

# Las mipymes y sus habilidades

¿Cómo dirigen? Panorama de Ocaña, Colombia



Universidad Francisco  
de Paula Santander  
Ocaña - Colombia  
Vigilada Mineducación

**Adriana Mosquera Carrascal**  
**Ramón Armando Bayona Trillos**





**LAS MIPYMES Y SUS  
HABILIDADES**  
¿CÓMO DIRIGEN? PANORAMA DE  
OCAÑA, COLOMBIA

ADRIANA MOSQUERA CARRASCAL  
RAMÓN ARMANDO BAYONA TRILLOS

Mosquera Carrascal, Adriana

Las mipymes y sus habilidades : ¿cómo dirigen? panorama de Ocaña, Colombia /  
Adriana Mosquera Carrascal, Ramón Armando Bayona Trillos. -- 1a ed. -- Ocaña : Universidad  
Francisco de Paula Santander ; Bogotá : Ecoe Ediciones, 2021.

57 p. - (Ciencias empresariales. Emprendimiento y liderazgo)

Incluye reseña de los autores en la pasta. -- Contiene referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-503-163-0

1. Pequeña y mediana empresa - Investigaciones - Ocaña I. Bayona Trillos, Ramón Ar-  
mando II. Título III. Serie

CDD: 658.0220986124 ed. 23

CO-BoBN- a1084408

---



**Área:** Ciencias empresariales

**Subárea:** Emprendimiento y liderazgo



**Universidad Francisco  
de Paula Santander**

Ocaña - Colombia  
Vigilada Mineducación

© Adriana Mosquera Carrascal  
© Ramón Armando Bayona Trillos

- ▶ Universidad Francisco  
de Paula Santander  
Vía Acolsure, Sede el Algodonal  
Ocaña, Norte de Santander -  
Colombia  
Teléfono (057)(7) 5690088
- ▶ Ecoe Ediciones S.A.S.  
Carrera 19 # 63C 32  
Bogotá, Colombia

**Primera edición:** Bogotá, octubre del 2021

**ISBN:** 978-958-503-163-0  
**e-ISBN:** 978-958-503-164-7

Directora editorial: Claudia Garay Castro  
Corrección de estilo: Laura Lobatón  
Diagramación: Nicol Pulido Casallas  
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz  
Impresión: Carvajal Soluciones de  
comunicación S.A.S  
Carrera 69 #15 -24

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

*Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados*

# AGRADECIMIENTOS

A Dios nuestros más profundos agradecimientos, por su gran misericordia; a nuestros familiares, por su apoyo constante; a nuestros estudiantes, fuente de inspiración y pasión por lo que hacemos, y a la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, administradora de los recursos públicos que hacen posible la publicación de esta obra.

Adriana y Ramón.



# CONTENIDO

<b>PRÓLOGO</b> .....	XIII
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	XV
<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	XVII
Antecedentes de las mipymes .....	XVII
Fundamentos de las habilidades directivas.....	XXII
Tipo de investigación .....	XXXVII
Metodología .....	XXXVII
Método de investigación.....	XXXVIII
Población y muestra .....	XXXVIII
Técnica e instrumento de recolección de información .....	XXXIX
Análisis de la información.....	XXXIX
Procedimiento de investigación .....	XL
<b>CAPÍTULO 1. HABILIDAD DIRECTIVA DE LIDERAZGO DE LAS MIPYMES DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 2. COMUNICACIÓN DE LAS MIPYMES: HABILIDAD DIRECTIVA NECESARIA</b> .....	13
Resultados .....	15

<b>CAPÍTULO 3. TRABAJO EN EQUIPO: UNA HABILIDAD DIRECTIVA DE LAS MIPYMES</b> .....	21
Resultados .....	23
<b>CAPÍTULO 4. LA TOMA DE DECISIONES: HABILIDAD DIRECTIVA ESENCIAL DE LAS MIPYMES</b> .....	31
Resultados .....	32
<b>CAPÍTULO 5. NEGOCIACIÓN: HABILIDAD DIRECTIVA PRIORITARIA DE LAS MIPYMES</b> .....	41
Resultados .....	42
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES</b> .....	47
<b>REFERENCIAS</b> .....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	Habilidad para proyectar la visión empresarial.....	3
TABLA 2.	Habilidad para asegurar el cumplimiento de metas.....	3
TABLA 3.	Habilidad en el diseño de objetivos y asignación de responsabilidades .....	4
TABLA 4.	Habilidad para delegar funciones .....	5
TABLA 5.	Habilidad para comprender las amenazas competitivas.....	5
TABLA 6.	Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocio .....	6
TABLA 7.	Habilidad para comprender los cambios del entorno .....	7
TABLA 8.	Habilidad para fomentar el aprendizaje y formación a largo plazo .....	7
TABLA 9.	Habilidad para generar un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo.....	8
TABLA 10.	Habilidad para comunicar al equipo y propiciar su participación .....	9
TABLA 11.	Habilidad de comunicación asertiva no defensiva .....	16
TABLA 12.	Habilidad para mantener el interés en la comunicación aún en el desacuerdo.....	16
TABLA 13.	Habilidad para comunicarse armónicamente .....	17
TABLA 14.	Habilidad de escuchar objetivamente sin prejuizar .....	18
TABLA 15.	Habilidad de retroalimentación .....	18

TABLA 16.	Habilidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva .....	19
TABLA 17.	Habilidad para tener en cuenta opiniones del equipo.....	23
TABLA 18.	Habilidad para incorporar cambios sugeridos.....	23
TABLA 19.	Habilidad para encauzar el equipo de trabajo .....	24
TABLA 20.	Habilidad para otorgar un trato justo e igualitario.....	25
TABLA 21.	Habilidad para dotar de recursos y apoyar al equipo.....	25
TABLA 22.	Habilidad para monitorear el desempeño del equipo .....	26
TABLA 23.	Habilidad para ayudar al equipo a fijar metas alcanzables.....	27
TABLA 24.	Habilidad para orientar la ejecución de funciones .....	27
TABLA 25.	Habilidad para otorgar reconocimiento.....	28
TABLA 26.	Habilidad para establecer una secuencia de pasos en la toma de decisiones .....	33
TABLA 27.	Habilidad para definir el problema.....	33
TABLA 28.	Habilidad para fundamentar la toma de decisiones .....	34
TABLA 29.	Habilidad para valorar información en la toma de decisiones ..	35
TABLA 30.	Habilidad para tomar decisiones en consenso .....	36
TABLA 31.	Habilidad para generar alternativas de solución.....	36
TABLA 32.	Habilidad para analizar y sintetizar el problema.....	37
TABLA 33.	Habilidad para determinar la naturaleza de la decisión .....	38
TABLA 34.	Habilidad para contratar servicios de asesoría externa en la toma de decisiones.....	38
TABLA 35.	Habilidad de negociación Gana – Gana.....	42
TABLA 36.	Habilidad de negociación centrada en el problema.....	43
TABLA 37.	Habilidad de negociación después de la negociación.....	44
TABLA 38.	Habilidad de negociación para llegar a acuerdos.....	45

# ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Habilidad para proyectar la visión de la organización .....	3
FIGURA 2. Habilidad para asegurar el cumplimiento las metas del grupo .....	4
FIGURA 3. Habilidad para definir claramente objetivos de desempeño y asignar responsabilidades .....	4
FIGURA 4. Habilidad para delegar funciones .....	5
FIGURA 5. Habilidad para comprender las amenazas competitivas.....	6
FIGURA 6. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocios.....	6
FIGURA 7. Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno.....	7
FIGURA 8. Habilidad para fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo .....	8
FIGURA 9. Habilidad para generar un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso .....	8
FIGURA 10. Habilidad para comunicarse con el equipo y fomentar la participación .....	9
FIGURA 11. Habilidad para poseer una actitud no defensiva.....	16
FIGURA 12. Habilidad para mantener el interés genuino aun cuando hay desacuerdo .....	16

FIGURA 13. Habilidad para propiciar la comunicación armónica.....	17
FIGURA 14. Habilidad de escucha sin prejuizar, siendo objetivo.....	18
FIGURA 15. Habilidad de retroalimentación .....	18
FIGURA 16. Habilidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva .....	19
FIGURA 17. Habilidad para reconocer la validez de otros puntos de vista ante una nueva situación.....	23
FIGURA 18. Habilidad para incorporar cambios sugeridos.....	24
FIGURA 19. Habilidad para encauzar el equipo de trabajo .....	24
FIGURA 20. Habilidad para otorgar un trato justo e igualitario.....	25
FIGURA 21. Habilidad para dotar de recursos y apoyar al equipo.....	26
FIGURA 22. Habilidad para monitorear el desempeño del equipo .....	26
FIGURA 23. Habilidad para ayudar al equipo a fijar metas alcanzables.....	27
FIGURA 24. Habilidad para orientar la ejecución de funciones.....	28
FIGURA 25. Habilidad para otorgar reconocimiento.....	28
FIGURA 26. Habilidad para establecer una secuencia de pasos en la toma de decisiones .....	33
FIGURA 27. Habilidad para definir el problema.....	34
FIGURA 28. Habilidad para fundamentar la toma de decisiones .....	34
FIGURA 29. Habilidad para valorar información en la toma de decisiones .....	35
FIGURA 30. Habilidad para tomar decisiones en consenso .....	36
FIGURA 31. Habilidad para generar alternativas de solución.....	37
FIGURA 32. Habilidad para analizar y sintetizar el problema.....	37
FIGURA 33. Habilidad para determinar la naturaleza de la decisión .....	38
FIGURA 34. Habilidad para contratar servicios de asesoría externa.....	38
FIGURA 35. Habilidad de negociación Gana – Gana.....	43
FIGURA 36. Habilidad de negociación centrada en el problema.....	43
FIGURA 37. Habilidad para negociar, después de la negociación .....	44
FIGURA 38. Habilidad de negociación para llegar a acuerdos.....	45



# PRÓLOGO

Dirigir una organización trasciende las ordenanzas de su líder; en la inspiración, la motivación y el acompañamiento yacen las bases del éxito

(William A. Ruedas).

La habilidad para hacer negocios y dirigir empresas es difícil de medir. Usualmente se hace con base en los resultados de una empresa bajo el mando de su líder, durante un periodo de tiempo determinado. Si la empresa prospera, se cree que tiene un buen líder; si fracasa, se cree lo contrario. No obstante, estimado lector, en este libro encontrará las competencias básicas de un buen dirigente, explicadas con bases científicas y experimentales, y las habilidades directivas fundamentales de un buen líder.

*Las mipymes y sus habilidades, ¿cómo dirigen? Panorama de Ocaña, Colombia*, es producto de una laboriosa investigación sobre los dirigentes de las mipymes más importantes en el municipio de Ocaña. Los resultados de esta son contrastados con una extensa base científica, conformada por diversos autores que trazaron los lineamientos de las habilidades apetecibles en un directivo para alcanzar el éxito empresarial. Este libro está escrito de tal manera que cada lector, independientemente de su formación y conocimientos previos, entienda y aplique los conceptos básicos de la gerencia organizacional. Al utilizar datos actuales de las empresas de Ocaña, brinda al lector una perspectiva real de la situación directiva del municipio,

con sus fortalezas y oportunidades de mejora, y evidencia la realidad directiva que persiste en el esquema empresarial.

Este libro sirve de manual, para saber qué se debe y qué no se debe hacer cuando se dirige una organización. Desde una microempresa hasta una empresa con presencia en varios países, todas y cada una de ellas necesitan directivos formados en las competencias directivas básicas expuestas y explicadas en este libro. Además, con una lectura detallada, cada colaborador obtiene bases para juzgar si está bien dirigido o si es necesario un cambio en su empresa.

Apreciado lector, lo invito a examinar y tomar en cuenta las sugerencias que hace este ejemplar a los líderes de las empresas de hoy y del futuro.

William Adrián Ruedas Mosquera

Economista



# PRESENTACIÓN

El libro, *Las mipymes y sus habilidades, ¿cómo dirigen? Panorama de Ocaña, Colombia*, presenta la generalidad y fundamentación de las mipymes y las habilidades gerenciales en los sistemas empresariales, mediante una revisión de conceptos, estudios, investigaciones y demás fuentes de información. Adicionalmente, se sustenta un marco metodológico, en el cual se soporta un enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo, a partir de la apropiación de la técnica de encuesta a 213 micro, pequeñas y medianas empresas del municipio de Ocaña.

Finalmente, este ejemplar presenta el cumplimiento de los objetivos a través de la presentación de resultados, donde se visualizan el análisis, revisión y valoración de los datos recolectados (información primaria) con relación a las habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, toma de decisiones y negociación. Lo anterior facilita al lector las reflexiones finales de los investigadores en el capítulo de conclusiones.



# MARCO REFERENCIAL

El marco de referencia se aborda en dos etapas. Primero, se realiza un recorrido a nivel internacional, nacional y local del contexto de las mipymes. Segundo, se analizan las habilidades directivas tenidas en cuenta para el desarrollo de la investigación, a partir de la percepción de los autores e investigadores que se han ocupado de este tema.

## **Antecedentes de las mipymes**

### ***Micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) a nivel mundial***

Las mipymes a nivel mundial representan el 90 % de las firmas que generan más de la mitad del empleo en el ambiente económico y empresarial. Su importancia es fundamental para el desarrollo socio-empresarial, debido a que contribuyen a dinamizar la economía, desarrollan un gran nivel de innovación al presentar en el mercado productos e ideas nuevas cada día (OCDE, 2004).

En relación con la concentración de mipymes a nivel internacional, se observa que en Alemania, España, Francia, Italia y República Checa las mipymes representan el 99 % de las empresas que existe en cada uno de estos (Pérez, 2019). Así mismo, las mipymes aportan a la empleabilidad, pues se caracterizan por concentrar la mayoría de la población laboral activa vinculada laboralmente, que, a nivel mundial, representan una concentración laboral del 76,3 %, así: en las microempresas

es de 47,9 %, en las pequeñas empresas es del 17,7 % y en las medianas, el 11,1 % (Pérez, 2019).

La participación de las mipymes en el Producto Interno Bruto (PIB) varía en cada país, aun así, a nivel general, su participación promedio se ubica en el 50 %, de manera más significativa en los sectores económicos de comercio y servicio que en la industria, donde el dominio lo ejerce las grandes empresas dedicadas a la producción de químicos, refinamiento de petróleo, transporte aéreo y comunicaciones y servicios financieros; mientras que las mipymes se enfocan en el desarrollo de actividades relacionadas con la construcción, las confecciones textiles, la producción artesanal, la pesca, los servicios legales, el turismo (aunque no en todos los países), las actividades inmobiliarias, el comercio mayorista y minorista (Valdés y Sánchez, 2012).

Las mipymes crecen a nivel mundial como consecuencia de los cambios estructurales de las fuerzas productivas universales y, en los años recientes, del desarrollo tecnológico demandado en la sociedad y en la economía. Igualmente, su crecimiento se debe al cambio del modelo económico precedido de la caída de 500 grandes empresas en Estados Unidos, lo cual propicio que, desde los años 70, este país adoptara el paradigma Neoliberal Monetarista (Valdés y Sánchez, 2012) y, en tanto potencia mundial, permeara las economías de muchos países, especialmente aquellos *en vía de desarrollo*.

Así mismo, países como Japón ejercen un dominio al utilizar la estrategia tercerización a través de la subcontratación de mipymes dedicadas a la producción bajo la ideología de la calidad total y el método Kaizen o de mejora continua, lo cual genera un paradigma organizacional que les permite dominar nuevos mercados, incluso Norte América, con productos de alta tecnología (Valdés y Sánchez, 2012).

En Latinoamérica, las mipymes son fundamentales para la economía y el tejido empresarial, pues representan más del 96 % de las empresas existentes. En este sentido, es primordial la cualificación del recurso humano y la decisión gerencial como aporte de los niveles de competitividad empresarial. Su importancia en la economía radica en el número de empleos que genera, su contribución y representatividad en el Producto Interno Bruto (PIB), y en su elevado número en comparación con las grandes empresas (Gil y Jiménez, 2014).

La presencia de las mipymes de Latinoamérica se distribuye de la siguiente manera: en Argentina representan el 99,74 % de las unidades productivas incluidas en el censo nacional económico realizado en 1994; en Bolivia, solo las microempresas representan el 99,68 % de las empresas; en Brasil, constituyen el 99,87 % de las firmas presentes; en Chile, el 98,92 %; en Costa Rica, el 98,19 %; en el Salvador, las microempresas abarcan el 96,19 % del total de mipymes (que corresponden al 99,81 %), por lo que son vitales para este país; en Guatemala, representan el 98,61 %, lo que las hace líderes en autoempleo; en México, el 99,69 %; en Panamá, el 97,06 %;

en Perú, el 97,9 %; en Uruguay, el 99,49 %; en Venezuela, el 99,5 %; y en Colombia, el 99,4 %. De allí la importancia para el desarrollo económico de América Latina (Saavedra y Hernández, 2008).

Las mipymes en América Latina, aunque son los agentes económicos con mayor capacidad para generar empleo, presentan una alta tasa de informalidad y bajos niveles de productividad. Esta situación acarrea la imposibilidad de asumir los costos de formalización, lo que permite tener los menores salarios, deficientes condiciones laborales y poco acceso a la protección social, de manera que se afecta negativamente el desarrollo de las economías. Estas organizaciones se hacen dependientes de los productos básicos, con escasa diversificación, baja complejidad, bajo contenido tecnológico, elevada heterogeneidad en el perfil productivo, débiles encadenamientos, dificultad para acceder al financiamiento, competencia desleal derivada de la informalidad, fuerza de trabajo poco calificada y formada (Ferraro y Rojo, 2018).

Las mipymes de América Latina, para la transformación, diversificación, productividad y articulación de su estructura productiva, requieren la actuación pública en la generación de políticas de desarrollo productivo enfocadas a repositionar las actividades de mayor productividad, políticas laborales de formación y educativas enfocadas en el mejoramiento de la calidad del empleo, y políticas para la vindicación de los derechos laborales (Ferraro y Rojo, 2018).

### ***Micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) a nivel nacional***

Las mipymes son, según la ley colombiana, las micro, pequeñas y medianas empresas, que cuentan con activos totales de hasta 30.000 salarios mínimos legales vigentes y con una planta de personal inferior a 200 colaboradores. Este tipo de empresas constituye el 99,5 % del total de empresas en Colombia, por lo tanto es evidente su grado de importancia en el desarrollo económico del país, en tanto columna vertebral de la economía actual, puesto que influyen (a largo plazo) en el crecimiento económico, por su potencial para expandir la economía y estabilizar los tiempos de recesión, e influyen igualmente en la generación de empleo y en el crecimiento del PIB (Franco y Urbano, 2019), pues representan el 35 % de éste y generan el 80 % del empleo en Colombia (Pardo y Puerto, 2019).

En Colombia, las mipymes representan poco más del 99 % del tejido empresarial, según el Censo nacional de 2005; están reguladas por la Ley 905 de 2004 para su clasificación y la Ley 590 de 2000 que busca fomentar y promover su desarrollo; son la mayor generadora de empleo; y emergen nuevas estructuras cada día. No obstante, presentan una lucha contra la competitividad del mercado, el inadecuado acceso al financiamiento, la insuficiencia de las políticas públicas y de apoyo, la alta tasa de mortalidad o su corto ciclo de vida empresarial, el elevado nivel de informalidad que ocasiona la evasión constante al acceso de registro mercantil en la Cámara de Comercio (Paniagua, 2010).

El panorama de las mipymes en Colombia es similar al internacional: el 42 % de las empresas del sector comercio no poseen acciones encaminadas a incrementar los niveles de competitividad y la mayoría de las mipymes presentan una deficiente capacidad tecnológica, baja formación de su recurso humano, escasa asociatividad, dificultades para realizar procesos de comercialización y para acceder a fuentes de financiación (Paniagua, 2010). Igualmente, estas poseen debilidades como falta de recursos propios; escaso acceso a recursos; poco aprovechamiento de las economías a escala; escaso desarrollo de competencias internas; enfoque gerencial a corto plazo; débil flujo de información y, por ende, de comunicación; deficientes estrategias de mercado y de reacción; e inconvenientes con la consecución de clientes; escaso acceso al conocimiento científico especializado; ausencia de sistemas integrales de gestión (Franco y Urbano, 2019).

A pesar de las debilidades de las mipymes, en las que se incluye el corto ciclo de vida empresarial, es decir, una gran mortalidad en los primeros años (cerca de la mitad de estas desaparecen antes de cumplir cinco años en el mercado); las mipymes jalonan el desarrollo económico en Colombia, de modo que contribuyen no solo a la generación de empleo, sino también al desarrollo local. Este fenómeno lo comparten con las empresas del resto de América y de Europa debido a que originan un gran número de empleos por su composición mayoritaria (Franco y Pulido, 2010).

El informe GEM, *Dinámica de la Actividad Empresarial en Colombia*, estudia nueve condiciones del entorno para la creación de empresas en Colombia, las cuales fueron calificadas por expertos en una escala de 1 a 10, donde diez (10) es lo mejor y uno (1), lo peor. En este se observa:

1. El apoyo financiero para la creación de empresas en Colombia fue calificado en 3,39: por un lado, se evidencia la existencia de inversionistas informales, entre los que se encuentran amigos, compañeros de trabajo y familiares, y, por otro lado, se destaca que la mayor dificultad financiera es entrar a la bolsa de valores con el propósito de obtener más financiación.
2. Las políticas gubernamentales fueron calificadas en 5,0: lo positivo es la inclusión del emprendimiento en la agenda pública y lo negativo es la alta carga de impuestos, pues el 65 % de las utilidades se destina para estos.
3. Los programas gubernamentales, 3,11: la mayor debilidad radica en la dificultad para acceder a información unificada referente al apoyo gubernamental y la fortaleza es, precisamente, la existencia de programas de apoyo empresarial.
4. La educación empresarial, califica con 4,53 la educación escolar y con 5,29 la formación profesional: en etapa escolar es baja, no se fomenta la iniciativa empresarial, la creatividad o la autosuficiencia, ni se enseña sobre los principios económicos fundamentales del mercado, lo cual impacta negativamente en la generación de valores sociales enfocados en la creación de empresas

- como proyecto de vida; en la educación superior, pese a los esfuerzos de las universidades por fomentar el espíritu empresarial, los expertos consideran que no se reflejan en la vida real.
5. La transferencia de investigación y desarrollo, en 3,56: en empresas nuevas es difícil costearla y en las empresas en general se presenta una tendencia a la baja.
  6. La infraestructura comercial y profesional de apoyo al empresario, en 4,02: existen proveedores del servicio, pero es económicamente difícil costearlos.
  7. La dinámica del mercado interno califica las barreras de acceso con 2,94 y el mercado interno con 4,50: su dinámica se caracteriza por mercados cuya entrada inicial es costosa y complicada, además existe mucha competencia desleal.
  8. El acceso a infraestructura física y de servicios calificado en 5,76: considerada relativamente buena por gozar de energía, agua y telecomunicaciones, la infraestructura es apropiada para los procesos logísticos de transporte; sin embargo, para emprendimientos agrícolas, la infraestructura relacionada con la malla vial no es tan favorable.
  9. Las normas sociales y culturales, en 4,74: no favorables debido a que no se fomenta la innovación, la toma de riesgos y la autonomía (Varela *et al.*, 2020).

Así mismo, el informe GEM revela que Colombia ocupó el lugar 35 entre 54 países con un índice de contexto empresarial NECI (por sus siglas en inglés) de 4,24, en una escala de 0 a 10, siendo lo deseable 10. En esta clasificación, Suiza ocupó el primer lugar con un NECI de 6,05 mientras que Irán, con un NECI DE 3,15, ocupa el último puesto. Este informe también indica que las políticas gubernamentales y la falta de apoyo financiero son los factores que más obstaculizan la actividad económica (Varela *et al.*, 2020).

### **Micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) a nivel local**

En el Departamento de Norte de Santander, Colombia, las empresas son relativamente jóvenes, pues el 61,1 % de estas tiene un ciclo de vida empresarial entre uno y cinco años, el 19 % se mantienen en el mercado con una duración de seis a diez años y tan solo el 4,8 % logra cumplir más de 21 años. No obstante, la tasa de supervivencia tiende a subir: en 2018, de cada 100 empresas creadas, 59 se mantuvieron en el mercado. El departamento cuenta con 59.973 empresas registradas en las tres Cámaras de Comercio que existen: en Cúcuta, se registra el 85 % del tejido empresarial; en Ocaña, el 8,5 %; y en Pamplona, el 5,7 % (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020), lo cual evidencia el alto grado de importancia y participación de Ocaña, como segunda ciudad empresarial de Norte de Santander.

En el Departamento, el mercado laboral en 2020 mostró una tasa de desempleo del 29,2 % en Cúcuta y su área metropolitana para el primer semestre de ese año,

lo cual la ubica en el sexto lugar a nivel nacional, con la mayor tasa de desempleo después de Neiva, que ocupa el primer lugar, Ibagué, Armenia, Popayán y Riohacha, sucesivamente.

El tipo de empresas creadas en 2020, en su mayoría, pertenece al sector terciario, es decir, de servicios (tiendas, abastos, supermercados y empresas de prendas de vestir). Es preciso anotar que las empresas de mensajería dedicadas a actividades de domicilio y de transporte de carga por carretera surgieron en gran número, producto de la contingencia originada por la pandemia mundial de la COVID-19 (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020).

Ocaña es la segunda ciudad del departamento de Norte de Santander y una de las zonas económicas fundamentales para este. Está organizada estructuralmente en seis comunas en las cuales la microempresa constituye casi la totalidad del tejido empresarial, de modo que son la piedra angular de la economía de esta ciudad. La mayor parte de la producción de estas microempresas está dedicada a satisfacer la demanda local, razón por la cual sus principales clientes se ubican geográficamente en este territorio; una minoría distribuye a otras regiones del país productos generalmente agrícolas y es casi nula la exportación en esta zona del país (Mosquera, 2015).

En el contexto local, el municipio de Ocaña, de acuerdo con los datos suministrados por la Cámara de Comercio de Ocaña con corte al 30 de abril de 2016, el 100 % de las empresas existentes son mipymes y se distribuyen así: 98 % son microempresas, 1,8 % son pequeñas y 0,2 % son medianas empresas. Estas mipymes, en su mayoría, desarrollan actividades de comercio, especialmente de calzado y cuero; de artículos domésticos; de combustibles; de comidas preparadas; de productos agrícolas; de bebidas alcohólicas; de transporte de pasajeros; de partes, piezas y accesorios para vehículos; de misceláneas; de artículos de ferretería, pintura y vidrio; de productos farmacéuticos y medicinales; de prendas de vestir y accesorios; y de surtido compuesto no especializado (Cárdenas *et al.*, 2018).

## **Fundamentos de las habilidades directivas**

Las habilidades directivas de los empresarios influyen en el desarrollo de las mipymes, en su competitividad y, en consecuencia, en su permanencia en el mercado. En este sentido, los empresarios aportan sus habilidades directivas de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones y negociación con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, mediante la satisfacción de las necesidades de los consumidores en concordancia con la razón social de la empresa.

### ***Habilidad directiva de liderazgo***

La primera habilidad corresponde al liderazgo que ha sido definida por un gran número de pensadores como la influencia ejercida sobre un grupo de personas con la finalidad de motivar, guiar y orientar hacia una meta común (Mosquera *et al.*, 2020).

Esta habilidad se ejerce en el entorno familiar, social, laboral, emocional, asociativo, institucional u organizacional (Labourdette y Scaricabarozzi, 2010), entorno último que se aborda como objeto de estudio en la presente investigación, al interior de las mipymes.

La habilidad de liderazgo propende por la gestión planificada del cambio ejercida por el directivo que se determina como líder, cuya misión es transformar los insumos en productos o servicios a través de la contextualización, la motivación, la influencia y la orientación, entre otras acciones que permitan direccionar los procesos y las personas hacia las metas propuestas por la organización (Castaño *et al.*, 2019).

Existen diferentes estilos de liderazgo producto de la combinación de habilidades, actitudes, aptitudes y creencias, reflejados en el carácter del líder, en su comportamiento y forma de vida. Estos estilos se conceptualizan como los patrones de conducta exhibidos por los líderes estables (García *et al.*, 2017). No obstante, sin importar el estilo particular, es deseable que un líder de mipyme comunique una actitud convincente de la visión del futuro, lo cual implica la habilidad de planificar, es decir, establecer una ruta que contenga objetivos, planes, programas, presupuestos, alternativas estrategias y tácticas, buscar no solamente determinar la visión, sino también la manera de alcanzarla.

Cuando el líder es visionario y planificador, se asegura el logro de las metas, pues influencia al equipo de trabajo para que, de manera motivada y entusiasta, alcance los objetivos propuestos y le permite a cada uno de los colaboradores aportar lo mejor de ellos, debido a que se encuentran en un ambiente armónico, caracterizado por la motivación y el optimismo (Carbajo y Portal, 2019).

El liderazgo implica tomar decisiones de planificación y coordinación a largo plazo, esto es, determinar los aspectos estratégicos de la organización para delegar y asignar responsabilidades que constituyan el aporte de cada colaborador al alcance de los objetivos de la organización. Fijar tales objetivos es responsabilidad indelegable del líder, así como la aprobación de proyectos, programas y presupuestos, y la toma de decisiones de nivel superior, junto con el control de los objetivos. La labor del líder es administrar el recurso humano, lo cual involucra la delegación de las funciones o tareas, la motivación, la gestación del clima laboral, los cambios, amonestaciones, felicitaciones y disciplina de su equipo de trabajo (Lussier y Achua, 2011).

El líder debe ser proactivo y ser capaz de visualizar el futuro para adelantarse a los acontecimientos, determinar cuáles puede controlar, establecer estrategias para mitigar las amenazas de aquellos que no puede controlar, atenuar las amenazas y aprovechar las oportunidades (Capa *et al.*, 2018). Para lo cual, entiende que es mejor ocuparse de lo importante, antes de que se convierta en urgente; es decir, es prioritario comprender las amenazas competitivas antes de que sean realidades perjudiciales, allí radica la importancia de la habilidad de liderazgo en los directivos.

Así como es importante comprender las amenazas del entorno altamente competitivo, también es fundamental visualizar el futuro para detectar nuevas oportunidades de negocio en un ambiente globalizado, caracterizado por la incertidumbre, el cambio constante y el crecimiento vertiginoso de la tecnología. En este ambiente, los empresarios requieren implementar estrategias orientadas a obtener ventajas competitivas para el crecimiento sostenible de la organización y del líder mismo (Capa *et al.*, 2018). De modo que el trabajo del líder es identificar las estrategias implementadas por las empresas rivales con el fin de aprovechar las oportunidades existentes en el medio.

El empresario, en tanto líder, debe comprender los cambios del entorno originados por la competencia, el arribo de nuevas tecnologías, el desarrollo del sector o cualquier otra circunstancia que altere el curso normal, predecible y esperado del entorno. Lo cual implica entender el negocio, el fenómeno competitivo y las fuerzas que lo afectan, para facilitar la adaptación de la organización a las variables que continuamente emergen y originan alteraciones. Este proceso está relacionado con la gestión del cambio, que busca un resultado favorable para la empresa, al adaptarla de forma flexible a las características y necesidades del mercado. Para ello, se tiene en cuenta que la organización es un sistema abierto influenciado por su ambiente, el cual tiene el cambio como única constante (García, 2015).

El líder empresarial está en constante formación y, al mismo tiempo, provee formación a su recurso humano, pues sabe que cualquier individuo es susceptible de adquirir, ampliar y desarrollar su conocimiento tanto a nivel táctico (dimensión humana) como explícito (dimensión de la sistematización del conocimiento), lo cual supone la predisposición del ser humano para enseñar, aprender y desaprender. No obstante, el individuo requiere motivación, la cual se deriva del beneficio percibido, de la posible ventaja de pasar por el proceso cognitivo (como sentirse valorado por la empresa o confiado en la recepción de una recompensa por parte de la organización) y del ambiente organizacional basado en la confianza, el respeto, el reconocimiento y la participación. Este ambiente solo emerge de un liderazgo estratégico, ejecutado por el directivo de la empresa, indispensable para fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo (Teles *et al.*, 2010).

En correspondencia con lo anterior, otra labor del líder es generar un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo entre sus colaboradores, es decir, un clima laboral en el que, en las estructuras y procesos que acontecen, el trabajador perciba una influencia favorable en la conducta y el comportamiento de quienes integran el entorno laboral. El liderazgo tiene una relación directa con el bienestar de los individuos que conforman las organizaciones, pues produce motivación y satisfacción por el trabajo realizado, lo cual crea un ambiente propicio para el crecimiento y desarrollo (Salguero y García, 2017).

La habilidad de liderazgo es una destreza necesaria para el directivo mipyme, debido a que, al fortalecer los procesos propios de la organización, genera muchos beneficios, tales como mantener unida a la organización en sus propósitos y personas; aumentar el desempeño, la satisfacción, la efectividad y la eficiencia de sus colaboradores; facilitar el cumplimiento de las funciones y actividades delegadas a éstos, al aportar dinamismo, motivación seguridad, originalidad, sinceridad y confianza, en un clima organizacional agradable; mantener una comunicación clara, fidedigna, efectiva y sincera, que contribuya a relaciones interpersonales estables y sanas que fomenten el sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa; propiciar una adecuada motivación que contribuya al alcance de los objetivos propuestos (Gómez, 2015). Estos beneficios se traducen en bienestar, crecimiento, desarrollo sostenible de las organizaciones y, en consecuencia, una mayor competitividad en el mercado, como aporte al crecimiento sostenido de la economía de las regiones y del país.

### ***Habilidad directiva de comunicación***

La comunicación es un proceso que reviste complejidad, el lenguaje es el medio por el cual se transmite un mensaje cargado de significado que pretende ser igual tanto para quien lo transmite como para quien lo recibe, sin embargo, a veces difiere y se presentan alteraciones que dificultan las posibilidades de lograr acuerdos (Mora *et al.*, 2018).

Conceptualmente, la comunicación es un proceso de intercambio de información, ideas, pensamientos y emociones, desde un emisor a un receptor individual o grupal, con el objeto de proporcionar confianza, comprensión, entendimiento, buenas relaciones, por medio de un canal y un código común entre los agentes (Chiavenato, 2001; Jones y George, 2009; Madrigal, 2002).

En la organización, los gerentes se comunican constantemente tanto interna como externamente, reciben y emiten mensajes de sus *stakeholders*. Por ello, es necesario desarrollar habilidades de comunicación para comprender el mundo empresarial. Basados en una comunicación asertiva y a partir del reconocimiento individual positivo propio, los directivos proyectan seguridad, receptividad, sinceridad, interés y respeto por los colaboradores (Arras, 2010).

Tal asertividad es necesaria al compartir información con el equipo y propiciar su participación, proceso que continuamente se realiza en la empresa. El directivo debe ser consciente de que la transmisión de información mediante la comunicación se encuentra presente en el proceso del trabajo desde lo personal hasta la dirección, es la base del buen funcionamiento de los equipos de trabajo y permite transmitir a sus colaboradores las ideas, datos, hechos, valores, pensamientos e imagen corporativa de la organización. Así pues, la comunicación es la columna vertebral de la dirección, debido a que permite desarrollar estratégicamente la empresa, mediante

la divulgación, comprensión, desarrollo y alcance de los objetivos, las estrategias, los planes de acción, las funciones y las tareas; además, facilita la toma de decisiones, el manejo de conflictos y el buen clima laboral (Zayas, 2011).

Los directivos de las mipymes, a fin de propiciar un buen ambiente entre sus colaboradores, deben tener la capacidad de escuchar las opiniones, los conceptos, las sugerencias y las inquietudes que su equipo de trabajo le transmita, lo cual implica estar atento a cada palabra que ellos expresen y ampliar la situación a través de la generación de preguntas que profundicen el tema, así como aportar su propia opinión respetuosa y efectivamente, de tal modo que le permita administrar su organización eficazmente. Para lograrlo, el líder debe desarrollar la habilidad de escucha activa, esto es escuchar genuina y participativamente, desarrollar procesos de retroalimentación que busquen percibir los intereses, motivaciones, preocupaciones de sus interlocutores, a fin de captar información valiosa en un ambiente amigable donde prime la disposición a escuchar y a ser escuchado (Cavallucci, 2015).

Los procesos de retroalimentación otorgados a otros son necesarios, aun cuando sean negativos, puesto que el empresario líder se ha comprometido a encauzar las situaciones según los objetivos propuestos, eliminar los posibles errores por desvíos y corregir el cauce de las situaciones. Esta habilidad proporciona información que le permite a los colaboradores mejorar sus procesos de aprendizaje, de forma pertinente, adecuada y continua, e identificar las claves necesarias para alcanzar un mejor rendimiento y un nivel óptimo de desempeño, a partir del reconocimiento de los elementos que explican adecuadamente el rendimiento actual, al mismo tiempo que proporciona los elementos que permiten alcanzar un progreso en el rendimiento de los colaboradores (Martini y Albornoz, 2019).

La retroalimentación es una acción motivadora hacia la reflexión crítica y contextualizada sobre el propio desempeño y, en consecuencia, es preciso evitar referirse a características personales. La clave es enfocarse en las soluciones, sin acelerar su búsqueda para no llevar a los que se conoce como *tiranía de las urgencias* (Martini y Albornoz, 2019), y centrarse en la ejecución de acciones planificadas para situaciones contingentes que garanticen el mejoramiento del rendimiento de sus colaboradores.

Gracias a la escucha activa, relacionada con la capacidad para evitar prejuizar, es posible mantenerse objetivo ante cualquier situación. Esto implica centrarse en lo realmente importante; evitar sobrereactuar ante las conductas negativas, las debilidades humanas, las críticas y las palabras malintencionadas; abandonar las conductas conducentes a etiquetar, clasificar o estereotipar a sus colaboradores. Este tipo de líderes son objetivos y buscan la verdad en los detalles, profundizan en el asunto, indagan antes de actuar, son detallistas y prestan atención para obtener un panorama más confiable, lejos de juicios equívocos (González, 2019).

El directivo no debe olvidarse de él mismo, en tanto individuo provisto de necesidades personales a satisfacer, por lo que es propicio no solo saberlas expresar, sino ser congruente con estas, es decir, debe haber coherencia lógica entre lo que siente, lo que expresa, lo que requiere y su forma de actuar. En este sentido, no basta con que el líder promueva una motivación inspiradora hacia sus colaboradores, demostrando empatía por sus necesidades al atenderlas para satisfacerlas (Guerra y Sansevero, 2008), sino que él mismo debe considerarse como un ser humano que se encuentra en la organización con el propósito de satisfacer sus propias necesidades, por lo que requiere saber expresarlas, admitirlas y atenderlas.

Buscar áreas de común acuerdo, en el marco de la comunicación ética, con base en los principios de gana-gana para ambas partes a fin de lograr grandes beneficios, es una estrategia de la comunicación, ya sea oral, no verbal, escrita y visual, que se obtiene mediante el uso eficiente de esta habilidad, siempre que sea clara, ajustada a las necesidades de las partes, real y personalizada. Por lo cual es necesario entender que el manejo apropiado de la información garantiza el éxito en los acuerdos, por lo que es importante mantener presente los objetivos que se desean alcanzar y concentrarse en que las partes aporten información valiosa que no sature el proceso ni malogre los resultados (Nava, 2012).

En la comunicación es preciso evitar hacer acusaciones personales y atribuir motivos de interés personal al interlocutor, pues la falta de asertividad conduce a la manipulación, en la que se trama algo para conseguir lo que se quiere, se observa a los demás como rivales a vencer o superar, se intenta despertar en el otro un sentimiento de culpabilidad con el objeto de hacer actuar de cierto modo al interlocutor, a partir de acusaciones y reclamaciones sobre las funciones, los deberes y las obligaciones del colaborador (Naranjo, 2005). Por ello, el directivo debe ser una persona asertiva con capacidad para responder por sus propias actuaciones, sin necesidad acusar a sus colaboradores y hacerlos sentir culpables.

Escuchar atentamente demuestra que la persona se involucra en el proceso de comunicación, ya sea de manera verbal o no verbal; implica recibir el mensaje, entenderlo, estar atento a responderlo y a reaccionar correctamente. Aun cuando se está en desacuerdo, hay que mostrar un interés genuino, una preocupación verdadera y una disposición a no juzgar, a entender y a otorgar una opinión significativa, aunque sea contraria al interlocutor, de modo que este exprese sus preocupaciones y sus sugerencias sin ser interrumpido sobre el asunto tratado, realice preguntas que sean respondidas, otorgue información completamente clara. Esto permitirá indagar sobre los sentimientos que llevan a forjar posturas contrarias, reconocer las tensiones y dificultades, y realizar comentarios de apoyo. Igualmente, es preciso que al escuchar se asienta cuando se esté de acuerdo, se mantenga el contacto visual, se corresponda a posturas faciales amigables y con un tono de voz sereno, se muestre paciente y sin apuro, se eviten bloqueos comunes en la comunicación como bostezar, garabatear o mirar el reloj (California Childcare Health Program,

2006). Esto le permitirá respetar al interlocutor, entenderlo, al mismo tiempo que defiende su posición y llegan a un común acuerdo cuando se presentan diferencias.

### ***Habilidad directiva de trabajo en equipo***

El trabajo en equipo es una competencia o habilidad generalmente aceptada, abordada en el contexto investigativo actual y altamente valorado por los directivos; esta competencia facilita el alineamiento de los objetivos organizacionales y los desempeños personales de los colaboradores (Ros, 2006).

Un equipo es una manera de organización particular de las labores en la empresa que pretende hacer surgir la energía de las personas y el talento colectivo; su utilidad radica en el alcance de altos niveles de productividad con calidad dentro de la empresa. Los gerentes a través de sus capacidades exploran una correcta administración del equipo de trabajo respetando las necesidades e individualidades de sus colaboradores, mediante la aplicación de dinámicas que evidencian la exploración y el autodesarrollo del directivo (Gómez y Acosta, 2003).

El equipo de trabajo también se define como una manera expedita de grupo de trabajo que se dirige y organiza, constituida por un conjunto de personas que se ayudan mutuamente o que integran un comité de dirección, entre otras formas variadas presentes en la empresa, que aportan sus ideas, coordinan esfuerzos, transfieren competencias, aplican sus conocimientos y toman decisiones (PSYCSA, 2001). Así mismo, el equipo de trabajo se concibe como un grupo energizado de individuos comprometidos en el alcance de objetivos comunes establecidos, enfocados en trabajar en ello para producir resultados de calidad superior (Álvarez, 1997). También se define como un pequeño número de individuos que se apoyan mutuamente y poseen habilidades complementarias, comprometidos con un propósito común del cual derivan sus metas específicas (Franco y Reyes, 2003).

En este sentido, el trabajo en equipo se refiere a las estrategias, procedimientos y métodos utilizados por la empresa y que le transferirá a un equipo de colaboradores con el propósito de conseguir la meta propuesta (Maisy, 2019). Así mismo, es una necesidad de las organizaciones debido a que los individuos en grupo producen vertiginosamente más que de forma individual (Treviño y Abreu, 2017), por lo que se asocia a la productividad, al alcance de mejores resultados, a la innovación y a la eficiencia, pues ayuda al crecimiento de la empresa (Aguilar, 2016). Se ha manifestado que, para que una institución o firma consiga resultados óptimos y anhelados, es preciso el esfuerzo mancomunado y coordinado entre más de dos individuos (García *et al.*, 2010).

Del trabajo en equipo en la empresa emerge un sin número de relaciones mediadas por la comunicación interna. En este importante proceso es primordial reconocer la validez de los puntos de vista presentados por los empleados, que propenden a lograr que el grupo se identifique y se involucre con la empresa, estimularlos

para que estén en capacidad de detectar oportunidades de mejora y aporten a la resolución de problemas (Sáenz, 2005). Sin embargo, es común que en las organizaciones se presenten fallas en la comunicación cuando carecen de espacios formales e informales encaminados a compartir los puntos de vista del equipo de trabajo (Toro, 2015), por lo que es fundamental que la empresa establezca un sistema de sugerencias por medio del cual se incentive y reconozca el aporte de cada miembro del equipo de trabajo como insumo al mejoramiento de la comunicación y al trabajo en equipo (Sáenz, 2005).

Producto de las sugerencias otorgadas por el equipo de trabajo, se espera que la gerencia incorpore los cambios respectivos, por ello se requiere de la disposición para analizarlos, adoptarlos si es preciso y reconocer el alto costo de no llevarlos a cabo. Este proceso inicia en la administración, que tiene la potestad de cambiar las reglas y proporcionar incentivos, para minimizar la resistencia al cambio, debido a que es en el interior del grupo que surge la necesidad de este (Barroso, 2017). Por lo tanto, en las instituciones, el trabajo en equipo produce mejoras individuales y organizacionales, reflejadas en los servicios ofertados y que facilitan la gestión al interior de la empresa (Gómez y Acosta, 2003). Por ello, es preciso que el directivo esté en capacidad de evaluar y encauzar al equipo de colaboradores a su cargo. En consecuencia, es fundamental conocer la dinámica de los equipos de trabajo que existen en la empresa a fin de poder organizarlos y gestionarlos para multiplicar sus resultados y elevar la productividad.

La teoría de las relaciones humanas apuesta a la utilización plena del potencial de los seres humanos que pertenecen a la empresa, a su desarrollo, armonización, perfeccionamiento, mejora y, principalmente, a la administración constructiva del conflicto (Ros, 2006). Bajo la perspectiva de las relaciones interpersonales, las personas deben sentir que son tratadas de manera igual y justa, al abordar los inconvenientes objetivamente y en búsqueda de soluciones que propicien el éxito de los equipos de trabajo. En este sentido, son varios los aspectos clave para diseñar equipos de trabajo exitosos, entre ellos cabe destacar las actividades que se encomendarán al equipo, la interacción humana al interior de los equipos y los resultados alcanzados por éstos (Navarro *et al.*, 2011). Por lo tanto, para apoyar adecuadamente al equipo en la realización de su trabajo, una función del gerente es verificar y dotar a cada persona de los recursos necesarios.

La teoría de orientación cognitiva concibe a la organización como sistemas cognitivos que se ocupan de describir la multiplicidad de tareas, actividades, funciones y procesos presentes en una firma. De allí la importancia de interpretar el acontecer ambiguo para colocar a disposición un significado y una dirección a quienes conforman la organización (Ros, 2006); en este orden de ideas, el directivo estará atento a evaluar los problemas de rendimiento de las personas, para establecer su origen ya sea en la falta de motivación o de habilidad.

Entre tanto, la administración por objetivos surge como producto del crecimiento organizacional, por lo cual es necesario descentralizar algunas áreas, situación que conlleva la delegación de poder y toma de decisiones, de modo que aflora la necesidad de fijar objetivos a los responsables y fomentar la participación de los colaboradores en la determinación de estos (Ros, 2006). Como consecuencia, el directivo siempre debe ayudar a los miembros del equipo a establecer objetivos que presenten un reto, sean específicos y fijen un tiempo determinado, como método estratégico basado en la negociación que origina recompensas a corto plazo.

De acuerdo con lo anterior, la capacitación es un método para alcanzar los objetivos y tiene un alto nivel de prioridad dentro de las organizaciones, por lo que constituye una herramienta indispensable para impactar en las empresas. Este proceso es responsabilidad de los directivos de cada nivel de la organización y pretende que el desempeño laboral corresponda con la capacitación otorgada al personal, la cual debe ajustarse al cumplimiento de los objetivos (Linares y Medina, 2010). Por lo tanto, el directivo es responsable de ofrecer entrenamiento e información, para que los colaboradores estén adiestrados en el desarrollo de sus funciones y tareas, sin necesidad de que el directivo se ofrezca a hacer el trabajo de éstos.

El desarrollo de funciones y tareas es preciso que sea recompensado, tal reconocimiento está asociado al uso de estrategias para premiar a los colaboradores con el propósito de reforzar las conductas deseables, positivas y proactivas en correspondencia con la dirección estratégica de la empresa. El reconocimiento incide en el desempeño y la productividad de los trabajadores, potencializa su desarrollo, eleva la motivación y logra la identificación de estos con los fines organizacionales, debido a que incide en el desarrollo de los procesos, el desempeño del personal y eleva los resultados positivos en la empresa, al mismo tiempo que mejora las condiciones de los trabajadores (Cepeda *et al.*, 2015). En tanto directivo, es propicio que se otorgue a los miembros del equipo de trabajo el reconocimiento por los logros importantes alcanzados por ellos, distinguiéndolos entre los trabajadores, expresando gratitud por el logro alcanzado y felicitándolos por el aporte a la organización. Reconocer es percibir el valor del individuo y acentuar el grado de importancia de su existencia (Hernández, 2017).

Así como el directivo recompensa, también orienta, de modo que en tanto parte del equipo debe ser claro y honesto al otorgar la retroalimentación sobre el rendimiento de las personas, debe analizar los errores y desviaciones que acontecieron, a fin de buscar soluciones asertivas y, al mismo tiempo, evitar repetir esquemas erróneos que afectarían al equipo a largo plazo (Aguilera, 2003).

### **Habilidad directiva de toma de decisiones**

Muchos autores entienden la toma de decisiones como una habilidad necesaria en los directivos de las organizaciones. En esta ocasión se abordará en relación con los directivos de las mipymes, a la luz de las investigaciones de varios autores.

La toma de decisiones es una destreza adquirida o innata presente en el individuo que le permite resolver conflictos o situaciones problemáticas, elegir alternativas prácticas, interactivas y procláticas, ejecutar acciones y procesos de acuerdo con el grupo de colaboradores, a la vez que es capaz de analizar, decidir seleccionar las rutas más adecuadas en correspondencia con la estrategia básica en beneficio del colectivo (Colmenares y Villasmil, 2008). Igualmente, la toma de decisiones se conceptualiza como la elección consciente entre varias alternativas conducentes a solucionar una problemática presentada (Rheault, 1997).

En ese contexto, la toma de decisiones inicia cuando se presenta la necesidad de esta, ya sea por la identificación de oportunidades, el abordaje de necesidades o la percepción de dificultades, para proceder con la exploración de alternativas o posibles rutas de decisión mediante el proceso lógico de análisis, discriminación y selección de oportunidades bajo el razonamiento ordenado y la estrategia que más se ajuste a las necesidades de la organización para alcanzar sus objetivos. El directivo deberá hacer uso de su experiencia para comprender la complejidad de la situación, basado en la lectura de decisiones pasadas y sus sucesivas consecuencias. Esa experiencia hace parte de la habilidad del directivo, es decir, la presencia de competencias con las cuales afronta los problemas presentados. Por ello, está capacitado en el desarrollo del proceso complejo de tomar decisiones, que permita disminuir la incertidumbre, asegurar niveles de confianza y perseguir los resultados más convenientes para la organización, dentro del proceso de organización, planificación, control y, por supuesto, dirección.

Expertos en toma de decisiones manifiestan la necesidad de definir el problema antes de proponer alternativas y generar alternativas antes de seleccionar alguna de ellas. La toma de decisiones se aborda a través del desarrollo de una metodología, a continuación, se abordarán las etapas que le corresponden:

- » Identificación del problema y explicación de este: procesos de análisis, síntesis, mirada holística y realización de pensamiento hipotético deductivo, con el propósito de identificar el problema y explicarlo a fin de comprenderlo, así como su complejidad y su resonancia para los grandes objetivos organizacionales (Universidad de León, 2013).
- » Diseñar una estrategia de solución: apoyarse en las fortalezas, minimizar las debilidades y asegurarse los logros reales. Implica gestar las estrategias, elegir la más apropiada y planificar la intervención; se requiere ser creativo, comunicativo, saber negociar y poseer habilidades interpersonales (Universidad de León, 2013).
- » Llevar a cabo la intervención y posteriormente evaluar lo alcanzado: solucionar o mejorar el problema mediante el buen liderazgo, la motivación y la comunicación asertiva (Universidad de León, 2013).

En este sentido, el directivo mipyme, antes de tomar una decisión, define el problema y evita resolverlo antes de ello, como consecuencia: primero, determina el sector, la tarea, el negocio, la función o las personas involucradas en el problema; segundo, conoce en qué nivel se encuentra el problema (operativo, táctico o estratégico); tercero, analiza los efectos colaterales en las personas, en las tareas, en la tecnología y en la organización (que puede traer la solución del problema); cuarto, pesa prospectivamente la percepción de las partes afectadas al asumir la decisión; quinto, no olvida que son personas quienes toman las decisiones y que la existencia de otros factores limitan las diferentes opciones consideradas (Acevedo *et al.*, 2010).

Las decisiones tomadas por consenso surgen de un proceso de discusión en un equipo, donde un moderador coordina a los expertos en las alternativas a emitir y acerca sus decisiones para solucionar el problema, con el objeto de lograr un acuerdo total y unánime entre ellos. No obstante, a veces no todos los expertos aceptan la alternativa seleccionada para dar solución al problema, sea porque ellos pertenecen a perfiles diferentes de trabajo o porque poseen conocimientos en diferentes niveles (Mata, 2006). Este proceso abarca la presentación del problema, la emisión de diversas alternativas de solución, la discusión de estas, las recomendaciones y opiniones entregadas por los expertos, la emisión de alternativas consensuadas, y la elección de una de estas al tomar una decisión en grupo.

Es importante generar más de una alternativa para solucionar el problema en lugar de identificar únicamente una solución obvia. La gestión del líder en la toma de decisiones se ve limitada por su habilidad para considerar los hechos del mundo, de la empresa y de las personas involucrados en su decisión, puesto que el individuo tiene un conocimiento restringido que impide el surgimiento de alternativas y el análisis de los efectos de éstas en la organización. En este sentido es imposible conocer todas las alternativas disponibles en la toma de decisiones, ya que muchas de estas emergen del proceso de evaluación de la situación y de las mismas alternativas planteadas inicialmente, sin embargo, a modo general, se toman decisiones con una ínfima cantidad de alternativas o posibles rutas de acción (Cabeza de Vergara y Muñoz, 2010).

Dividir el problema en pequeños componentes y analizarlos individualmente permite extraer un juicio del concepto general, al inferir en las contribuciones de cada aspecto del problema los mecanismos, recursos y dinámicas que coadyuvan los procesos de decisión. Esto concede gran importancia al rol estratégico de la toma de decisiones, componente imprescindible al percibir el entorno y al abordar la situación problema. Al analizar cada aspecto del problema por separado, se evalúa su inferencia en el problema con el fin de eliminar los aspectos que no se relacionan con éste y ocuparse de aquellos que proporcionan una implicación directa. Es necesario sintetizar las partes del problema neurálgicas con el objeto de derivar las estrategias que se plantearán y, posteriormente, extraer una alternativa para solucionar el problema.

Conocer la naturaleza de la decisión es fundamental antes de tomar la decisión, debido a que permite evaluar su impacto en la organización. En este sentido, es importante hacer diferentes preguntas para obtener información valiosa e identificar el nivel de la decisión (estratégico, táctico u operativo) de acuerdo con la función jerárquica o nivel administrativo del órgano decisor. Las decisiones estratégicas corresponden a aquellas relacionadas con los fines y los objetivos de una organización, por lo que la afectan en su totalidad, permean las relaciones de la empresa con su entorno y orientan los planes a largo plazo; son decisiones no repetitivas delimitadas por la escasa información, cuyos efectos son mayormente irreversibles (Peña, 2016). Las decisiones tácticas o de pilotaje son realizadas por los mandos medios o directivos intermedios, cuyo propósito es asignar los recursos disponibles en la organización para la realización de su objeto social o producción; suelen ser repetitivas, generalmente reversibles, con consecuencias en el mediano plazo. Las decisiones operativas son llevadas a cabo por los directivos del nivel inferior en la escala jerárquica, quienes gozan de mucha información, son repetitivas, rutinarias y automatizadas (Peña, 2016).

Es preciso tener en mente las consecuencias a corto y largo plazo cuando se evalúan varias soluciones alternativas, en cuanto a los efectos de la solución a futuro. Así pues, se debe evaluar el grado de compromiso que tendrá la decisión tomada, ya que las estratégicas se consideran las más importantes, mientras que las tomadas en el nivel jerárquico más bajo, el operativo, revierten consecuencias menos trascendentales, por tratarse de acciones repetitivas e informadas (Solano, 2003). En todo caso, es necesario evaluar el cambio que implicaría la decisión tomada, el efecto ocasionado por ésta en otras áreas de la empresa y en el entorno, su inferencia en la imagen corporativa, en el clima laboral y en las relaciones tanto internas como externas.

Al tomar una decisión, se recomienda recurrir a asesores externos, para comprender la multiplicidad de factores que se presentan en el proceso, que van desde la excesiva o escasa información disponible, las diversas alternativas surgidas, hasta la necesidad de potencializar la habilidad de toma de decisiones en los directivos (Marín, 2020). Lo anterior, teniendo en cuenta que, para tomar una decisión, se debe gozar de experiencia para ahondar en el problema, su entorno, su complejidad y consecuencias a futuro.

### ***Habilidad directiva de negociación***

Las diferencias se presentan a lo largo de la vida empresarial, puesto que las relaciones humanas están mediadas por la comunicación e influenciadas por el estímulo emocional depositado en el cerebro a través de modelos mentales originados por la experiencia, proceso que constantemente es evaluado (Masaya, 2017). En este sentido, es importante que el directivo desarrolle una adecuada educación emocional, de tal forma que se torne positiva en las relaciones con sus colaboradores,

a fin de mantener la armonía, evitar el miedo, el estrés, el enfado y, por supuesto, el conflicto; para lo cual se precisa percibir cuando algo no va bien o no funciona para afrontarlo desde la asertividad, la comprensión y la mediación como una oportunidad de mejora continua que permitirá el crecimiento sostenible.

La mediación es una habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos. Esta es una competencia necesaria para el directivo de la organización, quien a través de la comunicación expresa y comprende los objetivos, los intereses, los deseos y los acuerdos a los cuales se puede llegar en una negociación; en sentido amplio, la comunicación posibilita y significa la totalidad de los procesos de la vida y las formas de interacción humana (Amador, 2008), incluyendo la negociación y, en la medida en que este proceso se realice de forma ética, bajo el principio de ganar-ganar, es posible llegar a acuerdos beneficiosos, tanto en los resultados en correspondencia con las metas propuestas, como en el establecimiento de relaciones perdurables personales y profesionales (Bravo *et al.*, 2019).

Cuando la negociación se torna desgastante, porque las dos partes no desean ceder, se conciben acuerdos que, en cuanto a la creación de valor y de ganancias mutuas, se quedan cortos (Espinoza, 2011) y corresponden al llamado *mal arreglo*, que muchas veces es preferible a *un buen pleito*, es decir a un prolongado proceso de discusión y conflicto que genera una reducción en la efectividad de la comunicación, lo cual induce a terminar con la negociación partiendo la diferencia, debido a la presión y a la lucha de voluntades que perjudican, creando insatisfacción de las necesidades, los intereses y los resultados, rupturas en las relaciones con la contraparte y no alcance de los objetivos propuestos. Lo correcto en esta situación es identificar los intereses y necesidades, generar opciones, identificar criterios objetivos con el propósito de evaluar las opciones para elegir la mejor alternativa con base en el acuerdo producto de la negociación.

Para llevar a cabo el anterior proceso, es preciso que la negociación se centre en el problema y no en la persona, ya que, con frecuencia, mina la relación entre las partes, al confundir a los seres humanos con el problema sobre el cual se realiza la negociación. Esto es generalmente producto de la lucha de voluntades y del intercambio de presiones que genera un desgaste al desear y pretender doblegar al otro, y desvía el foco central de la negociación: el problema, más no el individuo (Espinoza, 2011).

Muchos autores han escrito sobre los tipos de negociación efectivos, entre ellos se destaca el denominado *Modelo de Harvard*, caracterizado por participantes solucionadores, un buen acuerdo como meta, una relación que se cultiva, unas concesiones que se hacen y demandan, y un problema difícil de resolver, en el que los negociadores manifiestan sus deseos de obtener ganancias mutuas y, en consideración, se muestran altamente cooperativos. Este modelo procura un resultado beneficioso para las partes del conflicto, en el esquema de ganar-ganar, orientado a

obtener el *sí*, a través del proceso comunicacional de la negociación, cuyo objetivo es obtener resultados más favorables que con cualquier otro modo elegido para resolver el problema (Parra *et al.*, 2010). Este modelo es uno de los recomendados para que los directivos de las organizaciones prefieran una negociación en la cual ambas partes ganen.

El negociador debe estar capacitado para afrontar la ruptura del proceso y dejar abierta la posibilidad de futuras negociaciones, consciente de que, en cualquier momento, las partes podrán apartarse y, si la confianza ha sido su característica, corresponderá estudiar los motivos del apartamiento, a fin de obtener una respuesta clara y definitiva sobre el retiro, y demostrar, además, la intención correcta de negociar, aunque no se haya llegado a un acuerdo. Así mismo, es propicio informar a tiempo los cambios de parecer cuando se pretende no continuar, pues la idea de llegar a un acuerdo puede mutar en el transcurso de la negociación, y así evitar seguir invirtiendo recursos en algo que escasamente promete avanzar (Carreño, 2019), ante esta situación se dispone adecuar las expectativas a un futuro proceso de negociación que se adapte mejor a sus intereses, iniciando con la reapertura de los extremos acordados, con lo cual se logra no cerrar definitivamente la oportunidad de negociar en el futuro.



# METODOLOGÍA

Con el objeto de describir las habilidades directivas de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones y negociación de los empresarios mipymes de Ocaña, Norte de Santander, Colombia, a continuación, se describe la metodología de forma clara y concisa, el tipo de investigación, el método utilizado, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de la información, el análisis de la información y el procedimiento en fases mediante la cual se desarrolló la investigación.

## **Tipo de investigación**

La presente investigación es descriptiva, debido a que, como variable medida se detallan las habilidades directivas de los empresarios mipymes de Ocaña, Norte de Santander, Colombia, y se especifican las habilidades directivas que caracterizan la población objeto de estudio (Hernández *et al.*, 2014).

En concordancia con el objetivo propuesto, la investigación no es experimental pues no se pretende reproducir en el laboratorio las habilidades directivas de la población objeto de estudio, sino que se busca describir si están presentes o no esas habilidades en ellos. De modo que no se requiere la manipulación de las variables abordadas que ya ocurrieron, por lo que es pertinente aclarar que las variables son medidas de manera individual, sin analizar el grado de correlación entre las mismas pues son descriptivas (Ortiz, 2004).

En relación con las fuentes primarias, se terminaron de allegar los datos en el año 2019, en un único corte, razón por la cual el diseño de la investigación es transeccional y no se pretende realizar contrastaciones en varios periodos de tiempo de los resultados obtenidos referidos a las habilidades directivas de los empresarios mipymes (Hernández *et al.*, 2014).

## Método de investigación

El método empleado fue el de enfoque cuantitativo, porque se pretende describir las habilidades directivas de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones y negociación de los empresarios mipymes de Ocaña, Norte de Santander, Colombia. Este proceso implicó la revisión e identificación de investigaciones realizadas en el pasado sobre el tema abordado, con lo cual se construyeron los objetivos específicos y se procedió a alcanzarlos, mediante la medición cuantitativa realizada a través del instrumento diseñado denominado *cuestionario*, aplicado a las fuentes primarias, lo cual otorgó un tratamiento cuantitativo a las respuestas dadas por la población objeto de estudio mediante tablas y gráficas.

## Población y muestra

Para describir las habilidades directivas de los empresarios, se toma el total de las mipymes presentes en Ocaña, Norte de Santander, es decir, 4.744 mipymes, según la información suministrada por la Cámara de Comercio. Las cuales son la población de esta investigación, sin embargo, debido su significativo tamaño, fue necesario establecer una muestra a través del muestreo aleatorio simple y la aplicación de una fórmula estadística basada en los autores Álvarez y Niño (2001) para poblaciones finitas, lo cual permitió obtener una muestra de 213 mipymes abordadas, como a continuación se aprecia:

$$n = \frac{N (zc)^2 * p * q}{(N-1) * E^2 + (zc)^2 * p * q}$$

Dónde:

- » n: muestra.
- » zc: indicador de confianza = 1,96.
- » N: población = 4.744.
- » p: probabilidad de que ocurra el evento = 0,5.
- » q: probabilidad de que no ocurra el evento = 0,5.
- » E: error de población dispuesto asumir = 0,06.

$$n = \frac{4.744(1,79)^2 * 0,5 * 0,5}{(4.744-1) * 0,06^2 + (1,79)^2 * 0,5 * 0,5} = 213$$

## Técnica e instrumento de recolección de información

En la recopilación de la información mediante fuentes primarias, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario compuesto por 50 habilidades directivas. Aunque en este documento se presentan resultados de 38 habilidades directivas de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones y negociación; mediante este cuestionario se investigó a los 213 empresarios mipymes de Ocaña.

Para validar el instrumento de forma que garantice su confiabilidad, su coherencia y la mayor homogeneidad posible en la aplicación repetida a los empresarios mipymes mediante la eliminación de divergencias; se procedió a solicitar a 30 expertos, a quienes se les entregó un cuestionario con 87 ítems relacionados con las habilidades directivas, que evaluarán cada una de ellas con un porcentaje de aceptación de la habilidad, de acuerdo con los criterios de pertinencia con el objetivo propuesto, claridad en la redacción, completitud de información para verificar la viabilidad de respuesta a la pregunta, evaluación de la pregunta de acuerdo con la habilidad directiva de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones y negociación.

Al final de proceso de validación, el cuestionario quedó conformado por 70 habilidades directivas, de los cuales en el presente libro se abordan 38, que corresponden a las habilidades directivas de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones y negociación (las restantes, entre las que se refieren a las competencias en el manejo de las TIC, serán abordadas en otros productos, resultado de investigación en el futuro). Cabe mencionar que, a causa de la validación del instrumento, se descartaron los **ítems que obtuvieron un porcentaje inferior al 85 % de asertividad** con respecto al objetivo propuesto y otros fueron modificados o reclasificados en las habilidades directivas abordadas, de acuerdo con las sugerencias otorgadas por los treinta expertos que corresponden a treinta (30) empresarios mipymes con trayectorias de cinco años y además con experiencia en docencia universitaria.

## Análisis de la información

El proceso de análisis de la información implicó la tabulación de los datos recolectados, mediante el cuestionario aplicado a los empresarios mipymes, para lo cual se utilizaron herramientas cuantitativas como tablas y gráficas, en las que se organizaron las respuestas de los empresarios.

Estos resultados cuantitativos se analizaron cualitativamente mediante la interpretación de los datos numéricos a la luz de los referentes teóricos y el avance de la ciencia en materia del tema abordado en la investigación. Esto implicó contrastar los resultados con las fuentes teóricas y referenciales, y presentar un debate analítico de los hallazgos encontrados y de los referidos por otros autores.

## Procedimiento de investigación

El proceso de investigación se realizó por fases, que se describen a continuación:

- » **Fase 1. Alistamiento:** revisión bibliográfica y documental, de forma exhaustiva, se verificaron las investigaciones realizadas por otros autores, relacionadas con el tema abordado en el presente documento, y, a partir de esta información, se procedió a construir el marco de referencia. Así mismo, se procedió a planificar y definir la metodología a utilizar, específicamente determinando el tipo de investigación, la población y la muestra.
- » **Fase 2. Verificación del instrumento:** diseño, validación y ajuste del instrumento para el abordaje de las fuentes primarias de información, donde fue necesario revisar el marco de referencia con el objeto de establecer las habilidades directivas a indagar; luego se procedió a entregar el instrumento a los expertos que validaron el cuestionario y producto de ello se ajustó para obtener la encuesta aplicada a los empresarios mipymes de Ocaña.
- » **Fase 3. Resultados:** aplicado el instrumento, se desarrolló la tabulación de la información recolectada y se llevó a cabo el análisis de los resultados tanto de forma cuantitativa como cualitativamente, la primera a través de tablas y gráficas, y la segunda mediante la interpretación de la información numérica mostrada en los cuadros.
- » **Fase 4. Divulgación de hallazgos:** informe final en el que se consignan los resultados más relevantes que describen las habilidades directivas presentes en los empresarios mipymes con sus respectivas conclusiones. Posteriormente, se procedió a socializar los resultados obtenidos en la investigación a través de libros, artículos científicos y ponencias en la comunidad académica y científica.

## CAPÍTULO 1

# HABILIDAD DIRECTIVA DE LIDERAZGO DE LAS MIPYMES DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER

El liderazgo es una habilidad directiva deseable en las organizaciones, desde las pequeñas, como las mipymes, hasta las empresas multinacionales más grandes, tal como Coca-Cola. Se considera el poder de influenciar a las demás personas, con el objetivo de motivarlas a cumplir las metas establecidas por la organización.

A diferencia del ejercicio de autoridad, el liderazgo es concedido por los demás. Es decir, un líder no necesariamente es líder por estar en una posición jerárquica superior, sino que sus pares le conceden este poder. Tal autoridad *tácita* otorgada puede o no estar acompañada de autoridad *explícita* dada, como un cargo de autoridad.

La concepción del líder como hacedor y mantenedor de estructuras se refiere a un individuo que piensa en el futuro y desea convertir ese pensamiento en realidad (Becerra y Sánchez, 2011). Además, para liderar una organización, es preciso que su directivo cree, en los miembros de su equipo, una serie de metas propias que, a su vez, beneficien directamente las metas comunes de la empresa. Con el fin de crear esas metas personales en cada miembro, la motivación, el trabajo en equipo y un ambiente laboral agradable son clave. Es tarea del líder de la organización hacer sentir a cada miembro una parte importante de la misma.

La importancia de tales metas personales radica en el nivel de satisfacción que obtiene una persona al cumplir una meta. Cada vez que al ser humano se le asigna una tarea por cumplir, y la cumple, se genera en su cerebro una descarga de dopamina que genera satisfacción. Esta satisfacción se traduce en mejoras en la

productividad, lo cual es beneficioso para la organización. En general, es más fácil sentir esta satisfacción si se cumple una meta personal más que una meta colectiva, dado que las metas colectivas suelen ser de largo plazo y tanto la responsabilidad como el éxito son compartidos.

El líder tiene la responsabilidad de mostrar el camino a seguir, las estrategias que deben emplearse en situaciones de cambio y mostrar una visión que, compartida claramente con los actores, los conduzca a actuar voluntariamente y se propicien las transformaciones necesarias para que la empresa mantenga su vigencia en el mercado, de manera responsable y sostenible en su contexto sociocultural (Becerra y Sánchez, 2011). El liderazgo efectivo se acota con cinco comportamientos observables y que, por lo tanto, se pueden aprender. Estas conductas son facultar a otros para actuar, brindar aliento, desafiar los procesos, servir de modelo e inspirar una visión compartida (Zárate y Matviuk, 2012).

El liderazgo requiere además una serie de habilidades y, principalmente, un conjunto de destrezas en la comunicación interpersonal, que le permitan, al individuo que presida un grupo, influir en su ecosistema con el propósito de alcanzar una realización voluntaria y eficiente de los objetivos estipulados en la organización (Gibson *et al.*, 2011).

Rasgos como la inteligencia, la extroversión, la seguridad en sí mismo y la empatía tienden a relacionarse con el logro y el mantenimiento de la posición de líder; es decir, los líderes tienden a poseer estas características en un grado relativamente mayor que los otros miembros del grupo que dirigen. Estos rasgos se agrupan en tres capacidades, a saber, la capacidad técnica, la humana y la intelectual. La capacidad técnica supone un conocimiento alto del trabajo que se desea realizar, esto es tener la inteligencia necesaria para hacerlo, con facilidad para manejar instrumentos y herramientas necesarias en su labor. Es decir, un líder debe ser destacado en sus propias tareas.

La capacidad humana hace referencia al trato con las demás personas, además de ser extrovertido y seguro de sí mismo, el líder debe saber comunicarse y escuchar a los demás, de manera que muestre sensibilidad acerca de las opiniones y suposiciones de los otros, para así influir en su conducta.

La capacidad intelectual se entiende en el sentido de saber vislumbrar la empresa como un todo, es decir, comprender colectivamente cada elemento que puede influir en ella. Para ello es muy importante que el líder sea empático, capaz de percibir a cada miembro de la organización y entender sus dificultades y motivaciones.

## Resultados

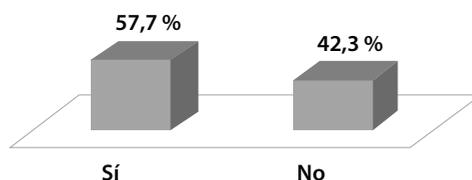
En la encuesta realizada, se indagó por las competencias para el liderazgo que tienen los empresarios de Ocaña, los resultados son expresados a continuación:

**Tabla 1. Habilidad para proyectar la visión empresarial**

Habilidad directiva de liderazgo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Proyectar y comunicar una visión.	123	57,7 %	90	42,3 %
<b>Nota:</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de liderazgo de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 1. Habilidad para proyectar la visión de la organización**



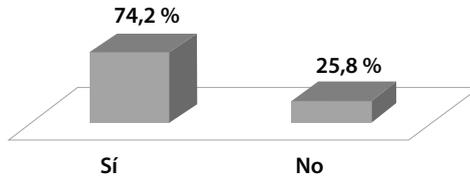
Fuente: elaboración propia.

Es responsabilidad del líder de la empresa transmitir la visión organizacional a sus empleados, a quienes debe motivar para trabajar en pro del alcance de tal visión. Según Zárata y Matviuk (2012, 92), “El líder es quien comparte la visión con sus seguidores”. A pesar de que la mayoría de los empresarios ocañeros es consciente de la importancia de compartir una visión organizacional a los empleados y manifiesta compartirla, es preocupante que más del 40 % de los encuestados no lo hacen. Una mipyme sin visión de futuro tendrá muchos problemas para crecer y corre el riesgo de estancarse y desaparecer. Por tanto, es probable que muchas de las mipymes existentes actualmente en el municipio no sobrevivan al paso del tiempo.

**Tabla 2. Habilidad para asegurar el cumplimiento de metas**

Habilidad directiva de liderazgo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Asegura el cumplimiento las metas del grupo.	158	74,2 %	55	25,8 %
<b>Nota:</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de liderazgo de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 2. Habilidad para asegurar el cumplimiento las metas del grupo**

Fuente: elaboración propia.

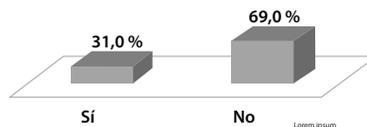
La labor de seguimiento es también responsabilidad de un buen líder. Liderar no se trata solamente de asignar tareas a realizar, sino también de monitorear el cumplimiento de estas y motivar a cada miembro de la organización para que sean llevadas a cabo. De acuerdo con la encuesta, se observa que un 74 % de los directivos confirman que monitorean las metas del grupo, mientras que un 26 % manifiesta no tener interés en hacerlo. Se puede apreciar que un gran porcentaje de empresarios trata de asegurar el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas. Resulta positivo para el tejido empresarial que se muestre una fortaleza en el monitoreo de los objetivos, dado que así se tiene un mayor control de la organización, lo cual permite solucionar inmediatamente cada dificultad que se presente.

**Tabla 3. Habilidad en el diseño de objetivos y asignación de responsabilidades**

Habilidad directiva de liderazgo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Define claramente los objetivos de desempeño asignando responsabilidades.	66	31 %	147	69 %

**Nota.** La tabla presenta información sobre la habilidad de liderazgo de los directivos.

Fuente: elaboración propia.

**Figura 3. Habilidad para definir claramente objetivos de desempeño y asignar responsabilidades**

Fuente: elaboración propia.

En cuestión de definición de objetivos y asignación de responsabilidades se observa una falencia marcada entre los encuestados. De acuerdo con los datos obtenidos, cerca del 70 % de los directivos manifiestan no definir los objetivos de forma clara, ni asignar responsabilidades individuales para la consecución de los objetivos. Hay que tener en cuenta que la mayoría de los encuestados pertenecen al sector comercial, donde la mayoría de las empresas son micro, con menos de 10 empleados. Por tanto, en este tipo de empresas comerciales, con un número tan reducido de empleados, la definición de objetivos y asignación de responsabilidades se vuelve

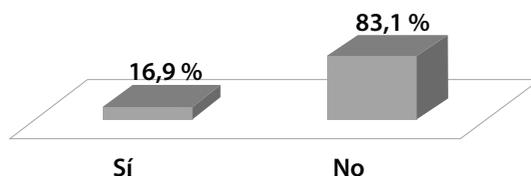
un elemento tácito. No obstante, si la empresa busca crecer, es necesario que defina claramente los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y asignar, a su vez, responsabilidades a cada empleado que contribuyan a la consecución de tales metas.

**Tabla 4. Habilidad para delegar funciones**

Habilidad directiva de liderazgo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Delega funciones.	36	16,9 %	177	83,1 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de liderazgo de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 4. Habilidad para delegar funciones**



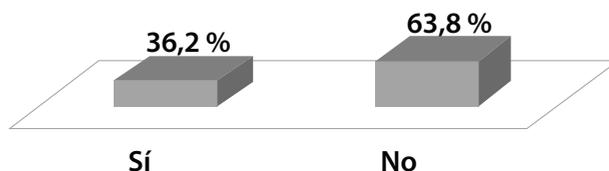
Fuente: elaboración propia.

Delegar funciones es una de las responsabilidades más importantes de los líderes de las empresas. El líder debe conocer las capacidades de sus empleados para distribuir de manera eficiente el trabajo y asignarles una tarea que sean capaces de cumplir. En el caso de los empresarios del municipio de Ocaña, el 83 % confirman que no delegan funciones. Existe gran diversidad de razones para que se dé esta situación, un líder no delega el trabajo cuando tiene falta de confianza en sus empleados o desconocimiento de sus habilidades; o por una sobre estimación propia, pues se creen capaces de llevar a cabo gran parte de las tareas. Otra razón es que no tiene la habilidad de contratar los empleados necesarios para llevar a cabo trabajos específicos, teniendo que cargarse él mismo con trabajo adicional. Sea cual sea la razón, para conseguir que la organización sea estable en el tiempo, es necesario que el líder aprenda a asignar responsabilidades a sus empleados, entre más grande sea la organización, más responsabilidad tendrá cada uno de sus miembros.

**Tabla 5. Habilidad para comprender las amenazas competitivas**

Habilidad directiva de liderazgo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Comprende las amenazas competitivas.	77	36,2 %	136	63,8 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de liderazgo de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 5. Habilidad para comprender las amenazas competitivas**

Fuente: elaboración propia.

Para los líderes, es necesario conocer con exactitud el entorno externo donde se desenvuelve la empresa. Esto es el conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, legales, políticas, tecnológicas y económicas que influyen en la empresa u organización. Dentro de las condiciones económicas se encuentra la competencia, que se refiere a las demás empresas del mismo sector que ofrecen a los consumidores bienes y servicios rivales. El tener información de estas empresas y lo que hacen ayuda al líder a enfrentarlas y ganar cuota de mercado frente a estas. Cuando un líder no tiene en cuenta a sus competidores, corre el riesgo de verse superado por ellos.

Entre los empresarios de Ocaña, se evidencia que un 64 % se resiste, en un alto grado, a tener en cuenta las amenazas competitivas; por otra parte, el 36 % de los encuestados si busca comprender las amenazas competitivas. Por lo cual, se enfatiza que si un líder no comprende las amenazas competitivas a las cuales se enfrenta su empresa, será claramente superado por sus competidores. Este es el riesgo que corren la mayor parte de los empresarios encuestados.

**Tabla 6. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocio**

Habilidad directiva de liderazgo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Detecta nuevas oportunidades de negocios.	51	23,9 %	162	76,1 %

**Nota.** La tabla presenta información sobre la habilidad de liderazgo de los directivos.

Fuente: elaboración propia.

**Figura 6. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocios**

Fuente: elaboración propia.

En el entorno externo también se encuentran muchas oportunidades de inversión. Un buen líder busca activamente nuevas oportunidades de negocio para su empresa, a fin de diversificar sus actividades comerciales cuando le es posible y adaptarse a los cambios que le sugiera la industria. De acuerdo con los datos obtenidos, el 76 % de los encuestados no detectan nuevas oportunidades de negocios. Es preocupante que tres cuartas partes de los líderes no presten atención a las oportunidades de negocio adicionales, sin embargo, esto se explica nuevamente por el tamaño de las empresas, una empresa de menos de 10 empleados usualmente no cuenta con mucho capital de inversión con el que pueda incursionar en nuevos negocios.

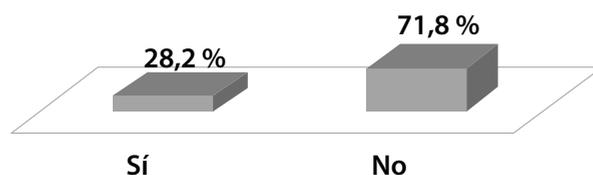
**Tabla 7. Habilidad para comprender los cambios del entorno**

Habilidad directiva de liderazgo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Comprende rápidamente los cambios del entorno.	60	28,2 %	153	71,8 %

**Nota.** La tabla presenta información sobre la habilidad de liderazgo de los directivos.

Fuente: elaboración propia.

**Figura 7. Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno**



Fuente: elaboración propia.

Los datos de la encuesta presentan una falencia marcada en el conocimiento del entorno de la empresa, una vez más muestran que, en su mayoría, los líderes no se interesan por la comprensión del entorno externo e ignoran sus cambios. En este caso, el 72 % de los empresarios encuestados no comprende los cambios de su entorno, es decir, un alto porcentaje de los líderes desconoce totalmente la población objeto, los tipos de mercado y la competencia a la cual se enfrentan sus empresas. Trabajan a ciegas, por inercia o por experiencia, se guían en mayor medida por su conocimiento empírico, que por un conocimiento formal. Por otra parte, la minoría (28 %) afirma comprender rápidamente los cambios de su entorno, lo que los lleva a actuar de manera informada y aprovechar las oportunidades que brindan los cambios.

**Tabla 8. Habilidad para fomentar el aprendizaje y formación a largo plazo**

Habilidad directiva de liderazgo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.	30	14,1 %	183	85,9 %

**Nota.** La tabla presenta información sobre la habilidad de liderazgo de los directivos.

Fuente: elaboración propia.

**Figura 8. Habilidad para fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo**

Fuente: elaboración propia.

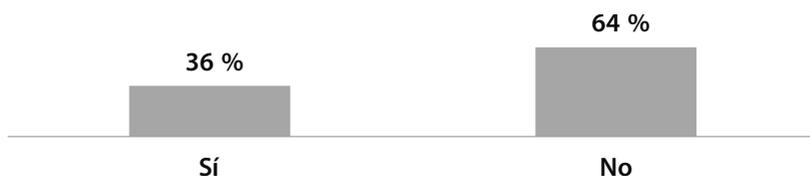
En cuestión de aprendizaje y formación a largo plazo, la población encuestada manifestó que esto no se fomenta. Esta falta de interés en la formación a largo plazo se relaciona con la formación actual de los gerentes, pues el 63 % no tiene formación en educación superior y algunos no terminaron la educación media. Por esto, el 86 % de los encuestados no encuentran relevante el aprendizaje y la formación a largo plazo. La mayor parte de las empresas en el municipio de Ocaña no necesitan mano de obra especializada, por lo cual instruir a sus empleados no les resulta necesario. No obstante, este desinterés conlleva un estancamiento de las empresas, ya que, sin inversión en el mejoramiento del capital humano, difícilmente tales empresas alcanzarán el progreso.

**Tabla 9. Habilidad para generar un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo**

Habilidad directiva de liderazgo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Genera, en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo.	77	36,2 %	136	63,8 %

**Nota.** La tabla presenta información sobre la habilidad de liderazgo de los directivos.

Fuente: elaboración propia.

**Figura 9. Habilidad para generar un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso**

Fuente: elaboración propia.

Entre las responsabilidades de un buen líder está generar un ambiente armónico, caracterizado por la motivación y el optimismo (Carbajo y Portal, 2019). Con los datos obtenidos a través de la encuesta realizada, se observa que el 64 % de los empresarios de Ocaña no entran en la categoría de buen líder, dado que no se interesan en crear ambientes sanos de trabajo, que inviten a la productividad y al sentido de pertenencia con la empresa. Esto genera que los empleados tengan baja

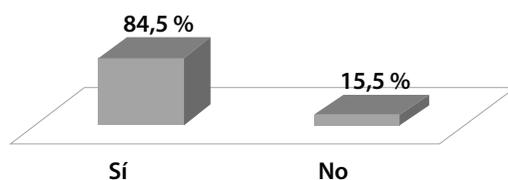
motivación, lo que conduce a una baja productividad. Es decir, en las mipymes de Ocaña no existe una buena gerencia de la felicidad de los empleados.

**Tabla 10. Habilidad para comunicar al equipo y propiciar su participación**

Habilidad directiva de liderazgo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Se comunica con el equipo fomentando su participación.	180	84,5 %	33	15,49 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de liderazgo de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 10. Habilidad para comunicarse con el equipo y fomentar la participación**



Fuente: elaboración propia.

La socialización de la información en una organización se debe hacer con sumo cuidado, cada parte de la organización debe tener la información que necesita para operar eficientemente, sin incurrir en un exceso de información que resulte contraproducente o perjudicial para la empresa. En la socialización de la información existen riesgos tales como la venta de secretos industriales a competidores, para mitigar este riesgo, la información de carácter sensible debe ser compartida solamente entre quienes tengan el rango y la confianza para manejarla adecuadamente. Cuando este proceso se realiza de forma exitosa, logra traer beneficios a la organización, dado que se incentiva el trabajo en equipo y la colaboración.

En síntesis, a raíz de los datos obtenidos en la encuesta se observa que los líderes de las empresas en el municipio de Ocaña presentan falencias y virtudes marcadas. Su principal falencia se encuentra en el control del entorno externo de sus empresas, del cual poseen muy poco conocimiento y un profundo desinterés en aprender de él; además, en cuestión de conocimientos formales, también hay una falencia, dado que en su mayoría son personas sin formación superior y que trabajan con base en sus conocimientos empíricos.

La falta de control del entorno se evidencia en la dificultad que tienen para comprender las amenazas competitivas, donde solo el 36,2 % logra hacerlo. Esta habilidad no desarrollada en los empresarios mipymes, ubica en una posición vulnerable el ciclo de vida empresarial, debido a que no puede prever los factores que afectarán su negocio de forma negativa, ocasionada tanto por los competidores como por los proveedores, reglamentación legal, comunidad, cambio en las expectativas de

los consumidores y otras variables que permean negativamente el desarrollo de la organización y amenaza su existencia.

Así mismo, tan negativo como es para la organización no detectar las amenazas, también lo es el no visualizar las oportunidades. En este sentido, preocupa el hecho de que tan solo un 23,9 % de los empresarios dominen esta habilidad que les permite observar las necesidades del mercado, para producir soluciones a la medida de los consumidores, que garanticen la existencia del mercado y la permanencia de la empresa a lo largo del tiempo. Las oportunidades pueden presentarse como problemas no solucionados, como cambios en las tendencias, gustos y preferencias de los consumidores, o como necesidades no satisfechas ya sea por los competidores o por la misma empresa. De manera que es primordial que los gerentes estén capacitados para realizar este proceso.

Comprender rápidamente los cambios del entorno es otra habilidad directiva de la que carecen los empresarios relacionada con el análisis externo, pues solo el 28,2 % de los empresarios desarrolla esta competencia. En consecuencia, los empresarios que no comprenden rápidamente esos cambios dejarán de aprovechar las oportunidades del mercado y la organización será afectada por las amenazas aquí presentes, por ejemplo, no implementar las actualizaciones tecnológicas ocasionaría que la empresa desaparezca del mercado, tal como se ha presentado con muchas organizaciones en tiempo pasado; otro ejemplo, para no ahondar mucho en el tema, es el que actualmente han tenido que enfrentar el tejido empresarial, originado por la pandemia mundial COVID-19 que ha dejado infinidad de firmas fuera del mercado, mientras que las visionarias han podido ajustarse a la nueva realidad social.

Adicionalmente, se observó en la investigación que a los empresarios mipymes les es difícil delegar funciones, solo un 16,9 % de ellos lo hacen. Este fenómeno se presenta debido a que la mayoría de las organizaciones son microempresas gerenciadas, generalmente, por propietarios que aprendieron el oficio a través de la experiencia y llegaron a emprender muchas veces por necesidad; además un número importante de ellos no tiene formación profesional y considera que ellos son los únicos capacitados para desempeñar las funciones a cabalidad y solo dejan desarrollar a sus empleados actividades de orden operativo. Este es precisamente un obstáculo para seguir expandiéndose, porque están convencidos de que otro no hará las funciones de la empresa como ellos y que su negocio podría desaparecer si ellos no están al frente.

Como consecuencia de lo anterior, los empresarios no definen claramente los objetivos de desempeño para no asignar responsabilidades, evidenciado en que solo el 31 % de ellos lo hace. Esta situación es preocupante debido a que estratégicamente ponen en riesgo el alcance de la misión de la organización, al carecer de planeación que muestre un camino seguro a través de objetivos, metas, propósitos y demás procesos que garanticen el logro de sus fines. Los empresarios mipymes

consideran que el método empleado ha funcionado, por lo cual aspiran continuar con este, aunque tenga que fracasar y volver a empezar un nuevo emprendimiento.

Lo anterior se podría evitar si los empresarios tuvieran entre sus prioridades la formación a lo largo de la vida como un proceso continuo, no solo para sus trabajadores, sino para ellos mismos en tanto gerentes. Es lamentable que no se evidencie en ellos la habilidad de fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo, pues tan solo un 14,1 % la poseen. Sí bien las organizaciones surgen por diversas circunstancias, es preciso que se capaciten para mejorar su competitividad a través de la formación y el aprendizaje que les permita desarrollar una mano de obra altamente calificada.

Los empresarios encuestados también tienen grandes virtudes, especialmente en el ámbito del entorno interno de sus organizaciones, en donde son capaces de escuchar, motivar y administrar el recurso humano. Son buenos para crear un ambiente de confianza entre sus miembros, quienes saben que van a ser escuchados y tenidos en cuenta.

Entre las habilidades directivas que posee el 84,5 % los empresarios mipymes, se encuentra el saber comunicarse con su equipo de trabajo y fomentar su participación, fenómeno que se comprende por la cultura de la población de Ocaña, producto de su formación desde el seno del hogar, donde desarrollan valores como el respeto, la tolerancia, la empatía y la camaradería; también se produce porque muchas veces los colaboradores son familiares que trabajan en la firma.

Consecuente con lo anterior, el 64 % de los empresarios genera en sus organizaciones un ambiente de entusiasmo en el que es fácil acceder al gerente, lo cual evidencia la ausencia de burocracia y propicia un gobierno centralizado que provee una atmósfera amigable y familiar por los lazos de confianza, amistad y familiaridad característicos de este tipo de empresas pequeñas.

Otra habilidad directiva que se observa en el 74% de los empresarios mipymes es asegurar el cumplimiento de las metas, derivado de la supervisión constante. Esto se da por la permanencia del gerente y de la centralización de las funciones organizacionales.

Por último, se presenta una mejoría en las habilidades de los directivos propiciada por la presencia de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, la cual, a través de consultorías, prácticas empresariales, pasantías y trabajos de grado de sus estudiantes, ha logrado aportar a las mipymes de Ocaña el mejoramiento en la formulación de la Misión y Visión de las empresas, de modo que el 57,7 % de estos empresarios desarrollaron la habilidad directiva de proyectar la visión empresarial.



## CAPÍTULO 2

# COMUNICACIÓN DE LAS MIPYMES: HABILIDAD DIRECTIVA NECESARIA

Las organizaciones, las empresas y, por tanto, las mipymes son estructuras administrativas donde diferentes personas trabajan en conjunto de forma coordinada, con el fin de lograr las metas propias de cada organización. En esta búsqueda por alcanzar los objetivos propuestos, la comunicación cumple un papel fundamental. Sin comunicación, las organizaciones simplemente no podrían existir (Peiró y Bresó, 2012). La comunicación desempeña un rol clave en la mejora de la productividad y rendimiento empresarial, además influye en el clima laboral de la organización, pues o bien fomenta un ambiente saludable de trabajo, alejado del conflicto negativo, o bien es perjudicial cuando no existe comunicación asertiva.

La existencia de una comunicación asertiva es fundamental entre las características que definen a una organización. Las organizaciones están conformadas por multitud de personas, las cuales, para poder desempeñarse como miembros de estas, necesitan comunicarse entre sí. Así mismo, las organizaciones se enfocan en objetivos que, para ser alcanzados, deben ser comunicados. De modo que, las organizaciones como ecosistemas sociales complejos necesitan de la diversificación de funciones y ésta solo se logra a través de la comunicación negociada. Además, hay una asignación que se deriva de la anterior, esta es la coordinación de actividades. En este orden de ideas, la coordinación de actividades es solamente posible en tanto exista comunicación entre los diferentes entes involucrados en las interacciones. Por último, uno de los objetivos primarios de toda organización es su permanencia en el tiempo, para lo cual es esencial la comunicación con su entorno externo e interno (Peiró y Bresó, 2012).

Una gran cualidad de la comunicación organizacional es que permite gestionar la información ampliando el conocimiento de procesos y generando confianza entre los miembros de la organización, lo que favorece el cumplimiento de propósitos conjuntos, mejora la interrelación entre los diferentes grupos de interés que, a veces, presentan conflictos en los sectores productivos y potencializa el trabajo en equipo, lo cual facilita la planeación y gestión en la organización (UdeC, 2020). Además, la comunicación organizacional facilita la interacción, agiliza los flujos de información y propende por un óptimo clima organizacional que se refleja en el reconocimiento y posicionamiento en los diferentes mercados.

Por tanto, si existe una buena calidad de comunicación en la empresa –en términos de comunicación vertical bilateral entre directivos y subordinados, y comunicación horizontal entre los miembros del mismo equipo de trabajo– se genera un ambiente laboral de concordia, en el cual cada parte es capaz de dar a conocer los avances de su trabajo, los inconvenientes que se presenten en el mismo y las oportunidades de mejora existentes. En general, la comunicación es la base para que cada engranaje del mecanismo empresarial funcione correctamente.

En un símil entre una organización y el cuerpo humano, la comunicación toma las funciones del sistema nervioso central, en el cuerpo humano, el sistema nervioso central es el encargado de suministrar la información externa al cerebro, el cual, con base en esta información toma decisiones. Pero no se limita a informar sobre agentes externos, el sistema nervioso central también genera información acerca de lo que sucede en el organismo, si se necesita comida, si se necesita atención especial por algún tipo de dolor o si simplemente se necesita un descanso.

Así pues, la comunicación organizacional no solo se trata de la comunicación dentro de la empresa, sino que también existe la comunicación interna. A nivel interno favorece la gestión empresarial, a través de la generación de estrategias para una mayor productividad, calidad, integración del colectivo y mejores resultados; a nivel externo, se genera un mayor impacto empresarial en la sociedad (UdeC, 2020).

La comunicación interna, como su nombre lo indica, es la comunicación realizada dentro de la empresa, con el fin de informar e influir en los grupos de interés internos (propietarios, accionistas, directivos, empleados). Los canales de comunicación interna son variados y dependen en gran manera del tamaño de la organización en cuestión. En general, una empresa una memorandos, intranet o reuniones presenciales o virtuales (entre otros) para comunicarse con sus empleados.

La comunicación externa está dirigida a los grupos de interés externos (proveedores, clientes, competencia, agentes sociales, opinión pública), esta se encarga tanto de dar a conocer información de la empresa al público, como de traer información desde fuera a la organización, con el fin de actuar oportunamente ante las fluctuaciones del mercado.

Sí bien la comunicación interna es la que permite la gestión oportuna de alguna eventualidad del mercado, es la comunicación externa la que permite percibir esa eventualidad. En la sociedad del conocimiento, en la que se vive actualmente, la acumulación de información presenta una gran importancia, pero esta información pierde valor si no se transmite de forma adecuada (Soria y Aimée, 2010). Dada la relevancia de la comunicación en la sociedad actual, se deben mantener canales eficientes de circulación de la información empresarial, de modo que es una habilidad directiva esencial en las mipymes. Entre más rápida y eficiente sea la comunicación entre las diferentes partes de la organización, mejor será la ejecución de sus planes.

La comunicación se considera entonces en un nivel mayor de la mera información o la recolección de datos y su consiguiente interpretación estadística, para elevarse a otras categorías de conocimiento y creatividad que conduzcan a una toma de decisiones asertivas y oportunas (UdeC, 2020). Por otra parte, es pertinente señalar que, a pesar de las bondades de la comunicación no siempre “más comunicación es mejor”. De hecho, si no se hace de forma ordenada y por medio de canales adecuados puede ser contradictoria y generar problemas de eficiencia. Por ejemplo, una política de puertas abiertas llevada al extremo no sería funcional. Sí una empresa decide que cualquier miembro puede hablar directamente con el gerente, se generaría una congestión abrumadora en esa oficina.

Para evitar situaciones de ineficiencia creada por la acumulación de información desordenada, se necesita diseñar estratégicamente canales abiertos de comunicación, por medio de los cuales se haga llegar la información de manera ordenada, clara y concisa. Así pues, el encargado de tomar decisiones, con base en la información que recibe, lo hará según la prioridad de cada situación, aun cuando se le haya entregado la información en tiempos dispares. No se resolverá un problema relacionado con la cantidad de papel disponible para imprimir antes que un inconveniente en la línea de producción. Otra ventaja de tener información ordenada, clara y concisa es que facilita el proceso de delegación de tareas, al transferir la responsabilidad y resolver los problemas, de ser posible, al mismo tiempo.

## Resultados

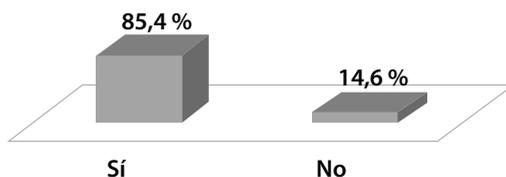
Dada la importancia de la comunicación para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones y con el fin de determinar las competencias de los gerentes de las mipymes de Ocaña en esta área, se realizó una encuesta en la cual se recoge, entre otras competencias, la habilidad de la comunicación. A continuación, se analizarán los resultados.

**Tabla 11. Habilidad de comunicación asertiva no defensiva**

Habilidad directiva de comunicación	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Posee una actitud no defensiva.	182	85,4 %	31	14,6 %

**Nota.** La tabla presenta información sobre la habilidad de comunicación de los directivos.

Fuente: elaboración propia.

**Figura 11. Habilidad para poseer una actitud no defensiva**

Fuente: elaboración propia.

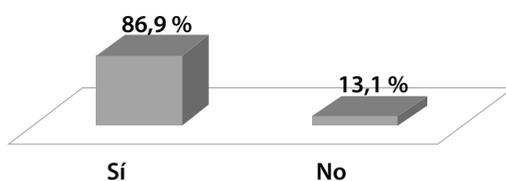
La justificación de las acciones resulta contraproducente cuando las acciones no fueron las correctas, así lo determina el 85 % de los gerentes encuestados, quienes afirman que no es conveniente justificar acciones que, de alguna forma, no han sido acertadas y no ven conveniente tomar actitudes a la defensiva para mitigar tales errores. La razón por la cual estas aptitudes son nocivas para la dirección de una organización es que perpetúan el error. Cuando un gerente se niega a aceptar sus errores, se niega a hacer lo necesario para solucionar los problemas que ha causado. A menudo esta negación no es mal intencionada, pues el gerente puede creer que está en lo correcto y hace lo mejor para su empresa, sin embargo, incluso sin mala intención el daño es el mismo. Es ahí donde radica el valor de evitar la justificación y la actitud defensiva, con una actitud abierta al diálogo y la aceptación de los errores, la organización podrá sobreponerse más fácilmente a estos.

**Tabla 12. Habilidad para mantener el interés en la comunicación aún en el desacuerdo**

Habilidad directiva de comunicación	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Mantiene interés genuino aun cuando hay desacuerdo.	185	86,9 %	28	13,1 %

**Nota.** La tabla presenta información sobre la habilidad de comunicación de los directivos.

Fuente: elaboración propia.

**Figura 12. Habilidad para mantener el interés genuino aun cuando hay desacuerdo**

Fuente: elaboración propia.

Los líderes deben escuchar y tener en cuenta la opinión de los demás, esto hace parte de una buena gestión interna del recurso humano. Escuchar a los miembros de la organización les ayuda a sentirse importantes dentro de esta, les motiva; la motivación es otra de las habilidades necesarias en los líderes, como se ha mencionado anteriormente, un líder debe inspirar a sus compañeros para que sean productivos en sus labores respectivas y esto se logra en parte a través de la buena comunicación.

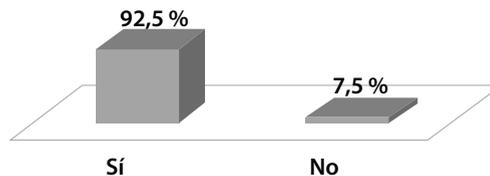
Frecuentemente, cuando se está en desacuerdo en algún punto, los directivos de las mipymes muestran, en su mayoría, interés por las apreciaciones y aportes de otros colaboradores de la empresa. El 86,9 % de los encuestados creen que es importante mostrar interés en la opinión de su contraparte, aun cuando no coincidan con sus mismas ideas. El interés en la diversidad de opiniones y observaciones es una fortaleza en la gerencia de las empresas en la sociedad del conocimiento actual. Una sola persona no siempre va a tener la razón, aunque sea el gerente. No se trata de socavar la autoridad de un directivo, dado que para llegar a esta posición tuvo que demostrar su habilidad para ejercer autoridad y tomar decisiones, sino que se busca incentivar a los directivos para tener en cuenta a sus colaboradores a la hora de tomar decisiones vitales para la empresa.

**Tabla 13. Habilidad para comunicarse armónicamente**

Habilidad directiva de comunicación	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Propicia la comunicación armónica.	197	92,5 %	16	7,5 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de comunicación de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 13. Habilidad para propiciar la comunicación armónica**



Fuente: elaboración propia.

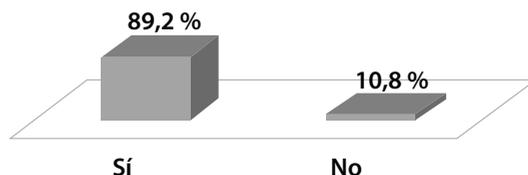
Como se ha mencionado anteriormente, un buen clima laboral es un claro generador de productividad. En consecuencia, mantener la comunicación armónica entre los miembros de la organización crea un ecosistema laboral óptimo para la productividad empresarial. Esta es la razón por la cual el 92,5 % de los gerentes de las mipymes de Ocaña procuran mantener un ambiente de armonía en sus empresas.

**Tabla 14. Habilidad de escuchar objetivamente sin prejuizar**

Habilidad directiva de comunicación	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Escucha sin prejuizar, siendo objetivo.	190	89,2 %	23	10,8 %

**Nota.** La tabla presenta información sobre la habilidad de comunicación de los directivos.

Fuente: elaboración propia.

**Figura 14. Habilidad de escucha sin prejuizar, siendo objetivo**

Fuente: elaboración propia.

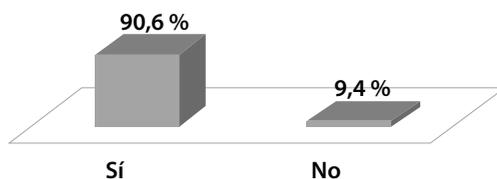
Los líderes son capaces de escuchar de forma objetiva a sus subalternos, ser empáticos y propiciar confianza. Este es el caso del 89 % de los encuestados, quienes afirman que son capaces de escuchar sin prejuizar, siendo objetivos. Los líderes de las mipymes de Ocaña procuran mantener una relación cordial con sus empleados, pues gracias a la comunicación se dan a conocer las dificultades internas de la organización, las necesidades de los empleados y las oportunidades de mejora interna. Una vez más, cabe recalcar que los gerentes son mucho mejores entendiendo el entorno interno de su organización que el entorno externo.

**Tabla 15. Habilidad de retroalimentación**

Habilidad directiva de comunicación	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Es completamente honesto en la retroalimentación que da a otros, aun cuando es negativa.	193	90,6 %	20	9,4 %

**Nota.** La tabla presenta información sobre la habilidad de comunicación de los directivos.

Fuente: elaboración propia.

**Figura 15. Habilidad de retroalimentación**

Fuente: elaboración propia.

El 90 % de los encuestados son completamente honestos en la retroalimentación que les dan a sus empleados, aun cuando esta sea negativa. La transparencia en el trato de los líderes hacia sus compañeros es de suma importancia, tanto para aprobar como para desaprobar conductas o resultados. Sí un miembro de la organización no está cumpliendo con sus deberes, es responsabilidad del líder informarle, para que esta persona cambie su comportamiento y corrija lo necesario para aumentar su productividad.

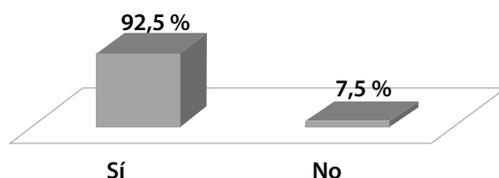
**Tabla 16. Habilidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva**

Habilidad directiva de comunicación	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Tiene la habilidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.	197	92,5 %	16	7,5 %

**Nota.** La tabla presenta información sobre la habilidad de comunicación de los directivos.

Fuente: elaboración propia.

**Figura 16. Habilidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva**



Fuente: elaboración propia.

Los gerentes presentan resultados favorables en cuanto a su habilidad de escuchar, hacer preguntas y expresar sus ideas. El 92 % de los líderes de las empresas encuestadas declaran que son buenos escuchando a sus compañeros, al mismo tiempo que comparten conceptos e ideas. Esto muestra una mejor gestión interna de la empresa, que externa. Cuando se trata de comunicarse con el sector externo, los líderes flaquean, sin embargo, en cuanto a la comunicación interna, los directivos se muestran más asertivos. Así pues, aunque no se definan metas ni se repartan responsabilidades de forma adecuada, al tratarse de microempresas, las comunicaciones informales suplen en parte esta tarea.

A manera de diagnóstico, la encuesta arroja resultados favorables frente a la competencia de comunicación entre los empresarios de la ciudad de Ocaña. En su mayoría los gerentes están habituados a mantener buenos canales de comunicación entre sus empleados, crean buenos ecosistemas laborales, se interesan por las opiniones de sus pares, intentan que en cada negociación ambas partes resulten beneficiadas y, cuando una negociación no da los frutos esperados, dejan canales de comunicación abiertos para seguir negociando en el futuro.

Lo anterior se basa en los resultados arrojados en la investigación que muestran el desarrollo de competencias comunicativas en los empresarios mipymes, según la cual, el 85,4 % poseen la habilidad de desarrollar una actitud favorable no defensiva en los procesos de comunicación, estando abiertos al diálogo; es así como el 86,9 % de ellos tiene la capacidad de mantener un interés genuino en los procesos comunicacionales, aun cuando se presenten desacuerdos, lo que demuestra una alta formación en valores derivados de la idiosincrasia de la población de Ocaña y de sus orígenes familiares.

En coherencia con lo expuesto, el 90,6 % de los empresarios mipymes han desarrollado la habilidad de realizar procesos de retroalimentación honestos, aunque en ocasiones deban realizarse correcciones o ajustes de las oportunidades de mejora que los colaboradores presenten. Se identifican como personas amables, afables, confiables y seguras del rol que desempeñan.

Por último, es gratificante que la investigación haya revelado resultados tan positivos en el desarrollo de la habilidad de comunicación en este tipo de población, donde el 92,5 % de los empresarios mipymes propicia una comunicación armónica en el entorno empresarial y el 92,5 % de ellos demostró poseer la habilidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva. Estos resultados dejan entrever la calidad humana y la alta formación en valores heredada en el seno del hogar donde se formaron, contribuyendo con el desarrollo socio empresarial de Ocaña y su región.

Estas y las demás habilidades directivas observadas en las respuestas otorgadas a la encuesta dan a entender que en Ocaña los microempresarios están encaminados hacia el éxito comunicacional de sus empresas.

## CAPÍTULO 3

# TRABAJO EN EQUIPO: UNA HABILIDAD DIRECTIVA DE LAS MIPYMES

El ser humano es un ser social, desde el principio de los tiempos las personas han colaborado entre sí para lograr metas. Desde la forma primigenia de organización social hasta las intrincadas redes de interacción interpersonal que existen actualmente, el principio ha sido el mismo: colaborar. Las estructuras sociales han evolucionado y crecido a lo largo de la historia, volviéndose cada vez más complejas. En tanto individuo social, el ser humano es también gregario, lo cual significa que constantemente está interesado en socializar desde grupos, sea familiares, sociales, religiosos o profesionales (Estrada, 2011).

Las empresas necesitan agrupar a diferentes tipos de personas, cada una con sus características y habilidades propias, pero con un objetivo común. En este orden de ideas, el uso de equipos de trabajo es cada vez más habitual en cualquier organización pública o privada (Malpica *et al.*, 2014). Las organizaciones buscan alcanzar objetivos, para lograrlo necesitan reunir habilidades, destrezas, conocimientos y experiencias individuales que generen resultados superiores a los alcanzados individualmente, en este sentido, el equipo de trabajo está asociado a la sinergia presentada entre los integrantes (Estada, 2011).

Es precisamente la sinergia la que convierte al trabajo en equipo en un elemento tan importante dentro de una organización, ya que logra que el resultado del conjunto de labores realizadas por diferentes personas sea superior a la sumatoria simple de sus partes, en otras palabras, crea valor para la empresa. Además de esto, existen múltiples beneficios asociados al trabajo en equipo en las organizaciones, tales

como un mayor compromiso, un aumento de eficiencia y calidad en los procesos productivos, y mayor satisfacción del trabajador por su labor (Torrelles *et al.*, 2016).

La gestión del trabajo en equipo es considerada una habilidad directiva básica, muy importante en todo tipo de organizaciones, sin distinción en su razón social. Es gracias al trabajo en equipo que un líder puede delegar funciones, ya que sabe que habrá alguien con quien colaborar y esa persona va a cumplir con su parte del trabajo. La división del trabajo es solo posible si existe trabajo en equipo. Es errado pensar que la división del trabajo y el trabajo en equipo son mutuamente excluyentes, cuando en realidad son conceptos complementarios.

El trabajo en equipo se define como el

“conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten colaborar con otras personas en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando información, distribuyendo tareas, asumiendo responsabilidades, resolviendo las dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo (Torrelles *et al.*, 2016, p. 209)”.

Los gerentes de las organizaciones saben gestionar el trabajo dentro de su empresa, esto es, asignar tareas y responsabilidades a cada trabajador. A su vez, los trabajadores deben saber trabajar en equipo. Trabajar en equipo no es una tarea sencilla, ya que requiere de algunos conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y aptitudes previas que permitan a una persona adaptarse a situaciones específicas en un contexto determinado y hacer frente a situaciones diversas de manera eficaz, autónoma y flexible (Torrelles *et al.*, 2016).

Sí una persona no cuenta con la formación adecuada, le será más difícil adquirir las habilidades y actitudes requeridas para trabajar de forma cooperativa y colaborativa con los demás miembros de la organización y, probablemente, tendrá algunas dificultades al momento de trabajar cooperativamente. Por esto, las empresas, cuando desean contratar nuevos empleados, siempre hacen énfasis en que el aspirante cuente con las competencias necesarias para el trabajo en equipo.

Para acercar el concepto de trabajo en equipo a algo más cotidiano se puede pensar que una empresa es como un equipo de fútbol, el gerente es el entrenador y los trabajadores de la empresa son los jugadores. Cuando los jugadores siguen las instrucciones del entrenador y cada uno cumple su rol –el portero está atento a su entorno, los defensores están alertas ante cualquier amenaza del rival para solucionar los problemas, los centrocampistas se encargan de la innovación y la creación de juego y los delanteros ejecutan los planes de acción–, el equipo juega bien. Así mismo pasa en una organización, si cada empleado cumple con el rol que le es asignado por el gerente y trabajan juntos, a la empresa le va bien.

## Resultados

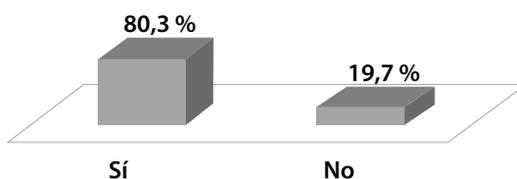
En cuanto a la habilidad de trabajo en equipo de los gerentes de las mipymes de Ocaña, la encuesta mostró los siguientes datos:

**Tabla 17. Habilidad para tener en cuenta opiniones del equipo**

Habilidad directiva de trabajo en equipo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Reconoce la validez de otros puntos de vista ante una nueva situación.	171	80,3 %	42	19,72 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de trabajo en equipo de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 17. Habilidad para reconocer la validez de otros puntos de vista ante una nueva situación**



Fuente: elaboración propia.

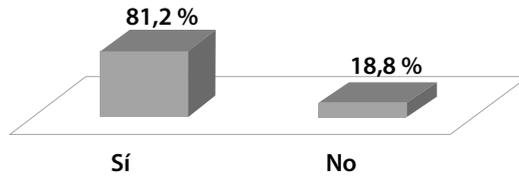
Reconocer la validez de otros puntos de vista hace parte de una buena gestión de grupos por parte del líder de la empresa, quien tiene la responsabilidad de escuchar y compartir las opiniones de sus compañeros. Para trabajar en equipo es necesario que cada punto de vista sea valorado de la misma manera, incluso si es contrario a una opinión propia.

En este ámbito, el 80 % de los encuestados afirma reconocer la validez de otros puntos de vista ante una nueva situación. Esto demuestra que los directivos tienen la habilidad de escuchar y trabajar junto con sus empleados, a fin de buscar lo mejor para la organización. Por otra parte, cerca del 20 % afirma que no lo hace, siendo una minoría significativa.

**Tabla 18. Habilidad para incorporar cambios sugeridos**

Habilidad directiva de trabajo en equipo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Puede incorporar cambios sugeridos.	173	81,2 %	40	18,78 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de trabajo en equipo de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 18. Habilidad para incorporar cambios sugeridos**

Fuente: elaboración propia.

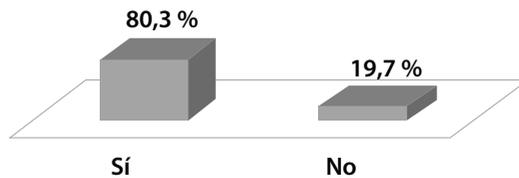
El mercado es un entorno cambiante, las empresas están sujetas a cambios externos repentinos que las afecten internamente. El trabajo en equipo ayuda a la empresa a estar preparada cuando tales situaciones se presentan.

Existe un alto porcentaje de líderes que entienden que el trabajo en equipo y la designación de tareas facilitan la preparación de contingencias, estos son el 81 % de los encuestados, que manifiestan que pueden poner en marcha cambios cuando les son sugeridos. Al contrario del 19 % restante, que prefieren hacer el trabajo por sí mismos y suprimen la oportunidad de recibir sugerencias de los demás.

**Tabla 19. Habilidad para encauzar el equipo de trabajo**

Habilidad directiva de trabajo en equipo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Puede cambiar rápidamente el rumbo del equipo a cargo.	171	80,3 %	42	19,7 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de trabajo en equipo de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 19. Habilidad para encauzar el equipo de trabajo**

Fuente: elaboración propia.

La gestión de grupos por parte del líder de la organización es una tarea dinámica, requiere un alto grado de conocimiento del entorno. Cuando un líder se da cuenta que necesita cambiar de rumbo al equipo que tiene a cargo, debe tener la habilidad de hacerlo rápidamente para evitar pérdidas por negligencia, para que esto suceda debe influir de tal manera en el grupo que los demás integrantes lo sigan en cualquier decisión que tome.

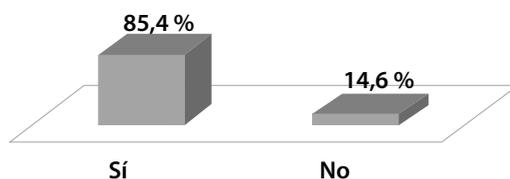
El 80 % de los directivos encuestados manifestaron que son capaces de cambiar rápidamente el rumbo del equipo que tienen a cargo, es decir, que son buenos gestores de grupo. Según los datos anteriores, cerca del 20 % parece no poder gestionar su grupo de forma que se den los cambios necesarios de forma efectiva.

**Tabla 20. Habilidad para otorgar un trato justo e igualitario**

Habilidad directiva de trabajo en equipo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Las personas sienten que son tratadas de manera igual y justa.	182	85,4 %	31	14,6 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de trabajo en equipo de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 20. Habilidad para otorgar un trato justo e igualitario**



Fuente: elaboración propia.

En la gestión estratégica de grupos es fundamental el respeto mutuo, un buen líder se gana el respeto de sus compañeros y los respeta también a ellos. No se puede conseguir una sinergia entre personas que, aunque trabajen juntas, no se respeten mutuamente, ya que esto hace que trabajen sin motivación y bajen su productividad.

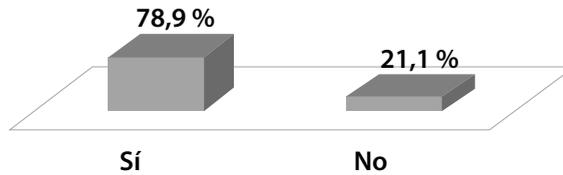
Más del 85 % de los encuestados entienden esto y afirman que las personas en sus grupos de trabajo son tratadas de manera igual y justa. No obstante, es preocupante ver que el 15 % no considera relevante este trato, esto no implica necesariamente un maltrato a las personas, sino que se presentan desigualdades en cuanto a la apreciación entre los miembros del grupo.

**Tabla 21. Habilidad para dotar de recursos y apoyar al equipo**

Habilidad directiva de trabajo en equipo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Siempre determina si una persona tiene los recursos necesarios y un buen apoyo para realizar su trabajo.	168	78,9 %	45	21,1 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de trabajo en equipo de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 21. Habilidad para dotar de recursos y apoyar al equipo**



Fuente: elaboración propia.

Conocer las habilidades de las personas con las cuales se trabaja es fundamental a la hora de asignar tareas. Se debe saber si un individuo será capaz de cumplir una tarea antes de asignársela, ya que de lo contrario se puede subestimar o sobreestimar su capacidad de cumplimiento y generar, en ambos casos, ineficiencias.

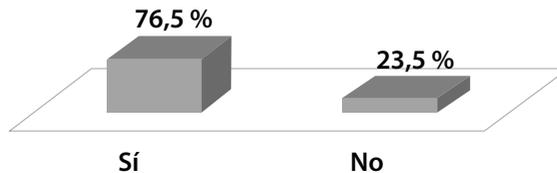
En este aspecto la gran mayoría de los gerentes, el 79 %, hace un acompañamiento a sus colaboradores, en el sentido de que se aseguran de que cuenten con los recursos necesarios y requeridos para realizar eficientemente su trabajo. Sin embargo, un 21 % de los gerentes no hace ese seguimiento y ahí puede estar la causa posible de la baja productividad y desarrollo laboral de sus colaboradores.

**Tabla 22. Habilidad para monitorear el desempeño del equipo**

Habilidad directiva de trabajo en equipo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Siempre que evalúo un problema de rendimiento de las personas establezco primero si es por falta de motivación o de habilidad	163	76,5 %	50	23,5 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de trabajo en equipo de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 22. Habilidad para monitorear el desempeño del equipo**



Fuente: elaboración propia.

Una vez más el conocimiento del entorno interno es la clave. El entorno interno ayuda a determinar la causa de los problemas de rendimiento en un equipo de trabajo. Es importante que un líder de grupo sepa distinguir entre problemas de motivación y problemas de habilidad, ya que para cada uno de ellos las soluciones son distintas.

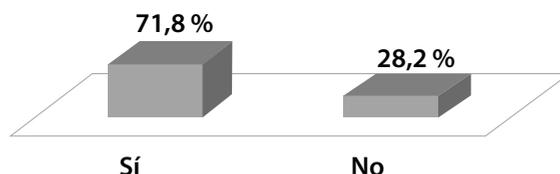
En el caso de los directivos de las mipymes de Ocaña, el 76,5 % comprende la importancia de caracterizar los problemas de desempeño; una vez identificada la causa real del mismo, le da solución. Mientras tanto, el 23,5 % restante busca soluciones genéricas sin identificar la verdadera causa de los problemas de rendimiento.

**Tabla 23. Habilidad para ayudar al equipo a fijar metas alcanzables**

Habilidad directiva de trabajo en equipo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Siempre ayuda a las personas a establecer objetivos que presenten un reto, sean específicos y en un tiempo determinado.	153	71,8 %	60	28,2 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de trabajo en equipo de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 23. Habilidad para ayudar al equipo a fijar metas alcanzables**



Fuente: elaboración propia.

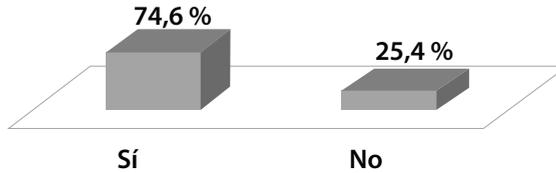
El seguimiento de las tareas asignadas es clave para el cumplimiento satisfactorio de las mismas. Un líder de grupo eficiente debe proveer no solo de tareas por cumplir a sus compañeros, sino también ayudar a proporcionarles los elementos necesarios para que las lleven a cabo. El acompañamiento en los objetivos planteados ayuda a que estos se cumplan en el tiempo determinado.

Existe una cifra muy significativa del 28,2 % de gerentes que no orienta ni da claridad a sus colaboradores con respecto a los objetivos misionales y estratégicos de la empresa, esto afecta considerablemente el logro de las metas dentro de una organización. Por el contrario, el 71,8 % de los encuestados que manifiesta ayudar a las personas a establecer objetivos que presenten un reto, sean específicos y en un tiempo determinado, propicia alcanzar las metas dentro de la organización.

**Tabla 24. Habilidad para orientar la ejecución de funciones**

Habilidad directiva de trabajo en equipo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Siempre ofrece entrenamiento e información, sin hacer el trabajo mismo.	159	74,6 %	54	25,4 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de trabajo en equipo de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 24. Habilidad para orientar la ejecución de funciones**

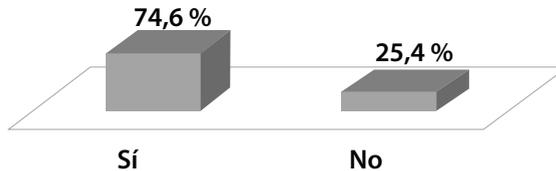
Fuente: elaboración propia.

El entrenamiento en las tareas a realizar es importante, especialmente para los miembros nuevos en la organización y que no conocen el ecosistema de trabajo. Aquí el 74 % de los líderes de grupo afirma que siempre ofrece entrenamiento e información, sin ofrecer hacer el trabajo ellos mismos. De esta manera, logran que cada trabajador nuevo adquiera los conocimientos necesarios para trabajar en el grupo y cree sinergias con los demás integrantes.

**Tabla 25. Habilidad para otorgar reconocimiento**

Habilidad directiva de trabajo en equipo	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Siempre da reconocimiento inmediato por logros importantes.	159	74,6 %	54	25,4 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de trabajo en equipo de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 25. Habilidad para otorgar reconocimiento**

Fuente: elaboración propia.

Los refuerzos positivos son importantes para la motivación en un grupo de trabajo. Cuando una buena gestión es recompensada, se motiva tanto a la persona que recibe el reconocimiento como a sus compañeros, quienes trabajarán cada vez más para recibir ellos también el reconocimiento por su labor.

Siguiendo con la tendencia mostrada hasta el momento, el 74 % de los encuestados expresa su inclinación a dar reconocimiento inmediato por logros importantes. Mientras que el 25 % no considera importante dar este tipo de reconocimientos.

En síntesis, la gestión de grupos por parte de los líderes de las mipymes de Ocaña es en su mayoría buena. Los gerentes son capaces de empatizar con sus compañe-

ros, escucharlos cuando es necesario y tienen el respeto de sus compañeros. Son capaces de tomar decisiones de cambio repentino que ayude a la organización y su grupo los sigue en esta labor. Además, entienden la importancia del trabajo en equipo a la hora de crear sinergias entre compañeros y dar así valor a sus empresas. Logran motivar mediante refuerzos positivos a los integrantes de sus grupos de trabajo, lo que conlleva un aumento de la productividad y un cumplimiento de las metas generales de la organización. En general, el trabajo en equipo y la gestión de grupos es uno de los puntos fuertes en cuanto a competencias directivas de las mipymes de Ocaña.

Así lo revelan los resultados, lo cuales evidencian que el 80,3 % de los empresarios mipymes poseen la habilidad de reconocer la validez de otros puntos de vista cuando se encuentran frente a una nueva situación, lo cual es favorable para contratar *coach* que los entrene y les permita continuar desarrollando las habilidades directivas requeridas para lograr el éxito de sus organizaciones.

Producto de lo anterior, el 81,2 % de ellos, en el desempeño de sus labores, implementan cambios que le son sugeridos, lo cual evidencia su disposición para ser orientados a través de órganos de *staff* o expertos, que permitan realizar transformaciones requeridas por el ambiente. Esta habilidad favorece o atenúa la falencia de no desarrollar procesos de prospectiva ni de vigilancia tecnológica en el ambiente externo, analizada en la habilidad de liderazgo.

Otra habilidad directiva fuerte, del 80,3 % de los empresarios, radica en el hecho de saber y poder cambiar rápidamente el rumbo de su equipo de trabajo, lo cual logran gracias a que el 85,4 % de ellos se relacionan con sus colaboradores de una manera justa e igualitaria, que permite al equipo identificar como convenientes los cambios direccionados por los gerentes y se acojan a ellos. Además, aseguran el alcance de los objetivos organizacionales, sustentado en que el 78,9 % de éstos, suministran tanto apoyo como recursos a sus empleados en la realización de sus funciones; así mismo el 76,5 % evalúa el rendimiento de sus colaboradores y se aseguran de aplicar correctivos, ya sea desarrollando las capacidades en ellos o implementando programas de motivación. En consecuencia, el 71,8 % de los directivos cooperan con sus empleados para que establezcan sus objetivos de acuerdo con los organizacionales.

Por último, es preciso manifestar que el 74,6 % de los empresarios mipymes tienen la habilidad de ofrecer entrenamiento e información para la realización de sus labores y reconocer inmediatamente a quienes alcanzan logros importantes.

El balance de la presencia de la habilidad de trabajo en equipo en los directivos mipymes de Ocaña es positivo, de acuerdo con los resultados arrojados por la investigación. Es preciso manifestar que éstos no solo poseen esta habilidad, sino que la han desarrollado en favor de sus organizaciones.



## CAPÍTULO 4

# LA TOMA DE DECISIONES: HABILIDAD DIRECTIVA ESENCIAL DE LAS MIPYMES

La toma de decisiones es una habilidad directiva que requiere de un pensamiento estratégico, el cual puede ser innato o adquirido a lo largo de los años, mediante estudio formal o mediante la experiencia. Este pensamiento estratégico es el que permite identificar una situación problemática cuando se presenta, aislarla e idear alternativas de solución para la misma. Una vez que se tienen alternativas para dar solución a la situación, el pensamiento estratégico es el que guía la toma de decisión.

El pensamiento estratégico cambia los elementos que suelen ser intuitivos por estrategia, basada en análisis de la información. Es decir, un gerente con pensamiento estratégico no toma sus decisiones basado en sus sentimientos o emociones, ni en lo que cree, sino en lo que puede comprobar que sabe. Por ejemplo, si en una empresa una de sus divisiones presenta pérdidas año tras año, lo lógico es que el gerente tome la decisión de cerrarla, aun cuando le tenga un especial cariño a esa parte de la empresa. De aquí se deduce que la gran importancia del pensamiento estratégico radica en que es la base para la toma de decisiones, sin este fundamento, las decisiones y repercusiones subsecuentes posiblemente sean fragmentadas e ineficientes para el desempeño a largo plazo de la organización (González *et al.*, 2019).

La información es otro factor clave en la toma de decisiones, ya que una empresa usa la información estratégicamente para distinguir los cambios de su ambiente, generar nuevo conocimiento para innovar y tomar decisiones acerca de sus cursos de acción (Rodríguez-Cruz y Pinto, 2018). La información es fundamental en tanto que las decisiones estratégicas tienen consigo consecuencias importantes para

el desarrollo organizacional. Estas decisiones son muchas veces el resultado de la interacción de agentes informados tanto dentro de la organización como fuera. Se reconoce a su vez que estos actores del ambiente interno y externo deben usar la información de forma estratégica, para tomar decisiones efectivas (Rodríguez-Cruz y Pinto, 2018).

La toma de decisiones se desarrolla en varios niveles dentro de una organización, el nivel más alto es el nivel estratégico, que es una tarea esencial de la alta dirección; el nivel táctico está asociado a los niveles intermedios de responsabilidad de una organización; y, por último, el nivel operativo, que está reservado a los trabajadores de más bajo rango.

Asimismo, la toma de decisiones estratégicas se define como el proceso mediante el cual la dirección de una empresa u organización decide y ejecuta la ruta de acción para afrontar problemas y oportunidades tanto externas como internas. Tales decisiones permiten articular de manera coherente el patrimonio y las capacidades organizacionales, para de esta forma lograr garantizar el cumplimiento de las metas, objetivos y la estrategia corporativa, lo cual permite un desarrollo continuo y satisfactorio en la planificación estratégica de la organización (Rodríguez-Cruz y Pinto, 2018).

En este orden de ideas, la mesa directiva de la organización es la encargada de tomar las decisiones estratégicas. En muchos casos, la mesa directiva está formada por un grupo de personas con poder de voto, mediante el cual ejercen su capacidad de toma de decisión para la empresa. En estos casos, la decisión final se toma por consenso. Las decisiones tomadas por consenso, a pesar de que buscan unanimidad, no siempre la consiguen, lo cual genera que algunos de los votantes queden disconformes con la decisión final.

Por otra parte, existen organizaciones en las que es solo una persona la encargada de tomar las decisiones estratégicas, sea el CEO (director ejecutivo), el propietario o el directivo de más alto rango. Cuando es solo una persona la que se encarga de tomar decisiones, es usual que cuente con asesores externos, que no están facultados para tomar ninguna decisión, sino que informan al directivo, para que este pueda tomar la mejor decisión posible. En el caso de las mipymes de Ocaña, al tratarse de empresas pequeñas, en su gran mayoría tienen un esquema piramidal, en donde solo el directivo de más alto rango es quien toma las decisiones estratégicas.

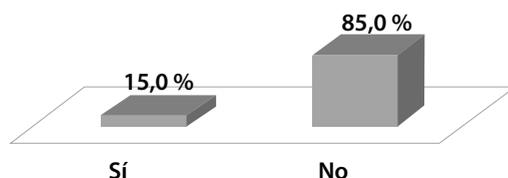
## Resultados

Los resultados obtenidos en la encuesta acerca de la habilidad de toma de decisiones de los gerentes de las mipymes en Ocaña son los siguientes:

**Tabla 26. Habilidad para establecer una secuencia de pasos en la toma de decisiones**

Habilidad directiva de toma de decisiones	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Lleva una metodología. Define el problema antes de proponer alternativas y genera alternativas antes de seleccionar una de estas.	32	15 %	181	85 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de toma de decisiones de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 26. Habilidad para establecer una secuencia de pasos en la toma de decisiones**

Fuente: elaboración propia.

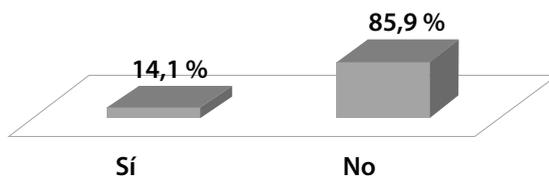
Se observa que el 85 % de los encuestados no lleva una metodología a la hora de tomar decisiones, no define los problemas para proponer alternativas para posteriormente elegir una de ellas. Como se ha mencionado anteriormente, el proceso a seguir para tomar una decisión estratégica informada es, primero, se define el problema, se aísla y se identifica; una vez se tiene claro cuál es el problema a solucionar, se plantean alternativas de solución, de entre las cuales se escogerá la que resulte óptima.

A pesar de que esta es la forma más eficiente para tomar una decisión estratégica, la gran mayoría de los empresarios ocañeros no tienen en cuenta este proceso. Suelen basarse en sus experiencias y en elementos subjetivos para tomar decisiones. Tan solo el 15 % conoce el proceso para tomar decisiones estratégicas, esto se debe a que menos del 40 % de los encuestados posee conocimientos universitarios o superiores, los cuales les brindan las herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso correcto de toma de decisión.

**Tabla 27. Habilidad para definir el problema**

Habilidad directiva de toma de decisiones	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Define claramente el problema. Evita tratar de resolverlo antes de definirlo.	30	14,1 %	183	85,9 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de toma de decisiones de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 27. Habilidad para definir el problema**

Fuente: elaboración propia.

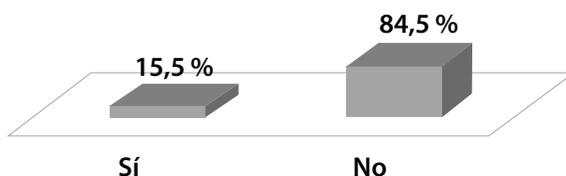
Dentro del proceso de toma de decisiones estratégicas, el punto más importante es la definición del problema. Sin una definición clara del problema a tratar, cualquier alternativa de solución que se plantee puede ser insuficiente o ineficiente. Este es precisamente el caso del 86 % de los líderes encuestados, pues manifiestan no definir los problemas antes de resolverlos. Con frecuencia usan sus conocimientos empíricos para dar una solución rápida a las situaciones adversas que se presentan, sin tomar en cuenta los factores individuales y característicos del problema en sí. Esto genera una solución parcial, propicia que en el futuro se presente de nuevo la misma situación problemática o una similar. Al tratarse de microempresas, las dificultades que tienen que afrontar pueden solucionarse mediante el conocimiento empírico solo si el gerente posee la experiencia necesaria para hacerlo, sin embargo, no es una práctica recomendable para una empresa que busque crecer y desarrollarse en el largo plazo.

**Tabla 28. Habilidad para fundamentar la toma de decisiones**

Habilidad directiva de toma de decisiones	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Reúne mucha información antes de tomar una decisión.	33	15,5 %	180	84,5 %

**Nota.** La tabla presenta información sobre la habilidad de toma de decisiones de los directivos.

Fuente: elaboración propia.

**Figura 28. Habilidad para fundamentar la toma de decisiones**

Fuente: elaboración propia.

La recolección de información, tanto interna como externa a la organización, facilita enormemente la tarea de toma de decisiones, pues permite tener un panorama completo de las implicaciones del problema, de las alternativas y de la posible solución. Con la suficiente información se puede conocer el impacto que tendrán las decisiones, incluso antes de tomarlas. Esto permite tomar una decisión estratégica informada, cuyo riesgo es muy bajo, dada la baja incertidumbre de esta.

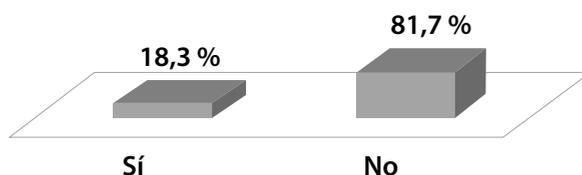
No obstante, una vez más los directivos de las mipymes de Ocaña manifiestan, en su mayoría, que para la toma de decisiones no realizan una recolección de información. El 84 % de los encuestados no recoge información antes de tomar una decisión, se basan en la información que poseen en el momento y actúan. Mientras que el 15 % si prefiere tomar decisiones estratégicas informadas, que mitiguen el riesgo y conlleven una solución eficiente de la situación problemática.

**Tabla 29. Habilidad para valorar información en la toma de decisiones**

Habilidad directiva de toma de decisiones	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Trata de obtener información de individuos que serán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas.	39	18,3 %	174	81,7 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de toma de decisiones de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 29. Habilidad para valorar información en la toma de decisiones**



Fuente: elaboración propia.

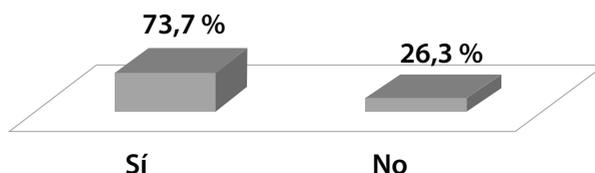
Tal como los empresarios no se preocupan por recolectar información antes de solucionar un problema, tampoco muestran interés en anticipar los efectos que tendrán sus decisiones en el entorno empresarial. En este caso, el 81 % de los encuestados manifiesta que no se preocupa por determinar las preferencias y expectativas de los agentes que serán afectados por sus decisiones o, por lo menos, no lo hacen de forma activa.

En cuanto a aquellos que si se preocupan por obtener información de las consecuencias de sus acciones en el entorno empresarial, la proporción se mantiene acorde a los resultados anteriores, sube un poco en este caso para situarse en el 18 %. Estos son quienes han realizado una gestión estratégica de la toma de decisiones.

**Tabla 30. Habilidad para tomar decisiones en consenso**

Habilidad directiva de toma de decisiones	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Prefiere que las decisiones sean tomadas por consenso.	157	73,7 %	56	26,3 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de toma de decisiones de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 30. Habilidad para tomar decisiones en consenso**

Fuente: elaboración propia.

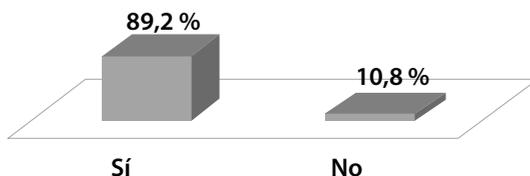
A pesar de que las empresas que participaron en este estudio son, en su mayoría, de menos de 10 empleados, la mayoría de los gerentes manifiestan tomar decisiones por consenso. Como ya se explicó anteriormente, las decisiones por consenso son usuales en empresas grandes, con mesas directivas en las cuales cada miembro tiene derecho al voto. Por el contrario, en las pequeñas empresas es usual que las decisiones sean tomadas por una sola persona.

Los datos muestran que en las mipymes de Ocaña el 73 % de los directivos busca tomar decisiones por consenso, lo cual indica que tienen en cuenta la opinión de los demás miembros de la empresa, así como de posibles asesores externos. Esta tendencia es muy positiva, ya que permite tomar mejores decisiones a largo plazo.

**Tabla 31. Habilidad para generar alternativas de solución**

Habilidad directiva de toma de decisiones	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Siempre genera más de una alternativa para la solución del problema en lugar de identificar únicamente una solución obvia.	190	89,2 %	23	10,8 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de toma de decisiones de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 31. Habilidad para generar alternativas de solución**

Fuente: elaboración propia.

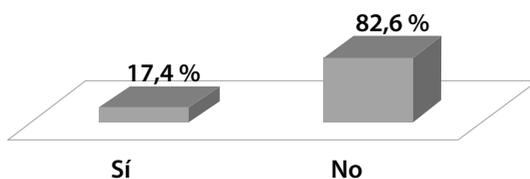
Aunque anteriormente se evidenció que la mayoría de los gerentes no sigue el proceso estratégico para la toma de decisiones, si suele plantearse diferentes alternativas de solución para una situación problemática. Cerca del 90 % de los encuestados afirma que, siempre que se presenta una situación problemática, se plantea más de una alternativa de solución, esto indica que, aunque las decisiones sean tomadas con base empírica en lugar de estratégica, se aplican igualmente los conceptos básicos de la estrategia. Solamente el 10 % continúa reacio a generar diversas alternativas de solución, yéndose siempre por la alternativa inmediata.

**Tabla 32. Habilidad para analizar y sintetizar el problema**

Habilidad directiva de toma de decisiones	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Divide el problema en pequeños componentes y analiza cada uno de estos.	37	17,4 %	176	82,6 %

**Nota.** La tabla presenta información sobre la habilidad de toma de decisiones de los directivos.

Fuente: elaboración propia.

**Figura 32. Habilidad para analizar y sintetizar el problema**

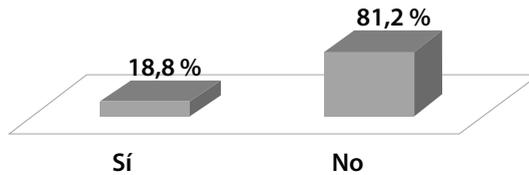
Fuente: elaboración propia.

Cuando se necesita identificar una situación problemática, esta se tipifica, para así generar las alternativas de solución pertinentes. Al tipificar un problema es más fácil desagregarlo y crear un listado de los componentes del problema, para intervenirlos. Los empresarios ocañeros no adoptan usualmente esta práctica a la hora de buscar soluciones, siendo un reducido 17 % quienes lo hacen. El 83 % no realiza este proceso de desagregar los problemas en sus componentes, sino que busca atacar el problema como un todo.

**Tabla 33. Habilidad para determinar la naturaleza de la decisión**

Habilidad directiva de toma de decisiones	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Hace muchas preguntas sobre la naturaleza de la decisión antes de considerar maneras de tomarla.	40	18,8 %	173	81,2 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de toma de decisiones de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 33. Habilidad para determinar la naturaleza de la decisión**

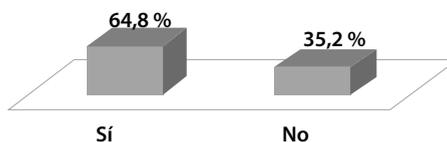
Fuente: elaboración propia.

Indagar acerca de la naturaleza de la decisión que se quiere tomar es parte fundamental de una gestión estratégica de toma de decisiones. Al analizar los posibles efectos en el entorno organizacional de una alternativa de decisión se disminuye la incertidumbre, se genera confianza, además, se previene la escogencia de una alternativa que, a pesar de que solucione el problema, genere otros nuevos. La proporción de líderes encuestados que hacen una gestión estratégica de toma de decisiones y los que no se mantiene, siendo el 18,8 % de los líderes quienes realizan una gestión estratégica, mientras que el 81,2 % toman decisiones empíricas sin analizar sus efectos.

**Tabla 34. Habilidad para contratar servicios de asesoría externa en la toma de decisiones**

Habilidad directiva de toma de decisiones	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Recurre a asesores externos para que le auxilien en la toma de decisiones.	138	64,8 %	34	35,2 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de toma de decisiones de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 34. Habilidad para contratar servicios de asesoría externa**

Fuente: elaboración propia.

Tal como se evidenció en la pregunta acerca de la toma de decisiones por medio de consenso, los gerentes recurren a asesoría externa al momento de tomar decisiones. Cerca del 65 % afirman recurrir a asesores externos para que les ayuden a informarse y tomar la mejor decisión. Por su parte, el 35 % se resiste a recibir apoyo externo, ya sea porque creen que no lo necesitan o porque no saben a dónde recurrir para encontrarlo.

En síntesis, los gerentes de las mipymes de Ocaña tienen dificultades a la hora de gestionar estratégicamente la toma de decisiones. Al presentar un bajo grado de escolaridad general, no aplican los métodos propuestos por los expertos, sino que se basan en su propia experiencia. No obstante, en algunas ocasiones, la experiencia empírica logra coincidir con elementos básicos del proceso estratégico de toma de decisiones, dando a entender que, aunque no se tengan conocimientos formales, la experiencia ayuda a un gerente a tomar buenas decisiones para su organización.

En relación con las habilidades de toma de decisiones, la encuesta reveló que los gerentes de las mipymes de Ocaña no poseen muchas de las habilidades necesarias para tomar buenas decisiones. De las nueve habilidades directivas de toma de decisiones presentes en la encuesta, solo tres resultan ser positivas para los directivos de Ocaña. Es decir que los gerentes no poseen seis de las nueve habilidades directivas para la toma de decisiones, lo que ocasiona que las decisiones sean tomadas sin fundamentos racionales.

En lo que se refiere a la habilidad para establecer una secuencia de pasos en la toma de decisiones, el 85 % de los líderes carece de esta habilidad. Esto quiere decir que sus decisiones no son tomadas con base en la secuencia rigurosa de pasos mencionada al principio del capítulo. Las decisiones de los directivos de Ocaña se basan en conocimientos empíricos y se toman frecuentemente sin seguir un proceso claro, solamente se da la solución que se crea más conveniente en el momento.

Aunado a lo anterior, los gerentes tampoco poseen la habilidad de definir el problema. El 85,9 % de los encuestados manifestó que no se detienen a definir un problema antes de solucionarlo. Esto es un inconveniente para la organización, dado que muchas veces, al no definir claramente la situación problemática antes de intentar solucionarla, se incurre en ineficiencias, como solucionar los síntomas mas no el problema en sí mismo. Al no conocer claramente el problema, no es seguro que se sepa su origen, lo cual genera gastos innecesarios al solucionar una y otra vez diferentes consecuencias de una misma situación desconocida.

Al no seguir una secuencia para tomar decisiones ni definir un problema antes de tomar la decisión buscada, las decisiones de los directivos no están fundamentadas. Es así como, según la encuesta, el 84,5 % de los encuestados no posee la habilidad de tomar decisiones fundamentadas. Resulta grave que los gerentes tomen decisiones sin fundamentos, estas decisiones a la ligera pueden conducir al fracaso de la organización en el mediano y largo plazo.

Es sabido que la información es el fundamento de toda decisión, sin embargo, los gerentes de las mipymes no valoran la información antes de tomar una decisión. Este desinterés en la información demuestra, una vez más, que en las empresas de Ocaña generalmente las decisiones se toman sin los suficientes fundamentos, sin la información suficiente para que sean óptimas para la organización, de modo que las decisiones, si bien parecen apropiadas, no son las mejores.

Identificar la naturaleza, causa y consecuencias de una decisión resulta fundamental para tomar una buena decisión. El identificar estos aspectos permite informarse acerca de los posibles resultados de esta antes de ser tomada, lo que reduce el riesgo y la incertidumbre al momento de decidir, y permite tomar una decisión informada. No obstante, este no es el caso de la mayoría de los empresarios ocañeros, puesto que el 81 % de los encuestados no posee la habilidad de identificar la naturaleza de sus decisiones. Sus decisiones son tomadas sin tener en cuenta su origen ni los efectos que traerán a largo plazo.

Sin embargo, las falencias competitivas en habilidades de toma de decisiones mencionadas anteriormente se ven atenuadas por las habilidades de tomar decisiones en consenso, de generar diferentes alternativas de solución y de contratar servicios de asesoría externos para la toma de decisiones. Estas habilidades que si poseen el 73,7 %, el 89,2 % y el 64,8 %, respectivamente, mitigan los efectos adversos de la carencia de las habilidades anteriormente mencionadas; pues brindan una multitud de opiniones antes de tomar alguna decisión, lo que genera conocimiento e información colectiva, y permite tomar decisiones parcialmente informadas; al generar diversas alternativas de solución los líderes pueden elegir entre ellas la que consideren óptima para la organización; y el contratar asesoría externa ayuda a los directivos a conocer mejor el entorno en el cual se desenvuelve la empresa y tener más información acerca de los efectos que tendrán sus decisiones en el mismo. Así, aunque las habilidades de toma de decisiones sean pocas, los gerentes han podido mantener a flote sus empresas, por lo menos en el mediano plazo.

## CAPÍTULO 5

# NEGOCIACIÓN: HABILIDAD DIRECTIVA PRIORITARIA DE LAS MIPYMES

Una organización es un ente interdependiente, es decir, depende de factores externos a ella y existen factores que dependen, a su vez, de la organización. Cada agente con el que se relaciona la organización posee sus propios intereses: los proveedores, los accionistas, los clientes, el Estado, cada uno de los *stakeholders* tienen sus propios intereses. Con el fin de alinear estos intereses externos, así como los internos, un líder debe tener poder de negociación.

La negociación en las organizaciones es el proceso mediante el cual dos o más agentes se reúnen para definir las pautas de una relación laboral, discutir los términos de un contrato, resolver diferencias, discutir el importe de la compra o venta de un producto o servicio, establecer costos, entre otras actividades (Aburto y Bonales, 2011). El objetivo de una negociación es pactar un compromiso formal entre los agentes, donde las partes involucradas obtengan beneficios, generalmente económicos o comerciales.

El líder de una organización necesariamente debe ser un buen negociador, para esto, la información es clave. En el mercado, la información es asimétrica, para una negociación exitosa ambas partes van a pretender tener la mayor información posible, para disminuir los riesgos (Favaro, 2013). No obstante, la información es costosa y esto conduce a que no se consiga totalmente, de ahí que existe información asimétrica. La información asimétrica puede conducir a una serie de escenarios no deseables para la organización, donde se incurre en mayores costos de transacción e

incluso se puede presentar una selección adversa o una tergiversación oportunista, lo que limita la realización de contratos.

Con esos costos asociados a la negociación, es de esperarse que esta se realice solo cuando los beneficios resultantes de una posible negociación exitosa cubran los costos incurridos para su alcance (Favaro, 2013). El líder de una organización debe tener la capacidad de negociar, al asumir los costos mínimos en el ejercicio, para de esta manera disminuir los costos a su empresa, además, debe poder identificar los momentos en los que es oportuno entrar a negociar y en los que por el contrario no vale la pena hacerlo.

Por tanto, cada líder es un negociador dispuesto a escuchar a los demás agentes, a enfrentar las discrepancias y a buscar en conjunto una solución viable que satisfaga los intereses en juego. Antes de negociar, el líder debe reconocer sus destrezas, fortalezas, habilidades y oportunidades de mejora, identificar los puntos en los cuales no es tan fuerte, para una vez identificadas sus debilidades, buscar el apoyo de su equipo de trabajo y fortalecerse antes de que tome inicio la negociación (Mosquera *et al.*, 2020).

Negociar es una actividad fundamental para las empresas y organizaciones. El hecho de emprender un negocio; ofrecer un producto o servicio; comprar materias primas; construir relaciones con el cliente e inclusive la contratación del personal calificado implica saber negociar (Mosquera *et al.*, 2020). La habilidad de negociar es vital, ya que una mala o frustrada negociación conlleva la obtención de consecuencias negativas, como el fracaso económico y grandes pérdidas para la organización.

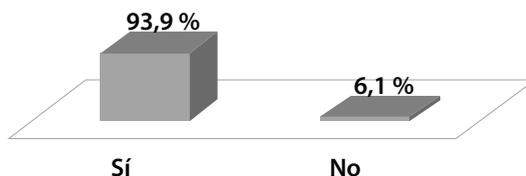
En consecuencia, es muy útil para los directivos incorporar periódicamente programas de capacitación en habilidades de toma de decisiones, adiestramiento y formación en negociación, ya que de esta manera se generan competencias en el recurso humano, pues fortalecen sus capacidades negociadoras desde sus diferentes escenarios de acción. Esto complementa la competitividad del recurso humano, sus niveles de efectividad y la consecución de objetivos a corto, mediano y largo plazo (Mosquera *et al.*, 2020).

## Resultados

**Tabla 35. Habilidad de negociación Gana – Gana**

Habilidad directiva de negociación	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Comunicación para negociar Gana – Gana.	200	93,9 %	13	6,1 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de negociación de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 35. Habilidad de negociación Gana – Gana**

Fuente: elaboración propia.

La habilidad de la negociación es una herramienta poderosa en un gerente. Las negociaciones exitosas proporcionan beneficios a las partes presentes en la misma. Supóngase una negociación bilateral entre dos empresas, A y B, ambas empresas esperan obtener algún beneficio en tal negociación y se dan dos escenarios: en el primer escenario efectivamente ambas empresas obtienen los beneficios deseados, escenario X; en el segundo escenario, solo A obtiene beneficios, escenario Z. Entonces, en la primera negociación T1 a la empresa A le será indiferente llegar a X o a Z, ya que en ambos obtiene beneficios. Para B, solo X es deseable. Se podría pensar entonces que, mientras se procure ser la empresa A, la empresa beneficiada, no importará llegar o no a un acuerdo beneficioso para todos.

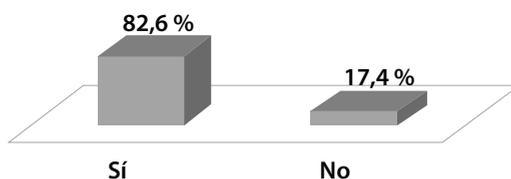
No obstante, en Z, las probabilidades de una nueva negociación en T2 entre A y B son extremadamente bajas, dado que a B no le interesará negociar de nuevo con A porque en T1 no se obtuvieron beneficios. Además, la reputación de la empresa A quedará socavada ante la opinión pública, lo cual dificultará futuras negociaciones con otras empresas. Adicionalmente, en X, A y B estarán interesados en una nueva negociación (T2), dado que al negociar ambas empresas obtienen beneficios, lo cual se traduce en mayores beneficios a largo plazo que en Z.

**Tabla 36. Habilidad de negociación centrada en el problema**

Habilidad directiva de negociación	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Negociar centrado en el problema y no en la persona.	176	82,6 %	37	17,4 %

**Nota.** La tabla presenta información sobre la habilidad de negociación de los directivos.

Fuente: elaboración propia.

**Figura 36. Habilidad de negociación centrada en el problema**

Fuente: elaboración propia.

En las negociaciones, sea con agentes externos a la empresa o con agentes internos, se debe centrar la discusión en el objeto de la negociación mas no en la persona o personas que están llevando la misma. Los seres humanos frecuentemente nos dejamos llevar por nuestras emociones, primeras impresiones o prejuicios de otras personas.

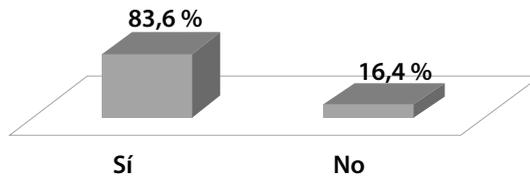
Como Daniel Kahneman lo expone en su libro, *Pensar rápido, pensar despacio*, las personas tenemos dos sistemas para la toma de decisiones, el sistema 1 y el sistema 2. El Sistema 1 es rápido, intuitivo y emocional, mientras que el Sistema 2 es más lento, deliberativo y lógico (Kahneman, 2011). Para llevar a cabo una negociación satisfactoriamente, es recomendable tomar el tiempo necesario para deliberar y afrontar de forma lógica el problema, de modo que se dejen a un lado las primeras impresiones de las personas con quien se esté negociando.

**Tabla 37. Habilidad de negociación después de la negociación**

Habilidad directiva de negociación	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Competencia para negociar después de un fracaso en la negociación.	178	83,6 %	35	16,4 %
<b>Nota.</b> La tabla presenta información sobre la habilidad de negociación de los directivos.				

Fuente: elaboración propia.

**Figura 37. Habilidad para negociar, después de la negociación**



Fuente: elaboración propia.

Se observa que cerca del 84 % de los gerentes prefieren mantener buenas relaciones con sus grupos de interés, a pesar de que en algún momento no se lleven a cabo ciertas negociaciones por distinta índole, lo cual deja abierta la posibilidad de futuras oportunidades para nuevas negociaciones.

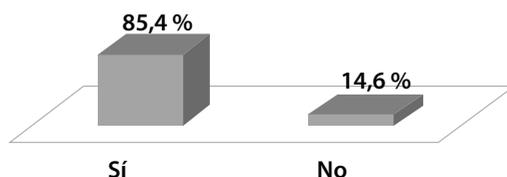
Retomando el ejemplo anterior de los agentes A y B, se presenta un nuevo escenario en la negociación, el escenario Y. En Y, las negociaciones no obtuvieron beneficios para ninguna de las dos empresas en T1 y finalizaron en una disolución de las negociaciones. En T2, se presenta una nueva oportunidad para retomar la negociación inconclusa de T1 o iniciar una nueva en otro ámbito. Sí A y B han dejado una opción abierta para el futuro, tal como lo hicieron la mayoría de los encuestados, es probable que logren entablar una nueva negociación en T2 y que esta si sea exitosa y traiga beneficios para ambos agentes.

**Tabla 38. Habilidad de negociación para llegar a acuerdos**

Habilidad directiva de negociación	Sí	Frecuencia	No	Frecuencia
Busca áreas de común acuerdo.	182	85,4 %	31	14,6 %

**Nota.** La tabla presenta información sobre la habilidad de negociación de los directivos.

Fuente: elaboración propia.

**Figura 38. Habilidad de negociación para llegar a acuerdos**

Fuente: elaboración propia.

Una aptitud esencial en la negociación es la habilidad de llegar a áreas de común acuerdo. La encuesta realizada mostró que la gran mayoría de los gerentes de las mipymes de Ocaña creen conveniente concertar ciertos temas con sus colaboradores, para tener mejores resultados en cuanto a las estrategias de compañía. La importancia de esta actitud conciliadora radica en que, al practicar el ejercicio de compartir ideas entre los miembros de una organización, es posible tomar mejores decisiones, ya que se tiene en cuenta no solo la visión del gerente, sino además las opiniones de, por ejemplo, los miembros de un consejo directivo. De esta forma, se obtiene una visión más amplia de los asuntos que conciernen a la empresa, lo que, al llegar a un área de común acuerdo con más información, permite una acción informada eficiente.

Para sintetizar las habilidades directivas anteriormente mencionadas, se encuentra que los líderes de las mipymes de Ocaña, en su mayoría, efectivamente poseen las habilidades de negociación. En promedio, el 86,3 % de los directivos dieron respuestas positivas frente a las habilidades de negociación en la encuesta realizada. Esto muestra que, en cuanto a la capacidad de negociación, las mipymes de Ocaña tienen directivos negociadores competentes, capaces de guiar sus empresas hacia acuerdos exitosos con sus grupos de interés.

En cuanto a la habilidad de negociación con mutuo beneficio, o Gana – Gana, el 93,9 % de los empresarios de Ocaña poseen esta habilidad. Cuando un empresario es capaz de negociar acuerdos beneficiosos no solo para su propia empresa, sino también para la contraparte negociadora, este empresario está creando un doble beneficio propio. Este doble beneficio es el beneficio a corto plazo, dado por la negociación exitosa, y un beneficio a mediano plazo y largo plazo, dado por los posibles acuerdos futuros que se podrán cerrar gracias a la buena reputación creada.

La reputación es clave para emprender negocios con agentes ajenos al entorno de la empresa, pues estos van a conocer primero la reputación de su dirigente que su verdadera personalidad. Una buena reputación es una excelente carta de presentación al momento de emprender una negociación.

Cuando una negociación fracasa, la mayoría de los empresarios encuestados pueden volver a emprender la negociación, pues poseen la habilidad de negociar después de un fracaso. El 83,6 % de los líderes de las mipymes mantienen buena relación con su contraparte negociadora, aun cuando las negociaciones no desembocan en acuerdos satisfactorios. Esta capacidad les permite trascender a un mal trato, para seguir adelante y conseguir un acuerdo mejor y más beneficioso para su empresa. Esta habilidad directiva resulta beneficiosa para la organización, pues consigue conectar con oportunidades de negocio que, de otra manera, serían inalcanzables.

Con relación a la habilidad de negociación centrada en el problema, la mayoría de los empresarios poseen esta habilidad. El 82,6 % de los encuestados manifestó que, en una negociación, prefieren centrarse en el asunto a tratar que en la persona con quien se lleva la negociación. Este estilo de negociación les permite tomar mejores decisiones, pues no se dejan llevar por sus emociones hacia la contraparte negociadora, sino que centran su energía y sus esfuerzos en actuar racionalmente para solucionar el asunto que dio origen a la negociación.

Para que una negociación se lleve a cabo, los agentes negociadores exponen públicamente sus intereses y sus intenciones, de esta forma ambas partes encuentran áreas de interés común, áreas de común acuerdo. El 85,4 % de los empresarios poseen la habilidad de reconocer la congruencia de sus intereses con los intereses de su contraparte y así encontrar las áreas en las que se tienen intereses en común. Los intereses comunes son el punto de partida de la negociación, dado que, de no existir un interés común, ninguna negociación tendría lugar.

## CAPÍTULO 6

# CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la investigación realizada a los directivos de las principales mipymes del municipio de Ocaña y a la luz de las investigaciones publicadas por los autores consultados, se puede concluir lo siguiente.

Una de las mayores falencias se encuentra en la habilidad de liderazgo, donde los directivos no poseen habilidades en el diseño de objetivos ni en la asignación de recursos, no son hábiles para delegar funciones, no son capaces de comprender las amenazas competitivas, no detectan nuevas oportunidades de negocio, no comprenden los cambios en el entorno de su empresa, no fomentan el aprendizaje y la formación a largo plazo, y finalmente no promueven un ambiente de trabajo sano. Es claro que a los directivos les hace falta formación en liderazgo. Solamente son buenos proyectando su visión empresarial a sus empleados, comunicando a su equipo y propiciando la participación para asegurarse del cumplimiento de las metas.

En cuestión de habilidad de liderazgo, hay mucho margen de mejora para los directivos, pues la mayoría reconoce no ser buenos líderes y no poseer las habilidades necesarias para conducir una organización al éxito empresarial, no es materia de cambiar de líderes, sino de procurar la formación de los existentes.

Por el contrario, en la habilidad de comunicación los directivos muestran grandes virtudes, dado que poseen la habilidad de comunicación asertiva no defensiva, son hábiles para mantener el interés en la comunicación, incluso en los casos en los

que no se está de acuerdo, tienen la habilidad de comunicarse de forma armónica, realizan una retroalimentación a sus empleados y saben escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de forma clara.

Los directivos cumplen a cabalidad con los componentes de la competencia de comunicación, lo que permite catalogarlos como poseedores de la habilidad directiva de comunicación, lo cual está en concordancia con lo encontrado en la habilidad directiva anterior de liderazgo, donde también se destacaban en saber comunicar su visión a los empleados.

El trabajo en equipo es otra habilidad que los directivos de las mipymes de Ocaña poseen. Según la investigación realizada, los directivos tienen la habilidad de tener en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo, saben establecer cambios producto de sugerencias externas, poseen habilidad de encauzar el equipo de trabajo, generalmente otorgan un trato justo e igualitario entre sus empleados, gozan de la habilidad de dotar de recursos y apoyo necesarios a su equipo, además son capaces de monitorear el desempeño de sus subordinados, también son capaces de ayudar a fijar metas que sean alcanzables, orientar en la ejecución de funciones y otorgar reconocimiento por un buen trabajo realizado.

Está claro que los directivos son capaces de trabajar en equipo y formar sinergias con sus empleados, lo que les permite aumentar el valor de sus empresas. Los gerentes de las mipymes de Ocaña efectivamente poseen la habilidad directiva de trabajo en equipo.

En relación con la toma de decisiones, la encuesta reveló una serie de falencias por mejorar y virtudes a perpetuar. En cuanto a las falencias, se encontró que los directivos no poseen una habilidad para establecer una secuencia lógica de pasos para la toma de decisiones, no son capaces de definir los problemas a tratar, no toman decisiones fundamentadas, no valoran toda la información antes de tomar una decisión, no son hábiles para analizar y sintetizar los problemas que se les presentan, así como no tienen la habilidad de determinar la naturaleza, causa y consecuencias de sus decisiones. Por el lado de las virtudes, quizás la más importante, los empresarios tienen la habilidad de reconocer sus falencias y contratar servicios de asesoría externa en la toma de decisiones, con lo que generan diferentes alternativas de solución, además, poseen la habilidad de decidir en consenso la mejor alternativa para la empresa.

Queda claro que a pesar de la multitud de falencias que tienen los directivos en materia de toma de decisiones, son capaces de reconocerlas y procurar mejorar. No obstante, debido a estas falencias, en general, los directivos no poseen la habilidad directiva de toma de decisiones.

Por último, la encuesta reveló que los directivos de las mipymes de Ocaña son mejores en el tema de la negociación. Según los datos arrojados por la encuesta,

los directivos tienen habilidad en negociaciones mutuamente beneficiosas, tienen la habilidad de centrarse en el problema y no en la persona cuando se entablan negociaciones, son capaces de reponerse de una negociación fallida y emprender de nuevo una negociación, a partir de sus errores, y tienen la habilidad de llegar a acuerdos consensuados.

La negociación es una de las fortalezas más marcadas en los empresarios de Ocaña. Esta fortaleza les ha permitido prosperar con sus negocios, incluso con las fallencias mencionadas anteriormente. A pesar de que todas y cada una de las habilidades directivas son necesarias e importantes para ser un líder integral, la habilidad directiva de negociación puede impulsar al éxito empresarial, incluso cuando no se es un líder integral, remarcando su gran importancia en el mercado actual. Los directivos de las mipymes de Ocaña efectivamente poseen la habilidad directiva de negociación.



## REFERENCIAS

- Aburto, H., y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 41-49.
- Acevedo, A., Linares, C., y Cachay, O. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Industrial Data*, 13(1), 18-27.
- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional*. Universidad Rafael Landívar.
- Aguilera, L. B. (2003). *Del trabajo en grupo al trabajo en equipo una oportunidad de crecimiento personal y organizacional*. Universidad de la Sabana.
- Álvarez, J. (1997). *Desarrollando equipos de trabajo en la empresa chilena de hoy*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.
- Amador, J. (2008). Conceptos básicos para una teoría de la comunicación Una aproximación desde la antropología simbólica. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 50(203), 13-52. [HTTP://DX.DOI.ORG/10.22201/FCPYS.2448492XE.2008.203.41992](http://dx.doi.org/10.22201/FCPYS.2448492XE.2008.203.41992)
- Arras, A. M. (2010). *Comunicación organizacional*. Universidad Autónoma de Chihuahua. [https://www.researchgate.net/publication/303385441\\_Comunicacion\\_Organizacional](https://www.researchgate.net/publication/303385441_Comunicacion_Organizacional)

- Barroso, F. G. (2017). *Trabajo en equipo, liderazgo y cambio organizacional*. Universidad del Mayab (Red Anáhuac).
- Becerra, M., y Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, 61-71.
- Bravo, P., Bravo, F., y Bravo, P. (2019). La comunicación como variable determinante en el proceso de negociación. *Contribuciones a la Economía*, 1-18.
- Cabeza de Vergara, L., y Muñoz, A. E. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran empresa de Barranquilla. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 6(10), 9-40. [HTTPS://DOI.ORG/10.18270/CUADERLAM.V6I10.1062](https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v6i10.1062)
- California Childcare Health Program. (2006). *Comunicación y solución de problemas*. California Training Institute.
- Cámara de Comercio de Cúcuta (2020). *Tejido Empresarial. Estudio Económico*.
- Capa, L. B., Benítez, R. M., y Capa, X. R. (2018, febrero). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 273-284.
- Carbajo, P., y Portal, N. (2019). *Fallas del liderazgo en la Pymes y su impacto en el desempeño*. Universidad Nacional de San Martín.
- Cárdenas, M. G., Velasco, B. M., y Cañizares, J. d. (2018). Competencia, modelo de Gestión Empresarial para Mipymes de Ocaña. *Respuestas*, 59-65.
- Carreño, S. (2019). La ruptura de la negociación: la potestad de retiro y los motivos que acompañan su ejercicio en el derecho privado. *Revista de Derecho Privado*, (36), 233-255. [HTTPS://DOI.ORG/10.18601/01234366.N36.08](https://doi.org/10.18601/01234366.N36.08)
- Castaño, J. M., Hernández, L. S., y Torres, V. V. (2019). *El liderazgo de los directivos de las Pymes en Colombia*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Cavallucci, O. (2015). El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. *Estudios de la Gestión, revista internacional de administración*, (1), 119-135.
- Cepeda, S., Salguero, O., y Sánchez, Y. (2015). *Reconocimiento: herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM Limited*. Universidad Piloto de Colombia.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. McGraw Hill.
- Colmenares, G., y Villasmil, L. (2008). Toma de Decisiones y perfil de competencias del gerente de las instituciones de educación superior (IES) en Venezuela.

- REDHECS, *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 5(3), 44-65. [HTTP://OJS.URBE.EDU/INDEX.PHP/REDHECS/ARTICLE/VIEW/54](http://OJS.URBE.EDU/INDEX.PHP/REDHECS/ARTICLE/VIEW/54)
- Espinoza, R. (2011). *Manual del Participante. Comunicación y Negociación Efectiva*. Centro de Colaboración Cívica.
- Estrada, S. (2011). Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes. *Scientia et Technica*, 3(49), 128-133. [HTTPS://DOI.ORG/10.22517/23447214.1495](https://doi.org/10.22517/23447214.1495)
- Favaro, D. (2013). Enfoques de la teoría de la firma y su vinculación con el cambio tecnológico y la innovación. *Cultura Económica*, 51-70.
- Ferraro, C., y Rojo, S. (2018). *Las MIPYMES en América Latina y el Caribe. Una agenda integrada para promover la productividad y la transformación*. Organización Internacional del Trabajo.
- Franco, C., y Reyes, A. (2003). Los equipos de trabajo como estrategia de diferenciación. *Revista Estudios Gerenciales*, (87), 13-23.
- Franco, M. Á., y Pulido, D. U. (2010, enero-marzo). El éxito de las pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-96.
- Franco, M. Á., y Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Revista Estudios Gerenciales. Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 35(150), 81-91.
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
- García, M., Camargo, J. P., Cervera, A. L., Ramírez, A. M., y Romero, B. A. (2010). Relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 4(2), 31-46.
- García, M., Salas, L., y Gaviria, É. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las Pymes. *AD-minister*, (31), 25-26. [HTTPS://DOI.ORG/10.17230/AD-MINISTER.31.2](https://doi.org/10.17230/AD-MINISTER.31.2)
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly Jr., J., y Konopaske, R. (2011). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. McGraw-Hill.
- Gil, A. A., y Jiménez, J. J. (2014). El contexto económico global de la Pyme. *Estudios Regionales*, 155-179.
- Gómez, A. M. (2015). *El papel del liderazgo en la gestión de las Pymes en Cartagena de Indias*. Universidad Militar Nueva Granada.

- Gómez, A. M., y Acosta, H. R. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Revista ACIMED*, 11(6). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011)
- González, C. (2019). Primera jornada de Bioética: Ética del liderazgo en empresas sociosanitarias. Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista de estudios interdisciplinarios ciencias sociales*, 242-267.
- Guerra, D., y Sansevero, I. (2008). Principios y competencias del líder transformacional en instituciones educativas. *Laurus, Revista de Educación*, 14(27), 330-357. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892017.pdf>
- Hernández, G. (2017). La teoría del conocimiento de Berkeley: empirismo y colonialidad. *Revista Espiga*, 16(33), 93-103.
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., y Baptista, M. d. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw Hill, Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Varela, R., Moreno, J., Soler, J., Pereira, F., Osorio, F., Gómez, E., López, M., Parra, L., Martínez, P., Peñuela, J., Gómez, L. (2020). Dinámica de la Actividad Empresarial en Colombia. Editorial Universidad Icesi. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50496>
- Jones, G., y George, J. (2009). Administración contemporánea. McGraw Hill.
- Kahneman, D. (2011). Pensar rápido, pensar despacio. Debolsillo.
- Labourdette, S., y Scaricabarozzi, R. (2010, enero 1). Hacia un nuevo concepto de liderazgo. *Orientación y sociedad. Revistas UNALP*, 11.
- Linares, M., y Medina, A. (2010). Procedimiento de capacitación en equipos de trabajo con enfoque de competencias. aplicación en un equipo de alta dirección. *Revista Ingeniería Industrial*, 31(3), 1-7.
- Lussier, R., y Achua, C. (2011). Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. Cengage Learning.
- Madrigal, B. (2002). Habilidades directivas. McGraw Hill.
- Maisy, M. (2019). El trabajo en equipo como factor clave para la eficiencia en la gestión del capital humano. Universidad Nacional de San Martín.

- Malpica, R., Rossell, R., y Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849005.pdf>
- Marín, J. E. (2020). Toma de decisiones en selección de personal: deliberación e intuición. Universidad Eafit.
- Martini, G., y Albornoz, C. (2019). La retroalimentación: práctica clave para el liderazgo pedagógico. Nota Técnica N°7. Líderes educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Masaya, L. (2017). Comunicación verbal y no verbal un enfoque neuronal. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Mora, I. P., Torres, V., y Caro, R. (2018). Influencia de las estrategias de comunicación interpersonal para optimizar el proceso de empoderamiento orientado a la toma de decisiones en las organizaciones. Universidad Sergio Arboleda.
- Mosquera, A. (2015). Relación entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial [Informe final para optar a título de magíster, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/3658>
- Naranjo, M. L. (2005). Perspectivas sobre la comunicación. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 5(2), 1-32. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44750218.pdf>
- Nava, L. F. (2012). La comunicación y la negociación como herramientas estratégicas en la gestión de las relaciones públicas. *Quórum Académico*, 9(2), 296-314. <https://www.redalyc.org/pdf/1990/199025105007.pdf>
- Navarro, J., Quijano, S. D., Berger, R., y Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 17-28. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1915.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2004). Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy. Towards a more responsible and inclusive globalization.
- Ortiz, F. G. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. Limusa.
- Paniagua, R. Á. (2010). Las MiPymes colombianas, escenario estratégico para la creatividad e innovación del talento humano. *Revista Escenarios*, 8(2), 31-39.

- Pardo, G., y Puerto, I. (2019). ¿Son importantes las Mipymes para el Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia? Universidad Icesi.
- Parra, J. B., Santiago, E., Murillo, M., y Atonal, C. (2010). Estrategias para negociaciones exitosas. *E-Gnosis*, 8, 1-13. <https://www.redalyc.org/pdf/730/73013006009.pdf>
- Peiró, J. M., y Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo amigo). *Persona*, 41-70.
- Peña, B. (2016). Aplicación del proceso para la toma de decisiones en la alta gerencia. Universidad Militar Nueva Granada.
- Pérez, C. A. (2019). Comparación Internacional del aporte de las MIPYMES a la economía. Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales.
- PSYCSA. (2001). Trabajo en equipo. Material de estudio del curso: Formando el equipo perfecto.
- Rheault, J. (1997). Introducción a la Teoría de las Decisiones. Limusa.
- Rodríguez-Cruz, Y., y Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 51-64.
- Ros, J. A. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Saavedra, M. L., y Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Revista Actualidad Contable*, 122-134.
- Sáenz, F. B. (2005). El trabajo en equipo, características y factores de implementación: Un comparativo de empresas industriales en España. *Ingenierías*, 507-532.
- Salguero, N., y García, C. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín Redipe*, 6(4), 135-149. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6119351>
- Universidad de León (2013). Toma de decisiones y solución de problemas.
- Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 16(3), 44-51. [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_marcha/article/view/1467](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1467)

- Soria, R., y Aimée, P. (2010). Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional. XV Congreso internacional de administración e informática, 1-22.
- Teles, L., Alves, D., Giuliani, A. C., Oste, G., y Rueda, V. (2010). Desarrollo de liderazgo y aprendizaje organizacional. *Invenio*, 13(24), 101-118.
- Toro, L. Y. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Universidad Militar Nueva Granada.
- Torrelles, C., Mas, O., y París, G. (2016). La evaluación de la competencia “trabajo en equipo” de los estudiantes universitarios. *Revista d’Innovació Docent Universitària*, 86-97.
- Treviño, N. I., y Abreu, J. L. (2017). Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de Competencia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(3), 405-422.
- Universidad de Cundinamarca [UdeC] (2020, julio 14). La comunicación y su importancia en las organizaciones. <https://www.ucundinamarca.edu.co/index.php/noticias-ucundinamarca/84-institucional/1901-la-comunicacion-y-su-importancia-en-las-organizaciones>
- Valdés, J. A., y Sánchez, G. A. (2012, julio-diciembre). Las MiPymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, VII (14), 126-156.
- Zárate, R. A., y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 89-102. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225025086008.pdf>
- Zayas, P. M. (2011). La comunicación interpersonal. EAE - Editorial Academia Española.

Este libro fue compuesto en caracteres  
Minion a 11 puntos, impreso sobre papel  
Bond de 75 gramos y encuadernado con el  
método hot melt en Bogotá, Colombia.

# Las mipymes y sus habilidades

## ¿Cómo dirigen? Panorama de Ocaña, Colombia

Esta obra aporta al desarrollo de las mipymes de la región de Ocaña debido a que brinda información acerca de sus habilidades directivas de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones y negociación, para enfrentar los actuales ambientes, cada vez más competitivos y cambiantes.

Está escrita de una forma organizada, coherente y comprensible; además, conserva la estructura de un libro resultado de investigación: presenta una metodología que guía la investigación, un marco de referencia abordado en el contexto de las mipymes y, posteriormente, analiza las habilidades directivas presentes en los empresarios.

Dirigido a la academia y al sector empresarial como fuente para la implementación de estrategias, elaboración de perfiles profesiográficos y programas de capacitación; a emprendedores, para el diseño y formulación de modelos de negocio; a Cámaras de Comercio, sector público, e instituciones pertenecientes al ecosistema empresarial, para el diseño de programas de capacitación, fortalecimiento y aceleración de las mipymes.



**Universidad Francisco de Paula Santander**

Ocaña - Colombia  
Vigilada Mineducación

## Incluye

- ▶ La visión de una perspectiva real de la situación directiva de las mipymes.
- ▶ Resultados de una investigación propia con un lenguaje claro y legible, que puede ser aplicado en mipymes latinoamericanas.
- ▶ Análisis, revisión y valoración de los datos recolectados (información primaria) con relación a las habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, toma de decisiones y negociación.

### **Adriana Mosquera Carrascal**

Administradora de Empresas, especialista en Práctica Docente Universitaria y magíster en Administración de Organizaciones. Es docente de tiempo completo, estudiante del doctorado en Administración y Organizaciones de la Universidad de Antioquia e investigadora del grupo GIDSE en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

### **Ramón Armando Bayona Trillos**

Administrador de Empresas y magíster en Administración de Empresas. Es docente de tiempo completo, director del Departamento de Ciencias Administrativas, investigador Junior en Minciencias y miembro del grupo de investigación GIDSE en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.



eISBN 978-958-503-164-7