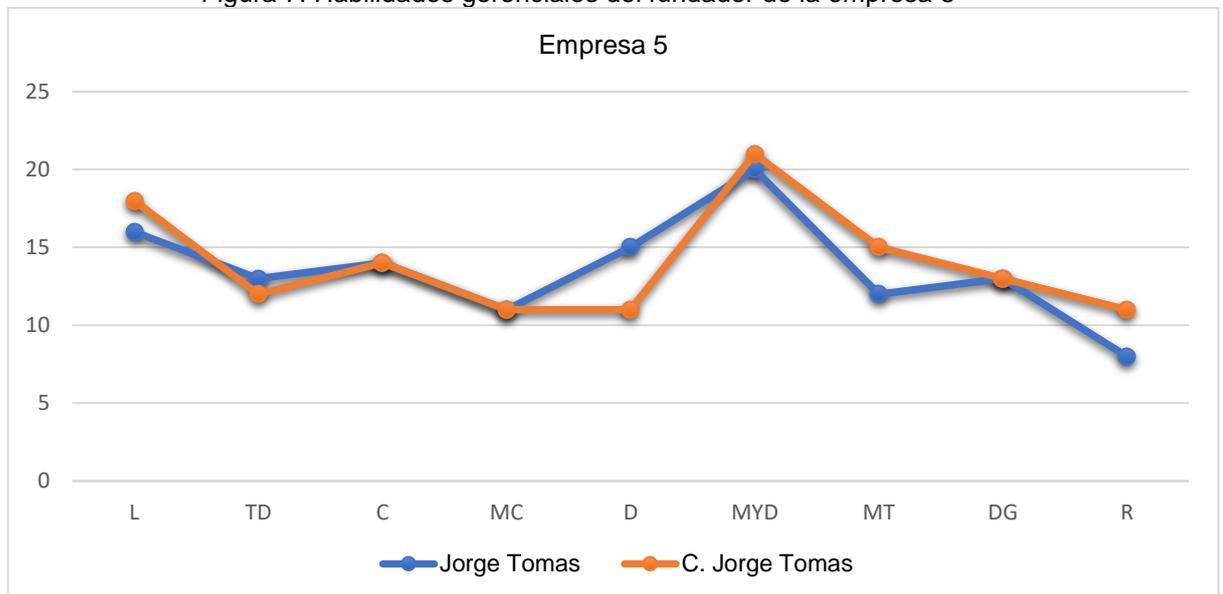
Figura 6. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 4



Fuente: elaboración del autor.

Presenta una tendencia muy similar entre la autopercepción de la líder y la percepción de sus colaboradores. Las habilidades gerenciales más bajas son Toma de decisiones, Manejo del tiempo, Dirección de grupos y Riesgo.

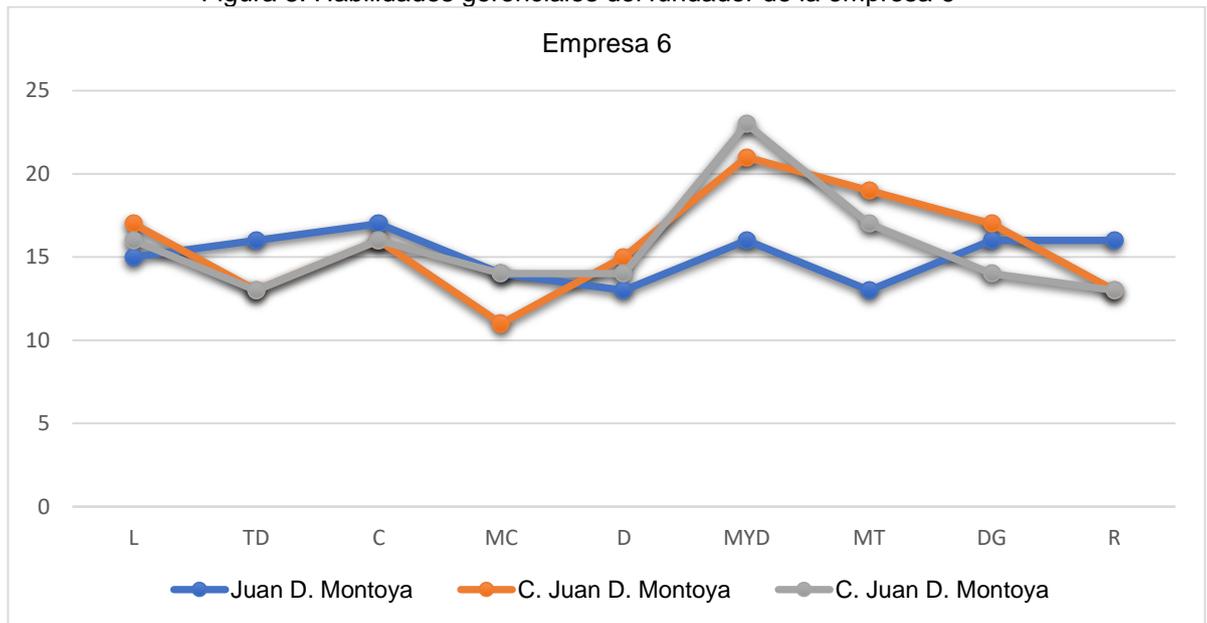
Figura 7. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 5



Fuente: elaboración del autor.

Este líder muestra una coincidencia con las percepciones de sus colaboradores en las líneas de tendencia y similitud en la valoración de las habilidades gerenciales, en un rango entre 10 y 20.

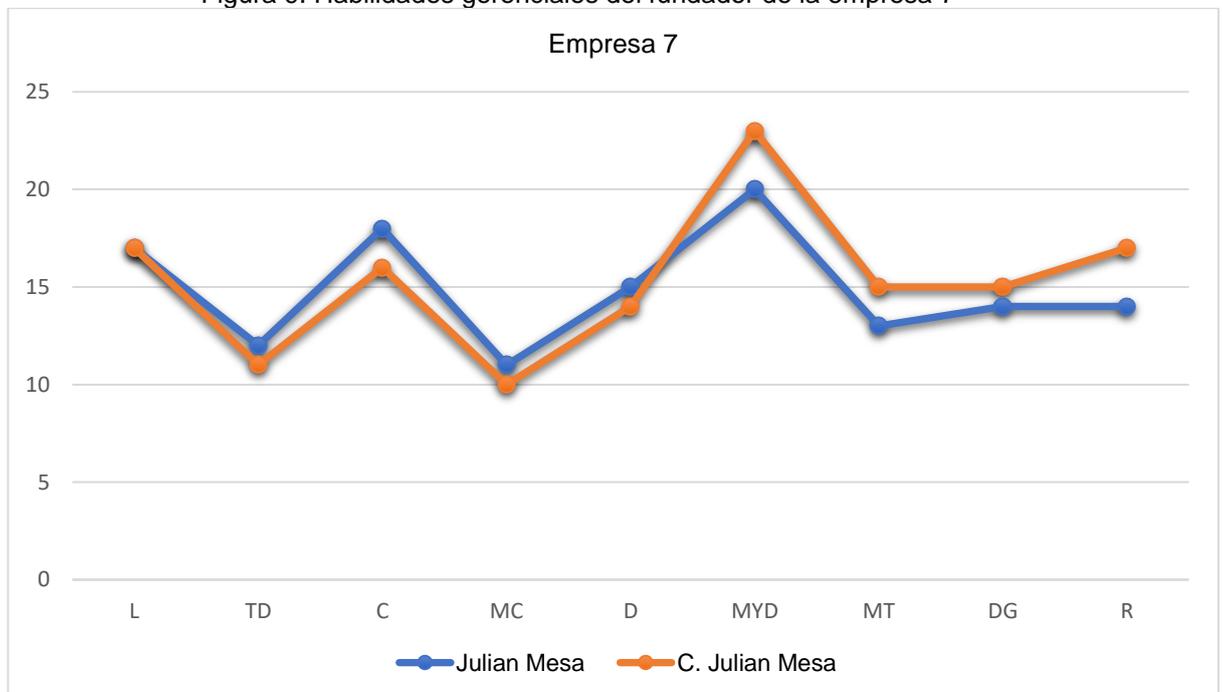
Figura 8. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 6



Fuente: elaboración del autor.

En este caso también existe una coincidencia en las percepciones de ambos, el líder y sus colaboradores; adicionalmente, el líder tiene un equilibrio en relación a la calificación de sus habilidades gerenciales y en su puntuación en la valoración, que oscila en un rango promedio de 15.

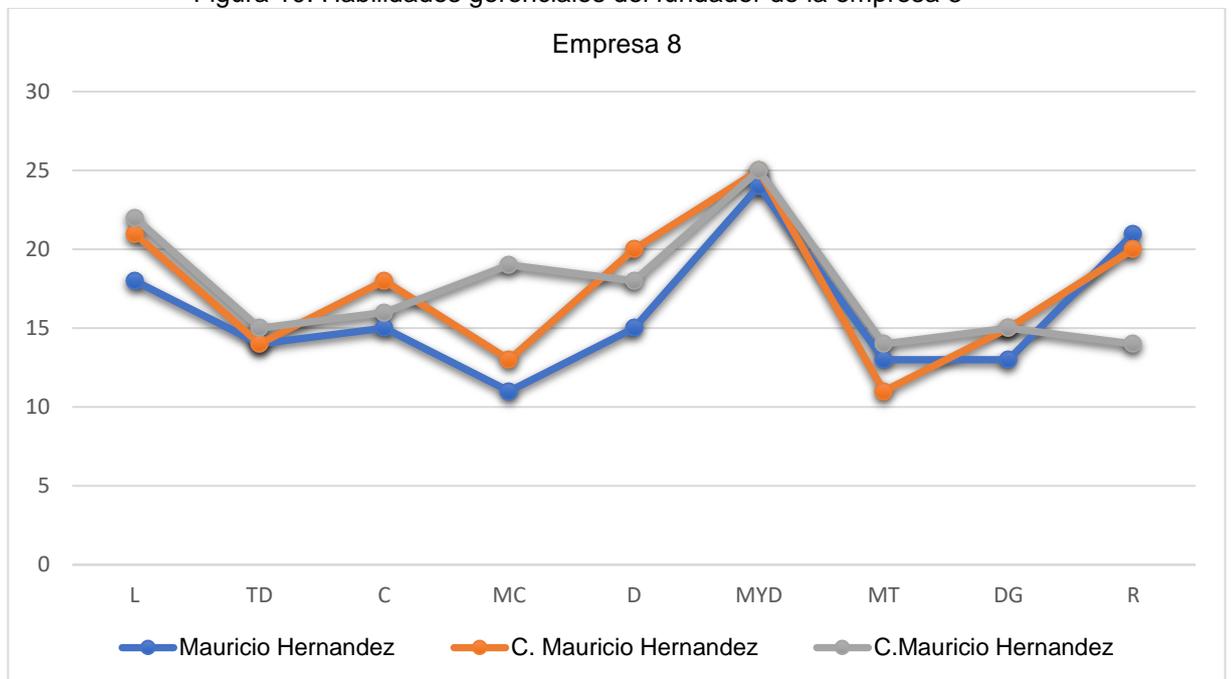
Figura 9. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 7



Fuente: elaboración del autor.

Aquí también hay coincidencia en las percepciones de ambos, el líder y sus colaboradores, lo que evidencia consistencia en la percepción de sus habilidades gerenciales.

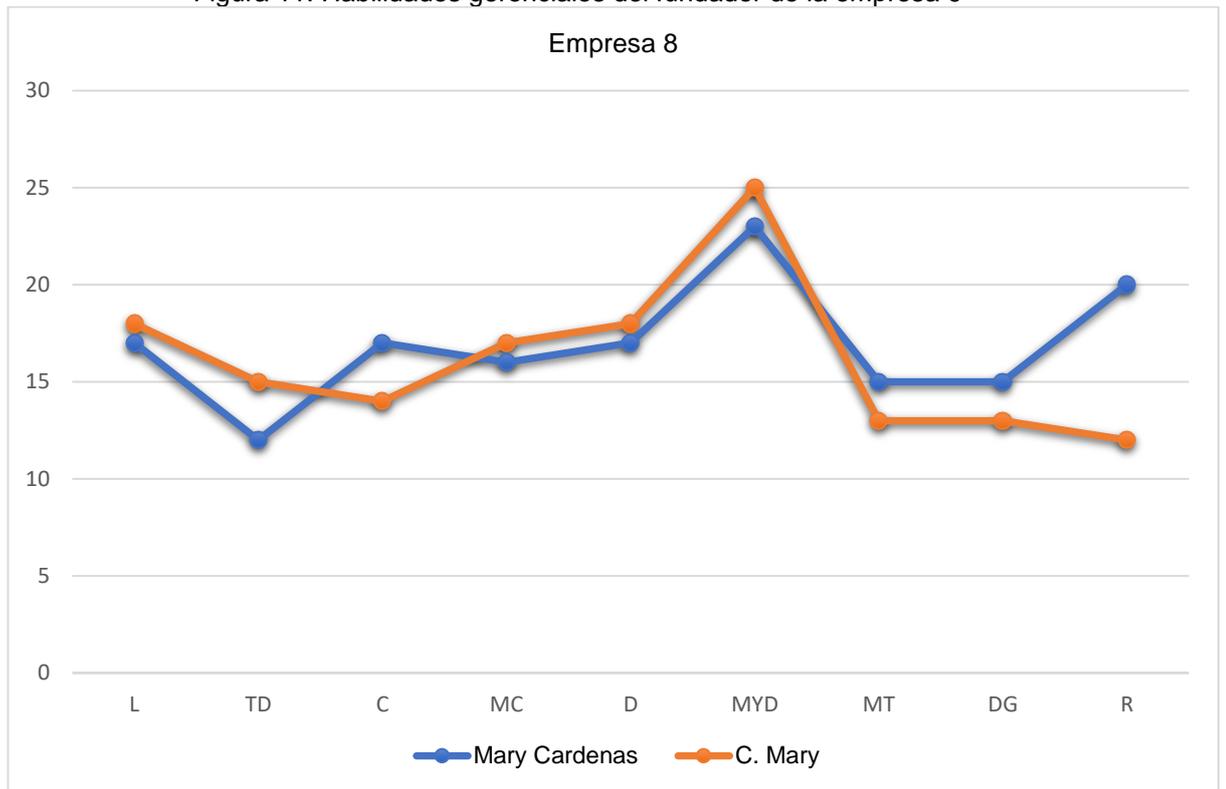
Figura 10. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 8



Fuente: elaboración del autor.

En este caso se presentan algunas diferencias entre las percepciones de las habilidades gerenciales de ambos, el líder y su colaborador, aunque no son muy significativas; en general, la autopercepción del primero coincide con la percepción de segundo.

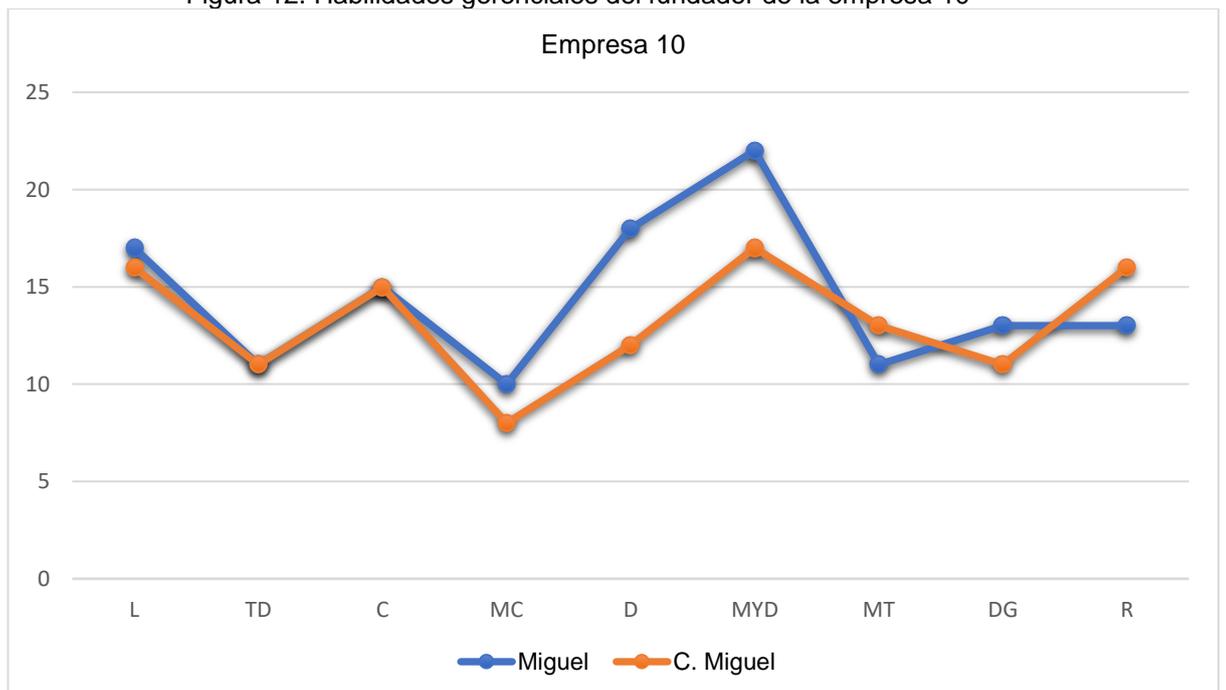
Figura 11. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 9



Fuente: elaboración del autor.

La autopercepción de la líder coincide con la percepción de su colaboradora; se resalta que en la habilidad gerencial Riesgo el puntaje asignado por la líder es más alto que el de su colaboradora.

Figura 12. Habilidades gerenciales del fundador de la empresa 10



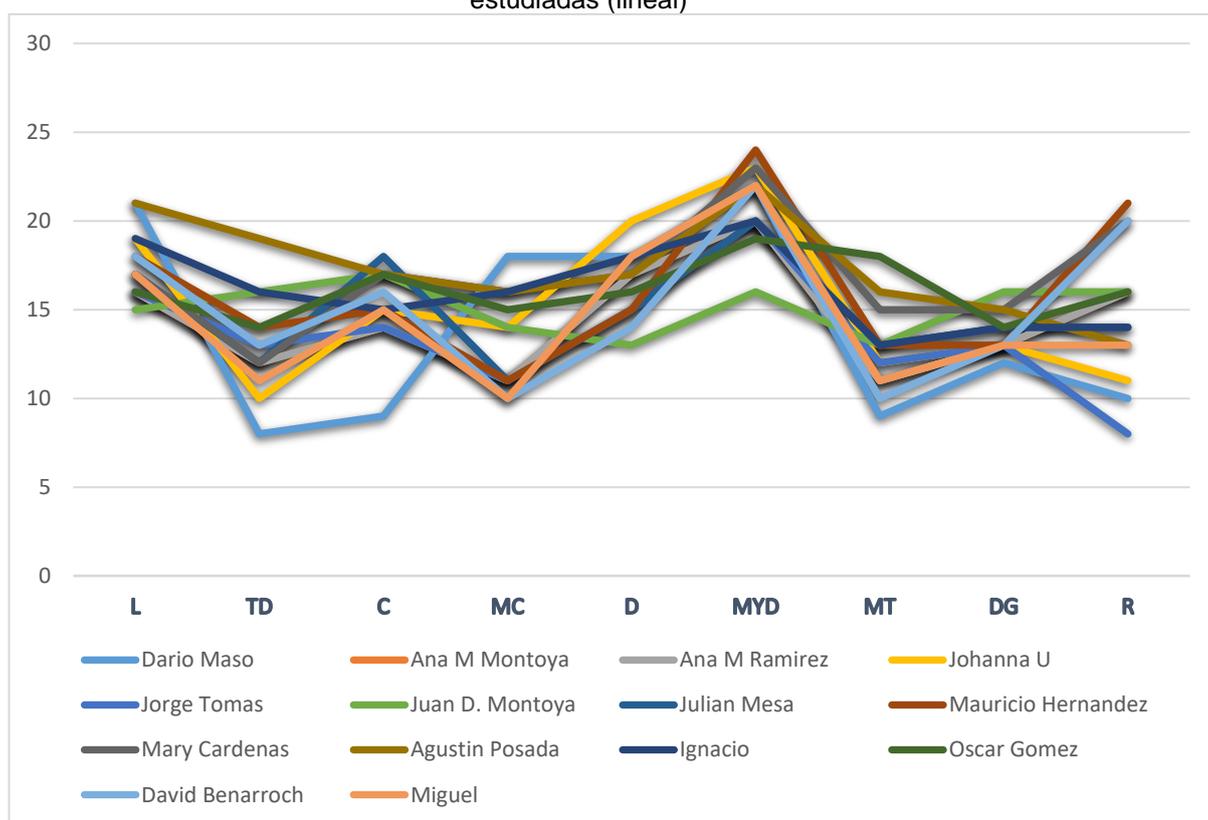
Fuente: elaboración del autor.

Aquí hay una alta coincidencia en la evaluación de algunas habilidades gerenciales, a excepción de Delegación y Motivación y desarrollo del personal.

Las figuras de la segunda parte de este estudio analizan los resultados consolidados de las respuestas de los líderes de las 14 empresas estudiadas.

La figura siguiente muestra un esquema lineal de las autopercepciones.

Figura 13. Habilidades gerenciales consolidadas de las de los líderes de las empresas estudiadas (lineal)



Fuente: elaboración del autor.

Existe similitud en las tendencias, es decir, que las diferencias entre las diferentes habilidades gerenciales son menores; Liderazgo, al igual que Comunicación, están mejor puntuados que Toma de decisiones en casi en todos los casos. Estos contrastes van, de cierta manera, definiendo los comportamientos asumidos por los líderes cuando se enfrentan a diferentes situaciones.

La habilidad gerencial de mejor puntaje es Motivación y desarrollo del personal, señal clara de que esta es la base del liderazgo de los líderes estudiados.

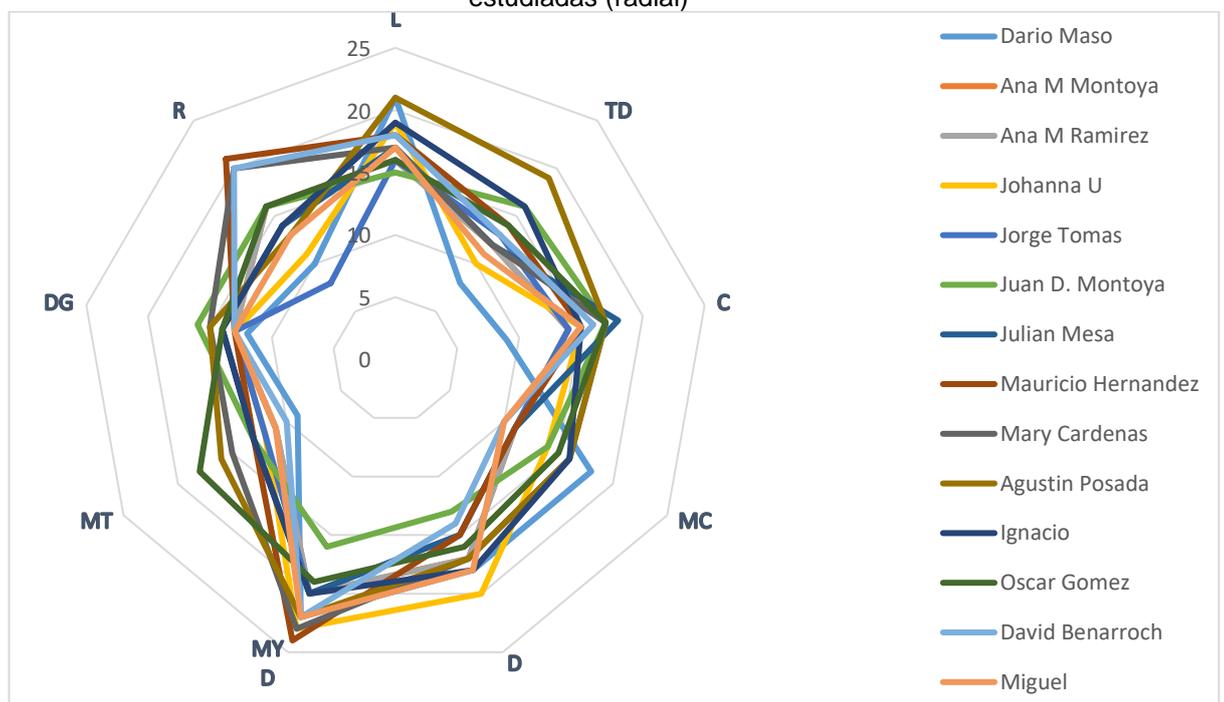
La habilidad gerencial peor calificada Manejo del tiempo, que alcanzó niveles de 9 en la escala de 5 a 25; igual se puede decir de la habilidad gerencial Manejo de conflictos.

La habilidad gerencial Manejo del riesgo mostró una diversidad de percepciones; algunos de los líderes la calificaron bien, mientras que otros hicieron lo contrario.

En conclusión, el perfil general de los líderes estudiados es el siguiente: líderes con mucha orientación hacia la motivación y desarrollo del personal, con habilidad para delegar, habilidad comunicativa aceptable y habilidades para la toma de decisiones y el manejo del tiempo bajas.

Otra manera de ver los resultados consolidados de las respuestas de los líderes de las 14 empresas estudiadas es a través de una figura radial.

Figura 14. Habilidades gerenciales consolidadas de las de los líderes de las empresas estudiadas (radial)

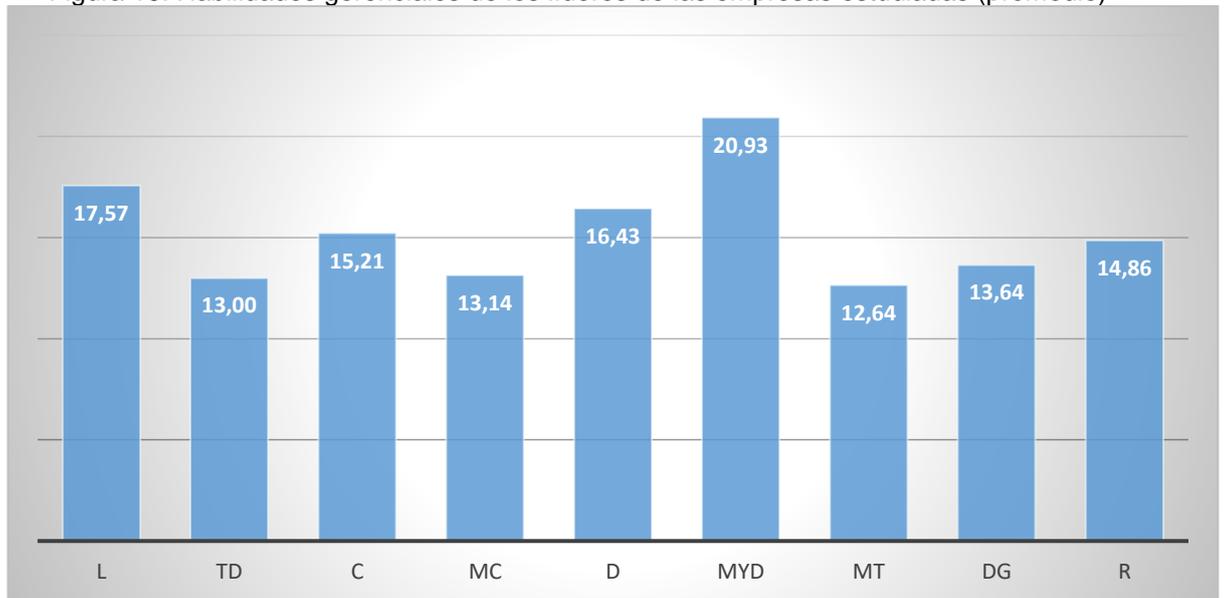


Fuente: elaboración del autor.

Aquí se ve cómo las áreas de cada líder, definidas para cada una de las competencias, tienden a ser similares, constatación de que el este estudio efectivamente determina tendencias análogas en las habilidades gerenciales.

Finalmente, la figura siguiente muestra un análisis de los promedios de los puntajes de las habilidades gerenciales que arrojaron los datos de este estudio.

Figura 15. Habilidades gerenciales de los líderes de las empresas estudiadas (promedio)



Fuente: elaboración del autor.

7. Conclusiones

La puntuación de las habilidades gerenciales de los líderes estudiados en general no es muy alta: un promedio de 15 puntos sobre 25 (60 %).

La gran similitud que hay entre la autopercepción de los líderes y la percepción de sus colaboradores, que se refleja tanto en las líneas de tendencia como en las aproximaciones de puntuación por habilidad gerencial, da a entender que los líderes son personas coherentes con lo que expresan y hacen; así, los colaboradores hacen una lectura correcta y perciben a sus líderes tal como ellos mismos se identifican.

Existe una coincidencia manifiesta en los puntajes que los líderes les asignaron a sus habilidades gerenciales tanto en sus fortalezas como en sus debilidades.

La habilidad gerencial mejor puntuada fue Motivación y desarrollo, y las de más baja puntuación fueron Manejo del tiempo y Toma de decisiones; este desbalance es una señal de alerta que señala la falta de agilidad y dinamismo en las empresas estudiadas, que deben enfocar sus esfuerzos en mejorar su capacidad de adaptación a los cambios que demandan las organizaciones de hoy.

8. Referencias

- Ackoff, R. (2002). *El arte de resolver problemas* (19.^a ed.). México: Limusa. Disponible en <https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/documentos/5dejulioackoff.pdf>
- Albrecht, K. y Albrecht, S. (1994). *Cómo negociar con éxito: el método de avanzada para construir tratos justos para todos*. Buenos Aires: Granica.
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (2.^a ed.). Bogotá: Ecoe. Disponible en <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/04/Habilidades-gerenciales-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Artieta Pinedo, I. y González Labra, M. J. (1998). La toma de decisiones. En M. J. González Labra (ed.) *Introducción a la psicología del pensamiento*. Madrid: Trotta, pp. 367-407.
- Banco Mundial (2016). *Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos* [en línea, 20 de junio]. Sitio web [bancomundial.org](http://www.bancomundial.org). Disponible en <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>
- Baumol, W. J. (1996). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), part 1, 893-921, octubre. <https://www.jstor.org/stable/2937617>
- 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)
- Cartwright, C. y Yinger, M. (2007). *Project Manager Competency Development (PMCD) framework* (2.^a ed.) [ponencia]. PMI Global Congress 2007–EMEA, Budapest. Newton Square, PA: Project Management Institute, PMI. Disponible en <https://www.pmi.org/learning/library/project-manager-competency-development-framework-7376>
- Centro Institucional de Emprendimiento Empresarial, CIEE (2013). *Colombia apunta al emprendimiento como fuente para generar riqueza y empleo* [en línea, 30 de septiembre]. Universidad Autónoma de Occidente, CIEE. 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* (3.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Colprensa (2017). “En Colombia, la vida promedio de una empresa es de 5 años”: Corfecámaras [en línea, 3 de septiembre]. *El Pais.com.co*.

- Disponible en <http://www.elpais.com.co/economia/en-colombia-la-vida-promedio-de-una-empresa-es-de-5-anos-confecamaras.html>
- Confecámaras (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia* [en línea, agosto]. Disponible en http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20B0lisis_Economico_N_14.pdf
- Cuervo Castañeda, M. (1992). *El trabajo en equipo y la sinergia* (2.^a ed.). Bogotá: Instituto FES de Liderazgo.
- Cuervo, Á., Ribeiro Soriano, D. y Roig Dobón, S. (2007). *Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva*. Valencia, España: Fundación Bancaja. Disponible en <https://www.uv.es/bcjauveg/docs/LibroCuervoRibeiroRoigESP.pdf>
- Daft, R. L. (1994). *Management*. Fort Worth: Dryden Press.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración: enfoque situacional*. Madrid: Prentice Hall.
- 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>
- Duro Martín, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional: teoría y metodología*. Madrid: Dykinson.
- Elkins, A. (1984). *Administración y gerencia*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Estrada Mejía, S. (2011). Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes. *Scientia et Technica*, XVI(49), 128-133, diciembre. Disponible por descarga en revistas.utp.edu.co › Inicio › Vol. 3, Núm. 49 (2011)
- Finanzas Personales (2015). *Las razones por las que en Colombia se habla tanto de emprendimiento* [en línea, 5 de mayo]. Sitio web [finanzaspersonales.co](http://www.finanzaspersonales.co). 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 Cué, J. y Santizo Rincón, J. (2010). Análisis de la relación entre la gestión del tiempo libre, el ocio y los estilos de aprendizaje. *Revista Estilos de Aprendizaje*, 5(5), 2-25, abril. <http://hdl.handle.net/11162/79583>. Disponible en https://www2.uned.es/revistaestilosdeaprendizaje/numero_5/articulos/lsr_5_articulo_1.pdf
- García Ramírez, O. y Becerril Falcón, M. (2014). *Importancia de las habilidades gerenciales y de su estudio para el buen desarrollo organizacional* [en línea, 14 de octubre]. Sitio web <http://www.milenio.com>. Disponible en <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/ciencia->

tecnología/importancia-habilidades-gerenciales-estudio-desarrollo-organizational

- García Ros, R., Pérez González, F., Talaya González, I. y Martínez Díaz, E. (2008). Analysis of time management academic new students in the degree of Psychology: Predictive capacity and comparative analysis of two assessment instruments. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 245-252. Disponible en http://infad.eu/RevistaINFAD/2008/n1/volumen2/INFAD_010220_245-252.pdf
- González, M. y Olivares, S. (1999). *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*. México: Larousse – Grupo Editorial Patria.
- Iturbe, I. (2016). Por qué necesita la economía más emprendedores [en línea, 21 de junio]. *El Diario Vasco*. Disponible en <http://blogs.diariovasco.com/economia-global/2016/06/21/economia-emprendedores/>
- Kelly, J. (1970). Make conflict work for you. *Harvard Business Review*, 40, 103-113.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., 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. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* [14.ª ed.]. México: McGraw-Hill Interamericana. Disponible en https://www.academia.edu/15364931/Administraci%C3%B3n_14_ed_-_Harold_Koontz_Weihrich_y_Cannice
- Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (2017). *El desafío del liderazgo* (6.ª ed.). Buenos Aires: Granica. Disponible en <https://www.reverte.com/media/reverte/files/book-attachment-3197.pdf>
- Lara, B. J. (s. f.). *Autoconocimiento como habilidad gerencial* [presentación Power Point, en línea]. Disponible por descarga en www.uca.edu.sv/.../Autoconocimiento%20como%20Habilidad%20Gerencial.ppt
- Li, Y., Yang, M.-H., Klein, G. y Chen, H.-G. (2011). The role of team problem solving competency in information system development projects. *International Journal of Project Management*, 29(7), 911-922, octubre. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.004>. Disponible en <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/4538.pdf>
- Loufatti Olivares, J. E. (2012). *Administración: fundamentos del proceso administrativo* (3.ª ed.). Buenos Aires: Cengage Learning. Disponible por descarga en https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_proceso_administrativo_enrique_louf

- Louffat Olivares, J. E. (2013). *Administración de equipos humanos*. Buenos Aires: Cengage Learning. Disponible por descarga en https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_de Equipos_Humanos_I
- Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades* (6.ª ed.). México: Thomson Learning. Disponible por descarga en https://issuu.com/cengagelatam/docs/liderazgo_lussier_issuu
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Executive*, 2(2), 127-132, mayo. <https://www.jstor.org/stable/4164814>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior. An evidence-based approach* (12.ª ed.) Nueva York: McGraw-Hill/Irvin.
- Madrigal Torres, B. E., Vásquez Flores, J. M., Núñez Ramírez, M. A., Gómez Quintero, Ó. 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.
- Moriano, J. A., Trejo, E. y Palací, F. J. (2001). El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista de Psicología Social*, 16, 229-242. Disponible en https://www2.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/moriano/copiaseguridad/J.A.Moriano_archivos/16_2%5B1%5D.%20MORIANO%20ET%20AL.pdf
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Murrell, K. L. y Meredith, M. (2001). *Empowerment para su equipo* (vol. 1). Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Musgrave, J. y Anniss, M. (1997). *La dinámica de las relaciones personales en la empresa y los negocios*. Barcelona: Paidós.
- 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/7703/7213>
- 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>

- Northouse, P. (2015). *Leadership. Theory and practice* (7.^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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). *Liderazgo – Habilidades – Desempeño* [blog, 20 de junio]. Sitio web <https://www.gestiopolis.com>. 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>
- Posada Valencia, D. M. (2019). *Habilidades gerenciales en los emprendimientos que sobreviven: aplicación de una prueba piloto* [tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Sin publicar, archivo personal del autor.
- Prieto Sierra, C. (2014). *Emprendimiento. Conceptos y plan de negocios*. México: Pearson Educación.
- Reynolds, P. D., Carter, N. M., Gartner, W. B y Greene, P. G. (2004). The prevalence of nascent entrepreneurs in the United States: Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics. *Small Business Economics*, 23(4), 263-284. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000032046.59790.45>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). México: Pearson Educación. Disponible en https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez Estrada, M. (1999). *Administración del tiempo* (3.^a ed.). México: Manual Moderno.
- Romero A. (2017). *La importancia del emprendimiento en Colombia*. Universidad Externado de Colombia, 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/>
- Tersine, R. J. (1973). Organization decision theory: A synthesis. En G. R. Terry (ed.) *Management selected readings*. Homewood, IL: Richard T. Irwin, Inc.
- Tesser, A. y Britton, B. K. (1991). Effects of time management practices of college grades. *Journal of Educational Psychology*, 83(3), 405-410. Disponible en https://www.researchgate.net/profile/Abraham_Tesser/publication/232573913_Effects_of_Time-Management_Practices_on_College_Grades/links/0046353545613de89d000000/Effects-of-Time-Management-Practices-on-College-Grades.pdf
- Torres Tasso, E. (1997). *Habilidades sociales*. Lima: Colegio B. F. Skinner.

- 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. DOI 10.2307/2391364
- Whetten, D. A. y Cameron K. S. (2011). *Developing management skills* (8.^{va} ed.). Nueva York: Pearson. Disponible en http://takkagri.weebly.com/uploads/3/0/3/1/30319257/8.developing_mgt_skills.pdf
- Williams, P. (2002). *La paradoja del poder: una nueva perspectiva del liderazgo*. Bogotá: Peniel.
- Wilson, T. (1997). *Manual del empowerment: cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.

9. Anexo

9.1 Consentimiento informado enviado a las organizaciones

CONSENTIMIENTO INFORMADO

HABILIDADES GERENCIALES EN LOS EMPRENDIMIENTOS QUE SOBREVIVEN: UN AEXPLORACIÓN EN QUINCE LIDERES ANTIOQUEÑOS.

**Universidad EAFIT
Programa MBA.**

Estimado _____

El propósito de este documento es entregarle toda la información necesaria para que Ud. pueda decidir libremente si desea participar del estudio que se le ha explicado verbalmente, y que a continuación se describe en forma resumida:

El estudio tiene como objetivo: "Analizar habilidades gerenciales de los líderes de
edores."