

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(79)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	KAREN TATIANA SARABIA VERGEL YERALDIN SARABIA VERGEL
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIRECTOR	SUGEIDY CONTRERAS SUAREZ
TITULO DE LA TESIS	LOS ROLES, TIPO DE DECISIONES Y HABILIDADES GERENCIALES QUE TIENEN LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE LA CIUDAD DE OCAÑA LEGALMENTE CONSTITUIDAS

RESUMEN

EL ESTUDIO DE LOS ROLES, TIPO DE DECISIONES Y HABILIDADES GERENCIALES QUE TIENEN LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE OCAÑA, TIENE COMO PROPÓSITO CONOCER EL PERFIL, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, EXPERIENCIA Y ACTITUDES, AL IGUAL QUE EL ESTILO GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES, COMO PUEDE HACER SU EMPRESA MAS RENTABLE Y ENFRENTAR LOS RETOS DE UN MUNDO GLOBALIZADO, EN UNA ADMINISTRACIÓN COMPLEJA, CON INCERTIDUMBRES Y DESAFÍOS PROPIOS DEL SIGLO XXI.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 79	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 15	CD-ROM: 1
-------------	-----------	-------------------	-----------

LOS ROLES, TIPO DE DECISIONES Y HABILIDADES GERENCIALES QUE TIENEN
LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE OCAÑA LEGALMENTE
CONSTITUIDAS

AUTORES:

KAREN TATIANA SARABIA VERGEL

YERALDIN SARABIA VERGEL

Trabajo de Grado para Optar el Título de Administración de empresas

Director:

SUGEIDY CONTRERAS SUAREZ

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Junio de 2017

Agradecimientos

Las autoras del proyecto expresan sus más sinceros agradecimientos primeramente a Dios, por ser quien nos llena siempre de sabiduría, así mismo agradecemos a nuestras familias y seres queridos, por el apoyo constante; a la directora del trabajo de grado SUGEIDY CONTRERAS SUAREZ , por su guía, orientación y colaboración para este objetivo, de igual forma a todos los docentes y administrativos de la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, que de una u otra forma contribuyeron para el logro de la meta propuesta hace cinco años.

Índice

Resumen.....	1
Introducción	2
Capítulo 1. Los Roles, tipo de decisiones y habilidades gerenciales que tienen los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña legalmente constituidas	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación del problema	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general.	5
1.3.2. Objetivos específicos..	5
1.4 Justificación	5
1.5 Delimitaciones.....	7
1.5.1. Delimitación Operativa.	7
1.5.2. Delimitación Conceptual.....	7
1.5.3. Delimitación Geográfica	7
1.5.4. Delimitación Temporal.	7
Capítulo 2. Marco Referencial.....	8
2.1 Marco histórico	8
2.1.1. Marco histórico de la gerencia a nivel Internacional.	8
2.1.2. Marco histórico de la gerencia a nivel Nacional.	11
2.1.3. Marco histórico de la gerencia a nivel Local.	14
2.2 Marco conceptual.....	16
2.3 Marco Teórico.....	22
2.3.1. Roles gerencias de Mintzberg	22
2.3.2. Teorías Base	23
2.3.3. La teoría de la asertividad.	26
2.3.4. Modelo Iceberg.	26
2.3.5. Teorías Clásicas de la Formación de las Actitudes.	31
2.3.6. Toma de decisiones.	33
2.4 Marco Legal.....	34

2.4.1. Ley No. 590 10 de julio de 2000.....	34
2.4.2. Decreto 410 de 1971.	36
2.4.3. Decreto 785.	37
Capítulo 3. Diseño Metodológico	40
3.1 Tipo de investigación.....	40
3.2 Población.....	40
3.3 Muestra.....	40
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	41
3.5 Técnicas de recolección y análisis de la información.....	41
Capítulo 4. Presentación de resultados	42
4.1 Identificar los roles, habilidades y destrezas que caracterizan el estilo del gerente de las empresas de la ciudad de Ocaña	42
4.2 Determinar la formación, conocimientos y las experiencias gerenciales requeridas para definir el perfil gerencial.....	50
4.3 Analizar cómo influye el perfil y el estilo gerencial en el direccionamiento de los recursos (eficiencia) y los resultados (eficacia) para administrar una empresa	54
4.4 Establecer qué tipo de decisiones y estrategias toman los gerentes de acuerdo a las funciones ejecutadas a su cargo	58
Capítulo 5. Conclusiones	63
Capítulo 6. Recomendaciones	64
Referencia	65

Lista de tablas

Tabla 1 Roles gerenciales	23
Tabla 2 Estilos gerenciales.....	26
Tabla 3 Habilidades Gerenciales.....	27
Tabla 4 Competencias genéricas.....	28
Tabla 5 Tipología de las decisiones	33
Tabla 6 Roles gerenciales	43
Tabla 7 Codificación de Habilidades gerenciales	44
Tabla 8 Habilidades gerenciales	45
Tabla 9 Codificación de variables de Actitudes.....	47
Tabla 10 Actitudes	47
Tabla 11 Codificación destrezas	48
Tabla 12 Destrezas	49
Tabla 13 Años en el cargo.....	51
Tabla 14 Formación que tiene en el desempeño de su cargo.....	52
Tabla 15 Conocimientos adquiridos	53
Tabla 16 Cargo que desempeña	55
Tabla 17 Codificación Estilo gerencial.....	56
Tabla 18 Estilo gerencial.....	56
Tabla 19 Estilo gerencial en el direccionamiento de los recursos	57
Tabla 20 Importancia de tomar una decisión.....	59
Tabla 21 Codificación de Tipo de decisiones	60
Tabla 22 Tipo de decisiones.....	60
Tabla 23 Decisiones tomadas.....	62

Lista de figuras

Figura 1. Clásicos de la gerencia.	9
Figura 2. Gerencia moderna y contemporánea.	9
Figura 3. Roles Gerenciales.	43
Figura 4. Habilidades gerenciales.	45
Figura 5. Actitudes.	48
Figura 6. Destrezas.	49
Figura 7. Años en el cargo.	51
Figura 8. Formación que tiene en el desempeño de su cargo.	52
Figura 9. Conocimientos adquiridos.	53
Figura 10. Cargo que desempeña.	55
Figura 11. Estilo gerencial.	56
Figura 12. Estilo gerencial en el direccionamiento de los recursos.	57
Figura 13. Importancia de tomar una decisión.	59
Figura 14. Tipos de decisiones.	61
Figura 15. Decisiones tomadas.	62

Lista de apéndices

Apéndice A. Modelo de encuesta. 68

Resumen

El estudio de los roles, tipo de decisiones y habilidades gerenciales que tienen los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña, tiene como propósito conocer el perfil, conocimientos, habilidades, experiencia y actitudes, al igual que el estilo gerencial en las organizaciones, como puede hacerla rentable y enfrentar los retos de un mundo globalizado, en una administración compleja, con incertidumbres y desafíos propios del Siglo XXI.

Este trabajo establece características como son los roles, tipos de decisiones y habilidades gerenciales que tienen los gerentes, permitiendo conocer los diferentes aspectos que tienen estos para dirigir sus empresas y de igual forma saber cómo influye el perfil y el estilo gerencial en el direccionamiento de los recursos, ya que la nueva economía necesita organizaciones eficientes y competitivas, enfrentando los desafíos del actual entorno.

Por último, se debe decir que, para lograr la identificación de estos aspectos, se aplicó en la metodología el tipo de investigación descriptiva, logrando establecer los diferentes objetivos planteados y así mismo desarrollarlos.

Introducción

Hoy día, las organizaciones se encuentran en un contexto heterogéneo empresarial, caracterizado por fenómenos como la globalización, la competitividad, las nuevas tecnologías y la proliferación de entornos complejos e impredecibles. Un contexto de cambio continuo, que obliga a las organizaciones a adaptarse para competir, tanto en el mercado internacional, como en los mercados internos. Ante esta situación, las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, los cuales siguen siendo válidos pero insuficientes, y deben buscar factores de diferenciación sostenible en el tiempo y difíciles de imitar por parte de sus competidores. (Juliana & Caterina, 2006)

Por consiguiente, se realizó este trabajo con el fin de identificar los roles, tipo de decisiones y habilidades gerenciales que tienen los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña, se desarrollaron objetivos como conocer los roles, habilidades y destrezas, que caracterizan el gerente, su formación, conocimientos y experiencias gerenciales requeridas, como también analizar cómo influye el perfil y el estilo gerencial en el direccionamiento de los recursos y por último establecer qué tipo de decisiones y estrategias toman los gerentes.

Para la investigación se tuvo en cuenta el marco referencial compuesto por el marco histórico, conceptual, teórico y legal, al igual que un diseño metodológico y una población de 254 empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, a las que se les aplicó una encuesta que permitió el desarrollo de los objetivos y así realizar unas conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo 1. Los Roles, tipo de decisiones y habilidades gerenciales que tienen los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña legalmente constituidas

1.1 Planteamiento del problema

El éxito de una organización depende sin duda alguna de la actuación y la labor del gerente, debido al proceso decisorio al que se enfrenta día a día en la organización y que con el tiempo y con los cambios es más complejo, incluso, (Bracho, 2005, pág. 7) considera que: La dinámica que los actuales tiempos caracteriza a las organizaciones, exige cambios permanentes así como una constante revisión de los procesos administrativos que pretenden conducirla por la dirección adecuada. Cada vez más, el papel de los gerentes cobra relevancia al observar la urgencia por administrar organizaciones inmersas en entornos turbulentos y por lo tanto altamente inciertos, así como crear condiciones valiosas en la lucha constante por alcanzar las metas trazadas.

Por consiguiente es importante que la gerencia, tenga claro que un proceso administrativo es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier tipo de organización, en el que deben construirse estrategias flexibles para adaptarse a exigencias diversas y cambiantes, pensando en la satisfacción del cliente y de igual forma en el bienestar de sus colaboradores y en el rendimiento financiero de la empresa y es por esto que el no estudiar el comportamiento del gerente dentro de las organizaciones, hace que exista un desconocimiento completo de la labor que ejerce un directivo para que desde una toma de decisión, unas funciones y unas habilidades

efectuadas desde el conocimiento pueda mantener sus empresas en el mercado incluso lograr el éxito.

En el ambiente empresarial un gerente debe ser un líder, que crea equipos de trabajo, da responsabilidades, establece estrategias y sea solucionador de problemas, sin embargo, resulta difícil comprender la integralidad del mismo, debido a que existe muy poca referencia acerca de una caracterización precisa de los niveles gerenciales y funciones que desarrollan los gerentes en las empresas de Ocaña, así mismo, de los tipo de habilidades cognitivas que han prevalecido en ellos para alcanzar el éxito, incluso, se carece de una información actualizada del rol gerencial existente que conllevan a una relación de esfuerzos individuales y grupales para romper paradigmas y actuar con precisión ante un mundo cambiante y alterante.

Finalmente, cabe decir que es importante que las habilidades cognitivas de un Gerente, estén bien desarrolladas para que desde la realidad empresarial pueda ajustar toda una estructura organizacional a las buenas prácticas laborales, al cumplimiento de objetivos y a la competitividad, siendo un factor esencial para comprender si dentro de las empresas el rol, las decisiones y las habilidades hacen que la organización alcance competitividad y busque permanencia dentro del mercado.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los roles, tipo de decisiones y habilidades gerenciales que tienen los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña legalmente constituidas?.

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo general. Determinar los roles, tipo de decisiones y habilidades gerenciales que tienen los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña legalmente constituidas.

1.3.2. Objetivos específicos. Identificar los roles, habilidades y destrezas, que caracterizan el estilo del gerente de las empresas de la ciudad de Ocaña.

Determinar la formación, conocimientos y las experiencias gerenciales requeridas para definir el perfil gerencial.

Analizar cómo influye el perfil y el estilo gerencial en el direccionamiento de los recursos (eficiencia) y los resultados (eficacia) para administrar una empresa.

Establecer qué tipo de decisiones y estrategias toman los gerentes de acuerdo a las funciones ejecutadas a su cargo.

1.4 Justificación

El mundo empresarial cambia permanentemente, por tanto, un gerente está en la necesidad y en la obligación de comprender las alteraciones del tejido empresarial y asumir el compromiso frente a ellos, de manera que pueda adaptarse a los mismos y tomar decisiones asertivas capaces de enfrentarse y ser flexible a tantos paradigmas, por consiguiente, la labor no resulta algo

sencillo y es que según (Romero, 2005, pág. 1) dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente debe cumplir ciertas funciones o si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinados roles, para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades y familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta.

Partiendo de lo mencionado anteriormente, resulta interesante investigar las habilidades gerenciales y una caracterización completa de los directivos, de acuerdo a los niveles que existen actualmente en la gestión de las empresas legalmente constituidas, así mismo, conocer el rol en el que se encuentran para direccionar sus colaboradores a los enfoques misionales y al cumplimiento de objetivos impuestas por las estrategias.

Dentro de la misma línea investigativa se busca evaluar las habilidades que predominan en el cargo gerencial de las empresas de Ocaña, a causa de ello, se plantea conocer las funciones para comprender qué tipo de decisiones debe obligatoriamente tomar un gerente, con el único fin de poder identificar los aspectos más importantes de un cargo tan exigente, complejo y necesario dentro de las organizaciones. Tan así que una característica común de los deberes de los administradores es la responsabilidad para la toma de decisiones. Los administradores toman grandes decisiones (el cierre de una planta de la compañía, la compra de otra compañía o la introducción de una nueva línea de productos) y, por supuesto, decisiones menores: la selección de un nuevo empleado...la determinación del calendario de producción del próximo mes o la elección de un nuevo banco para mantener parte de los depósitos de la organización. (Solano, 2003, pág. 44)

Finalmente, la investigación permite ser un nuevo referente para que las academias, las empresas y los profesionales de cualquier rama, tengan un mayor acercamiento y conocimiento de la labor del gerente dentro de una organización, a juicio de lo anterior, se obtiene una visión completa de las empresas desde el nivel gerencial, siendo un aporte para la gestión del conocimiento y para la formación de futuros profesionales.

1.5 Delimitaciones

1.5.1. Delimitación Operativa. Durante el desarrollo de la investigación no se presentan inconvenientes o dificultades para dar cumplimiento de los objetivos.

1.5.2. Delimitación Conceptual. Para el entendimiento de esta investigación se tuvo en cuenta los siguientes conceptos: Gerencia, gerente, perfil ejecutivo, conocimientos, cultura, roles, toma de decisiones, habilidades gerenciales, liderazgo, destrezas, actitudes, aptitudes, administración, estrategias, estilo gerencial y competencias gerenciales.

1.5.3. Delimitación Geográfica. El proyecto se desarrolló en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, específicamente en las empresas legalmente constituidas.

1.5.4. Delimitación Temporal. El objeto de la investigación se llevó a cabo durante ocho (08) semanas para lograr cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1. Marco histórico de la gerencia a nivel Internacional. La gerencia se ha desarrollado a lo largo de la historia, incluso, (Vélez, 2007) plantea que el pensamiento administrativo se ha construido a lo largo de la historia; que surge y es posible encontrarlo en el hombre primitivo, las antiguas civilizaciones, el mundo medieval, el mundo moderno. Las grandes conquistas del mundo antiguo podrían ser la herencia del pensamiento estratégico necesario para sortear una situación de incertidumbre ante la vida y ante la naturaleza, así como ante el ser humano mismo revestido de herramientas para lograr sus cometidos o de reglas sociales devenidas de la fe y la creencia irracional, la capacidad de organización, la conducción y el control de pueblos enteros ha sido vital e importante para lograr los intereses y fines vistos en la actualidad. Ejemplos como el Código de Hammurabi, la escritura sumeria, las prácticas de tributación como forma de control poblacional fueron ejercidos por los sacerdotes, los reyes, los emperadores, los gobernantes, los comerciantes y los empresarios desde épocas remotas que datan más o menos del año 2800 a. de C. y que constituyen un período de referencia y estudio multidisciplinario importante para la memoria de Occidente y Oriente.

Para revisar el pensamiento administrativo en su dinámica de evolución, (Vélez, 2007) escogió el trabajo de los profesores Stephen Barley y Gideón Kunda. Un artículo que explica todo lo relacionado con el pensamiento gerencial norteamericano, a partir de la reconstrucción de un discurso y un análisis, con el fin de poder derivar una visión retrospectiva desde finales del

siglo XIX hasta el final de los años ochenta. En su artículo titulado “Oleada de ideologías” se muestra la dinámica de construcción de este saber y la tradición de la gerencia a partir de la existencia de dos grandes concepciones o ideologías que guardan entre sí una relación dialéctica, en tanto la era de ascenso de la una coincide con la era de crisis y obsolescencia de la otra.

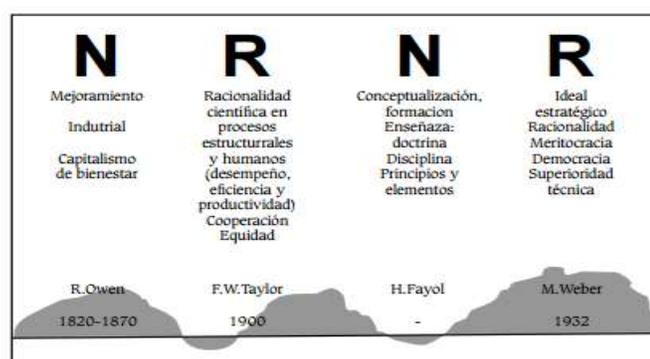


Figura 1. Clásicos de la gerencia. Fuente: (Vélez, 2007).

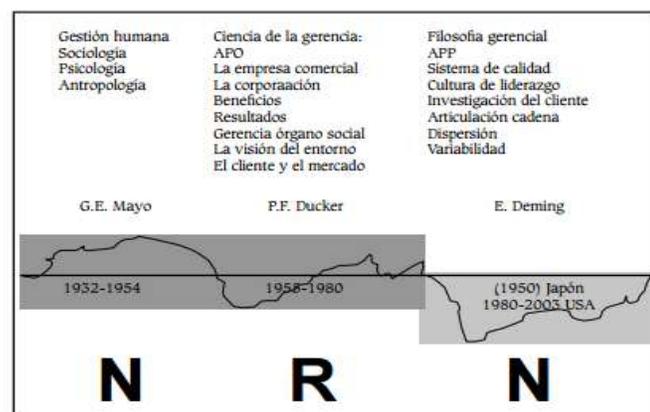


Figura 2. Gerencia moderna y contemporánea. Fuente: (Vélez, 2007).

En la modernidad, el pensamiento administrativo, considerando las ideas o propuestas más representativas, es el resultado de una pugna ideológica de retóricas entre la visión humana y social frente a la visión económica crematística y rentística. Así, pues, a una ideología normativa le sigue una racional; sentimiento y devoción contrastando con el diseño y la estructura; énfasis en lo humano frente al énfasis en los factores estructurales y materiales. (Vélez, 2007, pág. 21)

Se presenta a continuación una cronología de los cambios gerenciales y administrativos según (Larocca, 2010):

La fecha de inicio más aceptada para el comienzo de la Edad Moderna es la toma de Constantinopla por los turcos en el año 1453 -coincidente en el tiempo con la invención de la imprenta y el desarrollo del Humanismo y el Renacimiento. A finales del siglo XIX (1880) se ubica el comienzo del auge de la Escuela Clásica en Administración, concordante con la vertiginosa evolución de la industria; por caso la industria del ferrocarril, ya requiere de ordenados procesos de organización y coordinación del trabajo, como antes lo había sido la industria textil en Inglaterra. (Larocca, 2010, pág. 5)

A principios del siglo hasta la mitad del Siglo XX, se desarrolló un fuerte y continuo proceso de industrialización generando empresas de todo tipo, tamaño, tecnología, constituyendo en definitiva el desarrollo del mismo sistema capitalista de producción y distribución. La empresa privada, llevada a cabo por emprendedores, el empresario, constituyó, centralmente, la locomotora del cambio. Sin lugar a dudas, Estados Unidos y Europa se transformaron en los dos ejes de desarrollo de las ciencias gerenciales, (después de la segunda guerra mundial se agregaría Japón) distinguiendo estilos de gestión diferenciados. (Larocca, 2010, pág. 5)

Hacia fines del siglo XX, la ya instalada revolución tecnológica, la era de la información y la sociedad del conocimiento, marcará una instancia de pertenencia donde estamos involucrados, llamada desde las ciencias sociales el post-modernismo, que en estos años de comienzos del siglo XXI coloca a la sociedad contemporánea en una situación bipolar en el sentido de enfrentamiento entre la riqueza y la pobreza, el centro y la periferia, la inclusión y la exclusión,

la pertenencia y la falta de acceso, el desarrollo y el subdesarrollo extremo. (Larocca, 2010, pág. 6)

En materia de investigación se han llevado a cabo muchos estudios científicos, relacionados con el tema de gerencia, caso práctico, desde Costa Rica (Solano, 2003) concluye que para que los gerentes sean eficaces deberán entender la estrategia, la técnica y el procedimiento implícito en la toma de decisiones y saber cómo aplicarlos en sus trabajos, sin dejar de lado, un método muy importante que puede ayudar a la Gerencia en la toma de decisiones y a crear dentro de la empresa un ambiente favorable y comunicativo es el círculo de calidad, pues le da al trabajador la oportunidad de participar en las decisiones de la compañía.

(Bracho, 2005) durante el año 2005, determinó la actuación gerencial de los egresados de la III Cohorte de la Maestría en Gerencia Empresarial, del Decanato de Administración y Contaduría, a partir del análisis de dos variables: las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control) y los roles gerenciales (interpersonal, de información y de decisiones), por considerar pertinente la realización de estudios que permitan conocer la labor directiva de quienes conducen las organizaciones.

2.1.2. Marco histórico de la gerencia a nivel Nacional. La gerencia en Colombia prevalece desde la civilización y aunque ha sufrido permanentemente cambios, los fines y los propósitos resultan ser muy similares, es decir, poder, crecimiento, rendimiento, prestigio, reconocimiento, éxito y competitividad. Algunos referentes explican que desde 1990, Colombia inició una reforma de liberalización económica, que apuntaba a generar igualdad de condiciones para inversionistas locales y foráneos mediante la eliminación de los controles sobre las remesas

y la apertura a la inversión extranjera en todos casi todos sectores, entre otras medidas (Degerencia, 1999) desde esos momentos resulta difícil para los gerentes, debido a que la globalización deja incertidumbre y por consiguiente debe estar tomando decisiones con alto grados de intuición.

Entre los años 2009 y 2010 por el grupo de investigación de ASCOLFA, logran caracterizar el estado actual de la investigación en las facultades de administración de Colombia y concluyen que las facultades asumen los procesos de visibilidad de las diferentes investigaciones, y de sus respectivos productos (artículos, ponencias, libros, etc.), pues al parecer los medios que en la actualidad se utilizan carecen de fuerza e impacto en el ámbito académico e investigativo, pues no es relevante ni genérico el impacto que se logra, con productos de altísima calidad y de gran innovación que nuestros investigadores generan. (Rodrigo, 2010)

Según (Pérez, 2005) “Los vestigios que sobre administración ha conocido el hombre son tan valiosos para el desarrollo administrativo que a partir de ellos se han generado propuestas de mejoramiento de la gestión empresarial y administrativa. Precursores de la administración, entre los que merecen destacarse, en principio, los clásicos: F. W. Taylor (1856-1915), H. Fayol (1841-1925) y Max Weber (1864-1920), a partir de una diversidad de procesos históricos, se remitieron entre otros a la Revolución Industrial, período en el que se consolida o formaliza la fábrica, establecen algunas propuestas de administración para contribuir con el desarrollo económico de las naciones, ante el “hecho económico” (que también ha de considerarse histórico), tipificado en el surgimiento de empresas, acontecimiento que como consecuencia generó necesidades de profesionales técnicos que las conduzcan” (p.160)

La gerencia tiene un valor importante y decisivo para la dirección, expansión, crecimiento y desarrollo de las empresas en Colombia, incluso, (Gómez, 2014) plantea que los gerentes actuales les gusta lo que hacen, sienten empatía con los demás, cada vez se preparan de mejor manera para desarrollar las capacidades necesarias para tener un buen liderazgo frente a sus equipos de trabajo, administrar con empatía, tomar decisiones acertadas, resolver con éxito los problemas y conflictos, capacidad para trabajar en equipo, saber correr riesgos, innovar, crear, empatizar con las demás personas, entre otros factores que hacen posible el logro de metas y objetivos esperados por la organización basados en la misión y visión.

Desde los enfoques contemporáneos, se empiezan a ser evidentes los aspectos morales del liderazgo (Ciulla, 1998). Según Knights y O'Leary (2006), la sola existencia de otros, hace a los líderes moralmente responsables hacia estos. El liderazgo entonces, es visto como un fenómeno relacional (Graen y Uhl-Bien, 1995) donde se reconoce de una manera más explícita que en el proceso de influencia, los líderes pueden afectar a las personas con las que se relacionan (Gini, 1998). (Páez, Rincón, Astudillo, & Bohórquez, 2016)

En el 2012, Naranjo Rodrigo y González Mario realizan una investigación sobre las habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la Región Caribe Colombiana, con la misma les permitió caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de la región Caribe Colombiana y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre una gestión competitiva. El tipo de estudio empleado fue el exploratorio-descriptivo. Para la realización de este trabajo se diseñó un instrumento de 18 preguntas que permitió medir las habilidades gerenciales de los líderes en las medianas empresas

de la Región Caribe Colombiana y concluyen que los líderes tienen claro lo que este concepto significa, tienen un perfil de liderazgo relacional, usan en mayor proporción la comunicación oral, se caracterizan más por escuchar y observar, se comportan como líderes reactivos, muy ocupados y con alto nivel de estrés. (Naranjo & Gonzalez, 2012)

Desde finales del Siglo XX, en el mundo no se habla de otra cosa, sino de globalización. Por eso, los profesionales de hoy deben poseer perfiles apropiados. Las empresas requieren de gerentes con múltiples conocimientos y una amplia gama de habilidades. Pero más que eso, exigen profesionales capaces de liderar grupos altamente capacitados. Los Tratados de Libre Comercio (TLC) y la construcción de bloques económicos entre dos o más países, hace que inevitablemente se genere una necesidad apremiante de desarrollar habilidades gerenciales en los líderes, para que formen en las empresas una calidad superior en la fabricación de sus productos o en la venta de sus servicios. (Naranjo & Gonzalez, 2012)

Finalmente, el siglo XXI ha impuesto cambios donde las gerencias están centradas en abarcar mercados desde el mundo digital, promoviendo y desarrollando estrategias diferenciadoras y complejas para lograr competitividad, entonces, las razones principales es satisfacer el cliente, optimizar y reducir los gastos y gestionar las plataformas tecnológicas para poder lograr reconocimiento en Colombia.

2.1.3. Marco histórico de la gerencia a nivel Local. En Ocaña los procesos administrativos y las gerencias han tenido enfoques muy tradicionales y los cambios han ido a paso lento, sin embargo, se han llevado durante los últimos años, estudios que permiten

direccionar la investigación, en el 2013 se logra la caracterización de la actividad económica empresarial de la ciudad de Ocaña. A partir de la descripción de los sectores económicos en los cuales ésta se desarrolla; la duración de las empresas, su organización jurídica, tamaño; edad, género, estado civil y nivel educativo de sus empresarios; sus indicadores gerenciales, estrategias de mercadeo, entre otros. Se siguió un tipo de estudio no experimental- descriptivo- transversal. Participó una población de 4.270 empresas de las cuales se muestreó estratificada mente a 353. Se les aplicó una encuesta estructurada a los empresarios participantes. Los resultados muestran que la microempresa es la forma de negocio más extendida; existe escaso interés por capacitarse y sólo una tercera parte de los empresarios ha culminado sus estudios. Las empresas orientan su producción principalmente a atender las demandas de la zona de influencia local o regional. Se halló falta de planeación a largo plazo en la proyección y funcionamiento del negocio. (Arévalo & Pacheco, 2013)

Para el 2016, Pacheco Carlos, realiza una investigación experimental sobre el proceso de toma de decisiones en empresarios sin estudios universitarios, con una muestra de tres casos de estudio, teniendo en cuenta ciertos criterios; A través del mismo, obtienen que en un proceso de toma de decisión por parte de los empresarios sin estudios universitarios, es necesario desarrollar un pensamiento empresarial moderno, orientado al respeto y a la satisfacción del cliente, sin embargo, es necesario tener una visión prospectiva que oriente su equipo de trabajo al cumplimiento de un mismo objetivo, así mismo, un pensamiento constructivista decisivo, que permita anteponer las decisiones, con mínimos niveles de riesgo y un pensamiento integral en el que se desarrollan todas las habilidades cognitivas (Descriptivas-analíticas-criticas-creativas-emocionales), hay que mencionar además, que en el proceso decisorio, es necesario romper los

paradigmas y enfrentar los cambios, sin dejar de lado, el valor de la perseverancia, dedicación, compromiso y honradez. (Pacheco, 2016)

Finalmente, las universidades han buscado formar profesionales competentes y capaces de direccionar y lograr una excelente gerencia, de hecho, para la Universidad de Paula Santander de Ocaña, el profesional para dichos cargos debe contar con visión multidisciplinaria del proceso administrativo, es decir, hábil para planear, organizar, direccionar y controlar, con actitudes y aptitudes que les permitan enfrentar con éxito un mundo empresarial cada vez más exigente, entonces, debe ser capaz de resolver problemas, tomar decisiones oportunas y asertivas, por último, con una mentalidad crítica, reflexiva, oportuna, estratégica y creadora, para lograr gestionar y desarrollar diversos tipos de organizaciones, participando del desarrollo económico con proyección social. (Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, 2016)

2.2 Marco conceptual

Colombia y demás países han logrado sostener por años la economía gracias a las gerencias y procesos administrativos, para ello es importante el desarrollo y la implementación de estrategias, incluso, dentro de las estrategias empresariales están las llamadas estrategias competitivas, las cuales según Porter (1982,1999), buscan posicionar a la empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores. La estrategia competitiva significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferenciadas y ofrecer una combinación única de valor. (Ferrer & Clemenza, 2007).

Para ello, es importante entender que una gerencia exitosa depende la dirección, comportamientos desde su rol, así mismo, las competencias y habilidades. “La Gerencia es un órgano específico de la empresa. Hablamos de decisiones gerenciales, de conducta de la Gerencia. Toda empresa necesita Gerencia para ser activa” (Santos, 2007, p.19). Por lo tanto es una parte integrante de la organización encargada de dirigir y gestionar los procesos y recursos. (Henríquez, 2008)

Es ineludible considerar que la gerencia en efecto depende de liderazgo y la ética, para algunos recursos es importante relacionar dichas variables, debido a que, la ética y las competencias de liderazgo se vuelven centrales en el desempeño de los líderes (Kort, 2008). Dentro de esta perspectiva, Páez, González, Enciso, Perilla y Martínez (2012), conciben el liderazgo como la capacidad de guiar a las personas hacia un propósito colectivo, desde un proceso de influencia inspirador basado en la autenticidad y los valores morales, procurando su crecimiento personal, mientras se protegen sus intereses individuales. De allí, relacionan dos tipos de liderazgo, el primero es el liderazgo transformacional, es un enfoque contemporáneo que resalta las bases morales del liderazgo, porque tiene en cuenta los valores del líder y el reconocimiento explícito del otro (Bass y Steidlmeier, 1999) y el segundo, según Bass (1985), es el liderazgo transaccional, definido como un prerrequisito clave para el liderazgo efectivo. Cuando esto se da es cuando realmente se potencializa la capacidad y desempeño de los trabajadores. De hecho, Antonakis y House (2002); consideran que ese liderazgo se ejerce cuando el líder guía a sus colaboradores hacia metas establecidas mediante requisitos específicos y roles, donde el éxito se premian y los fracasos se castigan. (Páez, Rincón, Astudillo, & Bohórquez, 2016)

Desde luego, el liderazgo depende de un buen proceso de toma de decisiones, puesto que es la habilidad que tiene el líder para direccionar su empresa de manera asertiva y oportuna. (Páez et al., 2012, p232). Se define como la capacidad de identificar, formular e implantar una o más soluciones a los problemas desde procesos de análisis, síntesis y evaluación, a la vez que minimiza riesgos para la consecución de objetivos y metas. (Páez et al.,2016)

Las decisiones deben ser estudiadas de acuerdo a las situaciones y al contexto, puesto que dichos factores inciden en el proceso decisorio, Drucker (1967) “una decisión es un juicio y, como tal, raras veces es una elección entre correcto y errado. En el mejor de los casos, es una elección entre casi correcto y casi errado”. Entre tanto, Simón (1979), plantea que las decisiones se toman con un criterio de racionalidad limitada, ya que como señala el sistema es incapaz de proporcionar información completa o ni siquiera adecuada y, también, por la poca inteligencia del actor para el manejo de la información disponible. Así, mientras más grande sea la organización, mayor será el número de dimensiones que tendrá que abordar para tomar una decisión trascendente. (Castro, 2014)

Las habilidades gerenciales dependen de las capacidades que tenga una persona, Guthie Knapp (2007) considera que: “es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”. (Duarte, 2013), incluso, bajo criterios de muchos autores, las habilidades permiten que cualquier persona logre mayor desempeño dejando de lado el grado de complejidad.

El perfil ejecutivo se refleja generalmente en la conducta del gerente que ve su tarea en términos de maximizar efectivamente el esfuerzo de los demás, tanto en las tareas a corto como a largo plazo. Fija normas elevadas de producción y desempeño, pero reconoce que a causa de las diferencias individuales tendrá que tratar a cada uno de un modo algo diferente. Es efectivo en el sentido que su dedicación tanto a la tarea como a las relaciones es evidente para todos y actúa como fuerza motivadora poderosa. (Serrano & Cortes, 2014, pág. 70)

El Gerente a la hora de direccionar procesos y actividades, necesita mantener y controlar ciertos comportamientos, de hecho, tener una actitud positiva, para poder motivar su personal al cumplimiento de sus fines y/o propósitos, entonces, según Allport (1935) en Martín-Baró, 1988, la actitud es ‘un estado de disposición mental y nerviosa, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo directivo dinámico en la respuesta del individuo a toda clase de objetos y situaciones’ (Ubillos, Mayordomo, & Páez, 2004)

Desde luego, Serna (2008:61), al referirse a las estrategias gerenciales, las define como “el comportamiento de la organización, en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia”. Por ello, es indispensable que los directivos conozcan cuán importante son, ya que marcan el presente y son el futuro de la organización, de allí la importancia de conocer las oportunidades y amenazas del entorno, al igual que las debilidades y fortalezas internas de la organización (Olaizola, 2012).

Es claro entender que la administración es proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos internos y externos disponibles de la organización para

alcanzar las metas establecidas. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) y el Gerente como la persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 45), entonces, la empresa indiscutiblemente logra desarrollo cuando una gerencia desde su buen desempeño, orienta desde los procesos administrativos las mejores estrategias para alcanzar competitividad y éxito en el tejido empresarial.

Sin embargo, las estrategias están sujetas de la aptitud, al ser la posesión de potencialidades, que al desarrollarse, permiten alcanzar el pleno despliegue de las capacidades. Cada persona tiene aptitudes o capacidades diferenciales para la realización de tareas, que lo convierten en un ser distinto de los demás, y más apto para ciertas actividades que otras. (Deconceptos, 2017), desde luego, incide la destreza definida como la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad y haciéndolo de manera correcta, satisfactoria, es decir, hacer algo con destreza implicará hacerlo. (Definicionabc, 2007)

Probst, Raub y Romhardt destacan la creciente importancia del conocimiento para la competitividad de las organizaciones y orientan su desarrollo a la generación de nuevas habilidades, productos, ideas y procesos más eficaces. Entre tanto, es de suma importancia el conocimiento cuando se busca comprender la labor del gerente, incluso, señalan que “el desarrollo del conocimiento es un pilar que complementa la adquisición del conocimiento mismo. También, abarca todas las actividades administrativas orientadas conscientemente a producir capacidades que todavía no están presentes en la organización, y que además, pueden

no estar tampoco fuera de esta. (Hernández & Martí, 2007)

Partiendo de los conceptos más básicos de la investigación es claro entender que las destrezas gerenciales son comportamientos asociados a capacidades y conocimientos que una persona necesita para realizar las obligaciones, las actividades de administración y sobre todo tener un liderazgo en su rol de gerente y así alcanzar los objetivos o metas comunes y el éxito de su organización o proyecto, así mismo, la Gestión por Competencias, ya que es lo que todo líder o gerente debe implementar una estrategia para, intentar a partir de los medios disponibles, generar valor a la empresa, al proyecto y a la comunidad. (Guzman, 2014)

Según Kreitner y Kinicki (1997) define la actitud “como un prejuicio atendido a responder de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación a un objeto dado” (p.104), referente citado por (Gomez, 2001), ahora, es claro que para todos la actitud están relacionada con el liderazgo, la motivación, la percepción y la personalidad. Ahora, al hablarse de aptitud desde el hacer, Robert Katz identifica tres aptitudes gerenciales esenciales, las técnicas, donde logra comprender la capacidad de aplicar conocimientos o experiencia especializados. Las aptitudes Humanas que se refiere a la habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, y finalmente las aptitudes conceptuales donde los gerentes deben tener la capacidad intelectual de analizar y diagnosticar situaciones complejas. (ejemplo.net, 2014), y desde las actitudes y aptitudes se comprende el estilo gerencial como la forma de comunicación y participación, logra gestionar un sistema grato que estimule el trabajo individual y en equipo y de nuevo el concepto de las capacidades gerenciales puesto que son en parte innata, en parte técnica

que se pueden aprender, pero no basta que una empresa sea eficaz y eficiente para tener viabilidad y éxito a largo plazo. (Serrano & Cortes, 2014)

Finalmente, otros temas importantes de conocer es la cultura organizacional y los roles que inciden en el perfil gerencial de los empresarios, Delgado (1990) sostiene que “La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y tramitados por los miembros de una comunidad”. Ahora, los roles de tipo gerencial, se definen como una serie de conductas que realizan los directivos de una organización, sin importar el nivel, durante el desarrollo de sus tareas y actividades. El concepto de roles gerenciales fue definido por Mintzberg en su libro "The nature of managerial work" (La naturaleza del trabajo directivo, 1973); se identificaron 10 roles que podían ejercer los directivos de forma individual o conjunta en una misma acción, y estos roles se clasificaron en 3 categorías: roles interpersonales, informativos y decisorios. (Descuadrando, 2011)

2.3 Marco Teórico

La investigación se fundamenta del siguiente referente teórico, para lograr alcanzar y cumplir los objetivos propuestos dentro de la misma.

2.3.1. Roles gerencias de Mintzberg. El ejercicio gerencial desde la realidad empresarial resulta ser difícil, para ello es indispensable desarrollar ciertos roles que permiten la excelente gestión, según Mintzberg (1990) plantea los siguientes roles gerenciales:

Tabla 1
Roles gerenciales

Roles	Roles Interpersonales	Roles Informacionales	Roles Decisionales
Descripción	Se refieren a las relaciones entre personas tanto internas como externas.	Se desprenden de la posición central del dirigente en el manejo de las relaciones interpersonales.	Debido a su superior manejo de información, el dirigente está en el centro de la toma de decisiones.
Subtipos de roles.	<p>En el Rol de Representante la persona del dirigente representa oficialmente a la organización en todos los asuntos formales.</p> <p>En el Rol Relacional debe interactuar con personas y organizaciones externas para crear convenientes redes de apoyo.</p> <p>En el Rol de Líder debe definir y crear el clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización que es fundamental para el logro de los objetivos grupales.</p>	<p>En el Rol de Monitor es responsable de recolectar, mantener y procesar toda la información que es de utilidad para la organización.</p> <p>En el Rol de Diseminador debe difundir la información relevante para las actividades de la organización.</p> <p>En el Rol de Vocero es el encargado de dar a conocer la opinión oficial de la institución frente a los temas que le competen.</p>	<p>En el Rol de Emprendedor el dirigente visualiza las oportunidades del entorno e inicia los procesos de innovación y cambio.</p> <p>En el Rol de Manejador de Conflictos debe resolver o atenuar los disturbios personales que se producen entre los miembros.</p> <p>En el Rol de Asignador de Recursos debe resolver las demandas de los miembros.</p> <p>Finalmente, en el Rol de Negociador se encarga de mantener relaciones mutuamente convenientes con personas y organizaciones externas.</p>

Nota: La tabla agrupa información de los roles gerenciales planteados por Mintzberg (1990). Fuente: (Gross, 2009).

2.3.2. Teorías Base. Como se hizo mención de manera precedente, se han estudiado de manera amplia las “Funciones Gerenciales”, sin embargo, “los roles gerenciales” no se han abordado con la misma amplitud. De tal manera, en este apartado se hará una recapitulación de estos dos elementos. (Bojórquez & Bojórquez, 2015, pág. 194)

2.3.2.1. Niveles gerenciales. Al abordar el tema de niveles gerenciales debemos tener en mente la dimensión de las organizaciones: Organizaciones grandes y Organizaciones pequeñas.

Las grandes organizaciones por lo general cuentan con más de un nivel gerencial, en cambio las pequeñas organizaciones cuentan solo con un nivel gerencial.

a) Gerentes de primer nivel: La dirección general de una firma es responsabilidad de estos gerentes. Los cargos más comunes de estos gerentes son: presidentes del consejo de administración, director general, director de área. Estos gerentes son los responsables de los planes (objetivos, estrategias, políticas) y las metas que definen se comunican a toda la estructura de la organización y finalmente llegan a cada trabajador. Estos gerentes dedican alrededor del 75 % de su tiempo a la planificación. Los presidentes y directores suelen representar a sus firmas en negociaciones y acuerdos empresariales, en negociaciones con instituciones gubernamentales, y en asuntos comunitarios. Estos gerentes tienen que hacer frente a obligaciones en materia de relaciones públicas en constante aumento. Es su responsabilidad responder con rapidez a situaciones que podrían traer problemas a la imagen de sus firmas. (Bojórquez & Bojórquez, 2015, pág. 195)

b) Gerentes de mandos intermedios: Estos gerentes reciben los planes de la gerencia de primer nivel y los traducen en planes específicos y metas, que deben operacionalizarse con los gerentes de primera línea. Es responsabilidad de estos gerentes, traducir los planes de la gerencia de primer nivel, en planes, programas y procedimientos operativos concretos. Instrumentan las decisiones de la gerencia de primer nivel, delegando autoridad y definiendo responsabilidad en sus subordinados, así como coordinando programas y asignando recursos con otros gerentes. Son tareas propias de estos gerentes decidir qué productos o servicios ofrecer y decidir cómo comercializarlos. Tiene que decidir sobre proyectos, asignar dinero, personal, materiales y fijar

fechas en la que deben realizarse estos. Deben crear criterios de evaluación del desempeño, así como coordinar las actividades de los empleados. (Bojórquez & Bojórquez, 2015, pág. 195)

c) Gerentes de primera línea: Este nivel es el vínculo entre las operaciones de cada departamento y el resto de la organización. Estos gerentes, pasan poco tiempo con los gerentes de nivel superior o con integrantes de otras firmas, dedican la mayor parte de la jornada laboral; $\geq 80\%$ del tiempo, a quienes supervisan, por lo tanto, dedican poco tiempo a la planeación y organización de la firma. Estos gerentes son responsables de la producción de bienes y servicios; supervisan las actividades de producción, ventas, mantenimiento y operaciones de control entre otras. Estos gerentes requieren habilidades técnicas sólidas para enseñar a sus subordinados y supervisar las labores cotidianas que éstos realizan; además de resolver discrepancias entre los trabajadores. (Bojórquez & Bojórquez, 2015, pág. 196)

En el ámbito de la administración define el alcance de las acciones del gerente, en consecuencia, se han identificado los Gerentes generales y los Gerentes funcionales.

a) Gerentes generales: Éstos son responsables de las operaciones de unidades más complejas (presidencia de la firma, vicepresidencia o gerencias divisionales) y por lo general supervisan a los gerentes funcionales. Deben de contar con un amplio espectro de competencias bien desarrolladas para desempeñarse bien en su labor.

b) Gerentes funcionales: Éstos son responsables de los departamentos que integran la organización (finanzas, marketing, operaciones, recursos humanos) y supervisan a los trabajadores de estos departamentos; trabajadores que dominan estos campos de operaciones. (Bojórquez & Bojórquez, 2015, pág. 196)

2.3.3. La teoría de la asertividad. Según Toro, et al., (1998) explica que la teoría de la asertividad fue desarrollada por Wolpe y Lazarus, proviene del “modelo conductual y se orienta especialmente, a entrenar a las personas en destrezas y técnicas que les permitan ser más eficaces en situaciones interpersonales, en las cuales puedan expresar auténticamente sus sentimientos, preferencias, creencias, opiniones, teniendo en cuenta sus derechos, sin pasar por encima de los derechos de los demás”. La filosofía de la asertividad está cimentada en el desarrollo de un sistema de creencias positivas y/o derechos personales, cuyo reconocimiento facilitaría a las personas moverse más libremente y asegurar un desenvolvimiento más sano, aunque su práctica involucre obstáculos y barreras. (Serrano & Cortes, 2014, pág. 57)

Tabla 2
Estilos gerenciales

Estilo del Gerente Ejecutivo	Características
Estilo del Gerente orientado a la tarea	El gerente integrado utiliza siempre tanto la orientación a la tarea, esta conducta implica la fijación de objetivos hacia la productividad y a la gestión logística (Villacres Cárdenas, 2012).
El Gerente como administrador.	Debe gestionar correctamente el recurso más valioso de las organizaciones, el talento humano, administrar en busca de resultados financieros, alinear a la organización con las personas. El gerente debe tomar las decisiones de acuerdo a los objetivos organizacionales, debe ser un agente de cambio, que motive y resuelva conflictos de manera exitosa
El Gerente como líder del equipo	El gerente debe crear ambientes laborales de calidad, fomentar la confianza entre los miembros de su equipo, trabajar con respeto y honestidad, ser creativo frente a los conflictos y comportarse como un guía y un orientador
Estilo del gerente orientado a las personas.	Las características de este frente, son las siguientes; cálido, integrador con las tareas de sus subalternos o empleados, receptivo a las diferentes situaciones que le comentan sus trabajadores, debe ser equilibrado, ecuánime, seguro, dispuesto a tener una comunicación asertiva con sus trabajadores, solidario, honesto y respetuoso.

Nota: La tabla agrupa información de los diferentes estilos gerenciales, presentados por precursores, teniendo en cuenta las características. Fuente: (Serrano & Cortes, 2014).

2.3.4. Modelo Iceberg. Según Spencer & Spencer, explican los componentes de las competencias por medio de un modelo iceberg, el cual nos indica que las habilidades y el

conocimiento se encuentra en la superficie, lo que explica que estos conceptos son más fáciles de adquirir y desarrollar. Otros conceptos como el auto concepto, rasgos y motivos se encuentran en la parte más profunda del iceberg, lo que explica que son más difíciles de desarrollar y requieren mayor tiempo y esfuerzo. Daniel Goleman, denomina a los conceptos inferiores del modelo iceberg, inteligencia emocional. Se considera que, si las empresas tuvieran en cuenta este modelo, contratarían a las personas basadas más por su actitud, competencias, aptitudes, emocionales y motivos que por sus conocimientos. (Gómez, 2014)

Tabla 3
Habilidades Gerenciales

	Tipo	Características
Habilidades Gerenciales	Habilidades de Dirección	Gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.
	Servicio al cliente	Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, asesora no toma pedidos, establece prioridades, busca incrementar la satisfacción del cliente por medio de valores agregados.
	Efectividad interpersonal	Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con los demás, saber escuchar y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados.
	Toma de Decisiones	habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales
	Trabajo en equipo	Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con cada miembro del equipo, ganar su confianza.
	Desarrollo de personas	Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo a las personas de la organización (Coaching).
	Liderazgo	Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores.
	Pensamiento estratégico:	Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, desarrollando la planeación estratégica para obtener resultados positivos.
	Capacidad de negociación:	Habilidad para proponer fórmulas de solución, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes.
Orientación al logro	Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.	

Nota: La tabla presenta información de las habilidades gerenciales, resultado de la investigación de Gómez, 2014.

Fuente: (Gómez, 2014).

El tema de competencia es importante a la hora de solventar problemas y crisis, según Howard Gardner define a la competencia como la capacidad que tiene una persona para solucionar problemas reales y para producir nuevos conocimientos; allí intervienen tres elementos: el individuo (habilidades, técnicas y destrezas), la especialidad (conocimiento) y el contexto (problema o situación real). (Gómez, 2014, pág. 2)

Tabla 4
Competencias genéricas

Competencias genéricas Categorías	Factores motivacionales
De logro y acción	Motivación por el logro, habilidad por el orden y la calidad, iniciativa, búsqueda de información
De ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal y orientación al servicio al cliente
De influencia:	Impacto e influencia, conocimiento organizacional, construcción de relaciones.
Cognitivas	Pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia.
De dirección	Desarrollo de equipos de trabajo, dirección de personas, liderazgo.
Eficiencia personal	Desarrollo de competencias como son: autocontrol, autoconfianza, trabajo bajo presión, compromiso y sentido de identidad con la organización.

Nota: La tabla registra información de las competencias genéricas planteadas por Gómez, 2014. Fuente: (Gómez, 2014).

Pérez (1997) y Rosales (1977), refieren tres tipos de habilidades: Las denominadas Habilidades Técnicas que están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros. Dichas habilidades son relativas a los aspectos operativos de la empresa, es decir, se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta. (Ferrer & Clemenza, 2007, pág. 89)

Según los estudios realizados por *Vendrell*, el conocimiento tiene dos dimensiones: tácito y explícito. Ambos son complementarios y se produce entre ellos una retroalimentación continua.

- El conocimiento tácito no se encuentra registrado en ningún medio y sólo se obtiene mediante la adquisición de conocimiento de manera práctica y sólo es posible transmitirlo y recibirlo mediante la consulta directa y específica al poseedor de estos conocimientos. Este conocimiento se encuentra en las personas, depende de las características psicológicas de cada individuo, al igual que sus experiencias. Su transmisión puede ser por medio del contacto directo con el individuo, la observación.
- El conocimiento explícito es aquel que se exterioriza, puede estar registrado en disímiles soportes, se puede transmitir mediante el intercambio de documentos, bases de datos, etcétera. El conocimiento tácito y explícito se puede combinar. Dichas combinaciones pueden observarse, como apunta *Vendrell*, en el ciclo de vida del conocimiento. En este ciclo, se distinguen además de las diferencias y relaciones entre ambas dimensiones del activo, la importancia de la movilización y conversión del conocimiento de tácito a explícito y viceversa, para la creación de conocimiento organizacional. Además, demuestra que el aprendizaje organizacional está sujeto a su flujo dinámico. (Hernández & Martí, 2007, pág. 4)

Probst, Raub y Romhardt plantean seis procesos medulares en la gestión del conocimiento, fundamentales para el desarrollo de las organizaciones:

- La identificación selectiva del conocimiento: es un proceso con un alto nivel de transparencia en el que los recursos humanos pueden orientarse en la organización y alcanzar un mayor acceso al entorno del conocimiento interno y externo, además

favorece la eficacia de los procesos de aprendizaje organizacional. Este proceso es selectivo, porque la organización identifica sólo los conocimientos que son útiles. La identificación de conocimiento tributa a la definición de los procesos de cambio que se realizan en la base del conocimiento de la organización.

- La adquisición del conocimiento: es el proceso mediante el cual las organizaciones determinan la forma más factible en que se debe adquirir el activo. Este proceso está muy vinculado al proceso de identificación del conocimiento, debido a que facilita información sobre el activo intangible que no se encuentra en la organización o que existe pero que es necesario desarrollar.
- El desarrollo del conocimiento: es un proceso que se concentra tanto en el perfeccionamiento del conocimiento organizacional como de los recursos humanos para el desarrollo de nuevas habilidades, mejores ideas y procesos más eficaces. Este proceso incluye todas las actividades administrativas. Se orienta al desarrollo de los conocimientos necesarios que la organización no posee o, al menos, no en los niveles deseados, y crear aquellos que no existen todavía dentro o fuera de ella.
- El compartir y distribuir el conocimiento: es un proceso clave para que toda la organización pueda utilizar el conocimiento que se encuentra dentro o fuera de ella. Es un proceso dirigido a la distribución y transferencia del activo entre individuos, equipos o grupos específico de recursos humanos.
- El proceso de retención del conocimiento: se aplican políticas dirigidas a la conservación del conocimiento en la organización, este proceso se realiza por medio de debates en grupo y el desarrollo del lenguaje colectivo, con el fin de retener el activo de vital importancia para la organización. Sus objetivos son almacenar y actualizar

paulatinamente todo el conocimiento que se desea retener por su importancia y relevancia.

- El proceso de utilización del conocimiento: garantiza la utilización del activo útil, luego de su adquisición y desarrollo. Es la fase de ejecución, donde el conocimiento se transforma en resultados concretos, además se identifican y eliminan las barreras que frenan su flujo. (Hernández & Martí, 2007, pág. 6)

2.3.5. Teorías Clásicas de la Formación de las Actitudes. Las teorías clásicas de la formación de las actitudes postularon que éstas se aprendían de la misma forma que otras respuestas aprendidas. Se consideraba que las respuestas actitudinales se reforzaban por procesos de condicionamiento clásico e instrumental. (Ubillos, Mayordomo, & Páez, 2004, pág. 1)

2.3.5.1. El Condicionamiento Clásico de las Actitudes. El condicionamiento clásico plantea que un estímulo neutral no capaz de elicitar una determinada respuesta, adquiere esta capacidad gracias a la asociación de éste, de forma repetida, con un estímulo que provoca dicha respuesta. Diferentes autores han considerado que la formación de las actitudes podía darse por un proceso de condicionamiento clásico y que éstas podían afectar a posteriores respuestas comportamentales. Staats y Staats (1958) presentando a estudiantes el nombre de ciertas nacionalidades acompañadas por adjetivos positivos, negativos o neutros, encontraron que aquellas que habían sido apareadas con adjetivos positivos se evaluaban más favorablemente que las apareadas con adjetivos negativos. Según el condicionamiento clásico, la respuesta actitudinal es debida a la mera asociación entre el estímulo condicionado y el incondicionado. (Ubillos, Mayordomo, & Páez, 2004, pág. 1)

2.3.5.2. Condicionamiento Instrumental de las Actitudes. Según el paradigma del condicionamiento instrumental una respuesta que forma parte del repertorio comportamental del sujeto puede ser reforzada. Así, aquellas respuestas que vengan acompañadas de consecuencias positivas para el sujeto tenderán a ser repetidas en mayor medida que aquellas que eliciten consecuencias negativas (Stroebe y Jonas, 1996). Un estudio clásico es el de Ver Planck (1955) que encontró que el refuerzo verbal a través del reconocimiento diferencial de las opiniones de los sujetos producía una mayor frecuencia de declaraciones de opinión cuando éstas eran reforzadas positivamente. (Ubillos, Mayordomo, & Páez, 2004, pág. 2)

2.3.5.3. Estructura de las Actitudes. Los Modelos sobre la Actitud Modelos Tridimensional, Bidimensional y Unidimensional. “Según el modelo tridimensional toda actitud incluye tres componentes: a) el cognitivo; b) el afectivo; y, c) el conativo-conductual (McGwire, 1968, 1985; Breckler, 1984; Judd y Johnson, 1984; Chaiken y Stangor, 1987).

- El componente cognitivo se refiere a la forma como es percibido el objeto actitudinal (McGwire, 1968), es decir, al conjunto de creencias y opiniones que el sujeto posee sobre el objeto de actitud y a la información que se tiene sobre el mismo (Hollander, 1978).
- El componente afectivo podría definirse como los ‘sentimientos de agrado o desagrado hacia el objeto’ (McGwire, 1968).
- El componente conativo hace referencia a las tendencias, disposiciones o intenciones conductuales ante el objeto de actitud (Rosenberg, 1960; Breckler, 1984)’. (Ubillos, Mayordomo, & Páez, 2004, pág. 6)

2.3.6. Toma de decisiones. La toma de decisiones es la información de la que dispone el decisor (Dixon, 1970). Las decisiones pueden tomarse en un contexto de certidumbre, incertidumbre o riesgo. En el primer caso, que es el más inusual en las empresas, se conocen todos los datos necesarios para tomar la decisión. En estado de incertidumbre los datos de las alternativas son incompletos, por lo que la decisión se basa en supuestos. Finalmente, existe riesgo si se conocen las probabilidades asociadas a un resultado satisfactorio para cada alternativa. Dependiendo de la situación se pueden utilizar métodos cuantitativos de ayuda a la toma de decisiones (Vicens, Albarracín y Palmer, 2005; Serra, 2004) y/o métodos cualitativos (Herrera, Herrera-Viedma y Verdegay, 1996; Zimmermann, 1991). (Canós, Pons, Valero, & Maheut, 2012, pág. 3)

2.3.6.1. Tipos de decisiones. No todas las decisiones tienen la misma importancia ni producen las mismas consecuencias. Obviamente, no es lo mismo localizar una nueva planta de producción, contratar a un nuevo empleado o clasificar los artículos en un inventario.

Tabla 5
Tipología de las decisiones

Clasificación	Tipos	Características
Según el nivel jerárquico donde se toma la decisión	Decisiones estratégicas o de planificación	Los decisores son los altos directivos. Se remiten a la selección de fines, objetivos generales y planes a largo plazo. La información debe ser oportuna y de calidad. Un error puede ser fatal. Ejemplos: localización, recursos financieros, productos a fabricar, etc.
	Decisiones tácticas o de pilotaje	Los decisores son los directivos intermedios. Es la puesta en práctica de las decisiones estratégicas. Son útiles para repartir eficientemente los recursos limitados. Ejemplos: distribución en planta, presupuesto, producción, etc.
	Decisiones operativas o de regulación	Los decisores son los ejecutivos más inferiores: supervisores y gerentes. Se refieren a las actividades funcionales y rutinarias, al día a día. Ejemplos: aceptación o rechazo de créditos, inventario, asignación de trabajos, etc.
Según el método utilizado	Decisiones programadas	Se define un procedimiento o criterio de forma que estas decisiones no tengan que tratarse de nuevo cada vez que surjan. Hacen frente a los problemas estructurados, bien definidos y rutinarios. Se pueden definir, predecir y analizar los elementos del

para la toma de decisiones	Decisiones no programada	<p>problema y sus relaciones. Su resolución se realiza utilizando hábitos, costumbres, procedimientos estandarizados, heurísticos y/o simulación. Ejemplo: un cliente presenta una queja para la que se pone en marcha un protocolo de compensación, la realización de tareas rutinarias recogidas en el manual de procedimientos, etc.</p> <p>Son decisiones nuevas, no estructuradas e inusualmente importantes.</p> <p>No hay métodos preestablecidos para tratar estos sucesos inesperados.</p> <p>Para su resolución se utiliza la intuición, creatividad o criterio personal del decisor. Ejemplos: una catástrofe natural destruye uno de los almacenes de la empresa y se debe decidir su reparación o su localización en otro lugar, una empresa quiere dar el salto al mercado internacional, etc.</p>
Distinguiendo entre decisiones estructuradas, semi-estructuradas y no estructuradas (Keen y Scoot Morton, 1978).		
Clasificación sintética	<p>Decisiones estructuradas (= Decisiones programadas)</p> <p>Decisiones semi-estructuradas</p> <p>Decisiones no estructuradas (= Decisiones no programada¹)</p>	<p>Las tres fases principales (inteligencia, diseño y elección) son estructuradas. Se usan métodos matemáticos y reglas de decisión en todas las fases.</p> <p>Imposibilidad de usar métodos en la fase de inteligencia e incluso en la de diseño y selección. Generalmente la fase de inteligencia no es estructurada, pero en ella, una vez identificado el problema, es posible el uso de modelos matemáticos, de algoritmos o de reglas de decisión.</p> <p>No se pueden utilizar métodos matemáticos o reglas de ningún tipo. Ninguna de las fases es estructurada.</p>

Nota: La tabla describen las tres clasificaciones de las decisiones que se pueden tomar en la empresa siguiendo a Claver et al. (2000) y Menguzzato y Renau (1995). Fuente: (Canós, Pons, Valero, & Maheut, 2012).

2.4 Marco Legal

Se realiza una clasificación de la normatividad que ampara la investigación y orienta los resultados.

2.4.1. Ley No. 590 10 de julio de 2000. “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”

Capítulo I: Disposiciones Generales: Artículo 1. Objeto de la Ley: La presente Ley tiene por objeto:

¹ “Tabla 5 Tipología de las decisiones” “Continuación”

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

Artículo 2. Definiciones: Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Alcaldía de Bogotá, 2000)

2.4.2. Decreto 410 de 1971. (Marzo 27). Por el cual se expide el Código de Comercio.

Artículo 1. Aplicabilidad de la ley comercial. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

Artículo 2. Aplicación de la legislación civil. En las cuestiones comerciales que no pudieren regularse conforme a la regla anterior, se aplicarán las disposiciones de la legislación civil.

Artículo 13. Presunción de estar ejerciendo el comercio. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

- 1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;
- 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y
- 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

Capítulo II. Deberes de los comerciantes

Artículo 19. Obligaciones De Los Comerciantes. Es obligación de todo comerciante:

- 1) Matricularse en el registro mercantil;
- 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;

4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;

5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y

6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal. (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 1972)

2.4.3. Decreto 785. Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

Artículo 2. Noción de empleo. Se entiende por empleo el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado. Las competencias laborales, funciones y requisitos específicos para su ejercicio serán fijados por las autoridades competentes para crearlos, con sujeción a lo previsto en el presente decreto ley y a los que establezca el Gobierno Nacional, salvo para aquellos empleos cuyas funciones y requisitos estén señalados en la Constitución Política o en leyes especiales

Artículo 3. Niveles jerárquicos de los empleos. Según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de las entidades territoriales se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial.

Artículo 4. Naturaleza general de las funciones. A los empleos agrupados en los niveles jerárquicos de que trata el artículo anterior, les corresponden las siguientes funciones generales:

4.1. Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

4.2. Nivel Asesor. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección territorial.

4.3. Nivel Profesional. Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les puedan corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

4.4. Nivel Técnico. Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

4.5. Nivel Asistencial. Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Artículo 6. Estudios. Se entiende por estudios los conocimientos académicos adquiridos en instituciones públicas o privadas, debidamente reconocidas por el Gobierno Nacional, correspondientes a la educación básica primaria, básica secundaria, media vocacional, superior en los programas de pregrado en las modalidades de formación técnica profesional,

tecnológica y profesional y en programas de postgrado en las modalidades de especialización, maestría, doctorado y postdoctorado.

Artículo 11. Experiencia. Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio. Para los efectos del presente decreto, la experiencia se clasifica en profesional, relacionada, laboral y docente. Experiencia Profesional. Es la adquirida a partir de la terminación y aprobación de todas las materias que conforman el pensum académico de la respectiva formación profesional, tecnológica o técnica profesional, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o disciplina exigida para el desempeño del empleo. Experiencia Relacionada. Es la adquirida en el ejercicio de empleos que tengan funciones similares a las del cargo a proveer o en una determinada área de trabajo o área de la profesión, ocupación, arte u oficio. Experiencia Laboral. Es la adquirida con el ejercicio de cualquier empleo, ocupación, arte u oficio. Experiencia Docente. Es la adquirida en el ejercicio de las actividades de divulgación del conocimiento obtenida en instituciones educativas debidamente reconocidas. (Ministerio de Educacion, 2005)

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de investigación

Para la realización de esta investigación se utilizó el tipo de investigación no experimental de alcance descriptivo, conociéndose así las variables dependientes del estudio, es decir, rol, estilo, habilidades, competencias, liderazgo, toma de decisiones por parte de los gerentes, por otra parte, se logró con la misma investigación una caracterización básica sobre la formación, conocimiento y experiencia del gerente que labora actualmente en las empresas de Ocaña.

3.2 Población

En la investigación, la población objeto de estudio estuvo conformada por 5380 empresas, información obtenida directamente desde la Cámara de Comercio de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Muestra

Por considerarse la población demasiado numerosa, se estimó conveniente aplicar la siguiente fórmula (Herrera, 2011), para poder establecer el tamaño de la muestra.

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

Dónde:

n = Muestra

N = Población dada en el estudio = 5380

Z = Indicador de Confianza = 95% = 1.96

p = Proporción de aceptación = 50% = 0.5

q = Proporción de rechazo = 50% = 0.5

E = Error poblacional dispuesto a asumir 6% = 0.06

$$n = \frac{(1.96)^2 (5380) * (0.5) (0.5)}{(0.06)^2 (5380-1) + (1.96)^2 (0.5) *(0.5)}$$

$$n = \frac{5167}{20.32}$$

$$n = 254$$

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La investigación llevo a cabo el diseño y aplicación de la encuesta, técnica e instrumento dirigida a los representantes legales, directivos o administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

3.5 Técnicas de recolección y análisis de la información

Luego de aplicada la encuesta, la información se analizó cuantitativamente a través de tablas y gráficas, después de eso, se hizo el análisis cualitativo de cada una de las respuestas, siendo datos primarios. En cuanto a los datos secundarios partieron de las búsquedas por internet, bibliotecas, archivos, documentos que tuvieran relación con la investigación.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Identificar los roles, habilidades y destrezas que caracterizan el estilo del gerente de las empresas de la ciudad de Ocaña

Es importante decir que cada uno de estos aspectos cumplen un papel fundamental para los gerentes, como son los roles, habilidades y destrezas, los cuales definen la forma como direccionan las empresas. Los roles gerenciales según Mintzberg se definen como las diferentes funciones o labores que debe realizar un gerente para poder cumplir con los objetivos estipulados para su puesto según con lo proyectado por la empresa, estos roles se clasificaron en 3 categorías: la primera, enfocada en las relaciones interpersonales; la segunda, como centro en el manejo de la información; y la tercera, relacionada con la toma de decisiones. (roles gerenciales, 2013) por otra parte, se puede decir que las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización (emprendepyme, 2016) y las destrezas gerenciales son comportamientos asociados a capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente. (Las destrezas, 2014)

Cabe decir que para llevar a cabo los objetivos se realizó una encuesta a 254 representantes de las empresas, teniendo en cuenta que algunas de las preguntas aplicadas presentan respuestas múltiples como fueron habilidades, actitudes y destrezas; para llevar a cabo la tabulación de estas se le dio una valoración a cada ítem, para así obtener la totalidad de encuestados; ya que cada

uno de estos eligieron diferentes respuestas, las cuales facilitaron conocer cómo se caracterizan los gerentes de las empresas de Ocaña.

Tabla 6
Roles gerenciales

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Es responsable de recolectar, mantener y procesar toda la información que es de utilidad para a organización	90	35
Visualiza las oportunidades del entorno e inicia los procesos de innovación y cambio	49	19
Resuelve o atenúa los disturbios personales que se producen entre los miembros	9	4
Interactúa con personas y organizaciones externas para crear convenientes redes de apoyo	31	12
Difunde la información relevante para las actividades de la organización	14	6
Define y crea el clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización	32	13
Es el encargado de dar a conocer la opinión oficial de la institución frente a los temas que le competen	13	5
Mantiene relaciones mutuamente convenientes con personas y organizaciones	16	6
TOTAL	254	100

Nota: La tabla presenta información sobre los roles gerenciales. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

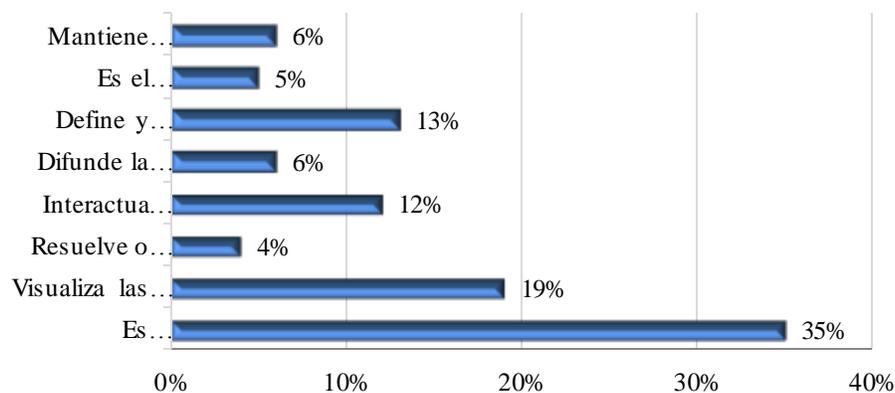


Figura 3. Roles Gerenciales. Fuente: Información suministrada por las empresas de la ciudad de Ocaña.

En cuanto a los roles gerenciales se puede decir, que el 35% son responsables de recolectar, mantener y procesar toda la información que es de utilidad para la organización, teniendo en cuenta que este pertenece a la clasificación de roles informacionales, el cual corresponde al rol monitor, por otra parte el 19% se encargan de visualizar oportunidades e iniciar procesos de innovación y cambio, permitiéndoles ser más competitivos y tener mejores resultados, siendo factores importantes para mantener la empresa en el mercado; de igual forma el 13% define y crea el clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización, es decir ser un buen líder, lo que hace que haya un buen trabajo en equipo y un 12% interactúa con personas y organizaciones externas, siendo de gran apoyo para la empresa, y con un 6% difunde la información relevante para las actividades de la organización y mantiene relaciones mutuamente con personas y organizaciones externas, y en menor proporción, el encargado de dar a conocer la opinión oficial frente a los temas que le competen y resuelve los disturbios personales que se producen entre los miembros.

Tabla 7
Codificación de Habilidades gerenciales

Codificación de Habilidades gerenciales	
A	Capacidad de gestionar los recursos
B	Capacidad para anticiparse a las necesidades de cliente y busca incrementar la satisfacción del cliente por medio de valores agregados
C	Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con los demás
D	Capacidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas
E	Obtener satisfacción personal del éxito del equipo
F	Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo
G	Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros
H	Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro
I	Capacidad de proponer fórmulas de solución, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos
J	Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa

Nota: La tabla presenta información sobre codificación de habilidades. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Tabla 8
Habilidades gerenciales

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
A-B	3	1
B-C	27	11
B-D	17	7
B-E	7	3
B-J	8	3
A-B-C	44	17
A-B-D	22	9
B-C-D	9	3,5
B-D-F	11	4
B-D-J	28	11
C-D-E	9	3,5
D-E-J	8	3
A-B-C-J	38	15
A-B-D-J	12	5
A-D-C-J	6	2
A-B-C-D-J	5	2
TOTAL	254	100

Nota: La tabla presenta información sobre las habilidades gerenciales. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

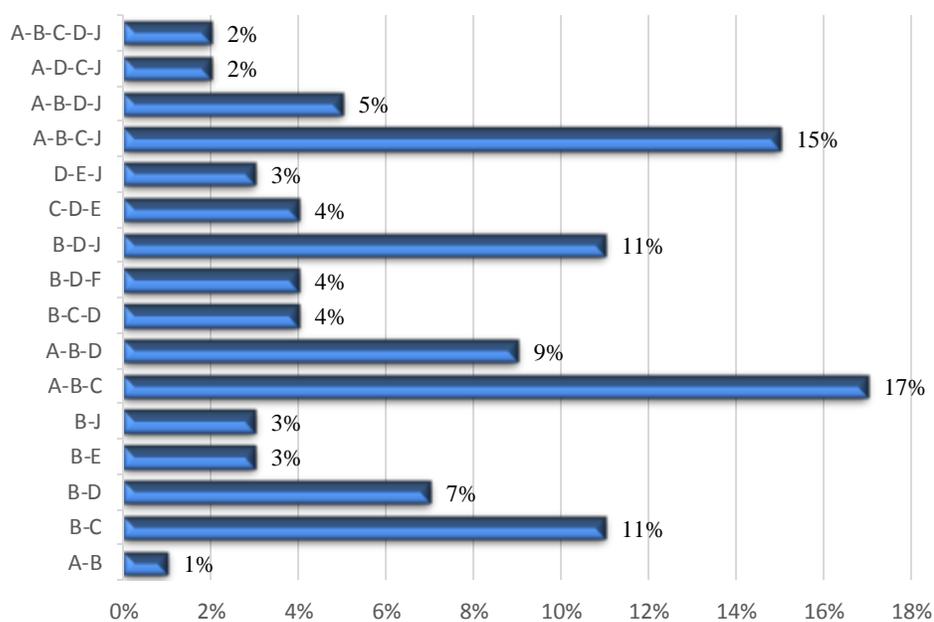


Figura 4. Habilidades gerenciales. Fuente. Información suministrada por las empresas de la ciudad de Ocaña.

En la anterior tabla se muestra las diferentes habilidades gerenciales que desarrollan las empresas, siendo el mayor 17% teniendo en cuenta que en este porcentaje hacen parte las tres habilidades más desarrolladas por los gerentes, siendo estas; la capacidad de gestionar los recursos, ya que permite tener un mayor control de estos y de igual forma tomar mejores decisiones, la capacidad de anticiparse a las necesidades del cliente, ya que el cliente cumple un papel fundamental dentro de la organización, teniendo en cuenta que este es la razón de ser de la empresa y por último la capacidad de desarrollar relaciones efectivas de intercambio con los demás, ayudando a que haya una buena comunicación y facilitando el intercambio de información. Otras de las habilidades que poseen los gerentes es la capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, siendo este es muy importante para el direccionamiento de la misma, permitiendo conocer hacia dónde ir, igualmente la capacidad de tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, dado que de ellas dependerá en gran medida el desarrollo de la organización.

Por otra parte, es necesario afirmar que la capacidad de obtener satisfacción personal del éxito del equipo y evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, fueron las de menor proporción, ya que son las menos desarrolladas por los diferentes gerentes. Por último, se puede decir que la capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, la capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro y la capacidad de proponer fórmulas de solución, son las habilidades que no tienen en cuenta los gerentes de las empresas, siendo estas de gran importancia para el direccionamiento de esta.

Tabla 9
Codificación de variables de Actitudes

Codificación variables de Actitudes	
A	Sensibilidad interpersonal
B	Autocontrol
C	Autoconfianza
D	Trabajo bajo presión
E	Motivación por el logro
F	Compromiso

Nota: La tabla presenta información sobre la codificación de las actitudes. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Tabla 10
Actitudes

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
C-F	13	5
E-F	26	10
A-B-C	15	6
A-B-F	11	4
A-C-D	10	4
A-C-F	16	6
A-D-E	9	4
B-C-E	17	7
B-C-F	7	3
B-E-F	23	9
C-E-F	54	21
A-C-E-F	24	10
B-C-E-F	29	11
TOTAL	254	100

Nota: La tabla presenta información sobre las actitudes. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

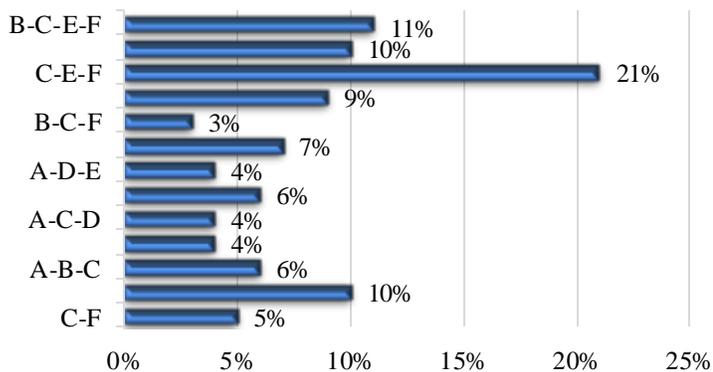


Figura 5. Actitudes. Fuente: Información suministrada por las empresas de la ciudad de Ocaña.

En cuanto a las actitudes un 21%, afirma que ejercen la autoconfianza, la cual les ayuda a desarrollar sus tareas con seguridad y afrontar circunstancias que se puedan presentar; de igual forma la motivación por el logro, el cual es importante para sobresalir en algo, superar los retos y alcanzar las metas, facilitando el crecimiento de la empresa, otras de las actitudes es el compromiso y sentido de identidad, siendo este fundamental para tomar consciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo, asumiéndolo con responsabilidad y lealtad.

Por otra parte, cabe decir que las actitudes con menor proporción fueron la sensibilidad interpersonal y el autocontrol, siendo estos de gran importancia para el manejo de las emociones y comportamientos, no solo a nivel personal, sino también con los demás miembros y por último el trabajo bajo presión, la menos desarrollada por los gerentes.

Tabla 11
Codificación destrezas

Codificación destrezas	
A	Habilidad por el orden y la calidad
B	Orientación al servicio al cliente
C	Desarrollo de equipos de trabajo, dirección de personas, liderazgo
D	Analítico
E	Conceptual
F	Conocimientos

Nota: La tabla presenta información sobre la codificación de las destrezas gerenciales. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Tabla 12
Destrezas

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
A-B	45	18
A-C	6	2
B-C	4	1
B-F	13	5
A-B-C	61	24
A-B-D	60	24
A-B-E	4	2
A-B-F	14	5
B-C-F	5	2
B-D-F	7	3
B-E-F	5	2
A-B-C-D	16	6
A-B-C-F	10	4
A-B-D-E	4	2
TOTAL	254	100

Nota: La tabla presenta información sobre las destrezas gerenciales. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

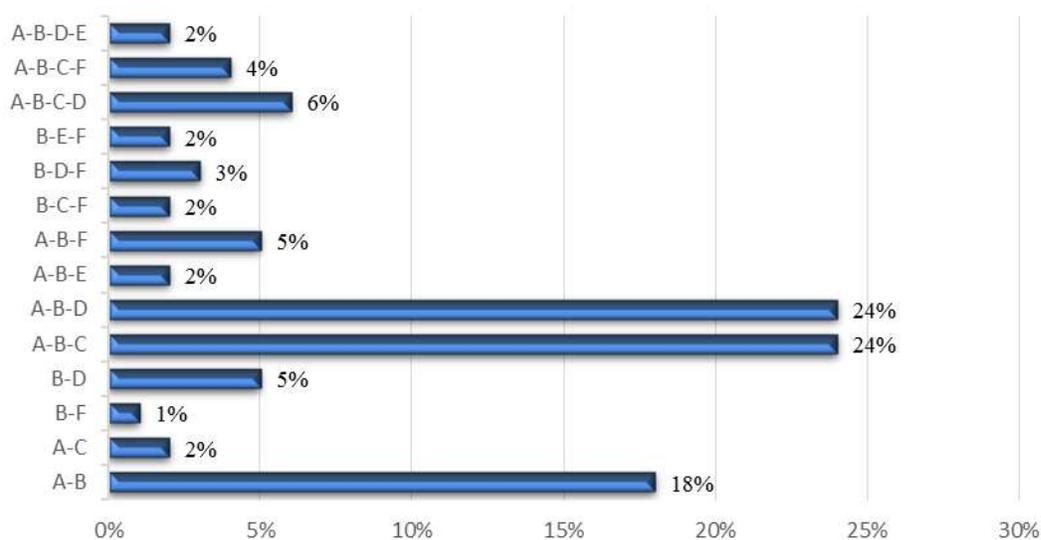


Figura 6. Destrezas. Fuente: Información suministrada por las empresas de la ciudad de Ocaña.

En cuanto a las destrezas que desarrollan los encuestados se debe decir que el 24% eligieron tener la habilidad por el orden y la calidad, debido a que implica que las

responsabilidades y funciones estén claramente asignadas en cada uno de los miembros del equipo; también como es la orientación al servicio al cliente, puesto que una adecuada orientación lleva a una mayor satisfacción para estos, con el compromiso de cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas, implicando preocuparse por entender las necesidades de estos y dar solución a sus problemas, asimismo manifiestan tener el desarrollo de equipos, dirección de personas y liderazgo. Por otra parte, poseen la destreza de conocimientos, siendo estos adquiridos a través del ejercicio práctico o por la lectura permanente y finalmente la menos desarrolladas por los gerentes el ser analíticos y conceptuales.

4.2 Determinar la formación, conocimientos y las experiencias gerenciales requeridas para definir el perfil gerencial

La formación, los conocimientos y las experiencias son factores que hacen parte de la caracterización de un gerente, el cual permite conocer el perfil que desarrolla, para llevar a cabo las actividades de la organización.

Al hablar de perfil gerencial se refiere a todas aquellas características, rasgos y cualidades que debe tener un gerente para el desempeño de sus actividades, debe ser un líder inspirador y servir de modelo para sus trabajadores, solo así el clima laboral será óptimo y será más fácil obtener los resultados planeados. (PerfilGerencial, 2016)

Tabla 13
Años en el cargo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	200	79
6 a 10 años	37	14
Más de 10 años	17	7
TOTAL	254	100

Nota: La tabla presenta información sobre los años en el cargo. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

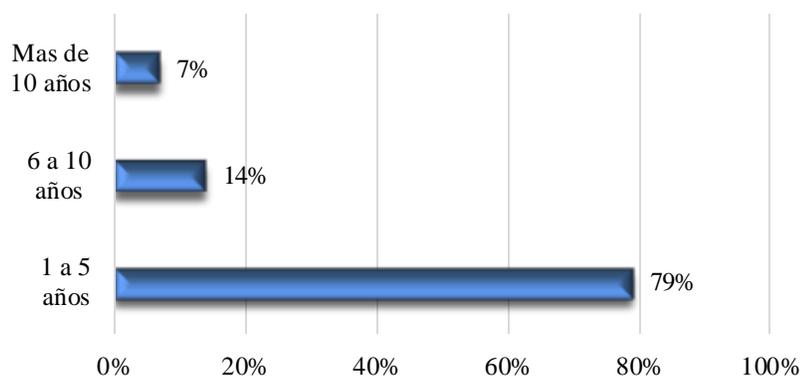


Figura 7. Años en el cargo. Fuente. Información suministrada por las empresas de la ciudad de Ocaña.

De los 254 encuestados, pertenecientes a las empresas de Ocaña el 79% tienen un rango de tiempo entre 1 a 5 años en el cargo que desempeñan, cumpliendo con cada uno de los compromisos propuestos; el 14% han estado en un periodo de 6 a 10 años en el cargo, es decir que han realizado un buen trabajo, lo que le ha facilitado seguir desarrollando su cargo.

Por otra parte, el 7% tienen más de 10 años, siendo estos propietarios o gerentes de las empresas, quienes son los encargados de dirigir las y orientarlas al crecimiento; lo que significa que han tomado unas buenas decisiones, lo que les ha permitido permanecer dicho tiempo.

Tabla 14
Formación que tiene en el desempeño de su cargo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	10	4
Secundaria	142	56
Técnico	57	22
Tecnólogo	14	6
Profesional	28	11
Especialista	3	1
Doctorado	0	0
Post-Doctorado	0	0
TOTAL	254	100

Nota: La tabla presenta información sobre la formación que tiene sobre el cargo. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

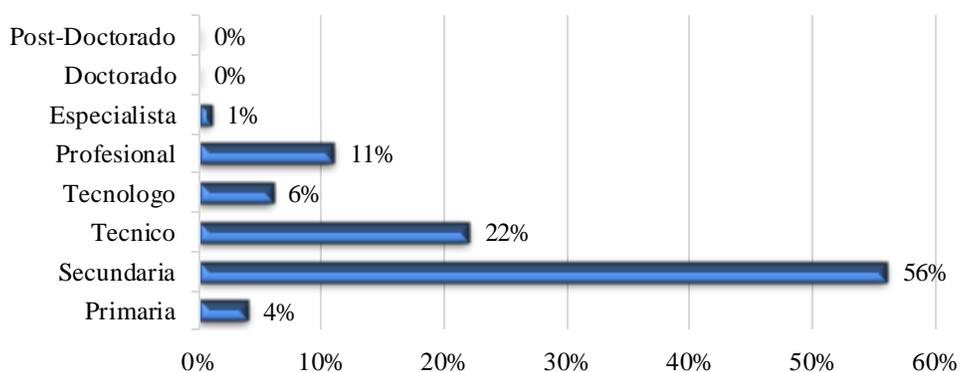


Figura 8. Formación que tiene en el desempeño de su cargo. Fuente: Información suministrada por las empresas de la ciudad de Ocaña.

Después de aplicada la encuesta a las 254 empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, se pudo evidenciar que el 56% tiene una formación de secundaria, siendo este el mayor porcentaje, lo que quiere decir que un gran número de empresas son dirigidas por personas empíricas capaces de llevarlas al éxito y mantenerlas en crecimiento, tomando decisiones oportunas, ayudando a estas a permanecer en el mercado; como también el 22%

siendo técnicos, permitiendo tener una base que facilite el desarrollo de las actividades; por otra parte un 11% son profesionales, lo que puede significar una ventaja importante, siendo esta una oportunidad para el desarrollo de los procedimientos y asimismo tomar mejores decisiones para orientar su empresa, el 6% tecnólogos, de igual forma un 4% de los encuestados tienen una formación de primaria, es decir no cuenta con una base de conocimientos, sin embargo han dirigido la empresa por un buen camino, lo que le ha permitido permanecer en el mercado y el 1% especialista; sin embargo ninguno de los encuestados no cuentan con doctorado y post-doctorado.

Tabla 15
Conocimientos adquiridos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Ejercicio practico	197	78
Lectura permanente	5	2
Ejercicio práctico y lectura permanente	52	20
TOTAL	254	100

Nota: La tabla presenta información sobre los conocimientos adquiridos. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

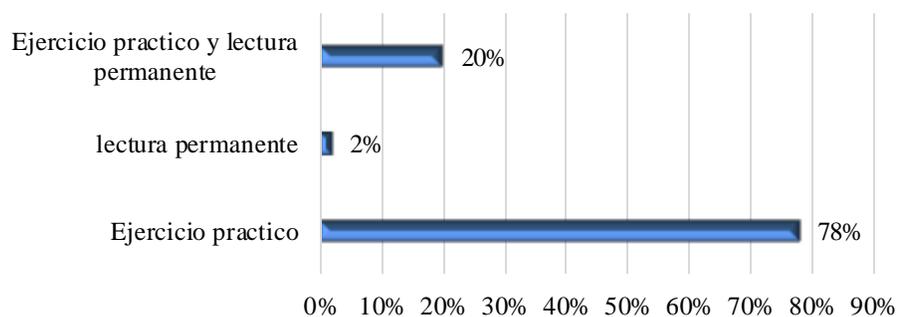


Figura 9. Conocimientos adquiridos. Fuente: Información suministrada por las empresas de la ciudad de Ocaña.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el mayor porcentaje es del 78%, es decir, obtienen sus conocimientos a través del ejercicio práctico, como es la experiencia lograda en el transcurso del tiempo, siendo esta una base fundamental del conocimiento, por otra parte, un 20% manifestaron que tanto el ejercicio práctico como la lectura permanente; son partes importantes que ayudan a adquirir una mayor preparación y conjuntamente ser un excelente líder, por último con menor proporción del 2% eligieron la lectura permanente.

4.3 Analizar cómo influye el perfil y el estilo gerencial en el direccionamiento de los recursos (eficiencia) y los resultados (eficacia) para administrar una empresa

Es importante conocer que tanto influye el perfil y el estilo gerencial a la hora de un gerente administrar la empresa. Cabe decir, que el perfil de un gerente en las organizaciones de hoy, comprende componentes como actitudes, habilidades y destrezas, para el desempeño de la función o cargo. El estilo debe estar orientado no sólo a la tarea sino a las “personas, quienes son las que hacen la organización”, tener habilidad de comunicación, delegar; ser negociador lo suficientemente capaz de poder trabajar con diferentes personas y ser capaz de lidiar con la rapidez de los cambios. Teniendo en cuenta que los estilos gerenciales se clasifican en 4; gerente orientado a la tarea, gerente como administrador, gerente como líder de equipo y gerente orientado a las personas. (Serrano & Cortes, 2014)

Tabla 16*Cargo que desempeña*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	86	34
Administrador	168	66
TOTAL	254	100

Nota: La tabla presenta información sobre el cargo que desempeñan. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

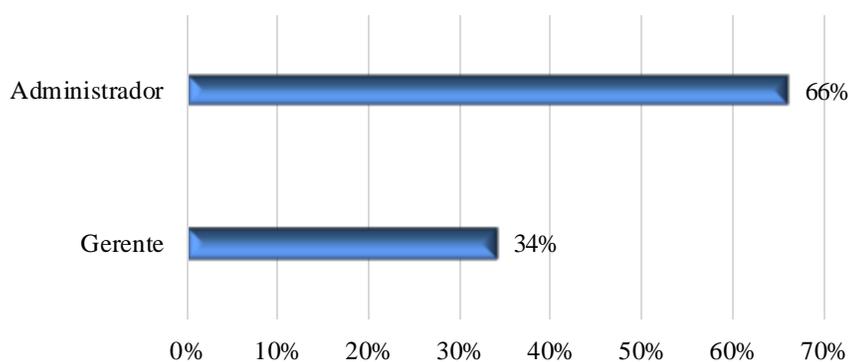


Figura 10. Cargo que desempeña. Fuentes: Información suministrada por las empresas de la ciudad de Ocaña.

Teniendo en cuenta la encuesta aplicada a 254 empresas legalmente constituidas de la ciudad de Ocaña, se debe decir que en cuanto al cargo que desempeñan, los encuestados respondieron que un 34% son gerentes, siendo la mayor parte de estos dueños y/o propietario de la empresa quienes son los que la dirigen, sin embargo un 66% son administradores, siendo estos los encargados del direccionamiento, es decir los responsables de mantener y procesar toda la información necesaria para el crecimiento de esta.

Tabla 17
Codificación Estilo gerencial

Codificación Estilo gerencial	
A	Gerente orientado a la tarea
B	Gerente como administrador
C	Gerente como líder del equipo
D	Gerente orientado a las personas

Nota: La tabla presenta información sobre la codificación sobre estilo gerencial. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Tabla 18
Estilo gerencial

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
B	23	9
C	16	6
D	8	3
A-B	4	2
A-C	19	8
B-C	22	9
B-D	67	26
A-B-C	17	7
A-B-D	52	20
A-C-D	6	2
B-C-D	20	8
TOTAL	254	100

Nota: La tabla presenta información sobre los estilos gerenciales. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

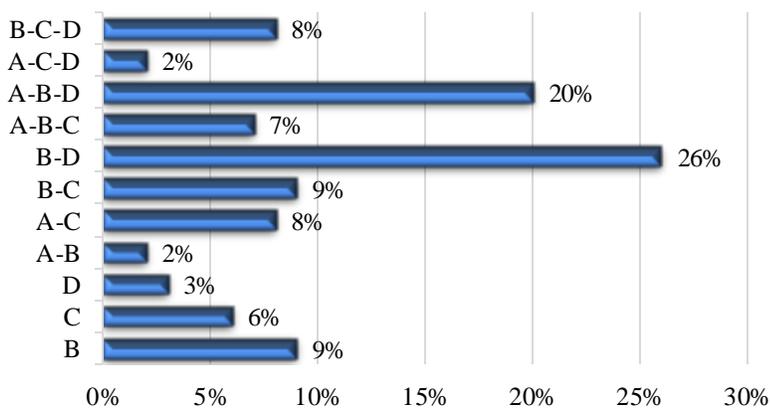


Figura 11. Estilo gerencial. Fuente: Información suministrada por las empresas de la ciudad de Ocaña.

En cuanto a los estilos gerenciales, se puede observar que los gerentes manifestaron que un 26% poseen dos estilos, que son gerente como administrador, siendo este de gran importancia, ya que es el que se encarga de dirigir los miembros de la organización, el cual son parte fundamental e importante dentro de la misma, y asimismo toma decisiones de acuerdo a los objetivos organizacionales, buscado siempre los mejores resultados y el gerente orientado a las personas, es quien antepone a cada miembro las tareas, buscando siempre el bienestar de estos. Y los estilos menos desarrollados por los diferentes gerentes es el orientado a la tarea y como líder de equipo.

Tabla 19
Estilo gerencial en el direccionamiento de los recursos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	53	21
NO	201	79
TOTAL	254	100

Nota: La tabla presenta información sobre los estilos gerenciales. Fuente: Encuesta aplicada Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

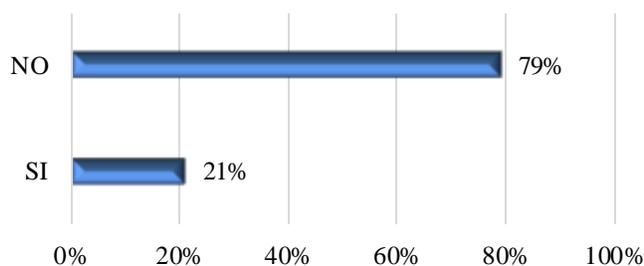


Figura 12. Estilo gerencial en el direccionamiento de los recursos. Fuente: La información suministrada por las empresas de la ciudad de Ocaña.

Los encuestados manifestaron que su estilo gerencial no influye en el direccionamiento de los recursos, esto lo afirma el 79%, pero consideran que es de gran importancia el manejo de este, ya que es la base fundamental de un buen gerente, por otra parte, un 21% eligieron que si influye el estilo gerencial en el manejo de los recursos, como es la eficiencia y la eficacia, puesto que su estilo es de orientación para el manejo de estos.

4.4 Establecer qué tipo de decisiones y estrategias toman los gerentes de acuerdo a las funciones ejecutadas a su cargo

La toma de decisiones es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona una alternativa de entre varias, siendo la seleccionada la optimizadora. Tomar la correcta decisión en un negocio o empresa es parte fundamental del administrador, ya que sus decisiones influirán en el funcionamiento de la organización, generando repercusiones positivas o negativas según su elección. Sin olvidar que estas se clasifican en decisiones estratégicas, tácticas y operativas; según el método utilizado estas pueden ser programadas y no programadas. (Canos, Pons, Valero, & Maheut, 2012).

Serna (2008), al referirse a las estrategias gerenciales, las define como “el comportamiento de la organización, en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia”. Por ello, es indispensable que los directivos conozcan cuán importante son, ya que marcan el presente y son el futuro de la organización, de allí la importancia de conocer las oportunidades y amenazas del entorno, al igual que las debilidades y fortalezas internas de la organización. Cabe decir que las estrategias tomadas por los gerentes de Ocaña son limitadas,

sabiendo que estas cumplen una parte fundamental dentro de la organización. De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, las estrategias utilizadas por la mayoría de las empresas son: la publicidad, ya que a través de esto dan a conocer los servicios y productos ofrecidos por la empresa, de las cuales usan redes sociales, página web y TV, otra de las estrategias es la promoción, con el propósito de aumentar las ventas o para la adaptación de un nuevo producto; tener en cuenta el cliente, es decir satisfacer las necesidades que tenga estos y por último el valor agregado, como es el parqueadero y servicio a domicilio.

Tabla 20
Importancia de tomar una decisión

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Importante	225	89
Poco importante	29	11
Nada importante	0	0
TOTAL	254	100

Nota: La tabla presenta información sobre la importancia de la toma de decisiones. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

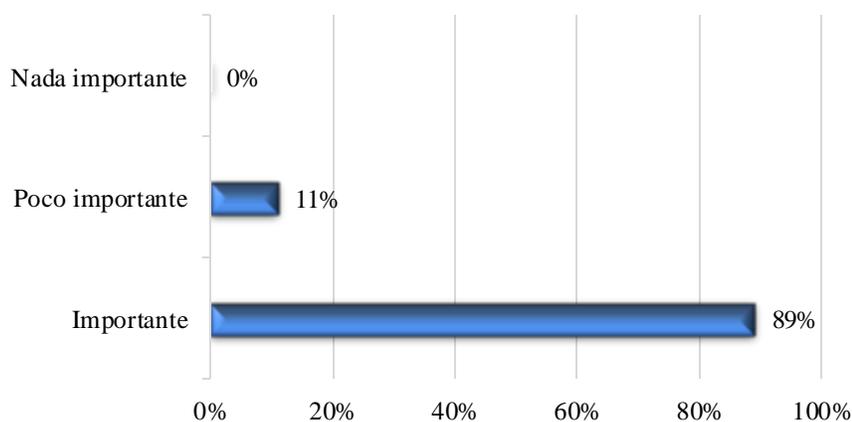


Figura 13. Importancia de tomar una decisión. Fuente: Información suministrada por las empresas de la ciudad de Ocaña.

Los encuestados consideran que es de gran importancia tomar decisiones, esto lo afirma el 89%, teniendo en cuenta que de acuerdo a las decisiones que se tomen dependerá en gran medida del direccionamiento y del éxito de la empresa, de igual forma, un 11% piensan que es poco importante tomar decisiones, lo que puede perjudicar los resultados que se quieren obtener, cabe decir que ninguno de los encuestados cree que al momento de tomar decisiones no se le da la importancia necesaria, es decir que esta cumple un papel significativo dentro de la organización.

Tabla 21
Codificación de Tipo de decisiones

Codificación de Tipo de decisiones
A Decisiones estratégicas de planificación
B Decisiones tácticas o de pilotaje
C Decisiones operativas o de regulación

Nota: La tabla presenta información sobre la codificación del tipo de decisiones. Fuente.: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Tabla 22
Tipo de decisiones

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
A	13	5
B	37	15
C	164	65
A-B	11	4
A-C	6	2
B-C	23	9
TOTAL	254	100

Nota: La tabla presenta información sobre la codificación del tipo de decisiones. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

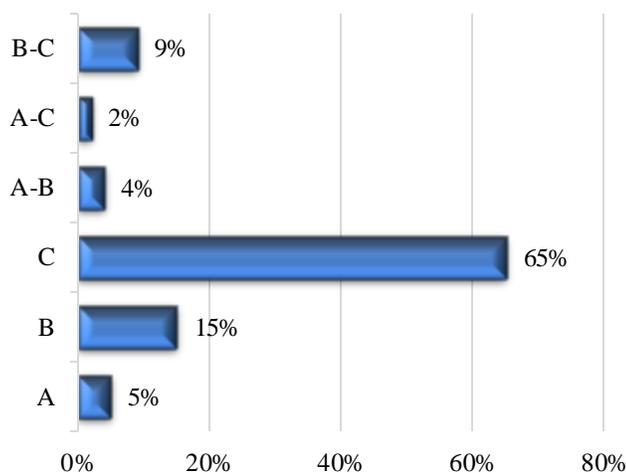


Figura 14. Tipos de decisiones. Fuente: Información suministrada por las empresas de la ciudad de Ocaña.

En las empresas de Ocaña los gerentes manifiestan que implementan las decisiones operativas o de regulación con un 65% es decir, gran número de los gerentes encuestados toman sus decisiones de modo habitual en la organización, siendo estas rutinarias, y con un 15% las decisiones tácticas o de pilotaje estas pueden ser repetitivas facilitando a los gerentes tomar decisiones.

Asimismo, un 5% eligieron tomar decisiones estratégicas o de planificación sin embargo estas son de gran importancia; puesto que definen los objetivos de la organización las cuales son a largo plazo; ya que sus efectos son difícilmente reversibles teniendo en cuenta que algún error puede comprometer el desarrollo de la empresa. También cabe decir que el 9% implementan dos tipos de decisiones como son las tácticas y las operativas.

Tabla 23
Decisiones tomadas

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Programadas	158	62
No programadas	96	38
TOTAL	254	100

Nota: La tabla presenta información sobre las decisiones tomadas. Fuente: Encuesta aplicada a Representantes legales y administradores de las empresas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

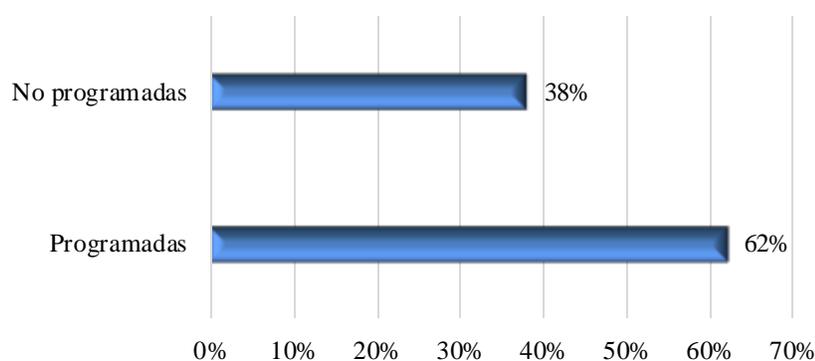


Figura 15. Decisiones tomadas. Fuentes: Información suministrada por las empresas de la ciudad de Ocaña.

En cuanto a las decisiones tomadas en las diferentes empresas encuestadas, manifestaron que sus decisiones son programadas, es decir aquellas tomadas frecuentemente, repetitivas y se convierten en una rutina y no tienen la necesidad de diseñar ninguna decisión, simplemente se rige por la que ha seguido anteriormente, y un 38% afirmaron que sus decisiones son no programadas, ya que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia.

Capítulo 5. Conclusiones

En cuanto a los roles, habilidades y destrezas de los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña, se puede decir que estos desarrollan roles como recolectar y procesar la información que es de utilidad y visualizan las oportunidades del entorno, habilidades como la capacidad de gestionar los recursos, de anticiparse a las necesidades del cliente y de desarrollar relaciones efectivas con los demás y destrezas como el orden y la calidad, orientación del servicio al cliente y desarrollo de equipo de trabajos lo que les ha ayudado a tener un mejor direccionamiento de la organización.

Cabe decir que la formación, con la que cuentan los gerentes es limitada, es decir no tienen los estudios necesarios que requiere el cargo o las funciones, pero a pesar de ello han sabido dirigirla obteniendo conocimientos de manera práctica, es decir siendo estos empíricos y de igual forma adquiriendo la experiencia necesaria para el desarrollo y direccionamiento de esta.

En cuanto al estilo gerencial, este no influye en el direccionamiento de los recursos, pero es de gran importancia el manejo de estos, ya que es parte fundamental de un buen gerente y así obtener unos mejores resultados.

El tipo de decisión tomada por los gerentes de las empresas de Ocaña son operativas, ya que sus decisiones son tomadas de acuerdo a lo que se presente en el día a día, es decir siendo estas rutinarias y en cuanto a sus estrategias, no se le da la importancia necesaria, debido a que las más desarrolladas son normalmente las mismas, como lo son promociones, publicidad y valor agregado.

Capítulo 6. Recomendaciones

Es necesario que sigan aplicando los roles, habilidades y destrezas, trabajando siempre en pro del mejoramiento; ya que son parte importante para que este logre confianza en sí mismo, caracterizándolo como un buen líder.

Se recomienda a aquellos gerentes empíricos buscar por parte de entidades como la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, capacitaciones con el objetivo que adquieran conocimientos que les ayuden a organizar mejor su empresa y no tengan la posibilidad de llegar a liquidarla por malos manejos.

De igual forma, se aconseja que los gerentes tengan claro que el perfil y el estilo gerencial puede influir en el direccionamiento de los recursos ya que, de acuerdo a esto, se orientara la empresa por el mejor camino, puesto que su estilo es de orientación para el manejo de estos.

Las empresas en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, deben dar una mayor importancia en su toma de decisiones, teniendo en cuenta que estas pueden ser programadas o no programadas según sea el caso, y así mismo las estrategias, aspecto esencial dentro de la organización, donde se deben tomar mejores o diferentes; como es el marketing, ventas, mercadeo, innovación, entre otras teniendo en cuenta que estos factores son fundamentales para que la organización permanezca en el mercado y logre un mejor posicionamiento en este.

Referencia

- Alcaldía de Bogotá. (10 de Julio de 2000). *Ley 590 de 2000 Nivel Nacional - Consulta de la Norma*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2016, de www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672
- Arévalo, J., & Pacheco, M. (2013). Caracterización de la actividad económica empresarial de la ciudad de Ocaña. *I+D Revista de Investigaciones*, 6-20.
- Bojórquez, F., & Bojórquez, A. (2015). Las funciones gerenciales y los roles gerenciales en la competitividad de las pymes manufactureras. *CASO SINALOA*. IX(1), 109-209.
- Bracho. (2005). 7.
- Bracho, A. (2005). Desempeño gerencial: funciones y roles en la práctica. *COMPENDIUM*, 5-18.
- Canos, L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, J. (2012). *Universidad Politecnica de Valencia*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Canós, L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, J. (2012). *Universidad Politécnica de Valencia*. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=nNPgVI2oHJDWgwT-yIKICA&gws_rd=ss#q=Tomade+decisiones+en+la+empresa:+proceso+y+clasificaci%C3%B3n+
- Castro, P. (2014). *Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva*. Bogotá .
- Deconceptos. (2017). Recuperado el 25 de Enero de 2017, de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/aptitud>
- Definicionabc. (2007). *Definición de Destreza*. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de <http://www.definicionabc.com/deporte/destreza.php>
- Degerencia. (1999). *Gerencia y negocios en Colombia*. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de *Haciendo negocios en Colombia*: <http://www.degerencia.com/pais/colombia>
- Descuadrando. (28 de Octubre de 2011). *Descuadrando*. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de *Roles gerencias*: http://descuadrando.com/Roles_gerenciales
- Duarte, A. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Bogotá.
- ejemplo.net. (2014). *ejemplosde.net*. Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de *Aptitudes gerenciales*: <http://www.ejemplosde.net/negocios/270-ejemplos-de-aptitudes-gerenciales/>
- empredpyme. (2016). Obtenido de <http://www.empredpyme.net/las-habilidades-gerenciales.html>
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2007). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Tendencias*, 81-100.
- Gomez, L. (Octubre de 2001). *Actitudes gerenciales*. Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4068/131271.pdf?sequence=1>
- Gómez, L. (2014). Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1-6.
- Gross, M. (19 de Diciembre de 2009). *Los Roles de los gerentes según Mintzberg*. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar/2009/12/19/los-roles-de-los-dirigentes-segun-mintzberg/>

- Guzman, M. (15 de Abril de 2014). *eoi.es*. Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2014/04/15/las-destrezas-gerenciales-de-un-lider/>
- Henríquez, G. (2008). *EL rol del gerente de proyectos en el siglo xxi: actividades, habilidades, responsabilidades y criterios*. Barcelona.
- Hernández, F., & Martí, Y. (2007). Conocimiento organizacional: La gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*, 1-26.
- Herrera, M. (Enero de 2011). *Formula Para Cálculo De La Muestra Poblaciones Finitas*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2016, de <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Juliana, F., & Caterina, C. (2006). *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica Venezolana*. obtenido de <file:///f:/material%20de%20apoyo/julianaFerrer.pdf>
- Larocca, H. (2010). *Estilos gerenciales para el nuevo milenio*. Barcelona, Buenos Aires.
- Las destrezas. (2014). Recuperado el 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2014/04/15/las-destrezas-gerenciales-de-un-lider/>
- Ministerio de Educacion. (17 de Marzo de 2005). *DECRETO 785*. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-103301_archivo_pdf.pdf
- Naranjo, R., & Gonzalez, M. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la Región Caribe Colombiana. *TEACS*, 25-36.
- Pacheco, C. (2016). *Toma de decisiones en empresarios sin estudios Universitarios*. Proyecto de grado, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Ocaña.
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (Junio de 2016). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. 20-43.
- Pérez, C. (2005). Administración e historia en la formación de Administradores. *CLADEA*, 159-169.
- PerfilGerencial. (2016). Recuperado el 2017, de <http://perfilgerencial.blogspot.com.co/2016/01/perfil-gerencial.html>
- Rodrigo, P. (2010). La investigación en administración en Colombia. 67-82.
- rolesgerenciales. (2013). Obtenido de <http://rolesgerencialesproactivos.blogspot.com.co/>
- Romero. (2005). 1.
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1972). *Decreto 410 de 1971 Nivel Nacional*. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>
- Serrano, a., & Cortes, A. (2014). *Perfiles y estilos gerenciales, de la administración de una empresa social del estado en el Departamento de Cundinamarca*. Bogota.
- Serrano, A., & Cortes, A. (2014). *Perfiles y estilos gerenciales, de la administración de una empresa social del estado en el Departamento de Cundinamarca*. Bogota.
- Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, XVI(3), 44-51.
- Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, XVI(3).
- Ubillos, S., Mayordomo, S., & Páez, D. (2004). *Actitudes: definición y medición*. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de <http://www.ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo+X.pdf>
- Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. (2016). *UFPSO*. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de www.ufpso.edu.co

- Vélez, Á. (2007). Los clásicos de Gerencia. Bogota: Universidad del Rosario.
- Deconceptos. (2017). Recuperado el 25 de Enero de 2017, de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/aptitud>
- Gomez, L. (Octubre de 2001). *Actitudes gerenciales*. Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4068/131271.pdf?sequence=1>
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1972). *Decreto 410 de 1971 Nivel Nacional*. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

Apéndices

Apéndice A. Modelo de encuesta.

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Nombre de la empresa: _____ Teléfono _____

I. CARACTERIZACIÓN DEL GERENTE.

Nombre del representante legal _____

Cargo Gerente ___ Presidente ___ Director ___
Años en el cargo 1 a 5 años ___ 6 a 10 años ___ más de 10 años ___
Formación Primaria ___ Secundaria ___ Técnico ___ Tecnólogo ___ Profesional ___
 Especialista ___ Doctorado ___ Post-Doctorado ___

Usted como gerente en su empresa: (Única respuesta)

- ___ Es responsable de recolectar, mantener y procesar toda la información que es de utilidad para la organización.
 ___ Visualiza las oportunidades del entorno e inicia los procesos de innovación y cambio.
 ___ Resuelve o atenúa los disturbios personales que se producen entre los miembros.
 ___ Interactúa con personas y organizaciones externas para crear convenientes redes de apoyo.
 ___ Difunde la información relevante para las actividades de la organización.
 ___ Define y crea el clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización
 ___ Es el encargado de dar a conocer la opinión oficial de la institución frente a los temas que le competen.
 ___ Mantiene relaciones mutuamente convenientes con personas y organizaciones externas.

II. ROLES GERENCIALES

III. ESTILO GERENCIAL

Su estilo gerencial es:	NO	SI	Su estilo gerencial influye en el direccionamiento de los recursos (Eficiencia-eficacia)
El Gerente orientado a la tarea			Sí ___ No ___
El Gerente como administrador.			
El Gerente como líder del equipo			
El Gerente orientado a las personas.			

IV. TOMA DE DECISIONES

1. ¿Qué tan importante es para usted tomar decisiones?

Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___

2. ¿Cuáles de los siguientes tipos de decisiones implementa en su empresa?

TIPOS	SI	NO	Ejemplo
• Decisiones estratégicas o de planificación			Ejemplos: localización, recursos financieros, productos a fabricar, etc.
• Decisiones tácticas o de pilotaje			Ejemplos: distribución en planta, presupuesto, producción, etc.

• Decisiones operativas o de regulación		Ejemplos: aceptación o rechazo de créditos, inventario, asignación de trabajos, etc.
---	--	--

V. ESTRATEGIAS

¿Qué estrategias implementa actualmente como gerente de la organización?

VI. HABILIDADES GERENCIALES

En su empresa cuales habilidades desarrolla:
___ Capacidad de Gestionar los recursos.
___ Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente y busca incrementar la satisfacción del cliente por medio de valores agregados.
___ Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con los demás.
___ Capacidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.
___ Obtener satisfacción personal del éxito del equipo.
___ Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo-
___ Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros.
___ Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro.
___ Capacidad de proponer fórmulas de solución, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos.
___ Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa.

VII. ACTITUDES Y DESTREZAS

¿Cuáles de las siguientes actitudes ejerce en su cargo?
Sensibilidad interpersonal___
Autocontrol___
Autoconfianza___
Trabajo bajo presión___
Motivación por el logro___
Compromiso y sentido de identidad___
¿Cuáles de las siguientes destrezas ejerce en su cargo?
Habilidad por el orden y la calidad___
Orientación al servicio al cliente___
Desarrollo de equipos de trabajo, dirección de personas, liderazgo___
Analítico___
Conceptual___
Conocimientos___

VIII. CONOCIMIENTOS

3). **Sus conocimientos son adquiridos por:** El ejercicio práctico___ Lectura permanente ___

4). **Sus decisiones son:** Programas ___ No programadas___

Gracias por su colaboración.