



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

**HABILIDADES GERENCIALES NO TÉCNICAS NECESARIAS  
PARA EL DIRECTIVO CON FORMACIÓN TÉCNICA**

**Miguel Simón Younes Velosa**

Universidad Nacional de Colombia  
Departamento de administración  
Manizales, Colombia  
2022

**HABILIDADES GERENCIALES NO TÉCNICAS NECESARIAS  
PARA EL DIRECTIVO CON FORMACIÓN TÉCNICA**

**Miguel Simón Younes Velosa**

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Administración**

**Director**

**Alejandro Echeverri Rubio, PhD (c)**

**Codirector**

**Jaime Andrés Vieira Salazar, PhD**

Universidad Nacional de Colombia  
Departamento de administración  
Manizales, Colombia  
2022

### ***Dedicatoria***

*A mi mamá y a mi hermano por caminar siempre a mi lado, sin ellos no alcanzaría las metas propuestas. A mi compañera de alegría Yuly, por su apoyo y por alivianarme las cargas durante estos años de estudio. A lo amigos que son parte de mi familia, gracias por estar haciendo mis días felices: Anita, Bri, Cami, Daniela, Dubis, Eli, Fabi, Franxis, Germán, Héctor, Harold, Iván, Jake, Joselín, Juanca, Karina, Kathryn, Linete, Memo, Mireya, Momo, Nana, Osiris, Richi, Sebastián, Sergio y Zulma.*

### ***Agradecimientos***

*A mis directores Alejandro Echeverri y Jaime Vieira por su paciencia y enseñanzas.*

*A todas las personas que me apoyaron durante la investigación y la redacción de este documento, especialmente a: Beatriz Mira, Cesar Junca, Elizabeth Hernández, Lina Guerra, Lyla Velosa y Mauricio Ruiz.*

*A la Universidad Nacional de Colombia y su comunidad, de la cual siempre seré parte, en especial al programa de Maestría en Administración de la Sede Manizales.*

*Si el mundo empresarial se desarrollara colectivamente y en equidad,  
se construiría una mejor sociedad.*

*Lestatdetyr*

## **Resumen**

Las habilidades gerenciales no técnicas (HGNT) son uno de los factores de éxito para las empresas o su carencia conllevará al fracaso de sus directivos. Esta investigación tuvo como objetivo proponer las habilidades gerenciales no técnicas necesarias para fomentar el éxito de un directivo con formación técnica en pequeñas y medianas empresas en las ciudades de Bogotá y de Medellín. El problema radica en que los profesionales con formación técnica enfrentan las consecuencias de no haber desarrollado las habilidades gerenciales no técnicas, mientras más fuertes son las habilidades técnicas tienden a debilitar las habilidades no técnicas tales como son la de comunicación, la de delegación y la de gestión humana, lo que afecta negativamente el ambiente de trabajo y lleva a la pérdida de tiempo y de dinero a las empresas. La investigación tuvo un proceso metodológico de tipo cuantitativo, de diseño no experimental transversal y de tipo descriptivo y se basó en referentes teóricos para la identificación de estas habilidades. Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron encuestas y grupo focal a la población objetivo con el propósito de clasificar, seleccionar y proponer las habilidades necesarias. Se encontraron relaciones entre las características de los directivos, sus condiciones de vida y necesidades laborales para el desarrollo de las habilidades gerenciales no técnicas. Uno de los hallazgos es que las habilidades interpersonales son las más importantes inicialmente en la formación del directivo con formación técnica. Los modelos educativos necesitan repensarse para el desarrollo de estas habilidades y se identifica la necesidad de potencializar la inteligencia emocional como base para este desarrollo. La investigación concluyó que un directivo con

formación técnica debe enfocarse en desarrollar cuatro habilidades gerenciales no técnicas que son: formación de equipos de trabajo, comunicación asertiva, delegación y autoconocimiento.

**Palabras clave:** Habilidades Gerenciales, Habilidades no Técnicas, Directivos con Formación Técnica, Formación Continua, PYME.

## **NON TECHNICAL SKILLS REQUIRED FOR THE MANAGER WITH TECHNICAL BACKGROUND**

### **Abstract**

Non-technical management skills are one of the factors of success for companies, lack of those can lead to the failure of their managers. The objective of this research was to propose the non-technical managerial skills necessary to promote the success of a manager with technical background in small and medium-sized companies in the cities of Bogotá and Medellín. The problem is that professionals with technical background face the consequences of not having developed the non-technical managerial skills, while making stronger the technical skills tend to weaken other skills such as communication, delegation and human management, negatively affecting the work environment. leading to loss of time and money for companies. The methodological process was of quantitative type, of a non-experimental cross-sectional design and of a descriptive type. The investigation based on theoretical references for the identification of these abilities. With the purpose of classify, select and propose the necessary skills were used data collection instruments as survey and a focus group to the target population. Important relationships were found between the characteristics of managers, their conditions and their needs for the development of managerial skills. One of the main findings is that interpersonal skills are the most important at the beginning in the training of managers with technical

background. The performance of SMEs depends on country policies which must address this need of managers beyond the educational field. Educational models need to be rethought for the development of these skills and the need to enhance emotional intelligence as it is a base for this development. The research concluded that a manager with technical background should focus on four non-technical management skills, which are: team building, assertive communication, delegation and self-awareness.

**Keywords:** Management skills, non-technical skills, managers, technical background, training, SMEs

---

Tabla de Contenidos

Resumen .....	iv
Abstract .....	vi
1. Introducción .....	1
2. Planteamiento del problema.....	4
2.1. Descripción del problema .....	4
2.2. Formulación de la pregunta de la investigación .....	7
3. Justificación del objeto de estudio .....	9
4. Objetivos de la investigación .....	12
4.1. El problema de la investigación.....	12
4.2. Objetivo general.....	13
4.3. Objetivos específicos .....	13
5. Marco Teórico.....	15
5.1. Habilidades gerenciales genéricas .....	17
5.2. Habilidades gerenciales personales.....	23
5.2.1. Habilidades para el desarrollo del autoconocimiento .....	25
5.2.2. Manejo del estrés y la administración del tiempo.....	27
5.2.3. Solución analítica y creativa de problemas.....	28
5.3. Habilidades gerenciales interpersonales .....	30
5.3.1. Establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo .....	31
5.3.2. Ganar poder e influencia.....	33



---

5.3.3. Motivar a los demás .....	34
5.3.4. Manejar los conflictos.....	37
5.4. Habilidades grupales.....	40
5.4.1. Delegar y facultar.....	41
5.4.2. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.....	43
5.4.3. Liderar el cambio positivo .....	45
6. Enfoque metodológico.....	48
6.1. Enfoque de la investigación.....	50
6.2. Población y muestra.....	51
6.3. Técnica de investigación: la encuesta, grupo focal y análisis de datos .....	51
7. Análisis de resultados .....	54
7.1. Describir las habilidades gerenciales no técnicas genéricas necesarias para la gestión de los directivos de acuerdo a los referentes teóricos - Objetivo específico uno .....	54
7.2. Determinar las habilidades gerenciales no técnicas de acuerdo con la percepción de los directivos con formación técnica - objetivo específico dos.....	55
7.2.1. Habilidades gerenciales con impacto positivo en el desarrollo profesional de directivos con formación técnica .....	56
7.2.2. Habilidades gerenciales necesarias y difíciles de desarrollar .....	58
7.3. Clasificar las habilidades gerenciales no técnicas para los directivos con formación técnica en PYME de acuerdo con la percepción de los directivos con formación técnica - objetivo específico tres .....	61

---

7.3.1. Clasificación de las habilidades gerenciales no técnicas .....	64
7.3.2. Nivel jerárquico y habilidades gerenciales .....	67
7.3.3. Sector económico y habilidades gerenciales.....	69
7.3.4. Profesión y habilidades gerenciales .....	71
7.3.5. Nivel de estudios y habilidades gerenciales.....	73
7.3.6. Fuentes para el desarrollo de habilidades gerenciales .....	75
7.4. Seleccionar las habilidades necesarias para proponer un marco de habilidades gerenciales no técnicas para los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y Medellín - objetivo específico cuatro .....	76
7.5. Plantear una propuesta de habilidades gerenciales no técnicas necesarias para los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y Medellín - objetivo específico cinco .....	79
8. Conclusiones y recomendaciones .....	82
8.1. Conclusiones .....	82
8.1.1. Habilidades gerenciales no técnicas necesarias para los directivos con formación técnica.....	82
8.1.2. Formación: la clave para lograr equipos de trabajo exitosos.....	82
8.1.3. Habilidades interpersonales: elementos clave para la gestión eficaz.....	83
8.1.4. PYME: un mercado específico para las habilidades gerenciales no técnicas .	83
8.1.5. Alta dirección: solución de problemas estratégicos.....	84

---

8.1.6. Inteligencia emocional: base para el desarrollo de habilidades gerenciales no técnicas.....	84
8.1.7. Diferentes profesiones diferentes habilidades .....	85
8.1.8. Desarrollo de habilidades y su relación con el nivel de formación .....	86
8.2. Discusión y recomendaciones.....	86
8.2.1. Desafíos metodológicos y oportunidades futuras .....	86
8.2.2. Directivos y emprendedores: el nivel jerárquico implica nuevas habilidades no técnicas.....	87
8.2.3. Habilidades gerenciales no técnicas: un desafío para la academia .....	88
8.2.4. Empresas de base tecnológica y las habilidades de su directivo .....	88
9. Referencias.....	90
10. Anexo 1 – Encuesta .....	97

---

**Lista de tablas**

Tabla 1.	Supuestos y preguntas del problema.....	12
Tabla 2.	Ventajas de delegar .....	43
Tabla 3.	Habilidades gerenciales no técnicas.....	55
Tabla 4.	Variabes de la muestra a relacionar con las habilidades gerenciales.....	64
Tabla 5.	Clasificación de las habilidades más importantes según los directivos con formación técnica encuestados .....	65
Tabla 6.	Sector empresarial de los directivos encuestados .....	69
Tabla 7.	Campo de acción profesional de los encuestados .....	71
Tabla 8.	Nivel educativo de los encuestados .....	73
Tabla 9.	Grupo focal: los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y Medellín .....	77
Tabla 10.	Resultados con el grupo focal .....	78
Tabla 11.	Habilidades necesarias de acuerdo a los objetivos específicos dos, tres y cuatro .....	80

---

**Lista de figuras**

Figura 1.	Clasificación de los autores según las habilidades gerenciales .....	17
Figura 2.	Habilidades gerenciales y nivel jerárquico según Robert Katz (1974).....	19
Figura 3.	Clasificación de habilidades directivas y nivel jerárquico.....	20
Figura 4.	Habilidades gerenciales y nivel jerárquico según Reh (2009).....	22
Figura 5.	Habilidades gerenciales según Whetten & Cameron (2012) .....	23
Figura 6.	Jerarquía de habilidades personales .....	25
Figura 7.	Habilidades gerenciales personales.....	29
Figura 8.	Relación entre satisfacción y desempeño .....	36
Figura 9.	Habilidades interpersonales de acuerdo a los referentes teóricos .....	40
Figura 10.	Referentes teóricos de habilidades gerenciales grupales .....	47
Figura 11.	Enfoque metodológico de la investigación .....	50
Figura 12.	Habilidades gerenciales caracterizadas por relevancia según los directivos con formación técnica en su desarrollo profesional.....	57
Figura 13.	Habilidades gerenciales caracterizadas por la dificultad para su desarrollo según los directivos con formación técnica .....	59
Figura 14.	Clasificación de las habilidades gerenciales no técnicas .....	66
Figura 15.	Habilidades gerenciales no técnicas y nivel jerárquico. ....	68
Figura 16.	Habilidades gerenciales no técnicas y sector .....	70
Figura 17.	Profesión y habilidades gerenciales no técnicas .....	72

Figura 18. Nivel educativo y habilidades gerenciales no técnicas .....	74
Figura 19. Fuentes para el desarrollo de habilidades gerenciales. ....	76

## **1. Introducción**

La presente investigación se enfoca en estudiar las habilidades gerenciales no técnicas que son necesarias dentro de un marco de gestión para los directivos con formación técnica, específicamente para gestionar las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME).

Esta definición invita a limitar los conceptos de relacionados con las empresas dado que los detalles de las habilidades serán abordados en el marco teórico; para tal fin, en relación a PYME se basa en la Ley 590 de 2000, sus modificaciones en especial el decreto 957 del 05 de junio de 2019, la cual define que PYME son: para el sector manufacturero son aquellas cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a un millón setecientos treinta y mil quinientos sesenta y cinco Unidades Valor Tributario (1 UVT); en el caso del sector servicios son aquellas cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a cuatrocientos ochenta y mil treinta y cuatro Unidades Valor Tributario (483.034 UVT); finalmente el sector comercio son aquellas cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a dos millones ciento sesenta mil seiscientos noventa y dos Unidades de Valor Tributario (2'160.692 UVT).

Algunos de los factores que hacen relevante este estudio son la velocidad y los impactos de los cambios en la actualidad, tanto en los aspectos humanos como empresariales, que generan desafíos importantes a los directivos para lograr una gestión eficiente, esta exige el desarrollo de las habilidades gerenciales no técnicas. En este sentido, Madrigal et al. (2009, p. XIX) afirman que “el directivo del siglo XXI afronta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización, avances tecnológicos y nuevas ideologías, por lo cual debe contar con habilidades que le permitan vencer los retos que plantea el entorno”.

Algunas investigaciones en las habilidades gerenciales se han realizado desde el siglo XX, el investigador Katz (1974) indica que las habilidades pueden ser desarrolladas por medio de entrenamiento y que las mismas se evidencian en el desempeño del directivo; lo anterior es reforzado por Papulová & Mokroš (2007) quienes confirman que las habilidades pueden ser adquiridas por medio de entrenamiento y que son necesarias para que el directivo logre influenciar al equipo de trabajo y así lograr las metas de la empresa.

Los autores Penchev & Salopaju (2011) delimitan las habilidades gerenciales como las necesarias para que una persona sea efectiva en su rol laboral, es necesario que los directivos las desarrollen para influenciar el presente y el futuro de la compañía. Madrigal et al. (2009, p.09) refuerzan que “las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza”. Igualmente, Fuller-Love (2006) confirma que ya está ampliamente aceptado que las capacitaciones para el



desarrollo gerencial son necesarias para la competitividad de las empresas. Los autores Whetten & Cameron (2012, p.09) resaltan que las “habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados”. Finalmente, Schollhammer & Kuriloff (1979) aseveran que el entrenamiento de habilidades gerenciales es fundamental para minimizar las debilidades de la gerencia.

Dado lo anterior, el supuesto de esta investigación es que las habilidades gerenciales son un factor crítico de éxito para la gestión empresarial, las cuales minimizan los riesgos de fracaso de las empresas, en este sentido, el directivo con formación técnica requiere desarrollar otras habilidades gerenciales diferentes a las técnicas para su buen desempeño como gerentes de PYME.

En el contenido del texto se usará la sigla HGNT para referirse a las Habilidades Gerenciales No Técnicas.

## **2. Planteamiento del problema**

### **2.1. Descripción del problema**

En el desarrollo de las empresas, los directivos con formación técnica no cuentan usualmente con habilidades gerenciales no técnicas ajenas a su campo de especialización, las habilidades gerenciales técnicas son las desarrolladas a partir del conocimiento especializado (Katz, 1974) con uso de herramientas y técnicas en un área de conocimiento específico (Madrigal et al., 2009) y que son las necesarias para atender las tareas de experticia del empleado (Tokarčíková et al., 2020; Whetten & Cameron, 2012); las HGNT permiten que la gestión del directivo sea exitosa y logre un mayor impacto favorable para los equipos de trabajo y el grupo empresarial (Katz, 1974; Madrigal et al., 2009; Whetten & Cameron, 2012).

Los autores citados a continuación refuerzan la necesidad de desarrollar habilidades gerenciales en los directivos de formación técnica, es así como Madrigal et al. (2009) lo expresa “para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo” (p.02); igualmente, Whetten & Cameron (2012) afirman que el éxito de un directivo depende de sus habilidades personales, interpersonales y grupales; complementando lo anterior Katz (1974) indica que un administrador efectivo se logra bajo el desarrollo de tres habilidades básicas: técnica, humana y conceptual, el gerente

técnico deberá evaluar el grado de madurez de estas habilidades para trazar el plan de capacitación y de acuerdo a las necesidades de su cargo.

Los planteamientos expresados por Thite (1997) confirman que las habilidades no técnicas, como las interpersonales, son necesarias para conseguir logros a largo plazo por un directivo; Esfandnia et al. (2016) resaltan la intrínseca relación entre el directivo eficiente y las habilidades técnicas y no técnicas como las habilidades humanas y, Katz (1974) complementa con las habilidades perceptuales.

La habilidad gerencial en gestión humana, que hoy más que nunca, es fundamental para el éxito empresarial, como lo precisan Whetten & Cameron (2012,p.06) “la administración hábil (especialmente la competencia en la administración del personal dentro de las organizaciones) es el elemento fundamental para el éxito organizacional”; de igual manera, Rosenbaum (1990a) identifica que la habilidad de comunicación, tanto verbal como no verbal, es necesaria para lograr cooperación y confianza en el equipo de trabajo.

Los trabajos de Ruth (2006) invitan a cuestionar las habilidades necesarias del administrador y cómo se programa para el desarrollo de las mismas dado que con mucha frecuencia él se enfrenta a lo imprevisible; Popescu et al. (2020) se enfocan en que las habilidades gerenciales que se alejan de las técnicas, hacen la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Una tarea compleja para esta investigación es poder identificar las características de los profesionales con formación técnica. Rosenbaum (1990b) enumera entre las más

relevantes: deseo y sentido de autonomía, lealtad a la profesión primero que al trabajo, orientación hacia la lógica y a ver el mundo dentro de su campo de experticia. Lo anterior hace que algunos de estos profesionales tengan puntos de vista estrechos e inclusive puntos ciegos; igualmente este autor considera que dichos profesionales tienen diferentes niveles de razonamiento cuantitativo, pensamiento analítico y lógico que los lleva a expresar falta de tacto y de diplomacia con tendencia a un liderazgo autocrático; Thite (1997) citando a Schapper et al. (1992) identifica la falta de liderazgo; Katz (1974) considera que los profesionales con formación técnica cuentan con conocimiento específico y con habilidad en el uso de herramientas y técnicas en el campo de experticia.

Un problema relevante que enfrentan los profesionales con formación técnica es lidiar con las consecuencias por no haber desarrollado las HGNT, como lo evidencia Tarim (2015) al expresar que mientras más fuertes son las habilidades técnicas y débiles las habilidades en gestión humana se afecta negativamente el ambiente de trabajo, vale la pena resaltar que estadísticamente se aprecia que los profesionales con perfiles técnicos tienen problemas de comunicación, lo cual afecta el desarrollo laboral de los equipos de trabajo; el problema lo resalta Tokarčíková et al. (2020) quienes identifican que la carencia de la combinación adecuada entre habilidades técnicas y no técnicas; estas últimas de negocio y gerenciales, lleva no solo a ineficiencias sino a pérdidas en tiempo y en dinero para las empresas. Los profesionales y directivos de formación técnica de acuerdo a Rosenbaum (1990a) pueden beneficiarse a corto plazo de su experticia técnica;

sin embargo, solo lograrán un éxito a largo plazo por medio de habilidades interpersonales.

Lo anterior plantea la necesidad de investigar las habilidades gerenciales no técnicas necesarias en los directivos con formación técnica, de lo contrario, la carencia de HGNT seguirá influyendo en la operación de las empresas de manera negativa.

Los directivos con formación técnica cuando asumen roles estratégicos y los emprendedores cuando comienza la transición del emprendimiento a la empresa consolidada, de acuerdo a Papulová & Mokroš (2007), se enfrentan a la exigencia de tomar una decisión fundamental tanto para el desarrollo personal como empresarial. Por un lado, es la de desarrollar HGNT para la efectiva gestión de su rol de alta gerencia o; por el otro lado, la de mantener su importante rol de gerencia técnica delegando la dirección de la empresa a directivos con las habilidades adecuadas.

El directivo debe desarrollar habilidades que le permitan la armonización de la relación de la vida y el trabajo, logrando así que la empresa esté comprometida ante la sociedad más allá de la eficiencia técnica, que de acuerdo a Carroll et al. (2020) es la gestión responsable.

## **2.2. Formulación de la pregunta de la investigación**

La pregunta de investigación desarrollada por este trabajo final de maestría que está soportada en la necesidad de entender las HGNT necesarias del directivo técnico y el

impacto que puede tener el desarrollo de dichas habilidades en el ámbito empresarial, es la siguiente:

¿Cuáles son las habilidades gerenciales no técnicas necesarias en los directivos con formación técnica para facilitar una gestión empresarial?

### **3. Justificación del objeto de estudio**

Las habilidades gerenciales de los directivos con formación técnica tienen limitantes que impactan negativamente el desempeño de sus equipos de trabajo y por ende el de la empresa, los cuales pueden llevarlos al fracaso; por lo tanto, establecer estas habilidades gerenciales para poder definir un plan para su desarrollo, es un problema y una necesidad al que se enfrentan los directivos y las empresas.

Un directivo que pueda identificar oportunidades para desarrollar sus habilidades gerenciales podrá impactar positivamente el desempeño de su equipo de trabajo y de la organización como un todo, así logrará minimizar los riesgos de fracaso empresarial.

Esta investigación se alcanzará por medio de la identificación de las HGNT de directivos, tomando como base las habilidades gerenciales necesarias definidas por parte de los autores Whetten & Cameron (2012), así como, solicitando a los encuestados a identificar las habilidades más importantes para el desempeño en sus lugares de trabajo, lo cual permitirá realizar una caracterización de las mismas; dado el alcance de estas actividades y que serán realizadas por encuestas virtuales de fácil acceso en el mundo actual, la investigación podrá llegar a cumplir sus metas en el tiempo definido.

Este estudio beneficiará no solo a los directivos con formación técnica que ocupan cargos de liderazgo y gestión de equipos, sino también a profesionales con formación técnica que aspiran a incrementar su posición jerárquica dentro de la organización; de igual manera favorecerá a los emprendedores que ocuparán cargos de nivel alta gerencia en su empresa.

Los beneficios metodológicos de esta investigación permitirán darles a los directivos con formación técnica y a sus equipos de trabajo encuestados una retroalimentación que permitirá identificar oportunidades en las habilidades gerenciales que se relacionan con el desarrollo de los equipos y la gestión responsable para éxito empresarial.

Esta investigación fortalecerá la línea Gestión Responsable para la Sostenibilidad Territorial (GREST) de la Universidad Nacional de Colombia, así como, permitirá identificar áreas de conocimiento que pueden ser de interés a los futuros estudiantes y directivos, frente a tener habilidades para la vida y la gestión de equipos, las cuales se han convertido en fundamentales. La investigación permitirá identificar habilidades gerenciales y abrirá oportunidades para la formación, así generará oportunidades de negocio con empresas y directivos de la población definida en el estudio.

Dentro de las razones por las cuales es recomendable continuar investigando sobre las habilidades gerenciales, están los cambios continuos y rápidos de los mercados actuales, así como las limitantes que se encuentran en el conocimiento de dichas habilidades en Colombia. La revisión bibliográfica ha evidenciado que hay investigaciones en los campos principalmente interpersonales como la comunicación y trabajo en equipo; son pocas las evidencias de investigación de carácter holístico en habilidades gerenciales con énfasis en las complementarias de los directivos con formación técnica para apalancar el desarrollo empresarial en nuestro país.



Finalmente, la investigación podrá ampliar los campos de investigación para continuar incrementando el conocimiento de las necesidades en habilidades gerenciales en las industrias y equipos de trabajo, mejorando así sus oportunidades para el éxito.

## 4. Objetivos de la investigación

### 4.1. El problema de la investigación

Tabla 1. Supuestos y preguntas del problema

Pregunta	Objetivo	Supuesto / proposición
¿Cuáles son las habilidades gerenciales no técnicas necesarias para un directivo con formación técnica en PYME en Bogotá y en Medellín?	<b>Objetivo general</b> Proponer las habilidades gerenciales no técnicas necesarias para los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y en Medellín	Son necesarias al menos unas habilidades gerenciales no técnicas para que los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y en Medellín realicen una gestión efectiva.
¿Cuáles son las habilidades gerenciales no técnicas genéricas necesarias para la gestión en directivos empresariales?	<b>Objetivo específico</b> Describir las habilidades gerenciales no técnicas genéricas necesarias para la gestión de los directivos de acuerdo a los referentes teóricos	La literatura describe habilidades gerenciales genéricas no técnicas que son necesarias para la gestión de directivos empresariales
¿Cuáles son las habilidades gerenciales necesarias percibidas por los directivos con formación técnica?	<b>Objetivo específico</b> Determinar las habilidades gerenciales no técnicas de acuerdo con la percepción de los directivos con formación técnica.	El directivo con formación técnica identifica algunas habilidades gerenciales no técnicas que han sido necesarias para su desempeño
¿Cómo se clasifican las habilidades no técnicas para un directivo con formación técnica en PYME en Bogotá y en Medellín?	<b>Objetivo específico</b> Clasificar las habilidades gerenciales no técnicas para los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y en Medellín.	Existe una clasificación de las habilidades gerenciales no técnicas para un directivo con formación técnica en PYME en Bogotá y en Medellín

¿Cuáles son las habilidades gerenciales no técnicas necesarias para para los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y en Medellín?	<b>Objetivo específico</b> Seleccionar las habilidades necesarias de habilidades gerenciales no técnicas para los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y en Medellín	Existen habilidades necesarias no técnicas para los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y en Medellín
¿Existen unas habilidades gerenciales no técnicas mínimas necesarias a ser desarrolladas por los directivos con formación técnica en las PYME en Bogotá y en Medellín?	<b>Objetivo específico</b> Plantear una propuesta de habilidades gerenciales no técnicas necesarias para los directivos con formación técnica en las PYME en Bogotá y en Medellín	Los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y en Medellín deben desarrollar unas habilidades gerenciales no técnicas

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2. Objetivo general

Proponer las habilidades gerenciales no técnicas necesarias para los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y en Medellín.

#### 4.3. Objetivos específicos

1. Describir las habilidades gerenciales no técnicas genéricas necesarias para la gestión de los directivos de acuerdo a los referentes teóricos.

2. Determinar las habilidades gerenciales no técnicas de acuerdo con la percepción de los directivos con formación técnica.

3. Clasificar las habilidades gerenciales no técnicas para los directivos con formación técnica.

4. Seleccionar las habilidades gerenciales no técnicas necesarias para los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y en Medellín.

5. Plantear una propuesta de habilidades gerenciales no técnicas necesarias para los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y en Medellín.

## 5. Marco Teórico

En esta investigación se considera que las habilidades gerenciales pueden ser desarrolladas. Katz (1974) resalta que esto se logra por medio de entrenamiento y que se evidencia en el desempeño del directivo. Papulová & Mokroš (2007) dicen que las habilidades pueden ser aprendidas y adquiridas por medio de entrenamiento y que son necesarias para que el directivo logre influenciar el equipo de trabajo y conseguir las metas de la empresa. Penchev & Salopaju (2011) resaltan que dichas habilidades son necesarias para que una persona sea efectiva en su rol en el trabajo, siendo necesario que los directivos las desarrollen para influenciar el presente y el futuro de la compañía. “Las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza” (Madrigal et al., 2009, p. 1).

Fuller-Love (2006) confirma que está ampliamente aceptado que las capacitaciones para el desarrollo gerencial son necesarias para la competitividad de las empresas. Whetten & Cameron (2012, p. 9) resaltan que las “habilidades directivas son conductuales, no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados”. Finalmente, Schollhammer & Kuriloff (1979) aseveran que el entrenamiento en habilidades es fundamental para minimizar las debilidades de la gerencia.

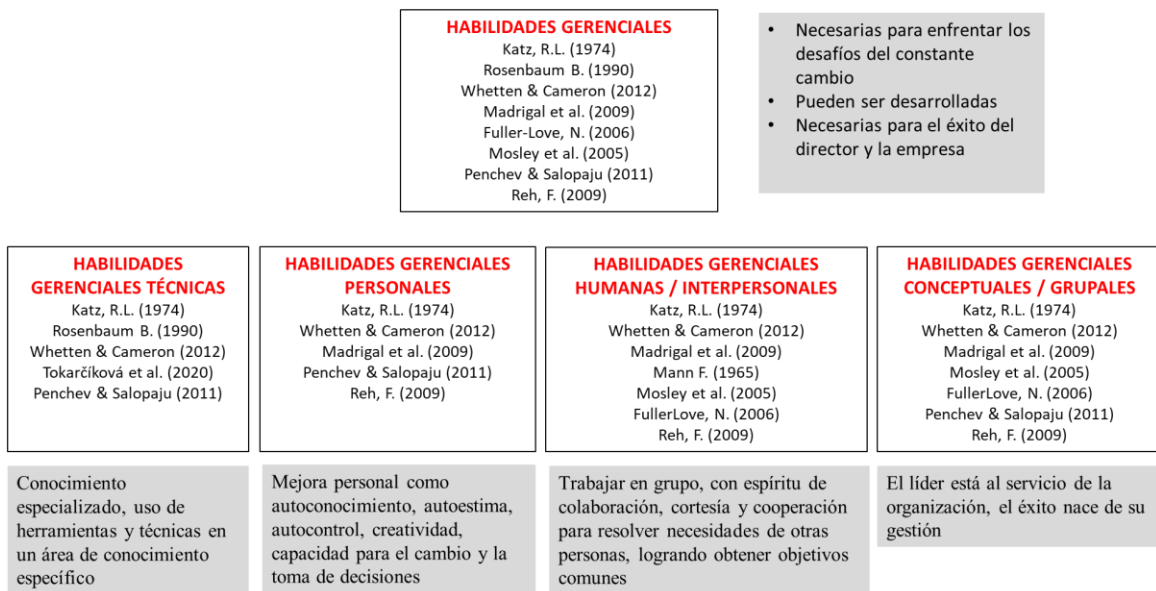
Las habilidades técnicas definen a los profesionales que se convertirán en los directivos con dicha formación, las cuales requieren ser demarcadas. Katz (1974) indica

que la formación técnica implica tener habilidades técnicas de conocimiento especializado, con uso de herramientas y de técnicas en un área de conocimiento específico. Un perfil especialista hace que los directivos con formación técnica tengan dificultades en desarrollar otras habilidades no técnicas, lo anterior lo confirma Rosenbaum (1990), al precisar que los directivos con perfiles técnicos suelen tener habilidades específicas en el campo en el cual son especialistas como son las mentales, el análisis cuantitativo y la facilidad de razonamiento, pero tienen dificultades con las habilidades gerenciales relacionadas con la gestión del personal, entre las que se encuentran la falta de tacto y las limitaciones en la comunicación. Este último autor precisa que las universidades y las escuelas no desarrollan dichas habilidades, por lo tanto, es importante incluirlas como estrategias corporativas de aprendizaje para lograr las metas empresariales.

Complementando lo anterior, Tokarčíková et al. (2020) expresan que las habilidades técnicas son centrales para que el profesional pueda cumplir con las tareas de experticia como empleado. Por su parte, Whetten & Cameron (2012) indican que las habilidades técnicas están relacionadas con la competencia para desarrollar el trabajo a nivel profesional, que requieren tiempo y esfuerzo para convertir al directivo en especialista en un campo específico y que no son suficientes para hacerlo exitoso en un cargo directivo.

En el ámbito de este estudio las habilidades gerenciales se consideran necesarias para la gestión y el éxito empresarial, no son especializadas para el desempeño de una tarea técnica profesional y pueden ser desarrolladas por medio de entrenamiento.

Figura 1. Clasificación de los autores según las habilidades gerenciales



Fuente: Elaboración propia

### 5.1. Habilidades gerenciales genéricas

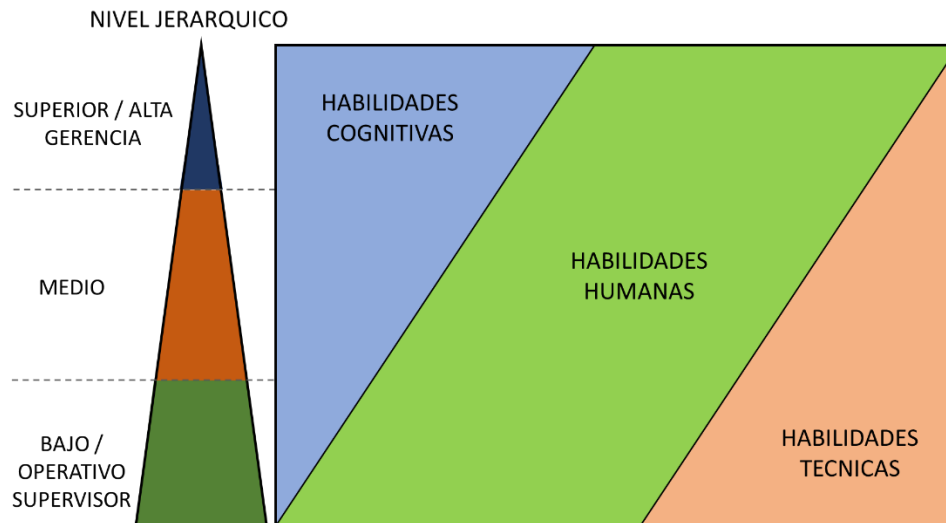
Las habilidades gerenciales genéricas han sido estudiadas por diferentes autores quienes han realizado clasificaciones de las mismas, estas clasificaciones influyen en el desarrollo de esta investigación y se abordarán en la continuación resaltando los autores más relevantes, abordando sus principales conceptos y similitudes.

Robert L. Katz, sicólogo social y organizacional, publicó el artículo sobre las habilidades gerenciales en 1955 en el *Harvard Business Review*, el cual fue altamente citado, cerca de 20 años después, en 1974 el artículo fue republicado, lo cual es un mérito de pocos. Katz clasifica las habilidades gerenciales en tres: I) habilidades técnicas, para realizar tareas especializadas, II) habilidades humanas, necesarias para coordinar efectivamente a las personas y III) habilidades conceptuales, necesarias para entender la organización globalmente y poder definir estrategias para el logro futuro.

Robert Katz analiza no solo las habilidades gerenciales necesarias, sino su grado de importancia frente a los niveles jerárquicos en una empresa, indica que las habilidades humanas siempre son fundamentales sin importar el nivel jerárquico. Las habilidades técnicas son fundamentales en los niveles operativos, que son los más bajos en responsabilidad gerencial; estas habilidades técnicas van siendo menos importantes en la medida que aumenta el nivel jerárquico. Las habilidades conceptuales, por oposición a las técnicas, son vitales en los niveles de la alta gerencia y poco relevantes en el nivel bajo / operativo. Lo anterior se puede apreciar en la figura 1.



Figura 2. Habilidades gerenciales y nivel jerárquico según Robert Katz (1974)



Fuente: Elaboración propia

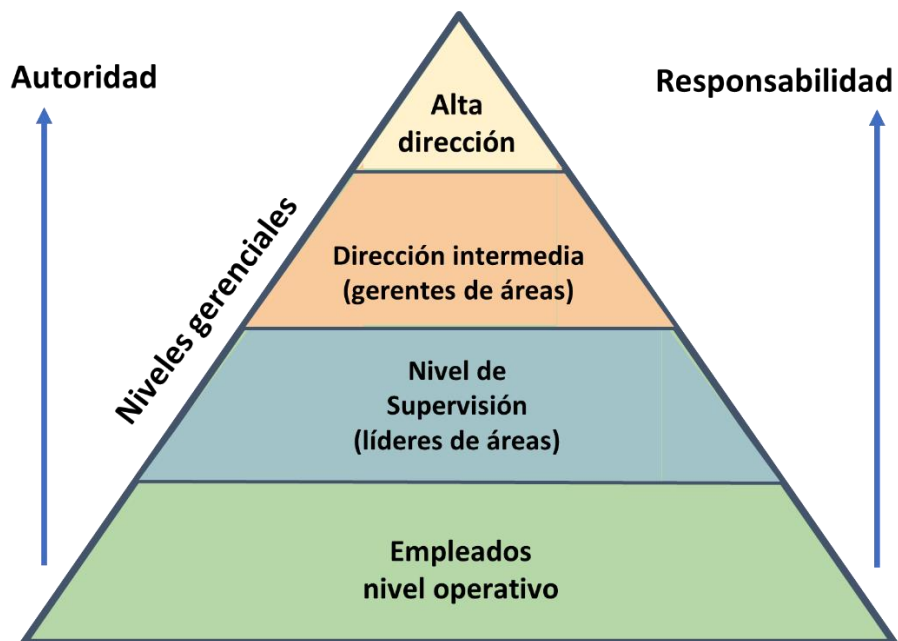
Peterson & Van Fleet (2004) resaltan que, en la medida que se asciende en el nivel jerárquico, se requiere dejar atrás los conocimientos y las herramientas especializadas, reemplazándolos con conocimiento general y procesos cognitivos.

En los años siguientes, la teoría de Katz fue profundizada por diferentes académicos que enfatizaron algunas de las habilidades identificadas, la relacionada con la gestión humana ha tenido mucha acogida, como es el caso de Mann (1965) y su investigación en liderazgo. Este autor identifica que las habilidades necesarias son: I) técnicas para tareas, II) relaciones humanas para la gente y III) administrativas para la organización.

En los años noventa las habilidades conceptuales empezaron a tomar más importancia, los investigadores Peterson & Van Fleet (2004) enumeran dentro de las principales: emprendimiento, visión de futuro y pensamiento sistémico.

Iniciando el siglo XXI varios autores retoman las clasificaciones basadas en las ideas desarrolladas en el siglo XX, entre ellos se encuentran Mosley, Megginson and Pietri (2005) que separaron las habilidades en dos grandes grupos: gerenciales y no gerenciales y las asociaron a los cuatro niveles jerárquicos, en los cuales incluyen el nivel de empleados a los ya presentados por Katz, como se puede ver en la figura 2.

Figura 3. Clasificación de habilidades directivas y nivel jerárquico



Fuente: (Pérez et al., 2014)

Madrigal et al. (2009) agruparon, de la siguiente manera, las habilidades gerenciales: técnicas, interpersonales, sociales, académicas, de innovación, prácticas, físicas, de pensamiento, de liderazgo y empresariales. Griffin y Fleet (2013) definieron siete habilidades fundamentales que son: “técnicas, interpersonales, conceptuales,

diagnósticas, comunicación, toma de decisiones y gestión del tiempo” (Vargas & Torres, 2017).

Otra clasificación relevante es la de FullerLove (2006) quien clasifica las habilidades gerenciales necesarias para los directivos, en habilidades duras y blandas. En el primer grupo están: financieras, de mercadeo, en recursos humanos, gestión estratégica, gestión en planeación y gestión de operaciones. En las habilidades blandas están: comunicaciones, toma de decisiones, gestión y construcción de equipos de trabajo, entre otras.

Penchev & Salopaju (2011) consideran que las habilidades gerenciales están divididas en tres: nucleares, personales y de gestión y que deben ser desarrolladas en igual proporción por el directivo durante el crecimiento jerárquico dentro de la organización.

Frank Reh (2009), citado por Vargas & Torres (2017), definió cuatro grupos de la siguiente manera: I) habilidades del hacer: planear, organizar, dirigir y controlar, II) habilidades para desarrollar el personal: motivación, entrenamiento y *coaching* e involucramiento, III) habilidades de autodesarrollo: gestión del tiempo y gestión personal y IV) habilidades para el éxito: liderazgo (ver Figura 3).

Figura 4. Habilidades gerenciales y nivel jerárquico según Reh (2009)



Fuente: Elaboración propia

Una de las clasificaciones más importantes es la de Whetten & Cameron (2012) quienes, fortaleciendo las investigaciones previas, clasificaron en tres grandes grupos las habilidades gerenciales: I) personales: el desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas; II) interpersonales: el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, el ganar poder e influencia, la motivación de los demás y el manejo de conflictos y III) grupales: el delegar y facultar, la formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo y el liderar el cambio positivo; los investigadores citados en este párrafo llegaron a estos resultados con la estructuración y la ejecución de más de cinco mil pruebas. La clasificación se presenta en la figura a continuación .

Figura 5. Habilidades gerenciales según Whetten & Cameron (2012)



Fuente: Elaboración propia

La figura 5, según los autores, agrupa las habilidades así: I. Personal, II. Interpersonal y III. Grupal.

## 5.2. Habilidades gerenciales personales

Las habilidades personales, de acuerdo a Zahonero & Martín (2012) son las “capacidades relativas a la mejora personal tales como el autoconocimiento, la autoestima, el autocontrol, la motivación, la creatividad, la capacidad para el cambio o para la toma de decisiones”. Bennett (2002) enmarca las habilidades personales como aquellas que permiten el desempeño adecuado del trabajador junto a otros trabajadores,

dentro de las cuales resalta las de organización, las de automotivación, y las de uso de tecnología.

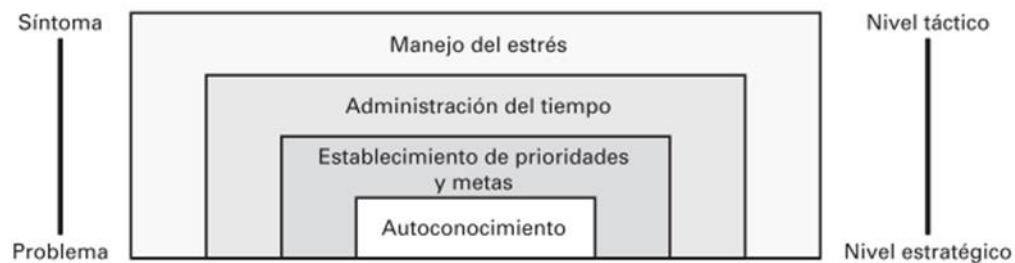
Cajide et al. (2002) resaltan la importancia de las habilidades personales, que están intrínsecamente relacionadas con el trabajo; dado el mundo cambiante y que el empleado debe ajustarse a este cambio en su lugar de trabajo, se hace necesario que aprenda a aprender, con lo cual podrá desarrollar sus habilidades a la medida que sea necesario.

Continúan complementando los autores Villar & Quiroga (2013), quienes resaltan la importancia de que las habilidades técnicas, los conocimientos y las habilidades para aplicar estándares son necesarias y que otras habilidades, como las personales también lo son para el éxito de la gestión directiva haciendo énfasis en las habilidades de gestión de proyectos. Estos autores complementan que las habilidades personales son imprescindibles para relacionarnos con nuestro entorno y entender las necesidades de las partes interesadas y permiten enmarcar la toma de decisiones de los directivos en la justicia, la ética y el respeto.

La figura 6 presenta la relación de las habilidades personales con la solución de problemas o sus síntomas y si son más útiles a nivel estratégico o táctico, “cuando surgen problemas en el manejo personal, los síntomas que se reconocen con facilidad son a menudo presiones de tiempo o estrés” (Whetten & Cameron, 2012, p. 57) e identifican como las habilidades gerenciales personales más importantes, el desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de

problemas. En la figura se aprecia que la habilidad mientras más cercana esté a la parte inferior tiene mayor relación con resolver el problema y es más útil para el directivo en su trabajo estratégico, mientras que, a medida que avanza hacia la parte superior está más relacionada con incidir en los síntomas generados por los problemas y será más útil para el directivo a nivel de gestión táctica.

Figura 6. Jerarquía de habilidades personales



Fuente: Desarrollo de habilidades directivas (Whetten & Cameron, 2012)

### 5.2.1. Habilidades para el desarrollo del autoconocimiento

El desarrollo del autoconocimiento es fundamental para el éxito personal y gerencial y es básica para entender y buscar que las relaciones sean satisfactorias. Whetten & Cameron (2012, p.57) indican que “el conocimiento que poseemos de nosotros mismos, lo que constituye nuestro concepto personal, es fundamental para mejorar nuestras habilidades directivas” y es el punto de partida para lograr el desarrollo personal.

Continúan los anteriores autores indicando que la falta de autoconocimiento es común. Los directivos que intentan desarrollar el autoconocimiento se enfrentan a

desafíos que pueden llevarlos a evidenciar que están equivocados tanto en su gestión como en sus métodos y, por lo tanto, lo evitan. Además, el ego de algunos emprendedores con formación técnica frena el autoconocimiento porque los lleva a descubrir debilidades en su actuar empresarial.

Debido a que el autoconocimiento está intrínsecamente relacionado con los valores personales y el actuar de los empleados, los anteriores autores lo reafirman así “las actitudes, las orientaciones y los comportamientos surgen de los valores de un individuo” (p.61). Las empresas entienden que los valores personales deben estar en armonía con los valores corporativos, convirtiéndose dicha armonía en una variable crítica para la toma de decisiones éticas; lo anterior reafirma que el autoconocimiento es necesario para el éxito del directivo y el desempeño de su equipo de trabajo.

La cultura impacta los valores de los individuos, “en algunas culturas las personas tienden a adquirir un alto estatus con base en sus logros personales, mientras que en otras culturas el estatus y el prestigio están basados más en características de atribución” (Whetten & Cameron, 2012, p.67). Entiéndase atribución como la edad, los conocimientos y las condiciones económicas o familiares, por esto se hace importante para la investigación contextualizar las habilidades según la cultura regional.

Otro aspecto del autoconocimiento es el relacionado con la inteligencia emocional, Goleman (2016) resalta la importancia de identificar, reconocer y controlar nuestras emociones e igualmente reconocer e identificar las de los demás, permitiéndonos interactuar de forma apropiada; complementando lo anterior, Madrigal et al. (2009)



invitan a desarrollar la inteligencia emocional apoyándose “con cualidades como constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia, etcétera”.

### **5.2.2. Manejo del estrés y la administración del tiempo**

El manejo del estrés es una de las habilidades gerenciales más importantes en la actualidad, los directivos se enfrentan a diario con grandes dificultades que conllevan a incrementar el nivel de estrés. El manejo del estrés va de la mano con la habilidad de la gestión del tiempo, dado que la adecuada administración del tiempo minimiza el caos y, por ende, reduce el estrés.

A pesar de la relevancia de las habilidades de gestión del tiempo y del estrés los directivos minimizan su importancia. Whetten & Cameron (2012, p. 112) indican que “el manejo del estrés y la administración del tiempo son dos de las habilidades administrativas más cruciales y menos atendidas dentro del repertorio de un directivo competente”. Estas habilidades no son solo críticas para lograr la competencia de un directivo, sino que llegan a afectar las condiciones de vida de los empleados, Azcona et al. (2016) resaltan que “el estrés laboral tiene un impacto importante en la salud y en la calidad de vida de las personas, así como en los resultados de las empresas y en la economía”. La mala administración del tiempo profundiza este problema dado que entre los principales impactos está el incremento de las malas prácticas y la pérdida de la visión de los objetivos, al respecto Mengual et al. (2012) dicen que la falta de estas habilidades fomenta la toma de decisiones prematuras confundiendo lo importante con lo urgente, lo

que facilita cometer errores, los cuales generarán tiempos adicionales de trabajo y sobrecostos.

En búsqueda de mejorar las habilidades de gestión del tiempo y del estrés se han desarrollado herramientas útiles que minimizan los efectos del estrés y permiten una mejor administración del tiempo. La herramienta más relevante en gerencia es la planeación, Whetten & Cameron (2012, p. 132) proponen que “para eliminar esa fuente de estrés es necesario un cambio en los procesos de pensamiento, las prioridades y los planes”. Complementando lo anterior “Las cosas no ocurren solas, hay que hacer que ocurran y para eso (,) programarlas” (Mengual et al., 2012, p. 16). Por lo tanto, los directivos deben ser planeadores, tener una habilidad desarrollada de la administración del tiempo, con lo cual minimizarán el estrés, las enfermedades y lograrán ser eficientes y eficaces en su gestión empresarial.

### **5.2.3. Solución analítica y creativa de problemas**

Se escucha normalmente que *si las empresas no tuvieran problemas no necesitarían directivos*, por lo tanto, la habilidad gerencial de solución analítica y creativa de problemas es fundamental. Whetten & Cameron (2012) indican que un directivo exitoso debería tener habilidades para la solución de problemas balanceando las respuestas a los problemas, de forma analítica y de forma creativa e innovadora. Gestionar sistemáticamente la forma en que se abordan los problemas minimizará el fracaso al abordarlos, los últimos autores citados sugieren un proceso de cuatro etapas para tal fin: I) definir el problema, II) generar soluciones alternativas, III) evaluar y

seleccionar una alternativa y poner en práctica la solución, y IV) hacer un seguimiento. Si bien todas las etapas son importantes, la solución creativa e innovadora se ve fortalecida al encontrar soluciones alternativas, dado que “la tendencia natural es seleccionar la primera solución razonable que viene a la mente” (p.174), lo cual impacta negativamente el desarrollo de las empresas.

En la figura a continuación se presenta una consolidación de los autores en relación a las habilidades gerenciales interpersonales presentadas en este apartado; es relevante resaltar esta figura está alineada con la teoría presentada en la figura 6, en donde algunas habilidades personales pueden ser más eficientes o bien para eliminar las causas o bien los síntomas de los problemas, así como pueden ser más útiles o bien para la gestión táctica o para la gestión estratégica.

Figura 7. Habilidades gerenciales personales

<b>Habilidades Gerenciales Personales</b>		
Son las que permiten el desempeño adecuado del trabajador junto a otros trabajadores y las que facilitan el aprender a aprender para enfrentar los nuevos retos dentro de su función		
Habilidad	Detalle	Autores
Manejo del estrés	Necesaria para lograr niveles adecuados de bienestar que es afectado por las dificultades afrontadas en la función del cargo	Whetten & Cameron, Zahonero & Martín, Azcona et al., Mengual et al.
Administración del tiempo	Permite eliminar el caos por la toma de decisiones a tiempo al no confundir lo urgente con lo importante	Whetten & Cameron, Bennett, Madrigal et al., Mengual et al., Azcona et al., Mengual et al.
Solución analítica y creativa de problemas	Gestiona sistemáticamente la forma en que se abordan los problemas minimizando el fracaso al abordarlos	Whetten & Cameron, Zahonero & Martín, Madrigal et al.
Autoconocimiento	Nuestro concepto personal que permite cuestionar nuestra gestión y métodos	Whetten & Cameron, Bennett, Zahonero & Martín, Madrigal et al., Goleman

Fuente: Elaboración propia

### **5.3. Habilidades gerenciales interpersonales**

El siguiente grupo de habilidades son las interpersonales, de acuerdo a Madrigal et al (2009, p. 3) “Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes”.

Por otro lado, Villegas et al. (2012) resaltan los problemas que se generan en el clima organizacional cuando hay una deficiencia de habilidades gerenciales interpersonales, en especial cuando las deficiencias están en la comunicación. Las deficiencias en las habilidades gerenciales interpersonales fomentan la inseguridad en el empleado, incrementando las actitudes reactivas y defensivas y, hasta generando, ambientes de violencia.

Las habilidades gerenciales interpersonales son relevantes porque definen cómo el directivo aborda y afronta los problemas, Paredes (2014) indica que “afrontar o solucionar las situaciones, dificultades, problemas o retos como es un conflicto suscitado tanto por la discrepancia de intereses o por la manera de haber aprendido a actuar”.

Cuando los problemas que enfrenta el directivo están relacionados con el pensar y actuar de los otros, las habilidades interpersonales orientan la forma en que se podrían abordar.

Las habilidades interpersonales, según Paredes (2014), facilitan los procesos de negociación y el estilo de gestión, ambas fundamentales para el desempeño adecuado del directivo. Finalmente, este autor identifica las siguientes habilidades interpersonales

como las más relevantes: habilidades de comunicación, de compromiso, de control emocional, de perspectiva y de empatía.

Adicionalmente, las habilidades interpersonales hacen parte del aspecto social, como lo indican Beleña & Baguena (1992), y son importantes dentro de las organizaciones y, aún más, cuando hay una estructura jerárquica definida y rígida. Al desarrollar estas habilidades se obtienen beneficios como:

- aceptar posturas diferentes, que enriquece el proceso de toma de decisiones y genera mayor número de alternativas de solución,
- tener mayor previsión de las consecuencias de las decisiones, dado que permite entender que las cosas son diferentes a las esperadas, y
- facilitar la articulación de los medios como las herramientas y las condiciones del equipo de trabajo que mejoran la obtención de resultados.

Complementando las habilidades gerenciales interpersonales, Whetten & Cameron (2012) califican como las más valiosas, las siguientes: establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivar a los demás y manejar los conflictos, las cuales se detallan a continuación.

### **5.3.1. Establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo**

Que el directivo tenga relaciones positivas es importante puesto que brindan beneficios como son el bienestar y la mejoría del sistema inmunológico, lo que promueve el desempeño del empleado.

La comunicación es la base para las relaciones positivas y que “la habilidad más importante para establecer y fortalecer relaciones positivas es la capacidad de comunicarse con la gente en una forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo” (Whetten & Cameron, 2012, p. 239).

Comunicarse adecuadamente es un gran desafío en el mundo actual en donde los avances tecnológicos para la interconexión virtual son masivamente usados. La habilidad de comunicación asertiva y presencial puede contrarrestar la tendencia moderna, los últimos autores citados indican que “comunicarse en forma efectiva cara a cara es, a juicio de los directivos, la característica más importante en la determinación de los ascensos” (p.239); estos autores confirman que la mayor parte del tiempo de los directivos está invertida en comunicación, principalmente la verbal, por lo tanto, desarrollar las habilidades interpersonales de comunicación es fundamental, porque podrán tener una comunicación de apoyo que se enmarca con sus maneras de ser y mantendrán adecuadas relaciones con las otras personas, especialmente en momentos de dificultad, de lo contrario, los directivos afrontarán relaciones distantes y desconfiadas que llevarán a una comunicación imprecisa, restringida y defectuosa.

Finalmente, dichos autores definen los ocho atributos necesarios para una comunicación de apoyo:

1. Ser congruente y de mensaje honesto,
2. Comunicar descriptivamente el problema,
3. Estar orientado al problema y no a la persona,

4. Validar el enfoque con respeto y de forma cooperativa,
5. Enfocar de forma detallada los hechos,
6. Ser coherente, partir de lo que se dijo antes y facilitando la interacción de forma directa,
7. Asumir la responsabilidad de lo dicho, usando pronombres personales y
8. escuchar y apoyar con respuestas reflexivas.

### **5.3.2. Ganar poder e influencia**

Los directivos pueden lograr resultados y un desempeño superior al conseguir que sus equipos de trabajo también los tengan., lo que requiere poder e influencia en las personas para lograr las metas propuestas. Los directivos son “líderes porque habían aprendido la forma de construir una base sólida de poder en sus organizaciones o instituciones. Eran influyentes porque utilizaban su poder para ayudar a sus compañeros y subalternos a lograr trabajos excepcionales” (Whetten & Cameron, 2012, p. 283).

A pesar de lo anterior, el uso indebido de poder, o abuso del poder por parte de los directivos, es muy peligroso dado que tendrán el resultado opuesto al anteriormente descrito. Algunas características que identifican los autores citados anteriormente de directivos que abusan del poder son: insensibilidad hacia los demás, frialdad, actitud distante y arrogancia, traición a la confianza, ambición desmedida, incapacidad para delegar y excesiva dependencia de otros, como de un mentor.

Cerrando este numeral, estos autores indican cuatro promotores para lograr ganar poder e influencia en los equipos de forma positiva: I) pericia, cuando un directivo es

experto en el asunto técnico que es valioso dentro de la empresa; II) ser agradable, cuando el directivo es carismático y consigue que los otros lo sigan con entusiasmo en las metas propuestas por el directivo; III) esfuerzo, característica valorada por los empleados cuando encuentran un directivo responsable, honesto y que da tanto o más de lo que pide a sus equipos de trabajo y IV) legitimidad, se logra cuando el directivo actúa acorde con el sistema de valores creíbles y legítimos a los ojos de los empleados.

### **5.3.3. Motivar a los demás**

La motivación es un componente básico para lograr los resultados esperados de un equipo de trabajo, como lo detallan Tito & Acuña (Tito & Acuña, 2015) “la motivación en el desempeño de las personas es esencial para alcanzar determinados objetivos establecidos por las organizaciones”. complementando lo anterior, Whetten & Cameron (2012, p. 327) dicen que el “desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación; la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos y la motivación es el producto del deseo y del compromiso”; dado lo anterior, una habilidad gerencial necesaria para los directivos es saber motivar a sus equipos de trabajo.

Las características de la motivación deben ser detalladas para que el directivo entienda cómo lograrlo en su equipo de trabajo. Tito & Acuña (2015) indican dos aspectos de la motivación, por un lado, los extrínsecos, que se refieren a las condiciones materiales, representadas en el ámbito laboral por salarios y recompensas; por otro lado,



los aspectos intrínsecos, se refieren a los reconocimientos y a valorar el desempeño laboral de los empleados, acciones muy relevantes a ser realizados por el directivo.

Complementando lo anterior, Whetten & Cameron (2012) alertan sobre la importancia de la relación de habilidades y motivación para el desempeño de los equipos de trabajo. Los directivos deben estar seguros de que las habilidades de su equipo de trabajo estén adecuadas a la realización de sus actividades actuales; así una deficiencia de habilidades requiere alguna o varias de las cinco acciones planteadas por estos autores: I) Reabastecimiento, asegurar que se cuenta con todas las condiciones y las herramientas para realizar el trabajo, II) Reentrenamiento, que consiste en la capacitación para la actualización de las habilidades a desempeñar en el trabajo, III) Reajuste, para asegurar que el empleado se encuentra desempeñando las tareas adecuadas según sus habilidades, IV) Reasignar, que consiste en encomendar a un empleado el cargo según las competencias que sean las adecuadas, V) Liberación, como última medida en la cual un empleado debe ser despedido si no se puede asegurar alguna de las cuatro primeras opciones.

La motivación ha sido estudiada por varios autores, uno de los más importantes es Douglas McGregor quien construyó la teoría X y la teoría Y. Madero & Rodríguez (2018) resumen el enfoque de la teoría X como de mando y control, basado en una visión negativa del empleado que requiere un sistema autoritario. La teoría Y tiene un enfoque positivo del empleado el cual permite un empoderamiento a través de liderazgo del

directivo, logrando lo mejor para ambos en beneficio del desempeño y los resultados de la empresa.

La motivación se logra con la adecuada satisfacción y se relaciona con el desempeño de acuerdo a la siguiente figura.

Figura 8. Relación entre satisfacción y desempeño

**Relación entre satisfacción y desempeño**

		<b>Énfasis en el desempeño</b>	
		<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
<b>Énfasis en la satisfacción</b>	<b>Alto</b>	Indulgencia	Integración
	<b>Bajo</b>	Ignorancia	Imposición

Fuente: Desarrollo de habilidades directivas (Whetten & Cameron, 2012, p. 330)

La figura anterior muestra que una adecuada gestión de equipos requiere un énfasis por parte del directivo, tanto en la satisfacción como en el desempeño de los equipos de trabajo, con relación a la estrategia de integración “Los directivos eficaces son capaces de combinar lo que parecen ser fuerzas rivales en programas integradores y sinérgicos. En vez de aceptar la noción generalizada de que las fuerzas rivales se anulan entre sí” (p.356), se concluye que los empleados nuevos llegan motivados, por lo tanto, es una responsabilidad de los directivos mantener la motivación, la cual llevará a un buen desempeño; finalmente, si el empleado se desempeña adecuadamente y es recompensado

por esto, se logrará la satisfacción, “el desempeño conduce a la satisfacción cuando es evidente que las recompensas se basan en el desempeño, en comparación con la antigüedad o la pertenencia” (Whetten & Cameron, 2012, p. 357).

#### **5.3.4. Manejar los conflictos**

Los conflictos son inevitables en las relaciones interpersonales y en la formación de equipos de trabajo, por lo cual su manejo es una habilidad importante a ser desarrollada por los directivos y es la base para lograr un desempeño alto. Teniendo en cuenta la globalización actual que conlleva equipos de trabajo multiculturales, Madrigal et al (2009) indican que en los aspectos laborales actuales estamos expuestos a un momento relevante para la cultura, el género, la sexualidad, entre otros, que lleva a generar momentos difíciles en los ámbitos laborales. “A menos que su equipo exhiba confianza, respeto mutuo y amplitud de criterio, se hallará proclive al conflicto sumergido en la inutilidad”. Complementando lo anterior, Whetten & Cameron (2012, p. 376) comentan que “la forma como las diferentes organizaciones y culturas manejan los conflictos es un factor de pronóstico del éxito organizacional”.

Madrigal et al (2009) clasifican los conflictos en: I) intrapersonales, que son los problemas internos de la persona, II) interpersonales, cuando los problemas son entre dos o más personas frente a un criterio, y III) personales o funcionales, cuando los conflictos son los relacionados con el cargo que se desempeña. En el contexto de esta investigación se abordarán los conflictos interpersonales; sin embargo, es relevante que “los conflictos intrapersonales como los personales/funcionales inevitablemente derivan en conflictos

interpersonales si no son manejados de manera apropiada” (Madrigal et al, 2009, p. 143). Estos autores atribuyen los conflictos a tres causas: la primera, es el por qué hacemos lo que hacemos, que está profundamente relacionado con los valores; la segunda, es el cómo hacemos lo que hacemos, relacionada con el estilo conductual y en cómo se prefieren hacer las cosas; y la tercera, es el qué es lo que sabemos o podemos hacer, la cual está relacionada con los conocimientos, las habilidades, la educación, la capacitación, entre otros.

Complementando lo anterior, Whetten & Cameron (2012) identifican dos raíces de los conflictos: raíz en las personas, en el cual es relacionada con los valores y los sentimientos, y raíz en los asuntos, que está ligada a las relaciones interpersonales en la toma de decisiones. Las raíces de los conflictos están ligadas con las fuentes de los conflictos, estos autores definen cuatro fuentes: I) diferencias personales, las cuales están relacionadas con las expectativas personales, II) deficiencias en la información, relacionadas con información errónea o distorsionada, III) roles incompatibles, los cuales están relacionados con el cargo y sus metas; y IV) estrés ambiental, que está relacionado con escasos recursos que llevan al empleado a la inseguridad laboral. La relación de fuentes y raíces debe ser identificada por el directivo para tomar las acciones adecuadas frente a cada una de las relaciones matriciales que se puedan presentar.

Los conflictos hacen parte de la vida diaria; sin embargo, las personas y los directivos intentan evitarlos, como lo indican Madrigal et al. (2009, p. 144) “la reacción más normal es evitarlos y generar una atmósfera "libre de conflictos" artificial. Esa

atmósfera suele no ser más que una ilusión que se desvanece rápidamente cuando rebrotan los conflictos que se han estado evitando”. Algunos directivos, en un intento por evitar los conflictos, llevan a que sus equipos tengan las mismas condiciones, capacidades y valores, logrando que ellos tengan la misma visión frente a los problemas; lo anterior ha demostrado ser negativo para lograr mejores desempeños, como lo refuerzan Whetten & Cameron (2012, p. 376) “Una de las principales causas del fracaso en los negocios entre las empresas más grandes es que existe un acuerdo excesivo entre los altos directivos”.

Los puntos anteriores evidencian que el conflicto existe y es necesario. No obstante, los directivos intentan evitarlo, lo cual pone en riesgo los resultados de la empresa, siendo así, el desarrollar la habilidad de manejo de conflictos por parte del directivo es importante, al igual, que tener herramientas para afrontarlos y esto es logrado por medio de entrenamiento y capacitación.

Los principales autores teóricos estudiados y sus posturas frente a las habilidades gerenciales interpersonales se presentan en la siguiente figura.

Figura 9. Habilidades interpersonales de acuerdo a los referentes teóricos

<b>Habilidades Gerenciales Interpersonales</b>		
Son las que permiten trabajar en equipo y resolver las necesidades de las personas para lograr las metas de equipo		
Habilidad	Habilidad	Autores
Manejo de conflictos	La cultura organizacional para el manejo de conflictos es un factor para el logro de las metas	Whetten & Cameron, Madrigal et al., Paredes, Beleña & Baguena, Cameron
Motivación	Desempeño = Pericia * Motivación	Whetten & Cameron, Madrigal et al., Villegas et al., Paredes, Cameron, Titi & Acuña, Madero & Rodríguez,
Comunicación	Brindan bienestar y mejoría del sistema inmunológico, base para las relaciones positivas	Whetten & Cameron, Madrigal et al., Villegas et al., Beleña & Baguena, Cameron
Ganar poder e influencia	Empoderamiento del equipo para logros extraordinarios	Whetten & Cameron, Cameron

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4. Habilidades grupales

Las habilidades grupales son las necesarias para que el directivo facilite el desarrollo de las actividades y así lograr su éxito, como lo indica Ramírez (2018 p. 27) “el líder está al servicio de la organización, su éxito nace de su gestión. Por tanto, el líder debe caracterizarse por considerar el esfuerzo del equipo, ser motivador hacia los cambios y facilitar el camino”.

Tres habilidades grupales fundamentales identifican Whetten & Cameron (2012) para el éxito del directivo: I) el delegar y el facultar, II) la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y III) el liderar el cambio positivo; estas tres habilidades estarán presentes en esta investigación y por lo tanto serán detalladas a continuación.

### **5.4.1. Delegar y facultar**

La habilidad de delegar y de facultar es importante para el desarrollo de las actividades y el éxito en las metas del directivo; sin embargo, es una de las más complejas de desarrollar especialmente en directivos emprendedores que son los dueños de la empresa, dado que ellos esperan que los empleados realicen las funciones de la misma forma en que ellos las harían, como lo detalla Barugel (2010, p. 9) “el propietario – fundador querría que todos los profesionales que se incorporan a la empresa desarrollen sus tareas en una forma y con un estilo idéntico a los que él hubiese utilizado”. Este autor resalta que la presión que los directivos propietarios hacen para que sus empleados usen sus mismas formas, impide el éxito en las tareas al estar el empleado gastando su energía en atender, entender y adoptar las formas impuestas que le permiten realizar el trabajo para el cual ha sido contratado y para las cuales tiene las habilidades necesarias. El directivo, por estar gestionando los detalles de su equipo, pierde la visión holística, perdiendo el control de la empresa como un todo, necesaria para realizar una gestión exitosa.

En relación a la habilidad de delegar y facultar, Whetten & Cameron (2012, p. 443) definen que el facultar “significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere”. A pesar de su importancia las acciones de los directivos no suelen tener en cuenta esta habilidad, dado que los directivos especialmente los dueños de empresas evitan el facultar por el miedo a perder el poder; los mismos autores refuerzan que estas dos variables no están

inversamente relacionadas, porque se puede mantener el poder y facultar a los empleados. El facultar va más allá del delegar dado que implica, “ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza personal; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión, y vigorizarlos para que emprendan acciones” (445). Esto permitirá que el equipo de trabajo tenga las herramientas para desarrollar las actividades y la confianza para ser exitosos en su realización. Estos autores demarcan las cinco dimensiones del facultar: I) la autoeficacia, es la sensación de competencia personal, II) la autodeterminación, es la sensación de elección personal, III) la consecuencia personal, es la sensación de tener repercusión, IV) el significado, es la sensación de valor de la actividad y V) la confianza, es la sensación de seguridad.

Adicionalmente, los mismos autores anteriormente citados identifican los inhibidores de la acción de facultar, que los directivos deben evitar, los más relevantes son: I) actitud de respeto a los subalternos, los directivos asumen ideas no validadas frente a las habilidades o cargas de trabajo de los empleados; II) necesidad de control, indicado anteriormente el ego y la baja autoestima de los directivos limitan su capacidad para facultar así liberando el control; III) inseguridad personal, esta inseguridad se refleja en que algunos directivos temen perder su importancia,(su) posición jerárquica y reconocimiento entre los principales factores.

Finalmente, dichos autores resaltan las ventajas de facultar así: mejor uso del tiempo, desarrollo del conocimiento y demostración de confianza que incrementan el



compromiso, mejora el correcto flujo de la información para toma oportuna y eficiente de decisiones y fomentan la integración del trabajo (ver la tabla a continuación).

Tabla 2. Ventajas de delegar

<b>Ventaja</b>	<b>Explicación</b>
Tiempo	Incrementa el tiempo discrecional del directivo
Desarrollo	Desarrolla el conocimiento de las capacidades de aquellos en quienes se delegan las actividades
Confianza	Demuestra confianza en quienes reciben las actividades delegadas
Compromiso	Incrementa el compromiso de quienes reciben las actividades delegadas
Información	Mejora la toma de decisiones con mejor información
Eficiencia	Aumenta la eficiencia y la oportunidad de las decisiones
Coordinación	fomenta la integración del trabajo mediante la coordinación del directivo

Fuente: Desarrollo de habilidades directivas (Whetten & Cameron, 2012, p. 463)

#### **5.4.2. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo**

La formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo han sido identificados como un asunto fundamental para el desarrollo de una empresa, Whetten & Cameron (2012) evidencian que las metas organizacionales solo pueden ser alcanzadas con la correcta colaboración de directivos y empleados, lo cual ha sido entendido por las organizaciones logrando importantes resultados. Mencionan además que los humanos somos seres sociales por lo que estamos obligados a trabajar en equipo sin importar el ámbito en el que nos encontremos, bien sea como directivo estudiante, empleado, deportista, empresario o político.

Fomentar el trabajo en equipo es una responsabilidad del directivo, dado que solo conformando equipos de trabajo efectivos se pueden alcanzar los objetivos empresariales., lo anterior es reforzado por Madrigal et al. (2009; p. 135) e indican que al

agruparse se genera “un efecto importante en los hábitos y rutinas cotidianas: el tipo de autoridad, las normas, los reglamentos, los modos de ser de los otros miembros, la tensión de todos o sólo de algunos que impactan los objetivos”. Además, indican que el trabajo en equipo logra más participación y genera mayor conocimiento para afrontar los desafíos laborales.

La formación de equipos debe recorrer un camino, como lo señalan Whetten & Cameron (2012) iniciando en la formación, continuando con la normatividad, pasando por el enfrentamiento y logrando así el alto desempeño. El directivo es llamado a identificar en qué etapa está su equipo de trabajo y definir las mejores estrategias para dar continuidad al camino, hasta llevar a su equipo a alto desempeño.; por lo anterior, el directivo necesita conocer la teoría, las herramientas y las mejores prácticas, “son las capacidades y habilidades del líder, o las herramientas y técnicas que se ponen en práctica, las que determinan un desempeño eficiente o ineficiente del equipo” (p. 506). Estos autores finalizan indicando que el directivo, para formar equipos, debe enfocarse en su credibilidad siendo íntegro, claro y congruente y establecer metas “*smart*”, que por sus siglas en inglés significa: específicas (s), medibles (m), alineadas (a) realistas (r) y con límite de tiempo (t).

Los beneficios más relevantes en la formación de equipos efectivos de trabajo, de acuerdo a Madrigal et al (2009) son: el incremento en la productividad y la calidad, la reducción de conflictos con aumento del compromiso y la mejora de la aceptación al

cambio. Los beneficios para el trabajador son: la mejora de la autoestima, el aumento de la colaboración con la dirección y el incremento de la satisfacción laboral.

Los beneficios individuales y para la empresa son los siguientes: el incremento de la solidaridad, logro de metas individuales y grupales (priorizando las metas grupales sobre las individuales), el desarrollo de ritmos propios más eficientes y que no dependen del líder (que al mismo tiempo lo apoyan y lo alientan), la eliminación de las distinciones formales, el incremento de la salud de los integrantes, la mejora en los procesos, el incremento en la calidad de los productos y servicios y la disminución en la rotación del personal (Whetten & Cameron, 2012).

#### **5.4.3. Liderar el cambio positivo**

Los términos liderar y administrar pueden ser confundidos; sin embargo, el término liderar está asociado a influenciar a un equipo de trabajo para lograr sus metas, mientras que el término administrar está más asociado al cargo jerárquico que ocupa una persona que define sus responsabilidades, obligaciones, metas y beneficios.

Independientemente de lo anterior en la actualidad un directivo debe ser bueno los dos términos, “los directivos no pueden tener éxito si no son buenos líderes, y los líderes no pueden tener éxito si no son buenos administradores” (Whetten & Cameron, 2012, p. 538).

El mercado actual cambia a grandes velocidades, por lo cual el directivo exitoso debe más allá de liderar su equipo, liderar el cambio positivo. Este cambio muchas veces es considerado negativo dado que las empresas, al menos en su gestión tradicional,

buscan estabilidad y condiciones que les permitan predecir el futuro. Los últimos autores citados resaltan que las empresas tienen como finalidad “reducir la ambigüedad de las condiciones cambiantes y crear una situación predecible para los empleados, con la finalidad de que la incertidumbre del cambio ambiental no los agobie” (p. 540),

La administración tradicional se ha enfocado en identificar las desviaciones negativas de la empresa o de sus procesos, sin considerar que se pueden igualmente volcar hacia el lado positivo, más allá del estado neutral al cual los gerentes tradicionalmente buscan llegar. Whetten & Cameron (2012, p.541) hacen al respecto una metáfora con la salud: “Si se enferma, lo más probable es que reciba tratamiento de un médico profesional que le prescribirá medicamentos o terapia hasta que recupere una salud normal. Si está sano, deja de visitar al médico”, así no buscando llegar a un estado positivo de la salud que es el bienestar solo conformándose con no estar enfermo; de igual manera, la administración tradicional no busca llegar al estado de bienestar. Estos autores identifican que en el estado de bienestar en el ámbito empresarial se logra la abundancia del desempeño.

Estos autores indican que los líderes tradicionalmente han puesto más atención en “resolver los problemas, vencer obstáculos, luchar contra los competidores, eliminar errores, obtener un rendimiento y cerrar las brechas deficitarias en vez de identificar los aspectos de prosperidad y que dan vida a las organizaciones o cerrar las brechas de abundancia” (p. 541). En este contexto se identifica la importancia de que los directivos desarrollen la habilidad de liderar el cambio positivo para que no se conformen con llevar

a las empresas y a las organizaciones al estado neutro, sino a un ambiente de trabajo positivo en el que las personas se sentirán motivadas por alcanzar los objetivos independientemente de los desafíos que se presenten. Esto es conocido como el estado de abundancia empresarial.

Las habilidades gerenciales y los referentes teóricos se presentan en la figura resumen a continuación.

Figura 10. Referentes teóricos de habilidades gerenciales grupales

<b>Habilidades Gerenciales Grupales</b>		
Son las que permiten al directivo facilitar el trabajo de los equipos de trabajo para lograr ir más allá de las metas definidas		
Habilidad	Habilidad	Autores
Delegar y facultar	Garantizar la condiciones y liberar a los empleados para lograr el sentimiento de confianza para con éxito las tareas	Whetten & Cameron, Madrigal et al.
Liderar	Eliminar las ambigüedades para que los empleados logren el estado de bienestar	Whetten & Cameron, Madrigal et al.
Formación de equipos de trabajo	Formar a los empleados para lograr una cultura de apoyo para ser sobresalientes en los objetivos	Whetten & Cameron, Madrigal et al.,

Fuente: Elaboración propia

## **6. Enfoque metodológico**

La investigación fue de tipo cuantitativo, de diseño no experimental transversal y descriptivo en el contexto de las habilidades gerenciales para los directivos con formación técnica, Salkind (1998) indica que un estudio no experimental es en el que no se establecen hipótesis para identificar relaciones entre variables, ni de causa efecto.

En búsqueda de atender el objetivo general que es proponer un perfil de habilidades gerenciales no técnicas para directivos con formación técnica, esta investigación comenzó abordando los aspectos generales de las habilidades gerenciales no técnicas, distinguiéndolas de las características de las habilidades técnicas y fue por medio de encuestas y grupo focal profundizando en la necesidad actual en nuestro contexto, para así finalizó enfocándose en las necesidades para los directivos con formación técnica dentro del contexto de las empresas PYME.

El primer objetivo específico busca describir las habilidades genéricas necesarias para los directivos y fue realizado por medio de un estudio riguroso de la bibliografía el cual será presentado en el marco teórico; buscó encontrar los principales autores y las habilidades gerenciales que ellos proponen para la gestión empresarial.

El segundo objetivo específico buscó identificar las habilidades gerenciales de acuerdo a la percepción de los directivos con formación técnica, lo cual fue realizado por medio de una encuesta dirigida a la población objetivo, el modelo de encuesta está en el Anexo 1; la primera parte de la encuesta inició con preguntas de índole demográfico, para luego abordar un cuestionario de preguntas abiertas para obtener tres conceptos de

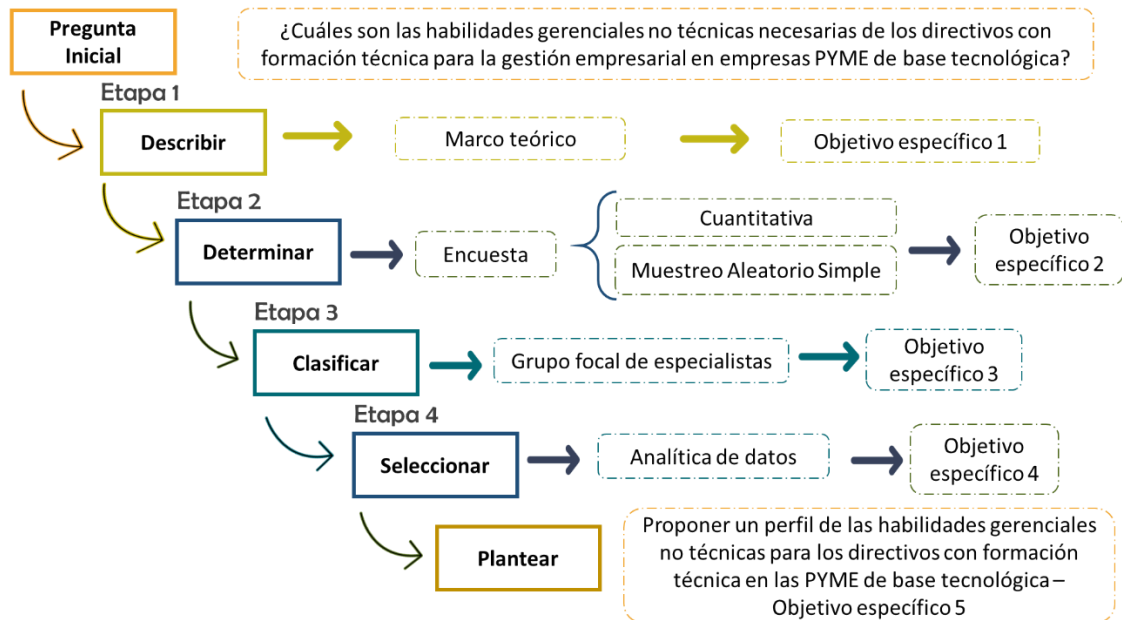
habilidades gerenciales no técnicas de los encuestados: I) la que consideran que ha sido la más importante para el desempeño en sus cargos; II) la habilidad que más difícil ha sido desarrollar y III) la fuente y los lugares en los cuales han podido desarrollar dichas habilidades.

El tercer objetivo específico buscó clasificar las habilidades gerenciales no técnicas necesarias para los directivos con formación técnica y se realizó usando la encuesta, en la cual los directivos clasificaron en orden de importancia las habilidades gerenciales que fueran seleccionadas en el primer objetivo; la clasificación realizada a los directivos con formación técnica fue por medio de la encuesta, en la cual los encuestados puntuaron de mayor a menor valor dichas habilidades.

El cuarto objetivo se realizó por medio de grupos focales compuestos por personas con importante trayectoria y que cumplan con las características la población objetivo; los elementos de entrada fueron las informaciones de los objetivos dos y tres, los cuales ya estuvieron desarrollados para este momento, y así lograr seleccionar cuáles son las habilidades gerenciales no técnicas necesarias para los directivos con formación técnica en las PYME en Bogotá y Medellín.

El quinto y último objetivo de esta investigación planteó la propuesta del marco de referencia tomando todas las informaciones desarrolladas en los objetivos anteriores para así cumplir con el objetivo general de la investigación.

Figura 11. Enfoque metodológico de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

### 6.1. Enfoque de la investigación

La investigación será de tipo cuantitativo, de diseño no experimental transversal, de tipo descriptivo, como indica Vega et al. (2014) este enfoque permite refinar las preguntas de la encuesta; el índole cuantitativo permitirá identificar las habilidades gerenciales percibidas por la muestra del estudio y validará los supuestos, así como, es una aproximación adecuada para una percepción de la realidad y de un fenómeno intrínsecamente social.



## **6.2. Población y muestra**

La realización de las encuestas de la investigación requiere definir en primer lugar la población, así como Ventuda (1990, p. 1) la define: “La población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar”, por lo tanto, la población para este estudio serán los directivos de formación técnica que gestionen o hayan gestionado equipos de trabajo.

Una vez identificada la población se debe establecer la muestra, según Ventuda (1990, p. 01) “una muestra es entendida como un subconjunto de la población conformado por unidades de análisis”. En esta investigación la muestra se definirá por el método probabilístico de muestreo aleatorio simple, conocido por sus siglas MAS, dado que se consideran unidades de población homogéneas y que al aplicar el instrumento no existen variables en la población que puedan llevar a estratificar la muestra.

## **6.3. Técnica de investigación: la encuesta, grupo focal y análisis de datos**

La técnica de investigación para la recolección de datos relacionada con el segundo objetivo, el que busca determinar las habilidades gerenciales no técnicas de acuerdo con la percepción de los directivos con formación técnica, será la encuesta; se entiende por encuesta según Casas et al. (2003) una “técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos”; se soportará el proceso por medio de la herramienta formularios de Google.

La encuesta se presenta en el Anexo 1, su detalle y los resultados serán presentados en el capítulo de análisis de resultados.

La técnica de análisis de datos será la estadística descriptiva, para la cual usaremos una hoja de cálculo en este caso Microsoft Office Excel, la que permitirá analizar la información por medio de tablas, datos y figuras.

El objetivo específico cuatro, que clasificará las habilidades gerenciales no técnicas para los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y Medellín, usará la herramienta de grupo focal, grupo que será confirmado por especialistas con las siguientes características:

- Cargo: haber ocupado cargos de nivel de alta gerencia en PYME.
- Tiempo de experiencia: el tiempo mínimo de experiencia en el cargo es de diez años.
- Gestión de equipos: el especialista deberá haber liderado equipo directo de al menos tres personas durante el tiempo en el cargo.

Es importante resaltar que los especialistas deben hacer parte de la población del estudio su formación debe ser técnica como descrito anteriormente, como indicado por Prieto & March (2002 p.1), estos mismos autores nos indican que se debe definir una muestra estructural o muestreo sistemático, de esta forma “El grupo focal lo constituyen un número limitado de personas: entre 4 y 10 participantes, un moderador y, si es posible, un observador”, igualmente resaltan que a pesar de no ser una muestra estadística es una

herramienta no solo válida sino altamente utilizada en muchas áreas principalmente en servicios de la salud como es el caso de biomedicina.

Los resultados del grupo focal se presentarán en el capítulo de análisis de resultados.

## **7. Análisis de resultados**

Este capítulo analiza y sistematiza los resultados obtenidos de la encuesta realizada a la muestra definida y los resultados obtenidos del grupo focal, atendiendo a la metodología definida, para cumplir con los objetivos general y específicos.

### **7.1. Describir las habilidades gerenciales no técnicas genéricas necesarias para la gestión de los directivos de acuerdo a los referentes teóricos - Objetivo específico uno**

Este objetivo específico se obtuvo por medio de la descripción de las HGNT que fueron detalladamente abordadas en el marco teórico. Se han descrito diez HGNT que abordan a cada una algunos referentes teóricos, es importante la complementación a las habilidades en relación a la categorización que realizan Whetten & Cameron (2012) y que aporta información para análisis en el desarrollo de esta investigación, las tres grandes categorías son: I. Personales, II. Interpersonales y III. Grupales. Se presenta en la tabla a continuación las habilidades, la relación a la categorización y un resumen de la misma junto a los autores que la abordan.

Tabla 3. Habilidades gerenciales no técnicas

Habilidad	Cat.	Detalle	Autores
Manejo del estrés	PERSONALES	Necesaria para lograr niveles adecuados de bienestar que es afectado por las dificultades afrontadas en la función del cargo	Whetten & Cameron, Zahonero & Martín, Azcona et al., Mengual et al.
Administración del tiempo		Permite eliminar el caos por la toma de decisiones a tiempo al no confundir lo urgente con lo importante	Whetten & Cameron, Bennett, Madrigal et al., Mengual et al., Azcona et al., Mengual et al.
Solución analítica y creativa de problemas		Gestiona sistemáticamente la forma en que se abordan los problemas minimizando el fracaso al abordarlos	Whetten & Cameron, Zahonero & Martín, Madrigal et al.
Autoconocimiento		Nuestro concepto personal que permite cuestionar nuestra gestión y métodos	Whetten & Cameron, Bennett, Zahonero & Martín, Madrigal et al., Goleman
Manejo de conflictos	INTERPERSONALES	La cultura organizacional para el manejo de conflictos es un factor para el logro de las metas	Whetten & Cameron, Madrigal et al., Paredes, Beleña & Baguena, Cameron
Motivación		Desempeño = Pericia * Motivación	Whetten & Cameron, Madrigal et al., Villegas et al., Paredes, Cameron, Titi & Acuña, Madero & Rodríguez,
Comunicación		Brindan bienestar y mejoría del sistema inmunológico, base para las relaciones positivas	Whetten & Cameron, Madrigal et al., Villegas et al., Beleña & Baguena, Cameron
Ganar poder e influencia		Empoderamiento del equipo para logros extraordinarios	Whetten & Cameron, Cameron
Delegar y facultar	GRUPALES	Garantizar la condiciones y liberar a los empleados para lograr el sentimiento de confianza para con éxito las tareas	Whetten & Cameron, Madrigal et al.
Liderar		Eliminar las ambigüedades para que los empleados logren el estado de bienestar	Whetten & Cameron, Madrigal et al.
Formación de equipos de trabajo		Formar a los empleados para lograr una cultura de apoyo para ser sobresalientes en los objetivos	Whetten & Cameron, Madrigal et al.,

Fuente. Elaboración propia

## 7.2. Determinar las habilidades gerenciales no técnicas de acuerdo con la percepción de los directivos con formación técnica - objetivo específico dos

El presente apartado aborda las informaciones y hallazgos relativos al objetivo específico dos, el cual busca determinar, de acuerdo a la percepción de los directivos con formación técnica, las habilidades gerenciales no técnicas.

Este objetivo se logra al obtener la información de los directivos con formación técnica a través de una encuesta (ver anexo 1) y por medio de dos diferentes enfoques: el

primero con la intención de validar la habilidad que se considera más importante para su desempeño y el segundo que va enfocado a cuál habilidad es la más difícil de desarrollar.

### **7.2.1. Habilidades gerenciales con impacto positivo en el desarrollo profesional de directivos con formación técnica**

Este numeral está relacionado con la siguiente pregunta: **En su experiencia, ¿cuál ha sido la habilidad gerencial que más ha impactado positivamente su desarrollo profesional?** con esta se logra una respuesta directa de los encuestados, obteniendo una lista de las habilidades más relevantes, las cuales serán posteriormente comparadas y contrastadas para llegar a la clasificación de las habilidades que se abordan en el objetivo específico tres.

El resultado de esta primera pregunta determina en orden de relevancia las habilidades gerenciales de acuerdo a la percepción de los directivos con formación técnica, el cual se presenta en la siguiente figura.

Figura 12. Habilidades gerenciales caracterizadas por relevancia según los directivos con formación técnica en su desarrollo profesional



Fuente: Elaboración propia.

El hallazgo más relevante, de la evaluación de las habilidades identificadas por los directivos con formación técnica encuestados, es que las tres principales habilidades, con el 71%, son interpersonales y grupales; la comunicación asertiva, identificada como la más importante para el desempeño sobresaliente de los directivos, porque es la encargada de comunicar apropiadamente la información necesaria para que los equipos de trabajo logren sus metas (Madrigal et al., 2009), dicha habilidad es igualmente requerida de forma transversal para lograr la motivación de los empleados por medio de la construcción de relaciones positivas (Whetten & Cameron, 2012), quienes también confirman que la comunicación asertiva cara a cara es tal vez la variable más importante

para lograr ascensos laborales; complementando lo anterior Katz (1974) refuerza que los directivos deben desarrollar habilidades que les permita entender la comunicación verbal y no verbal con quienes se comunican para así poder responder de forma adecuada.

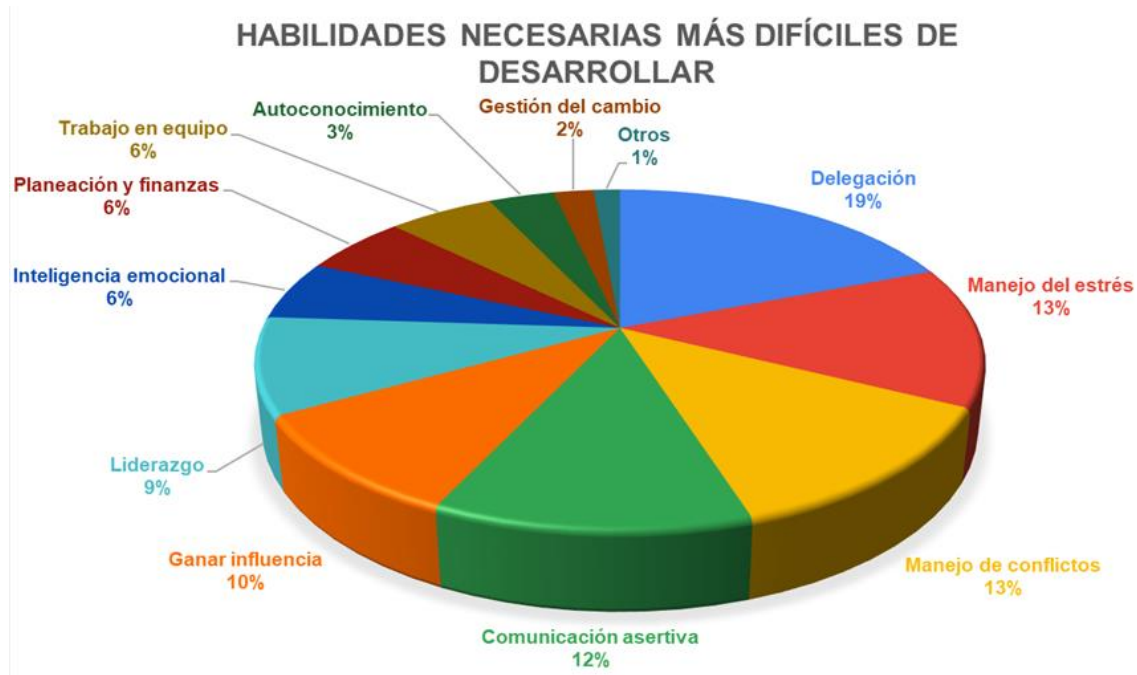
En segundo lugar, está la habilidad de trabajo en equipo con el 30% de importancia, Madrigal et al. (2009) se refieren al trabajo en equipo como el esfuerzo del directivo por organizar y elevar el desempeño de los empleados, sin lo anterior sería imposible tener éxito en las metas trazadas por la organización. Varios autores mencionados en el marco teórico indican la importancia del desarrollo de las habilidades para lograr un equipo de trabajo efectivo (Katz, 1974, Whetten & Cameron, 2012, Fuller-Love, 2006, Penchev & Salopaju, 2011), se confirma así, con la identificación que hacen los directivos encuestados, que esta habilidad es una de las más relevantes.

### **7.2.2. Habilidades gerenciales necesarias y difíciles de desarrollar**

Los directivos encuestados identificaron la habilidad que cada uno de ellos consideraba más difícil de desarrollar, esto implícitamente identifica, desde otro ángulo, que dicha habilidad es necesaria y proporciona información sobre la dificultad en el desarrollo de las mismas; el análisis se realiza sobre la información suministrada por las respuestas a la segunda pregunta: **En su experiencia, ¿cuál ha sido la habilidad que más se le ha dificultado desarrollar?**



Figura 13. Habilidades gerenciales caracterizadas por la dificultad para su desarrollo según los directivos con formación técnica



Fuente: Elaboración propia.

La anterior figura indica que existen cinco habilidades relevantes, de las cuales tres son interpersonales: manejo de conflictos, comunicación, ganar influencia; una grupal, la delegación; aparece en segundo lugar una habilidad personal, el manejo del estrés.

Este resultado resalta la importancia de la habilidad gerencial de la delegación y de igual forma confirma que es una de las debilidades de los directivos con formación técnica (Tokarčíková et al., 2020) y que lleva a problemas empresariales por su carencia (Abbass, 2012). La necesidad de desarrollar esta habilidad a nivel de dirección es ampliamente reconocida (Farr & Merino, 2003), Papulová & Mokroš (2007) indican que delegar es indispensable en emprendimientos en los cuales el directivo, en etapas

tempranas, debe ocuparse de muchos aspectos empresariales; sin embargo, con el crecimiento de la empresa deberá delegar o perderá el control estratégico de la compañía.

Que el delegar sea la habilidad identificada por la muestra como necesaria pero más difícil de desarrollar lo explican Madrigal et al. (2009) al precisar que los directivos tienen miedo de perder poder, de perder autoridad o por narcisismo (fuerte interés en sí mismo), los cuales pueden ser mayor o menor de acuerdo al estilo de mando de cada uno de ellos.

En segundo lugar y con el mismo nivel de importancia están el manejo del estrés y el manejo de los conflictos. Por el lado del mal manejo del estrés es relevante mencionar que se presentan perjuicios en la salud en el equipo de trabajo y en el desarrollo óptimo del directivo, que impactan negativamente los recursos de las empresas. Los directivos encuestados identifican como relevante la habilidad gerencial del manejo del estrés, a pesar de su alta importancia es una habilidad difícil de identificar y por ende de desarrollar. Whetten & Cameron (2012) indican que la dificultad en el desarrollo de esta habilidad es porque implica cambios en los procesos de pensamiento y en la forma como los directivos los abordan, con consecuencias sobre la planeación de sus procesos y el desarrollo de sus actividades. Lo anterior, implica el adaptarse y el cambiar que están profundamente relacionados con la inteligencia emocional.

Por otro lado, el manejo de los conflictos es una habilidad interpersonal importante porque gran parte del tiempo de los directivos se invierte en ella; los directivos son decisivos para las empresas en la medida en que enfrenten y solucionen los

conflictos (Lowden, 1988). Las compañías requieren que su personal y sus directivos desarrollen esta habilidad, la cual permitirá entender diferentes puntos de vista para buscar un equilibrio en beneficio de los resultados del equipo (Paredes, 2014). Es lógico que se identifique como complejo el desarrollo de esta habilidad puesto que requiere entender cómo se relacionan las partes en el conflicto, lo cual involucra la comunicación, el liderazgo, la delegación, el poder y las conductas de las personas, todas las anteriores están relacionadas con las emociones (Madrigal et al., 2009).

La figura 10 muestra un grupo de habilidades interpersonales relevantes: comunicación asertiva, ganar influencia, liderazgo e inteligencia emocional. El liderazgo es un factor de éxito que cobra aún más significado en los emprendimientos, Penchev & Salopaju (2011) resaltan la importancia de que el directivo emprendedor cuente con la habilidad de liderazgo desarrollada en el momento de la transición entre el emprendimiento y la compañía estructurada y madura, en este último el directivo cambia a un liderazgo más estratégico y menos operativo.

### **7.3. Clasificar las habilidades gerenciales no técnicas para los directivos con formación técnica en PYME de acuerdo con la percepción de los directivos con formación técnica - objetivo específico tres**

El presente numeral clasifica las habilidades gerenciales de acuerdo con la percepción de los directivos con formación técnica y se realiza por medio de la encuesta a

la muestra de la población, para lo cual se utilizaron las habilidades gerenciales descritas en el primer objetivo específico.

La encuesta pide a los directivos clasificar en orden de importancia las habilidades gerenciales no técnicas, de la siguiente forma: **A continuación, se presentan 10 habilidades gerenciales necesarias para un directivo, identificadas por el autor David Whetten. Se deben clasificar en orden de importancia para el desarrollo de su cargo, donde el 10 es el más importante y el 1 es el menos importante; solo puede haber una valoración (número / columna) a una habilidad**, según se presentó en el marco teórico son diez habilidades gerenciales identificadas y agrupadas en tres categorías que son: la personal, las interpersonales y las grupales; las categorías no son presentadas en la encuesta para facilitar su diligenciamiento; sin embargo, su análisis es relevante y se aborda en este capítulo.

De acuerdo con el tipo de esta investigación las variables son de categóricas, se calcula un tamaño de muestra que corresponde al número de directivos a ser encuestados con el instrumento diseñado para la recolección de la información. Todos los individuos cumplen con un perfil homogéneo, es decir, todos los individuos considerados en la población objeto de estudio cumplen con las características específicas de experiencia y las habilidades gerenciales para poder responder la encuesta, bajo estas consideraciones se calcula el tamaño de la muestra a partir de un diseño de muestreo aleatorio simple así:

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Donde:

---

N = Número total de individuos en la población

p = Proporción aproximada de individuos que cumplen con las características óptimas para la medición

q = Proporción aproximada de individuos que no cumplen con las características óptimas para la medición

d = Proporción de error en la estimación

Z = valor asociado al nivel de confianza para la estimación es una distribución normal estándar

En este caso se tiene un número total de individuos determinado y basado en los datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual informa que el número de PYME es de 77.792 sumadas las de Bogotá y de Medellín; en una proporción aproximada el 90% que cumple con las características óptimas para el estudio. Se estima la muestra con un nivel de confianza del 95% y en consecuencia un error de estimación de parámetros del 5%, con lo que se obtiene un tamaño aproximado de 138 directivos con quienes aplicar el instrumento de medición.

$$138,05 = \frac{77792 * (1,96)^2(0,90)(0,10)}{(0,05)^2(77792 - 1) + (1,96)^2(0,90)(0,10)}$$

Finalmente, el número de encuestas obtenidas y analizadas fue de 142.

Adicional a la clasificación presentada en la Tabla 4, es apreciable relacionar las informaciones dadas por los encuestados con relación a la clasificación de las habilidades lo cual se aborda en los siguientes numerales, estas informaciones, como son su cargo y

su nivel educativo entre otras, se agrupan en las variables presentadas en la tabla a continuación:

Tabla 4. Variables de la muestra a relacionar con las habilidades gerenciales

No.	Variable	Objetivo
1	Nivel jerárquico	Evaluar diferencias en la percepción de la importancia de las habilidades de los directivos frente a su nivel jerárquico
2	Sector económico	Evaluar diferencias en la percepción de la importancia de las habilidades de los directivos frente al sector de la empresa
3	Profesión	Evaluar diferencias en la percepción de la importancia de las habilidades de los directivos frente a su profesión
4	Nivel de estudios	Evaluar diferencias en la percepción de la importancia de las habilidades de los directivos frente a su nivel de estudios
5	Fuentes	Evaluar las fuentes de desarrollo de habilidades gerenciales no técnicas de acuerdo a la percepción de los directivos

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.1. Clasificación de las habilidades gerenciales no técnicas

El resultado de la encuesta clasificó, en orden de importancia de mayor a menor, por medio de la sumatoria de la puntuación de las habilidades, de forma que la de mayor valor e importancia fue la de formar equipos efectivos y trabajo en equipo, como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 5. Clasificación de las habilidades más importantes según los directivos con formación técnica encuestados

No.	Habilidad	Puntuación	%	Categoría
1	Formar equipos efectivos y trabajo en equipo	1.019	13,0%	Grupal
2	Establer relaciones mediante una comunicacón de apoyo	965	12,4%	Interpersonal
3	Solucionar analítica y creativamente los problemas	927	11,9%	Personal
4	Motivar de los demás	859	11,0%	Interpersonal
5	Facultar y delegar	823	10,5%	Grupal
6	Desarrollar el autoconocimiento	733	9,4%	Interpersonal
7	Manejar los conflictos	730	9,3%	Personal
8	Liderar el cambio positivo	720	9,2%	Grupal
9	Manejar el estrés personal	657	8,4%	Personal
10	Ganar poder e influencia	376	4,8%	Interpersonal

Fuente: Elaboración propia.

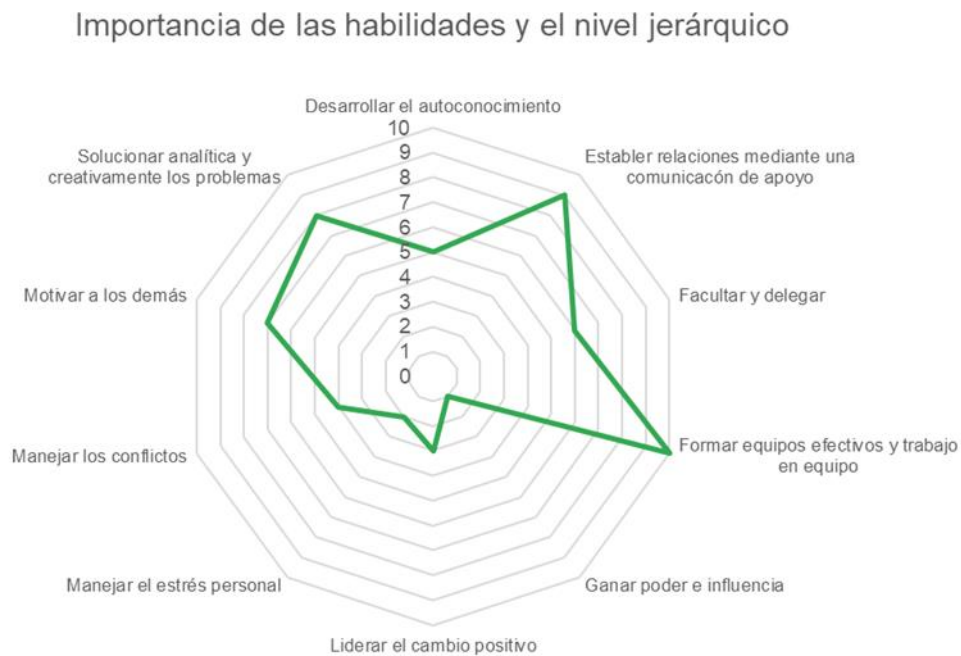
La tabla anterior identificó que las cinco habilidades gerenciales no técnicas más importantes están concentradas con casi el 60% de la votación y estas son: la formación y trabajo en equipo, la comunicación, la solución de problemas, la motivación y la delegación.

Si se considera que los problemas en las organizaciones tienen como requisito para su existencia la interface entre personas y que sus actores son fuentes de información (Whetten & Cameron, 2012), podemos considerar que las cinco habilidades más importantes están relacionadas con las interacciones y gestión del directivo con las personas.

El resultado total muestra que las habilidades interpersonales son las más relevantes de acuerdo a los encuestados con un 37,6%, seguido por las grupales con un 32,8% y en último lugar las personales con un 29,6%.

Esta información es fundamental para poder identificar las habilidades más relevantes para su desarrollo, al menos en las etapas tempranas para el directivo; adicionalmente esta información es entrada para el objetivo específico cuatro de esta investigación; la clasificación se presenta en gráfica tipo de red para poder realizar comparativos con los datos de la población encuestada en la siguiente figura.

Figura 14. Clasificación de las habilidades gerenciales no técnicas



Fuente: Elaboración propia.

El manejo del estrés personal y el de los conflictos que aparecen como habilidades no tan importantes en esta clasificación contrasta con la importancia presentada en las habilidades importantes y difíciles de desarrollar (numeral 7.1.2.), este hallazgo permite proponer que el directivo debe desarrollarlas en una segunda instancia.



En similar situación se encuentran el liderar y el ganar poder e influencia, esta última es una habilidad de alta complejidad, principalmente desarrollada por directivos con experiencia. El ganar poder es identificado por varios autores, citados en el marco teórico, como necesario para liderar equipos efectivos que se sientan poderosos junto con un directivo con poder. Whetten & Cameron (2012) indican que un directivo sin poder en la organización no logrará alcanzar las metas propuestas, lamentablemente en muchas sociedades se evidencia una mala percepción del poder en las personas que lo tienen o lo buscan en las organizaciones, asimilándolo con acciones violentas, vengativas, manipuladoras e intimidadoras, esta podría ser la razón por lo cual los encuestados no reconocen como significativa la habilidad de ganar poder e influencia.

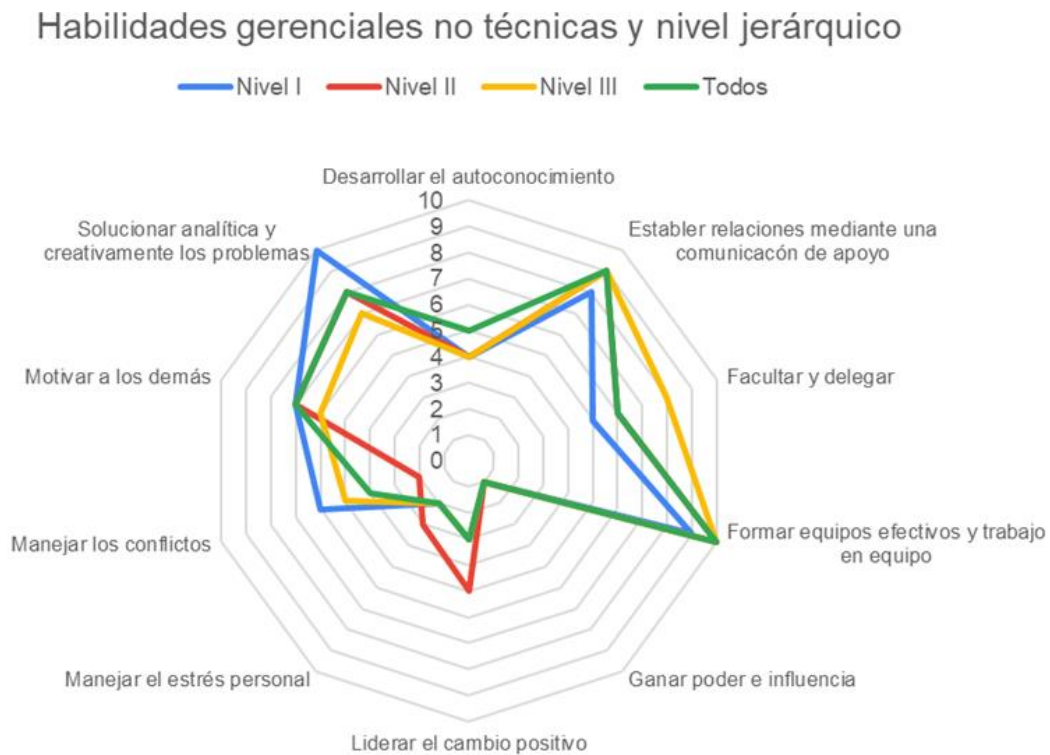
### **7.3.2. Nivel jerárquico y habilidades gerenciales**

El nivel jerárquico es el que identifica el grado de responsabilidad del directivo, así como la relación de él con la cantidad de personas y equipos de trabajo con quienes se relaciona; el nivel jerárquico como lo indica Katz (1974) está fuertemente relacionado con las habilidades gerenciales técnicas y no técnicas, en las cuales, mientras más alto el nivel jerárquico más habilidades gerenciales no técnicas son necesarias.

En la encuesta hay una pregunta abierta sobre el nivel jerárquico que se clasificó en tres niveles: I. Gerente General o CEO, correspondió al 22% de los encuestados; II. Alta gerencia, correspondiente a niveles de subgerencia o directivos de áreas y correspondió al 42% de los encuestados y III. Nivel de gestión, que agrupa coordinadores y supervisores que correspondió al 36% de los encuestados.

En la figura a continuación se presenta la importancia de las habilidades gerenciales no técnicas según los niveles definidos anteriormente y comparados con el resultado total.

Figura 15. Habilidades gerenciales no técnicas y nivel jerárquico.



Fuente: Elaboración propia.

La anterior figura presenta similitudes entre los tres niveles jerárquicos; sin embargo, se pueden identificar puntos relevantes en la habilidad más sobresaliente, en el caso del nivel de gerentes generales y CEO la habilidad más relevante es la relacionada con la solución de problemas, tanto analítica como creativamente; los niveles II y III

identifican de igual forma que la habilidad más importante es la relacionada con la formación de equipos de trabajo.

### 7.3.3. Sector económico y habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales pueden verse relacionadas con el sector en el que se desempeña el directivo, en la encuesta se obtuvo esta información, para de igual forma comparar el sector con las habilidades identificadas; en la tabla a continuación se encuentran las proporciones de la muestra en los distintos sectores, es relevante indicar que en servicios se agrupan los de primera necesidad como lo son transporte, comunicaciones, turístico, educativo y salud. El sector de servicios profesionales expertos agrupa todos los servicios relacionados con software, tecnología, financiero, gestión, entre otros.

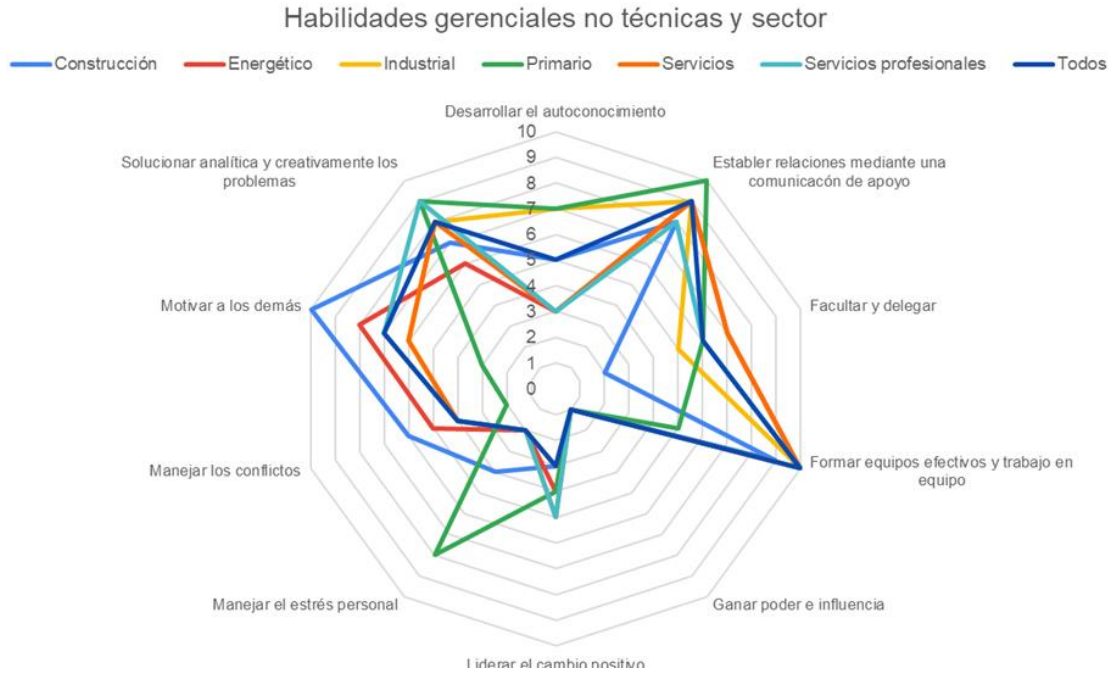
Tabla 6. Sector empresarial de los directivos encuestados

Sector	Cantidad	Porcentaje
Construcción	9	6%
Energético	22	15%
Industrial	17	12%
Primario (agrícola, ganadero, pesquero, minero, forestal)	9	6%
Servicios (transporte, comunicaciones, turístico, educativo)	47	33%
Servicios profesionales expertos (software, tecnología, financiero, gestión)	38	27%

Fuente: Elaboración propia.

En la figura a continuación se pueden comparar las habilidades gerenciales clasificadas por los directivos frente al sector en el cual operan.

Figura 16. Habilidades gerenciales no técnicas y sector



Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior resalta hallazgos al comparar los sectores en los cuales operan los directivos. Los diferentes sectores presentan pequeñas diferencias y se refuerza que en el primer lugar está la formación y gestión de equipo de trabajo seguido por la comunicación.

En la construcción la habilidad más importante es la motivación, este es un hallazgo que se puede presentar por ser un sector con alto número de empleados semi y no calificados, los cuales demandan mayores desafíos para los directivos; en el sector primario es notable el manejo del estrés a diferencia de los otros sectores, lo cual puede estar relacionado con un campo que ha sido constantemente golpeado por las crisis nacionales.

---

### 7.3.4. Profesión y habilidades gerenciales

En este apartado se evalúan las diferencias y las similitudes de las habilidades gerenciales no técnicas con relación a las profesiones de los directivos con formación técnica encuestados; las profesiones se han clasificado en los siguientes cinco grupos: I. Artes y Humanidades como Arquitectura, II. Ciencias Sociales como Derecho, III. Ingeniería IV. Salud como Medicina; los resultados se presentan en la siguiente tabla.

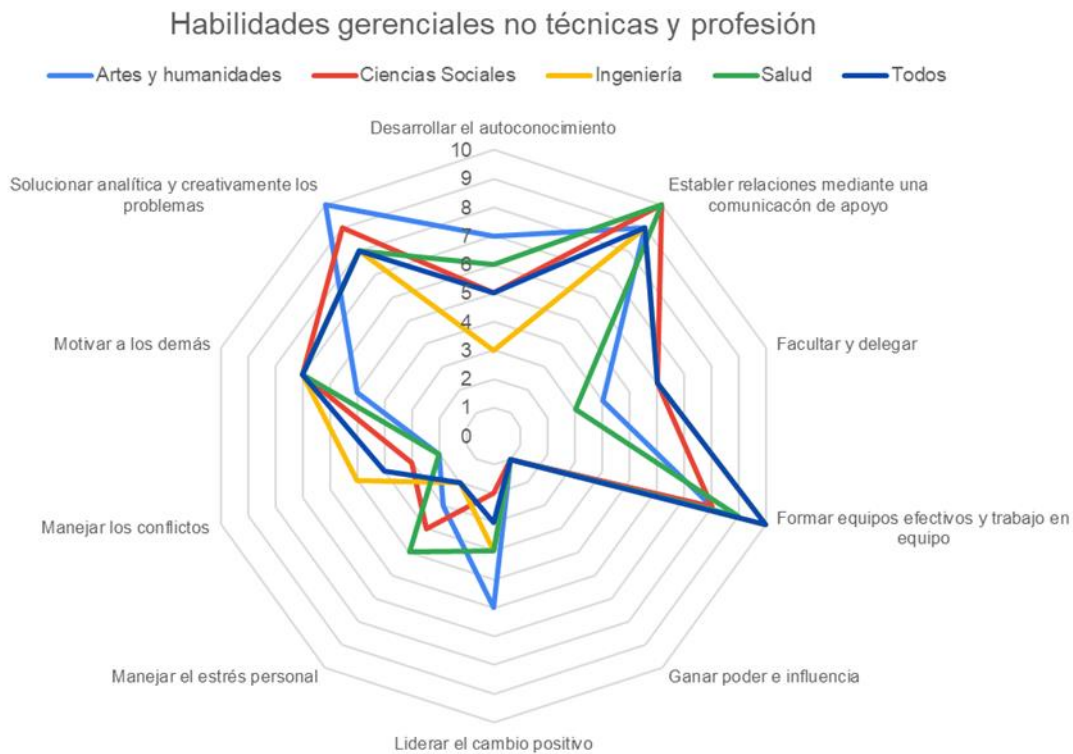
Tabla 7. Campo de acción profesional de los encuestados

<b>Clasificación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Artes y humanidades	10	7%
Ciencias Sociales	35	25%
Ingeniería	83	58%
Salud	14	10%

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en los casos anteriores, se utilizó la gráfica de telaraña para comparar las similitudes y diferencias frente a lo percibido por las diferentes clasificaciones de las profesiones y los resultados totalizados, como se muestra a continuación.

Figura 17. Profesión y habilidades gerenciales no técnicas



Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior permite resaltar algunos hallazgos de las profesiones de los directivos y sus necesidades de desarrollar las habilidades gerenciales no técnicas; en primera instancia los profesionales de las Artes y humanidades consideran que la habilidad más importante es la solución de problemas, posiblemente relacionada con que estas profesiones se enfrentan a los desafíos de diseños y problemáticas del ser humano, en contraste, esta área del conocimiento no parece valorar la habilidad de manejar los conflictos. En segunda instancia, la Ingeniería y los profesionales del área de la salud priorizan la comunicación como la habilidad principal. En el caso de los ingenieros

parecen no valorar la habilidad del desarrollo del autoconocimiento, esto no es extraño puesto que dicha habilidad enfrenta al directivo a cuestionarse sobre sus actos y métodos, es usual que los directivos lo eviten ya que puede evidenciar que está haciendo mal su papel, generando vergüenza y sentimientos negativos, resistiéndose a adquirir nuevas informaciones que puedan afectar su autoestima (Whetten & Cameron, 2012).

Todas las profesiones señalan que la habilidad menos importante es el ganar poder e influencia; otro hallazgo es que la habilidad de delegar es poco valorada en las áreas de la salud, posiblemente porque los profesionales de esta área deben tomar decisiones de magnitud vital.

### 7.3.5. Nivel de estudios y habilidades gerenciales

En este apartado se evidencian las similitudes y diferencias de las habilidades gerenciales de acuerdo al nivel educativo de los directivos, lo cual se logró al analizar las respuestas obtenidas en la encuesta. El número de los encuestados y nivel educativo se presenta a continuación.

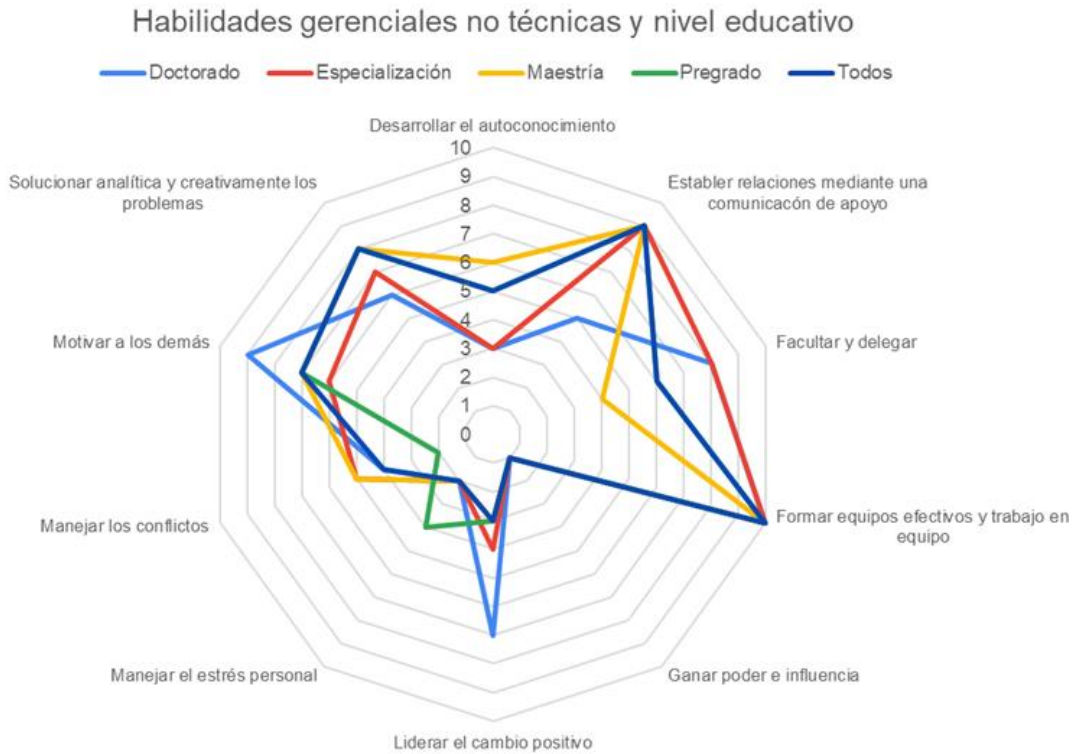
Tabla 8. Nivel educativo de los encuestados

Nivel	Cantidad	%
Doctorado	11	8%
Especialización	45	32%
Maestría	50	35%
Pregrado	36	25%

Fuente: Elaboración propia.

Para identificar las diferencias se realizó la siguiente figura de telaraña entre el nivel educativo y las habilidades gerenciales no técnicas.

Figura 18. Nivel educativo y habilidades gerenciales no técnicas



Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior identifica hallazgos interesantes, en primer lugar, los encuestados con la formación más alta, que es el doctorado, a diferencia de los otros niveles, resaltan la importancia del liderazgo para el cambio positivo y la de motivación. Los doctores no consideran tan relevante el autoconocimiento, ya que esta habilidad pone en riesgo su autoestima al evidenciar errores a pesar de su alto nivel educativo, que cuestiona el ego de los doctores; a diferencia de los otros niveles de estudio los doctores resaltan la importancia de las habilidades de liderar y motivar.



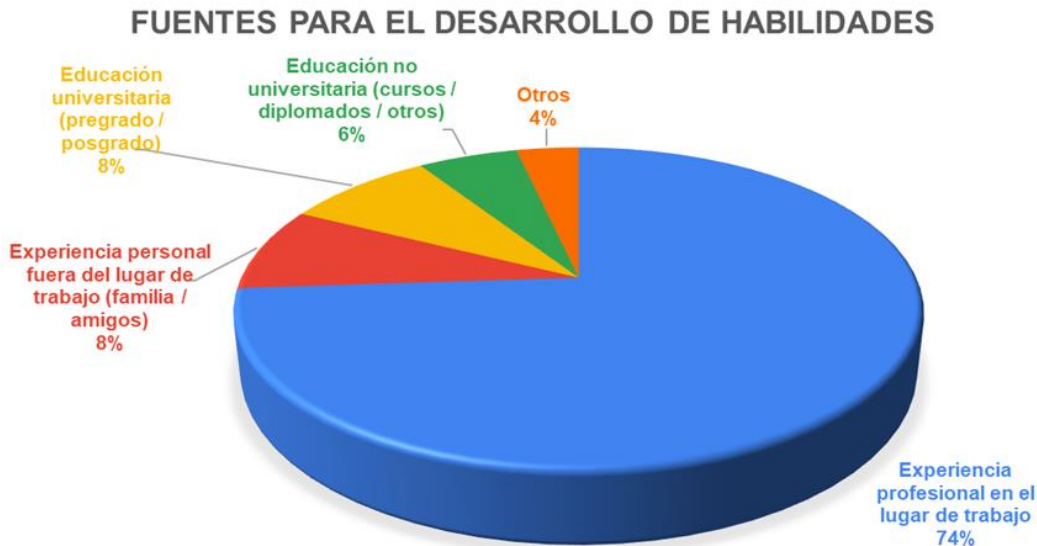
Los niveles educativos de pregrado, especialización y maestría coinciden que la habilidad más relevante es la de formación de equipos de trabajo seguida por la comunicación.

En el caso de los profesionales con maestría vale la pena mencionar que ellos presentan limitadas capacidades para delegar, al no encontrar esta habilidad como importante. Se debería llevar a cabo estudios posteriores que permitan encontrar medios y métodos que refuercen en los niveles educativos de maestría, el desarrollo de la habilidad de delegar.

#### **7.3.6. Fuentes para el desarrollo de habilidades gerenciales**

Identificar las fuentes para el desarrollo de las habilidades gerenciales no técnicas brinda informaciones para la toma de decisiones académicas en búsqueda de fortalecer sus programas de formación. Las fuentes y su relevancia se presentan en la figura a continuación.

Figura 19. Fuentes para el desarrollo de habilidades gerenciales.



Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior indica que las habilidades gerenciales no técnicas se desarrollan principalmente en el lugar de trabajo. Muy relegada, de acuerdo a la percepción de los encuestados, se encuentra la formación universitaria, esto abre la puerta para nuevos estudios que permitan identificar en los programas universitarios cómo fortalecer el desarrollo estas habilidades.

#### **7.4. Seleccionar las habilidades necesarias para proponer un marco de habilidades gerenciales no técnicas para los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y Medellín - objetivo específico cuatro**

El cuarto objetivo específico selecciona las habilidades necesarias en el contexto de esta investigación. La selección se realizó apoyada en un grupo focal de directivos con

alta trayectoria y que cumplieran con los requisitos planteados en la metodología. A continuación, se presenta la tabla resumen de los directivos y sus características, de acuerdo a los criterios definidos. En el anexo 2 se presenta su hoja de vida resumida.

Tabla 9. Grupo focal: los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y Medellín

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Empresa</b>	<b>Años en cargos directivos</b>	<b>Número de empleados</b>
Carlos Gómez	CEO	i-Soporte	20	18
Iván Plazas	Gerente General	Edospina	20	85
Jason Pérez	CEO	Aliado TI	14	13
Karina García	Socia - Directora Administrativa	ICP	20	10
Mauricio Ruiz	CEO	Quixa Group S.A.S.	1	4
Mónica Arango	CEO	Sueño y Oxígeno	21	6
Viviana Otálvaro	CEO	Hugger Island	10	6

Fuente. Elaboración propia

El grupo focal parte de las informaciones obtenidas en los objetivos específicos anteriores para plantear si hay unos mínimos necesarios y cuántas habilidades podría un directivo desarrollar al mismo tiempo; el grupo focal realizó durante una hora y media la misión encomendada a ellos. Los resultados con el grupo focal se presentan a continuación.

Tabla 10. Resultados con el grupo focal

Habilidad	Carlos Gómez	Iván Plazas	Jason Pérez	Karina García	Mauricio Ruiz	Mónica Arango	Viviana Otálvaro
Inteligencia emocional	X	X	X	X	X	X	X
Formar equipos		X	X	X	X	X	X
Comunicación	X	X	X			X	X
Delegación				X	X	X	X
Motivación		X		X	X		
Autoconocimiento	X	X				X	
Liderazgo			X				X
Planeación				X		X	
Poder e influencia	X						
Manejo del estrés	X						
Solución a problemas			X				
Número de habilidades	4	4	4	2	4	5	4

Fuente. Elaboración propia

El grupo focal coincide en que sin la inteligencia emocional no puede existir el éxito del directivo porque es la base para el desarrollo de las habilidades gerenciales no técnicas y que sin ella no se puede entrar en una adecuada relación interpersonal, adicionalmente, el grupo focal evidencia que el desarrollo de esta habilidad es primordial, que debería comenzar en casa y que las nuevas generaciones parecen carecer de ella.

El grupo focal encontró el consenso de que es cuatro el máximo número de habilidades que un directivo puede abordar al mismo tiempo. También se encontró que las habilidades se relacionan entre sí y que el tiempo para su desarrollo es diferente en cada directivo.

El grupo focal coincidió al identificar tres habilidades necesarias y son: I. formar y desarrollar equipos de trabajo, en la cual debe tener énfasis la formación permanente; II. comunicar asertivamente es la base para el éxito del directivo y III. la delegación va de la mano para cumplir los objetivos de la empresa.

El grupo focal también coincidió en que la selección de la última habilidad a ser desarrollada por el directivo depende de múltiples condiciones como las siguientes: el nivel de desarrollo de sus habilidades, el nivel de desempeño del equipo de trabajo, las características de la empresa y de su sector, entre otras.

#### **7.5. Plantear una propuesta de habilidades gerenciales no técnicas necesarias para los directivos con formación técnica en PYME en Bogotá y Medellín - objetivo específico cinco**

El presente apartado plantea las habilidades gerenciales no técnicas necesarias para el desarrollo de los directivos con formación técnica, relevantes para emprendedores y para las empresas PYME en las ciudades de Bogotá y Medellín. Esta propuesta tomará los hallazgos en los objetivos específicos anteriormente desarrollados.

La primera información hace referencia a los resultados y hallazgos del objetivo específico dos relacionados con la habilidad más valiosa y con la habilidad más difícil de desarrollar. La segunda información la clasificación encontrada al desarrollar el objetivo específico tres. La última información es la obtenida gracias al grupo focal y que cumple

el objetivo específico cuatro. La siguiente tabla presenta estas informaciones usando el mismo color para la misma habilidad.

Tabla 11. Habilidades necesarias de acuerdo a los objetivos específicos dos, tres y cuatro

No.	Habilidad más valiosa	Habilidad más difícil de desarrollar	Clasificación	Selección
1	Comunicación asertiva	Delegación	Formar equipos	Formar equipos
2	Trabajo en equipo	Manejo del estrés	Comunicación de apoyo	Comunicación
3	Delegación	Manejo de los conflictos	Solución de problemas	Delegación
4	Solución de problemas	Comunicación asertiva	Motivación	Autoconocimiento
5	Autoconocimiento	Ganar influencia	Delegación	Motivación

Fuente. Elaboración propia

La propuesta planteada en este quinto y último objetivo específico, de acuerdo a todo el proceso de investigación, es que las cuatro habilidades gerenciales no técnicas en las que los directivos con formación técnica se deben enfocar, las cuales fueron ampliamente abordadas en el marco teórico, en el proceso de captación de la información y en el análisis y la interpretación de los resultados de la encuesta y del grupo focal dando cumplimiento a la metodología y a los objetivos propuestos son:

1. Formación de equipos de trabajo
2. Comunicación asertiva
3. Delegación
4. Autoconocimiento

Los hallazgos más importantes que deben resaltarse de esta propuesta son: I. el autoconocimiento es necesario para tener mejores relaciones interpersonales y está ligado

a la comunicación asertiva para lograr la motivación, II. las habilidades de gestión de los grupos y las interpersonales deben tener prioridad para ser desarrolladas, III. las habilidades personales deben ser desarrolladas en una segunda instancia.

## **8. Conclusiones y recomendaciones**

### **8.1. Conclusiones**

Esta investigación logró su objetivo al proponer las habilidades gerenciales no técnicas necesarias para los directivos con formación técnica en las PYME en Bogotá y en Medellín, los detalles son abordados en los siguientes numerales.

#### **8.1.1. Habilidades gerenciales no técnicas necesarias para los directivos con formación técnica**

Esta investigación partió de los referentes teóricos para definir las habilidades gerenciales no técnicas presentadas en el marco teórico, los objetivos específicos dos y tres consolidaron la identificación y clasificación según la percepción de los directivos con formación técnica encuestados, finalmente, el grupo focal atendiendo el objetivo específico cuatro permitió definir las HGNT necesarias, atendiendo el objetivo general y los específicos.

El desarrollo de la investigación descrito permitió concluir que los directivos con formación técnica deben enfocarse en máximo cuatro habilidades, las cuales son: formación de equipos de trabajo, comunicación asertiva, delegación y autoconocimiento.

#### **8.1.2. Formación: la clave para lograr equipos de trabajo exitosos**

El trabajo en equipo es una habilidad que la mayoría de las empresas consideran importante y este estudio presenta una conclusión complementaria, la cual es que el trabajo en equipo no se puede lograr sin la adecuada capacitación del empleado; el



mercado actual con su rápido movimiento reta a las empresas y sus directivos a mantener la formación continua de todos sus empleados para el logro de las metas y así tener el éxito empresarial.

### **8.1.3. Habilidades interpersonales: elementos clave para la gestión eficaz**

El análisis de los resultados de la investigación del capítulo siete resalta que las habilidades interpersonales que permiten al directivo relacionarse, como la comunicación y el entender las necesidades del equipo de trabajo son las más importantes, por lo cual las PYME deben considerar necesaria la formación continua de sus directivos en estas habilidades en primer lugar; se encuentra que las HGNT de gestión grupal están en segundo lugar.

Por último, no se pueden olvidar las HGNT personales, como el autoconocimiento ya que es necesario para relacionarse positiva y asertivamente; a pesar de su relevancia, al desarrollo del autoconocimiento no se le da debida importancia por parte de los directivos con formación técnica dado que genera un duelo entre su autopercepción versus las necesidades para ser eficiente en su cargo.

### **8.1.4. PYME: un mercado específico para las habilidades gerenciales no técnicas**

Uno de los puntos más interesantes de esta investigación es haber identificado las similitudes y las diferencias de las HGNT necesarias para el directivo con formación técnica de acuerdo a los diferentes parámetros estudiados.

En este contexto tiene relevancia el mercado en el cual se desempeña la empresa, como es el caso de la construcción, en el cual la habilidad que posiblemente sea la más

importante es la motivación, mientras que en el sector primario es notable el manejo del estrés, lo anterior está detallado en el apartado 7.3.3.

Existen algunas HGNT con diferencia de opiniones de acuerdo al sector de la empresa, como es el caso de la habilidad de la motivación, que llevaría a concluir que para algunos sectores esta habilidad es importante, pero para otros no lo es, lo cual abre un camino a posibles nuevas investigaciones que aborden este fenómeno.

#### **8.1.5. Alta dirección: solución de problemas estratégicos**

Una conclusión interesante de esta investigación es el identificar que las HGNT para el desempeño en la alta gerencia difieren de otros niveles jerárquicos en el cual se desempeña el directivo con formación técnica.

La conclusión es que los directivos con formación técnica, que ocupan cargos de alta dirección, visualizan que la solución analítica y creativa de problemas es, entre las HGNT, la más relevante en su función, como está detallado en el apartado 7.3.2.; en contraste con los otros niveles jerárquicos que identifican como la más relevante la formación de equipos de trabajo.

El manejo de los conflictos, entre las HGNT, parece cobrar más importancia en la medida que el directivo con formación técnica avanza en el nivel jerárquico.

#### **8.1.6. Inteligencia emocional: base para el desarrollo de habilidades gerenciales no técnicas**

Los directivos que participaron en el grupo focal evidenciaron que la inteligencia emocional no es tomada en cuenta suficientemente en los procesos educativos y esta es

indispensable para el ejercicio profesional y aún es más fuerte para el desempeño sobresaliente del directivo.

La conclusión es que los directivos deben formarse continuamente en la inteligencia emocional e invita a revisar los modelos educativos, los contenidos curriculares y sus herramientas pedagógicas, con mayor relevancia en los estudios de posgrado.

#### **8.1.7. Diferentes profesiones diferentes habilidades**

El análisis de las profesiones y sus relaciones con las HGNT desarrollada en el numeral 7.3.4. llevan a concluir que existen preferencias en estas de acuerdo a la formación del directivo; es el caso de los profesionales de las Artes y las Humanidades quienes consideran que la habilidad más importante es la solución de problemas, minimizando la importancia de la habilidad para manejar los conflictos.

Los profesionales del área de la salud resaltan la importancia de la comunicación al igual que los profesionales del área de la Ingeniería; sin embargo, estos últimos parecen no valorar la habilidad del desarrollo del autoconocimiento, como se ha mencionado anteriormente genera un conflicto porque choca con su ego al hacerse evidente que pueden estar cometiendo errores en su gestión.

La conclusión es que las diferentes profesiones requieren atenciones igualmente diferentes porque el perfil profesional marca las fortalezas y debilidades en sus HGNT y esto debe ser tenido en cuenta para definir el plan de formación continua.

### **8.1.8. Desarrollo de habilidades y su relación con el nivel de formación**

El análisis de resultados desarrollado en el numeral 7.3.5. permite concluir que, mientras más alto sea el nivel de formación, cobran más importancia las habilidades de liderazgo y motivación, con mayor relevancia si se hace énfasis en que estas habilidades sean usadas para el cambio positivo; en contraste se van minimizando otras habilidades como la del autoconocimiento, ya que esta habilidad pondría en riesgo la autoestima del directivo.

En el caso de los profesionales con maestría parecen dar relevancia a la habilidad de formación de equipos de trabajo y no consideran destacada la habilidad de delegar. Lo anterior lleva a reflexionar sobre la necesidad de revisión de los programas académicos de maestría que permitan fortalecer estas habilidades.

## **8.2. Discusión y recomendaciones**

### **8.2.1. Desafíos metodológicos y oportunidades futuras**

Uno de los desafíos que enfrentó esta investigación fue conseguir un número representativo de directivos con formación técnica que participaran en la investigación y que diligenciaran la encuesta; con relación a este desafío se vislumbra la oportunidad de realizar la encuesta a más directivos con formación técnica, de esta forma se amplía la base de datos y se reduce el margen de error de la muestra.

Otro desafío fue que por los recursos disponibles se decidió utilizar el *google forms* como herramienta para la encuesta, debido a esto, los encuestados encontraron

algunas dificultades para diligenciar la pregunta correspondiente a la clasificación de las diez habilidades seleccionadas las cuales debían valorar de mayor a menor importancia; esto generó un trabajo adicional al investigador para que los encuestados logaran el correcto diligenciamiento del formato. Surge la oportunidad de desarrollar una herramienta más amigable para que los encuestados no afronten la dificultad que se presentó con la usada en esta investigación.

Sería interesante que otras investigaciones profundizaran en las necesidades de las HGNT de los directivos con formación técnica de acuerdo a características específicas como el perfil educativo y profesional, el mercado y el contexto empresarial en los cuales los directivos se desempeñan.

### **8.2.2. Directivos y emprendedores: el nivel jerárquico implica nuevas habilidades no técnicas**

El desarrollo de los objetivos, los análisis de los resultados de las encuestas y el trabajo implementado con el grupo focal permitieron encontrar interesantes hallazgos y conclusiones tales como: muchos profesionales con formación técnica llegan a cargos directivos sin haber desarrollado algunas de las habilidades no técnicas necesarias para el éxito en sus cargos, asunto que es negativo en los emprendimientos principalmente de base tecnológica.

Esta investigación ilustrará a directivos y emprendedores un camino para la construcción de sus planes de formación continua para el desarrollo de las HGNT para un alto desempeño en sus funciones gerenciales.

### **8.2.3. Habilidades gerenciales no técnicas: un desafío para la academia**

Aparece un desafío educativo que se desvela con esta investigación, que es la limitada influencia de los programas universitarios, tanto en pregrado como en posgrado, en el desarrollo de HGNT.

En el apartado 7.3.6. se identifica la pequeña influencia de los estudios formales universitarios tanto en pregrado como en posgrado para el desarrollo de HGNT; solo el 8% de los encuestados recibieron en sus programas universitarios estudios sobre HGNT. Este hallazgo indica que existe no solo la oportunidad sino el deber por parte de las instituciones universitarias de articular en sus programas las HGNT.

### **8.2.4. Empresas de base tecnológica y las habilidades de su directivo**

Las empresas de base tecnológica (EBT) dependen de la tecnología usada en sus procesos; sin embargo, no son fáciles de definir. Alarcon & Diaz (2016) explican esta dificultad para definir las EBT debido a que pueden ser usados diferentes tipos de parámetros tales como: el entorno en el que la empresa compite, la diversificación tecnológica usada e inclusive el origen de la empresa; se puede resumir que las EBT son “empresas de no más de 25 años de edad que se basan en la explotación de una innovación o invención que implique un riesgo tecnológico sustancial” (Alarcon & Diaz, 2016, p.4).

Teniendo en cuenta que las ETB contribuyen al impulso económico del país y que esta investigación encuentra que los directores y emprendedores en estas EBT en gran medida tienen formación técnica y posiblemente limitadas HGNT, es significativo que

estos directivos encuentren cursos de formación continua en las universidades para alcanzar el nivel adecuado en estas habilidades y aportar al éxito del sector productivo al que pertenecen.

## 9. Referencias

- Abbass, I. M. (2012). Management Skills - Tools for leadership Imperatives in Democracy. *European Scientific Journal*, 8(16), 114–129.
- Alarcon, M., & Diaz, C. (2016). La empresa de base tecnológica y su aporte a la economía mexicana.pdf. *Contaduria y Administración*, 61, 106–126.  
[www.cya.unam.mx/index.php/cya](http://www.cya.unam.mx/index.php/cya)
- Azcona, J. R., Guillén, C., Meléndez, A., & Pastrana, J. (2016). Guía sobre el manejo del estrés desde Medicina del Trabajo. *Asociación Española de Especialistas En Medicina Del Trabajo, Sans Growing Brands. Barcelona*, 74.
- Barugel, E. A. (2010). Gobierno corporativo en la empresa familiar: Arquitecturas diseñadas para superar la crisis de la delegación. *Universidad Del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA)*, 433.
- Beleña, M. A., & Bagueña, M. J. (1992). Habilidades Interpersonales: Efectos De Un Programa De Entrenamiento En Mujeres Delincuentes Internas. *Análisis y Modificación de Conducta*, 18(61), 751–772.
- Bennett, R. (2002). Employers' demands for personal transferable skills in graduates: A content analysis of 1000 job advertisements and an associated empirical study. *Journal of Vocational Education and Training*, 54(4), 457–476.  
<https://doi.org/10.1080/13636820200200209>



- Cajide, X., Zamora, E., Mosteiro García, M., Barreiro, F., Porto Ucha, A., Abeal Pereira, C., & Expósito, A. (2002). Competencias adquiridas en la universidad y habilidades requeridas por los empresarios. *Revista de Investigación Educativa*, 20(2), 449–467.
- Carroll, A. B., Adler, N. J., Mintzberg, H., Cooren, F., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Laasch, O. (2020). What are responsible management? A conceptual potluck. *Research Handbook of Responsible Management, September*, 56–71.  
<https://doi.org/10.4337/9781788971966.00008>
- Casas, J., Repullo, J. R., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527–538. [https://doi.org/10.1016/s0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/s0212-6567(03)70728-8)
- Esfandnia, F., Khezeli, M., Bayat, R., Ojaghi, S., & Esfandnia, A. (2016). Relationship between the managerial skills with the effectiveness of managers. *Acta Medica Mediterranea*, 32(SpecialIssue2), 987–990.
- Farr, J. V., & Merino, D. N. (2003). Educating entry-level engineers: Are broad-based business/managerial skills a key to sustaining the US innovation-based economy? *International Journal of Engineering Education*, 19(2), 252–259.
- FullerLove, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 175–190. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00125.x>
- Goleman, D. (2016). Inteligencia Emocional. In *Revista de Educación, Motricidad e Investigación* (Issue 4). <https://doi.org/10.33776/remo.v0i4.2727>

- Griffin, R., & Fleet, D. van. (2013). *HABILIDADES DIRECTIVAS*.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Lowden, J. S. (1988). Managerial Skills for the Entrepreneur. *Management Decision*, 26(4), 35–39. <https://doi.org/10.1108/eb001505>
- Madero, S., & Rodríguez, D. (2018). *Relación entre las teorías X y Y de McGregor , las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo Relationships between McGregor ' s X and Y theory , compensation form , and job satisfaction*. 13(1), 95–107.
- Madrigal, B. E., Baltazar, A., Franco, R. G., González, H., Ochoa, A. L., Madrigal Torres, R., Vázquez Ávila, G., & Zárate Sevilla, L. E. (2009). *Habilidades directivas* (Segunda). McGraw Hill.
- Mann, F. C. (1965). Toward an understanding of the leadership role in formal organizations. *Leadership and Productivity*, 68–103.
- Mengual, A., Juárez, D., Sempere, M., & Rodríguez, A. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, 7, 6–30.
- Papulová, Z., & Mokroš, M. (2007). *Importance of managerial skills and knowledge in management for small entrepreneurs*.

- Paredes, M. (2014). Las habilidades interpersonales para la negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional en empresas productoras del Perú. *Revista de Investigación En Psicología*, *14*(1), 109. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v14i1.2079>
- Penchev, P., & Salopaju, A. (2011). Entrepreneurial Competencies Needed by Managers in their Work. *Jonkoping International Business School, May*, 1–65.
- Pérez, F. J. P., Guzmán, T. L. G., & Cruz, F. G. S. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, *10*(3), 528–561. <https://doi.org/10.3926/ic.511>
- Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of R.L. Katz: An updated typology of management skills. *Management Decision*, *42*(10), 1297–1308. <https://doi.org/10.1108/00251740410568980>
- Popescu, L., Iancu, A., Avram, M., Avram, D., & Popescu, V. (2020). The role of managerial skills in the sustainable development of SMEs in Mehedinti County, Romania. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(3), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12031119>
- Prieto, M. A., & March, J. C. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Atención Primaria*, *29*(6), 366–373. [https://doi.org/10.1016/s0212-6567\(02\)70585-4](https://doi.org/10.1016/s0212-6567(02)70585-4)
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación&Negocios*, *11*(17), 23–29.

- Rosenbaum, B. L. (1990a). How Successful Technical Professionals Achieve Results. *Research-Technology Management*, 33(1), 24–26.  
<https://doi.org/10.1080/08956308.1990.11670634>
- Rosenbaum, B. L. (1990b). How technical professionals achieve results. 1990 *International Engineering Management Conference*, 141–144.
- Ruth, D. (2006). Frameworks of managerial competence: Limits, problems and suggestions. *Journal of European Industrial Training*, 30(3), 206–226.  
<https://doi.org/10.1108/03090590610662959>
- Salkind, N. (1998). *Métodos de Investigación* (second). Prentice Hall.
- Schollhammer, H., & Kuriloff, A. H. (1979). Entrepreneurship and Small Business Management. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 194–196.
- Tarim, T. B. (2015). Managing technical professionals: Why technical managers need people management skills. *IEEE Engineering Management Review*, 43(2), 5–6.  
<https://doi.org/10.1109/EMR.2015.2430412>
- Thite, M. R. (1997). Managerial Skills in Technical Professionals — An Exploration of IT Project Leadership. In *The Place of Information Technology in Management and Business Education* (pp. 191–198). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-35089-9\\_25](https://doi.org/10.1007/978-0-387-35089-9_25)

- Tito, P., & Acuña, P. (2015). Impacto De La Motivación En Laproductividad Empresarial: Caso Gerencia De Infraestructura En Telefónica Del Perú. *Gestión En El Tercer Milenio*, 18(35), 51–59.
- Tokarčíková, E., Malichová, E., Kucharčíková, A., & Durišová, M. (2020). Importance of technical and business skills for future it professionals. *Amfiteatru Economic*, 22(54), 567–578. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/54/567>
- Vargas, J., & Torres, B. (2017). The directive skills and their impact on the labor productivity of mexican smes. Case study of the Green House Company in the city and port of Lázaro Cárdenas Michoacán (Mexico). *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(4), 5–36.
- Vega, G., Ávilas, J., Vega, A. J., Camacho, N., Becerril, A., & Leo, G. E. (2014). Paradigmas en la Investigación: Enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15), 523–528.
- Ventuda, J. (1990). ¿población o muestra?: una diferencia necesaria. *Nursing Research*, 39(5), 309. <https://doi.org/10.1097/00006199-199009000-00016>
- Villar, V., & Quiroga, G. (2013). Competencias Personales para un Director de Proyecto Exitoso. *Competencias Personales Para Un Director de Proyecto Exitoso*, 1(2), 26–40. <https://doi.org/10.19083/sinergia.2013.174>
- Villegas, M., Carmen, M., Graciela, A., Morillo, A., & Valle, Y. (2012). Habilidades interpersonales de la comunicación y responsabilidad social en organizaciones educativas. *Multiciencias*, 12, 221–227.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Prentice Hall.

Zahonero, A., & Martín, M. (2012). Formación integral del profesorado : hacia el desarrollo de competencias personales y de valores en los docentes. *Tendencias Pedagógicas*, 20(0), 51–70.

## 10. Anexo 1 – Encuesta

### Evaluación de habilidades gerenciales

La encuesta a continuación busca determinar las habilidades gerenciales necesarias para un director con formación técnica. Los resultados serán consolidados en la base de datos de la Administración de la Universidad Nacional de Colombia por parte del asistente Miguel Simón Yanes Veloz, dirigida por el profesor director Alejandra Echeverry Rubio y co-dirigida por el profesor Jaime Andrés Vielva Salazar.

En esta investigación se aplicará Consentimiento Informado, como herramienta que orienta el manejo de la información bajo el criterio de la protección de la confidencialidad, que asegura la no asociación explícita entre segmentos de información y nombres de personas naturales específicas. Al participar, Usted acepta que es mayor de 18 años y le otorga permiso al investigador para utilizar la información en los propósitos académicos de este estudio, así como en los productos resultantes del mismo.

Únicamente el investigador y su equipo de trabajo tendrán acceso a la información que se proporciona. Mayor información con el investigador principal Miguel Simón Yanes Veloz en la Universidad Nacional de Colombia al correo electrónico [mvsunes@unal.edu.co](mailto:mvsunes@unal.edu.co)

¡Muchas gracias por su participación!

#### \*Obligatorio

1. Nombre y Apellido \*

---

2. Cargo \*

---

3. Empresa donde trabaja

---

4. Sector económico de la empresa

Marque solo un óvalo.

- Primario (agrícola, ganadero, pesquero, minero, forestal)
- Industrial
- Energético
- Construcción
- Servicios (transporte, comunicaciones, turístico, educativo)
- Servicios profesionales superiores (software, tecnología, financiero, gestión)

5. Correo electrónico \*

---

6. Profesión \*

---

**7. Nivel de estudios \***

Marca solo un óvalo.

- Doctorado  
 Maestría  
 Especialización  
 Pregrado

**8. 1. A continuación se presentan 10 habilidades gerenciales necesarias para un director, identificadas por el autor David Whetten. Se deben clasificar en orden de importancia para el desarrollo de su cargo, donde el 10 es el más importante y el 1 es el menos importante; solo puede haber una valoración (número / columna) a una habilidad**

Marca solo un óvalo por fila.

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Desarrollar el autococonocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejar el estrés personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solucionar analíticamente y creativamente los problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar poder e influencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivar de los demás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejar los conflictos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recruitar y delegar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formar equipos efectivos y trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderar el cambio positivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. 2. En su experiencia, ¿cuál ha sido la habilidad gerencial que más ha impactado positivamente su desarrollo profesional?**

\_\_\_\_\_

**10. 3. En su experiencia, ¿cuál ha sido la habilidad que más se le ha dificultado desarrollar?**

\_\_\_\_\_



---

11. 4 ¿Cuál ha sido la fuente principal que le ha permitido desarrollar sus habilidades gerenciales?

Marca solo un óvalo.

- Educación universitaria (pregrado / posgrado)
- Educación no universitaria (cursos / diplomados / otros)
- Desarrollo / experiencia profesional en el lugar de trabajo
- Desarrollo / experiencia personal fuera del lugar de trabajo (familia / amigos)
- Otro: \_\_\_\_\_

---

Este contenido no ha sido verificado ni aprobado por Google.

Google Formularios