

**LAS HABILIDADES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO
DEL CENTRO DE ESTUDIOS ANDINO S.A.S**



IBEROAMERICANA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA

P.J. No. 0428 del 28 de Enero 1982 - MEN | VIGILADA MINEDUCACIÓN

AUTOR:

ELIANA LUCIA ERAZO QUISTIAL

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACION EN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTÁ D.C

ENERO DE 2021

**LAS HABILIDADES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO
DEL CENTRO DE ESTUDIOS ANDINO S.A.S**



AUTOR:

ELIANA LUCIA ERAZO QUISTIAL

DOCENTE ASESOR:

OLIVERIO ANDRÉS CAICEDO CARRERO

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA FINANCIERA
BOGOTÁ D.C
ENERO DE 2021**

Tabla de Contenido

Introducción	7
Capítulo 1. Descripción general del Proyecto.....	8
1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo General	10
1.2.1. 1 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificación de la investigación	11
Capítulo 2. Marco de Referencia	14
2.1 Marco Teórico	14
2.1.2 Estrategias Gerenciales	14
2.1.3 Las Habilidades Directivas o Gerenciales	16
2.1.4 Clasificación de las habilidades gerenciales	18
2.1.5 Planeación Estratégica.....	32
2.2 Marco Conceptual.....	38
Capítulo 3. Marco Metodológico	39
3.1 Tipo de estudio	39
3.1.1 Paradigma de Investigación Cualitativa.....	39
3.1.2 Enfoque de investigación: histórico – hermenéutico.....	40
3.1.3 Tipo de investigación: investigación – acción:.....	40
3.2 Población y muestra.....	41
3.2.1 Contextualización	41
3.2.2 Organigrama	42
3.2.3 Consejo Directivo:	43
3.2.4 Talento Humano Centro de Estudios Andino	43
3.2.5 Muestra	44
3.3 Procedimientos	45
3.4 Técnicas e Instrumento de Recolección de la Información	46
3.4.1 La técnica documental.....	46
3.4.2 Lista de Chequeo	46
3.5 Técnicas para el análisis de la información:.....	53
3.6 Consideraciones Éticas.....	53
Capítulo 4. Análisis de Resultados	54

4.1 Resultados revisión documental:	54
4.2 Análisis de Resultados Lista de Chequeo	57
4.3 Discusión y Conclusiones	71
Referencias	73
Anexos	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma.....	45
Tabla 2 Escala para Calificación	48
Tabla 3 Lista de chequeo en blanco.....	50
Tabla 4 Variable No. 1	59
Tabla 5 Variable No. 2.....	60
Tabla 6 Variable No. 3.....	61
Tabla 7 Variable No. 4.....	62
Tabla 8 Variable No. 5.....	62
Tabla 9 Variable No. 6.....	63
Tabla 10 Variable No. 7.....	64
Tabla 11 Variable No. 8.....	65
Tabla 12 Variable No. 9.....	66
Tabla 13 Variable No. 10.....	67
Tabla 14 Variable No. 11.....	68
Tabla 15 Porcentaje y Calificación Obtenidos por Habilidad Directiva	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Habilidades Gerenciales Esenciales	18
Ilustración 2 Organigrama	42
Ilustración 3 Coincidencias de las habilidades directivas	54
Ilustración 4 Habilidades directivas Esenciales	57

Introducción

Toda empresa con unos objetivos claros y establecidos debe conocer que el alcance de ellos depende en gran medida del proceso gerencial que se realice por parte de las personas que encabezan la organización, de sus habilidades y capacidades para afrontar la gestión y la dirección de la misma.

El gerente es determinante para la organización y el pilar fundamental de los buenos directivos es la eficiencia y la eficacia para alcanzar las metas de la empresa; su actuar ligado a la aplicación de habilidades gerenciales y encaminado a unas prácticas adecuadas que favorezcan a los trabajadores sin afectar los intereses de la empresa y viceversa, unas prácticas que evalúen el desempeño con objetividad, logran motivar la productividad e influir en el desempeño de los colaboradores para que junto a él trabajen hacia el logro de los objetivos de la empresa.

La relación de un gerente con sus trabajadores es muy importante, es vital construir una relación de respeto y dignidad, a través de una formación directiva concreta y una actitud positiva, para ello los autores (Whetten y Cameron, 2005) establecen diez habilidades gerenciales esenciales, agrupadas en tres categorías: Personales, que determinan al individuo; interpersonales, aplicadas en el aspecto social; grupales, que se relacionan con el trabajo en equipo.

Es preciso indicar que las habilidades gerenciales existentes, no son limitadas pues es posible desarrollar habilidades gerenciales adicionales, dependiendo del tipo de empresa y de personas que existen, pueden aplicarse o no, no son universales, se puede desarrollar unas más que otras o solo aplicar algunas, esto depende del contexto en que se desarrollen.

Las habilidades directivas propuestas por autores citados como Whetten, Cameron y Katz, pueden identificarse en cualquier tipo de empresa y para este caso en una institución educativa como lo es el Centro de Estudios Andino.

Capítulo 1. Descripción general del Proyecto

1.1 Planteamiento del problema

Las estrategias gerenciales en la actualidad y para las organizaciones son una herramienta fundamental que permite competir en el sistema de mercado globalizado, como lo plantea “Johnson y Scholes en 2002, la estrategia como el sentido y el alcance de una organización en el largo plazo: el que logra ventaja para la organización a través de su configuración de los recursos dentro de un cambio del medio ambiente, para satisfacer las necesidades de los mercados y cumplir con las expectativas de las partes interesadas.” (Rojas y Medina, 2011)

Esto quiere decir que, de las estrategias que una organización implemente depende en gran medida el cumplir o no sus objetivos, y esto se puede ver en diferentes contextos organizacionales, especialmente cuando un gerente al no tener claras sus estrategias, pierde credibilidad, liderazgo y se generan procesos improvisados, trayendo consigo problemas de productividad que perjudican y limitan el crecimiento de una organización; de esta manera, a nivel directivo el proceso de toma de decisiones como proceso estratégico gerencial es fundamental para llevar al éxito a una organización.

Por lo anterior, en toda organización los directivos o gerentes de manera constante y permanente son los responsables de las decisiones que se toman y del curso que siguen las organizaciones, es por ello que el proceso de “toma de decisiones de alta calidad y alta aceptación, cuyo modelo de liderazgo permita generar personas creativas y comprometidas con sus procesos productivos” (Arroyo, 2012) garantiza que las organizaciones de la mano de sus directivos puedan generar niveles de productividad eficientes para su organización y además posibilitar escenarios de transformación social.

De esta manera se establece la necesidad de adelantar un proceso de investigación en el Centro de Estudios Andino S.A.S del Municipio de La Unión Nariño como institución de educación y como una de las pocas y pequeñas empresas que desarrolla actividades de tipo académico, social y empresarial en el sur de Colombia, departamento de Nariño,

para conocer, comprender las habilidades directivas y estrategias gerenciales con que esta institución ha contado durante sus últimos 13 años de trayectoria.

De esta manera lograr establecer que factores externos o internos han influido en el papel de sus directivos para que la institución cumpla su misión y visión institucional, y sea reconocida en su área de influencia como organización productiva, eficiente e identificar en qué medida las habilidades directivas permiten a los directivos conservar el equilibrio dado que conducen a los objetivos propuestos por la institución; además convierte a los directivos en líderes motivadores que trabajan en equipo y mantienen una comunicación asertiva, que permite a sus colaboradores comprender y contribuir a los objetivos de la empresa. (Whetten y Cameron, 2005), señalaron que: “las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para mejorar la propia vida, así como las relaciones con otros”

Formulación del Problema

Por lo tanto, este problema planteado se desarrollará a través de la respuesta al siguiente interrogante:

¿Cuáles son las habilidades gerenciales con las que cuenta el personal directivo del Centro de Estudios Andino S.A.S del Municipio de La Unión Nariño?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Identificar las habilidades directivas con las que cuentan el personal directivo del Centro de Estudios Andino S.A.S del Municipio de La Unión Nariño.

1.2.1. 1 Objetivos Específicos

- Realizar una revisión documental sobre habilidades directivas de diferentes autores.
- Clasificar los conceptos de habilidades directivas propuestos por diferentes autores, para identificar las habilidades esenciales en el ejercicio asertivo de las mejores prácticas gerenciales.
- Describir las habilidades gerenciales que presenten los directivos del Centro de Estudios Andino S.A.S del Municipio de La Unión Nariño.

1.3 Justificación de la investigación

La consecución y alcance de los objetivos establecidos en toda empresa depende en gran medida del proceso gerencial que se realice por parte de las personas que encabezan la organización, de sus habilidades y capacidades para afrontar la gestión y la dirección de la misma, de aquí surge la necesidad de establecer la aplicación de habilidades gerenciales.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a retos no solo de tipo financieros, aunque sin dejar de ser este el más relevante; donde las grandes empresas o las pequeñas y medianas empresas a diario deben ser proactivas, innovadoras y estar a la vanguardia de la competitividad del mercado, basándose en el proceso asertivo de toma de decisiones de sus directivos o gerentes, y cómo estos deben afrontar los distintos escenarios que a diario viven sus organizaciones; para lograrlo, los directivos deben implementar herramientas gerenciales, que les permiten identificar parámetros de productividad y competitividad.

(Arroyo, 2012): La preocupación por la producción y/o el servicio ha representado durante todo el tiempo el factor fundamental para los accionistas, directivos y jefes. Pero ¿y para los empleados?, ¿qué es lo realmente importante?, ¿cómo lograr despertar o estimular el compromiso hacia la seguridad, la producción, el desperdicio, la puntualidad, etc.? estos interrogantes plantean la necesidad de formular proceso de investigación de carácter vinculante entre directivos y demás funcionarios de una organización para romper paradigmas y generar diversas oportunidades, desafíos que posibiliten el cambio y transformación organizacional a través del trabajo en equipo de todas los miembros activos de la organización.

Por lo anterior el Centro de Estudios Andino S.A.S del Municipio de La Unión Nariño no es ajeno a esta realidad, por el contrario, al ser parte de pequeñas empresas que existen en el territorio nacional y de las pocas del departamento de Nariño que busca brindar un servicio social de educación para el trabajo y desarrollo humano a través de

programas que contribuyan al crecimiento social y económico dentro de su área de influencia.

En el norte de Nariño y sur del Cauca es una de las pocas instituciones, por no decir la única que, a través de convenios interinstitucionales ha llevado la oferta educativa de programas de educación superior a través de modalidades virtuales y polimodales a las comunidades de esta zona del País, constituyéndose en pionera en brindar la posibilidad a las comunidades de cursar carreras técnicas y profesionales con instituciones universitarias de alta calidad;

Gracias a esta iniciativa, el Centro de Estudios Andino S.A.S está alcanzando un reconocimiento como institución a nivel departamental y busca lograrlo de la misma manera a nivel nacional, por su eficiencia, eficacia y efectividad en la prestación del servicio educativo, por ello la institución debe generar constantemente estrategias que le permitan crecer como institución a nivel de infraestructura, cobertura entre otras.

De esta manera podrá dar cumplimiento a lo establecido en la misión y visión institucional del Centro de Estudios Andino S.A.S que plantea como Misión: “Promover la educación para el trabajo y desarrollo humano a través de programas que contribuyan al crecimiento social y económico del municipio de La Unión, el departamento de Nariño y la nación, aplicando políticas de inclusión que permitan la participación activa de la población, por medio de un sistema de educación dinámico, innovador, creativo y flexible, centrado en principios de calidad, que favorezca la autoconstrucción del conocimiento y las competencias laborales en la empresa, fortaleciendo habilidades técnicas y de las TICS (tecnología de la información y la comunicación), fomentando los principios y valores del buen colombiano”.

Por otro lado, en su Visión define: “Ser reconocido como líder a nivel local y regional por su eficiencia, eficacia y efectividad en la prestación del servicio educativo en su diversidad de programas técnicos, enfocándose en satisfacer las necesidades y expectativas del sector productivo y de la población”.

A través de este trabajo investigativo se busca conocer las habilidades gerenciales con las que cuentan los directivos del Centro de Estudios Andino S.A.S del Municipio de La Unión Nariño para cumplir y alcanzar su misión y visión institucional, donde es indispensable conocer las competencias gerenciales con las que cuentan los directivos de dicha institución, como indica (Arroyo, 2012) quien plantea que un director o gerente “Si tiene problemas al tomar las decisiones que mantienen a su grupo trabajando normalmente, su actitud o enfoque puede sabotear sus mejores intenciones.” De esta manera es fundamental reconocer como las estrategias gerenciales contribuyen al avance organizacional, de estos resultados plantear una herramienta de planeación estratégica que posibiliten mejorar el control y gestión de los recursos y llegar al cumplimiento de la visión y los objetivos institucionales.

Esta investigación es novedosa, para el Centro de Estudios Andino S.A.S del Municipio de La Unión Nariño dado que es una empresa que ofrece programas de educación formal y cuenta con convenios para educación superior, con 17 años de trayectoria, no cuenta con estudios e investigaciones que se han realizado desde la academia sobre las estrategias y habilidades gerenciales que como institución ha practicado a lo largo de su historia desde su creación fortalecimiento y consolidación como institución educativa.

Esta investigación es de utilidad, ya que permite socializar y retroalimentar experiencias y aprendizajes que van a contribuir en el proceso de formación de los directivos, funcionarios de la institución, a través de la participación activa de los mismos, también tiene aportes de gran significado para el investigador, toda vez que brinda la oportunidad de establecer una relación directa con un área de trabajo, totalmente compatible con el campo de la gerencia financiera y además, enriquecer su formación profesional.

Capítulo 2. Marco de Referencia

2.1 Marco Teórico

Teniendo en cuenta que el marco teórico de toda investigación está ligado a una revisión bibliográfica que se debe realizar desde los referentes del tema a investigar, se construye mediante un proceso de búsqueda y consulta bibliográfica, relacionado con las temáticas direccionadas en las que, se desglosan teorías enfocadas desde estrategias gerenciales, habilidades directivas, y gerencia financiera en los diversos procesos organizacionales.

La formulación del marco teórico, es el verdadero sustento del estudio. Los soportes teóricos, constituyen el eje fundamental de la investigación, por cuanto se retoman conocimientos, ideas, opiniones y conceptos de varios autores que aportan desde su experiencia en la construcción de saberes relacionados con el tema objeto de estudio. Teniendo en cuenta las anteriores apreciaciones se construyó el marco teórico de la presente investigación.

2.1.2 Estrategias Gerenciales

Para comprender y reconocer el impacto actual de las estrategias gerenciales en las diversas organizaciones es necesario mencionar los paradigmas gerenciales pasados en el siglo XX, periodo en donde se presentaron grandes adelantos tecnológicos a nivel mundial en diversas áreas y disciplinas del saber; para la administración no fue la excepción, entre ellas se encuentran corrientes que actualmente son determinantes en la toma de decisiones dentro del proceso de la planeación estratégica, en la administración del talento humano, reconociendo y estudiando a la especie humana desde un enfoque de la productividad u hombre productivo cuando se le estimula y se le brindan una serie de refuerzos.

Estos cambios acelerados a lo largo del último siglo en casi todos los aspectos de la vida, y que a la vez introdujeron conceptos novedosos en competitividad, desde las teorías de globalización y libre comercio, que produjeron transformaciones que han modificado la hegemonía de los paradigmas productivos y las particularidades de

regulación económica en Occidente, donde se concebía, un modelo Taylorista (Federick Taylor) administración científica del trabajo donde la producción era lo más importante de las cadenas de producción, se buscaba a toda costa que el hombre fuera más productivo y que hubiese menos pérdida de tiempo.

Este modelo no contaba con medios distributivos de los productos del crecimiento, conllevando a que, se generare una sociedad de masas asalariadas por un lado y, por otro, los excedentes de producción la acumulación de capital y por ende a la no satisfacción de las necesidades de la población, donde los dueños se enriquecieron y los empleados ni siquiera se veían mejorados en sus salarios, por lo tanto, no se presentaba un desarrollo armónico en todos los miembros de una organización.

Esta realidad histórica de velar por intereses particulares sobre los grupales, de proteger primero los intereses del empleador, aún se concibe en muchos lugares y puestos de trabajo del mundo; fue ello lo que movilizó la evolución de nuevas teorías de la administración y organización y revolucionó la mira del proceso productivo, estas teorías trajeron consigo un concepto muy novedoso el cual conocemos hoy como las nuevas corrientes gerenciales propuestas y planteadas por diversos autores.

Entre los cuales se encuentra a (Coulter, 2005) quien considera a la gerencia un proceso que percibe las funciones de planificación, organización, dirección y control que se obtiene con eficacia y eficiencia al considerar a otras personas, como parte de un proceso de trabajo integrado, donde se utiliza al personal para lograr un fin determinado. Por su parte Dell'ordine (2007) plantea que la gerencia es la encargada de dirigir las actividades que interesan a la organización para alcanzar el logro de sus metas u objetivos establecidos.

Por consiguiente, se puede definir las estrategias gerenciales como uno de los puntos centrales en los procesos administrativos de toda organización, que ha de llevar acciones integradas y sistemáticas, relacionando un elemento con otro.

La aplicación de estrategias gerenciales es determinante en la consecución de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos. (Espacios, 2009)

La gerencia moderna en las organizaciones requiere desarrollar una serie de habilidades para enfrentar grandes cambios que se presentan a diario en el contexto. Por lo que surge la necesidad de desarrollar nuevas estrategias y modelos de gerencia como una necesidad prioritaria, establecer un plan de acción que conduzca a las organizaciones a desarrollar ventajas competitivas para el mercado actual, donde el rol gerencial se caracterice por ejercer un liderazgo efectivo con habilidades para trabajar en equipo.

Estas estrategias exigen también la habilidad de delegar asertivamente funciones y responsabilidades, y de esta manera la organización desarrolle capacidad de resiliencia para superar dificultades y adquirir aprendizajes de las crisis y a la vez potencialice las fortalezas de su organización para alcanzar el éxito. En consecuencia, puede decirse que la estrategia gerencial es el modelo de aplicación de recursos organizacionales para alcanzar los objetivos partiendo de los siguientes factores producto-mercado, las capacidades organizacionales: humanos, técnicos, operativos y finalmente los resultados.

2.1.3 Las Habilidades Directivas o Gerenciales

(Whetten y Cameron, 2005) Citados en (Maldonado, 2016) proponen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para conducir nuestra vida y las relaciones con otros. Estas destrezas, que pueden denominarse como primordiales no cambiarán aunque la revolución tecnológica ha traído consigo nuevas herramientas para facilitar la cotidianidad, las habilidades humanas siempre serán fundamentales e irremplazables en el crecimiento particular y profesional del individuo.

Por otro lado, (Torres, 2009) Citados en (Maldonado, 2016) define como habilidad al “talento o ingenio de un sujeto para realizar una determinada labor”; considerando entonces las habilidades gerenciales como aptitudes que puede medirse en la forma en que el directivo ejerza sus funciones y el grado de innovación y pertinencia con que lo haga.

Las instituciones u organizaciones son el entorno donde los directivos o gerentes se desarrollan, dependiendo de este nivel de desempeño las empresas alcanzan sus objetivos y el éxito, principalmente llevando a la práctica su misión y visión que por premisa debe estar conducida al beneficio de la sociedad. El directivo del siglo XXI afronta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización, avances tecnológicos y nuevas ideologías, por lo cual debe contar con habilidades que le permitan vencer los retos que plantea el entorno en el que se desenvuelve, ya sea éste empresarial, político, económico o social, tanto en la administración pública y privada como en su vida profesional y personal. (Torres, 2009)

Autores como (Whetten y Cameron, 2005) han establecido que las habilidades que el directivo debe desarrollar son la comunicación, la toma decisiones asertivas; la innovación para proponer alternativas de resolución de problemas que se caractericen por ser transformadoras, capacidad de planear de forma estratégica; saber fomentar el trabajo en equipo, todo esto se evidencia en el empoderamiento de su rol directivo.

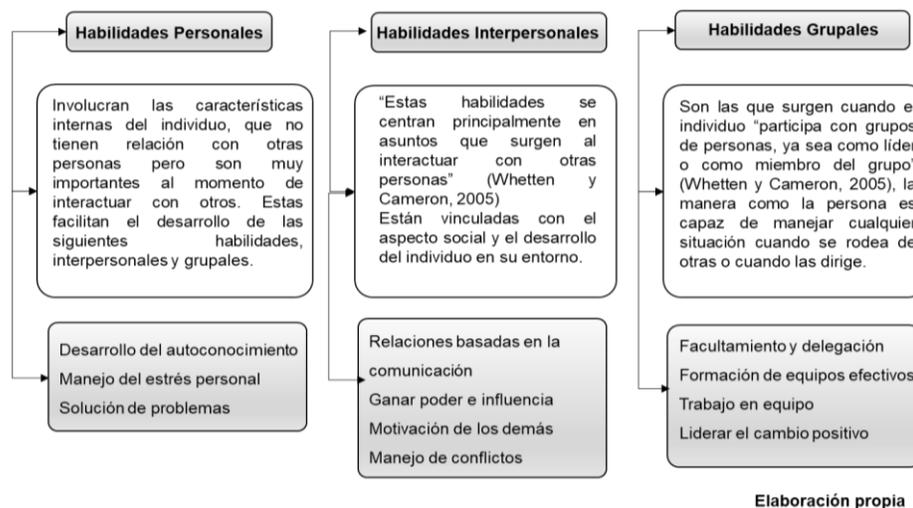
Para conocer, comprender e identificar las habilidades directivas, su clasificación y cómo desarrollarlas, debemos partir de la definición de habilidad entendida esta como la capacidad de cada persona, alcanzada por el aprendizaje, el tiempo y la experiencia, que permiten a cada individuo provocar resultados esperados con un grado máximo de certeza, con un mínimo de tiempo, esfuerzo y economía y con un nivel máximo de seguridad. Por su parte cuando nos referimos a “las habilidades en plural, encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden.

Drucker afirmó: “Hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden.” En cambio, Einstein decía: “De dos cosas estoy seguro: de la inmensidad del Universo y de la estupidez humana; del Universo no estoy seguro” (Torres, 2009). Drucker aportó con sus habilidades grandes descubrimientos para la ciencia, en tanto que Einstein lo hizo a la gerencia y la administración. Esto ha cambiado la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades directivas e interpersonales de tal forma que hoy en día las habilidades directivas se enseñan y desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Las habilidades se cultivan y educan.” (Torres, 2009)

2.1.4 Clasificación de las habilidades gerenciales

Autores como (Whetten y Cameron, 2005) establecen que el directivo debe desarrollar habilidades esenciales que ellos clasifican en tres categorías: personales, interpersonales y grupales.

Ilustración 1 Habilidades Gerenciales Esenciales



Por lo anterior se identifica que un gerente o directivo debe desarrollar habilidades de comunicación, saber tomar decisiones y estar conscientes del riesgo que cada una puede traer, ser innovador, creativo capaz de improvisar y planear, de esta manera transformarse en un líder, ser capaz de manejar el tiempo y sobre todo ser asertivo en los diferentes contextos en los que interactúa.

(Katz, 1955) Citado en (Maldonado, 2016) Establece que “todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales: Las técnicas, las sociales o humanas y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales”. Esta clasificación es similar y va muy relacionada con la clasificación de Cameron Y Whetten, al clasificar las habilidades gerenciales dependiendo del tipo de contexto en que se desarrolla cada persona, de acuerdo a este planteamiento encontramos que:

Las Habilidades técnicas: Son aquellas que corresponden a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas para una tarea que implica conocimientos, métodos, equipos, etc., necesarios para desarrollar esa tarea específica, generalmente esta habilidad se adquiere a través de la academia, o durante el ejercicio de la vida profesional.

Estas habilidades que se adquieren por experiencia no son las mismas para todos los gerentes o directivos, pues se adquieren según el área de desempeño laboral de cada profesional, toman un papel fundamental para la operatividad del trabajo porque le brindan las herramientas al directivo para entender e involucrarse en el trabajo de sus colaboradores y de esta manera implementar un modelo de direccionamiento acorde a las necesidades y requerimientos del área.

Habilidades sociales o humanas: Entendidas estas como las capacidades de relacionarse con la gente de la empresa, organización, con la comunidad, es cómo entender y comprender la humanidad. Dentro de estas habilidades encontramos : el autoconocimiento, la auto regulación son inherentes al ser humano; otras, como la capacidad para administrar el tiempo, capacidad para enfrentar el estrés, la presión, la destreza para solucionar problemas con métodos eficaces, la comunicaciones efectivas, el ejercicio asertivo de la autoridad, así como las capacidades para conducir reuniones, entrevistas y presentaciones, entre otras, habilidades que pueden aprenderse o perfeccionarse con el tiempo.

Este tipo de capacidades son fundamentales en todos los niveles jerárquicos, porque permiten la interacción eficiente, entre directivo y colaboradores, mejorando las relaciones interpersonales, el clima laboral, la productividad, entre otros aspectos que conllevan a generar reacciones como sentimiento de pertenencia a la compañía y/o empoderamiento.

Habilidades conceptuales: Corresponden a las capacidades para captar el nivel de complejidad de toda la empresa u organización, cómo ésta se relaciona con el entorno social, político, educativo, cultural, ecológico, tecnológico y normativo, es decir, de acuerdo a los conceptos modernos sobre administración, están relacionadas con el enfoque estratégico el cual posibilita la percepción del contexto, el diseño de nuevos modelos administrativos u organizacionales para el mejoramiento integral de la organización.

Encontrando que el autor Rober Katz (1955) y los autores Whetten y Cameron (2005), proponen diferentes definiciones frente tipos de habilidades gerenciales. Sin, embargo los dos planteamientos coinciden en que los directivos necesitan desarrollar e implementar tres tipos de habilidades.

Por lo anteriormente descrito, se establece que para que un directivo logre un óptimo desempeño requiere de habilidades personales, interpersonales o sociales y estratégicas o grupales, por eso es necesario conocer las más significativas.

La comunicación: Es proceso inherente al ser humano, que le facilitado la evolución individual y social, la comunicación puede ser verbal o no verbal, las dos cumplen un papel importante en la socialización e interacción con los otros, la actividad comunicativa permite satisfacer la necesidad primordial del hombre, como es el de ser aceptado y valorado por las demás personas que están a su entorno más próximo, además permite expresar a otros lo conocido, aprendido y de esa forma crear culturas, estilos de vida que se trascienden de generación en generación, permitiendo así cambios culturales a través de la historia y por lo tanto el desarrollo y la evolución permanente de la humanidad.

A nivel organizacional y especialmente a nivel directivo es fundamental el desarrollo y aplicación de la comunicación asertiva entendida como habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza. (Pérez, 2013)

Elizondo (2009) presenta una reflexión del mundo actual, en donde refiere que la comunicación se ha vuelto más práctica y rápida gracias a desarrollo exponencial de la tecnología, que además ha traído consigo cambios en los procesos de comunicación e interacción humana, toda vez que se ha minimizado la relación frente a frente, generando la necesidad de diseñar estrategias asertivas que permitan un equilibrio en oportunidades y derechos entre los seres humanos, en una época donde la tecnología está abarrotando la dinámica social y las relaciones humanas sean visto relevadas por relaciones virtuales, de allí la indispensable necesidad que los directivos sean gestores de una comunicación asertiva permanente e indispensablemente de la metodología laboral virtual o presencial y se continúe promoviendo la humanización del ambiente de trabajo entendido como el proceso donde los empleados son, ante todo, seres humanos, para ello la comunicación asertiva se constituye en una técnica que evita la discriminación entre las personas, promueve el respeto de las opiniones diferentes, ayuda a desarrollar un equilibrio en el controlar emociones y sentimientos negativos que pueden traer conflictos, que requieren ser expresados adecuadamente no reprimirlos.

Toma de decisiones: Otro de los elementos fundamentales para lograr la consolidación de las comunidades, organizaciones o empresa y, principalmente para que los líderes y sus equipos realicen sus funciones correctamente, es aprender a tomar decisiones y a entender la repercusión que tiene cada una de ellas. Cuando hablamos de toma de decisiones nos tenemos que referir necesariamente a los grupos ya que éstos, además de resolver tareas, proporcionan bases a sus miembros. Entonces este proceso de toma de decisiones puede ser informal o de gran importancia para el grupo o las personas participantes, dependiendo de cuál sea el objetivo o la meta a desarrollar.

Thorndike, en 1938, dice que “el grupo es superior al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones”. Así mismo, revisiones más recientes también llegan a la conclusión de que los grupos generalmente aprenden más rápido, cometen menos errores, recuerdan mejor, toman mejores decisiones y son más productivos en cantidad y calidad que los individuos. (Sánchez, 2014)

Resolución de Problemas: Existen discrepancias entre tomar decisiones y resolver problemas, por lo que es necesario establecer un renovado enfoque para enfrentar la problemática de la realidad, donde se apliquen conceptos y herramientas que integren los factores relevantes que afectan la situación problema, para así prevenir nuevos problemas adicionales, que pueden surgir de las soluciones parciales o incompletas implementadas.

Partiendo que en cualquier proceso productivo participan cuatro elementos: las personas, el contexto o ambiente de trabajo, las actividades a ejecutar y las presiones del proceso ejecutados, para alcanzar la solución a una situación empresarial, se ha de tener en cuenta que:

- Identificar qué es lo que se quiere resolver.
- Ubicar el plano de análisis y resolución.
- Un sistema en operación irradia sus efectos en todas direcciones.
- La meta de un sistema es tridimensional, es decir organizar las metas.
- Percepción de las manifestaciones de las partes.
- Coordinar personas con percepciones, visiones, necesidades e intereses diferentes.

Esto partiendo de la premisa que es normal tener problemas, no desde una cosmovisión donde admitir tener problemas es a veces mirado como aceptar un fracaso, por el contrario es necesario reconocer que un problema es la oportunidad de evaluar nuestra capacidad de tomar decisiones y plantear propuestas alternativas de solución a los problemas, donde se hace “necesario crear un clima positivo, propicio, de apoyo y de seguridad para que de esta forma afloren los problemas, sean aceptados y resueltos. No

existe un método correcto para solucionar problemas, la solución de los problemas humanos es siempre una prueba, no existe un sistema que siempre tenga éxito, son posibles muchas soluciones, algunas mejores que otras.

Es importante como solucionador de problemas, estar conscientes de las variadas estrategias existentes para resolver problemas, con el fin de que pueda evitar sentir pánico cuando se atasque, analizar lo que ha estado haciendo y seleccionar conscientemente otra vía alternativa. La habilidad como solucionador de problemas depende del repertorio de herramientas que se posean, así como del conocimiento de cómo usarlas.” (Vidal, 2018)

Creatividad e innovación: Es la habilidad que deben poseer las personas para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones., a nivel de desempeño laboral cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras, este proceso identificamos tres tipos de personal o trabajador:

Nivel A: Plantea y encuentra nuevas formas y eficaces de hacer las cosas, se caracteriza por ser recursivo, innovador y práctico, pretende siempre buscar nuevas alternativas de solución y arriesgándose a romper los esquemas tradicionales, promueve nuevas opciones con el objetivo de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

Nivel B: Propone ideas creativas para aquellas situaciones o procesos donde las tradicionales no son aplicables a su trabajo, produce cambios que no rompan por completo los esquemas tradicionales de su trabajo.

Nivel C: Tiende a implementar soluciones que utilizó para resolver una situación anterior, sin determinar o evaluar si se pueden aplicar adecuadamente a la actual, preferiblemente opta por no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo, es decir guía por ideas y patrones habituales, es resistente al cambio.

El concepto de creatividad según diversos autores la define como la capacidad del cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original (Z. Grinberg). La constancia no siempre consiste en hacer las mismas cosas, sino aquellas que se dirigen al mismo fin. (Luis XIV) Es uno de los medios principales que tiene el ser

humano para librarse de los grilletes, no sólo de sus respuestas condicionadas, sino también de sus decisiones habituales (S. Arieti). Es una nueva síntesis de matrices de pensamiento no conectadas previamente entre sí.

Por lo anterior podemos decir que así como no hay personas sin inteligencia, tampoco hay personas sin creatividad, por lo tanto la creatividad como cualquier otra cualidad, se debe adiestrar y entrenar porque de lo contrario se minimiza su potencial, por eso existen diferentes tipos y niveles de creatividad, como los siguientes: Creatividad plástica, Creatividad fluente, Creatividad científica, Creatividad social, claro está que con estas no se pretende limitar que estas son las únicas, pues se puede decir que existen tantos tipos de creatividad como los que su mente pueda imaginar, sin embargo abordaremos estas las cuales están estrictamente relacionadas con los procesos gerenciales.

Creatividad plástica: Se relaciona con formas, colores, texturas, proporciones y volúmenes.

Creatividad fluente: Es la de los sentimientos, los afectos y las actitudes; en ella predominan los valores, los anhelos y los sueños, lo imaginativo, el simbolismo y el espíritu místico y religioso.

Creatividad científica: Este tipo de creatividad aplica el ingenio y el talento en la investigación de nuevos conocimientos. Inventiva: Es la aplicación talentosa de las ideas, las teorías y los recursos a la solución de los problemas del quehacer ordinario. Creatividad social: Es la que se aplica en las relaciones humanas y genera las organizaciones e instituciones. (Juan Jose Huerta, 2006)

El directivo que desarrolla un adecuado desempeño se basa en la relación coherente entre los pensamientos, habilidades, actitudes, y comportamientos encaminados a revelar oportunidades de desarrollo y progreso para su organización u empresa, que se alcanza con una buena dosis de creatividad, que se logra mediante la modificación de

los esquemas mentales, la flexibilidad en la apertura de los cambios y al propiciar que se exploren y manifiesten las potencialidades del equipo de trabajo.

En la actualidad, el directivo debe crear un ambiente de confianza y libertad en las organizaciones que permita a los trabajadores aportar ideas y hacer críticas, aun cuando éstas no resulten agradables. Para lograr un ambiente laboral creativo se requiere el entusiasmo y compromiso de la persona en su totalidad, debido a que la creatividad incluye los comportamientos y valores, lo consciente e inconsciente, y lo analítico e intuitivo de la persona. Existen múltiples formas en las que la creatividad puede expresarse en el ámbito laboral, entre éstas crear e innovar productos, brindar un mejor servicio, innovar los procesos administrativos y financieros, e informar ampliamente a los trabajadores acerca de la situación económico-administrativa de la empresa. (Torres, 2009)

Liderazgo: Para todos procesos de participación social, comunitaria, organizacional, es necesario desarrollar un elemento esencial como el liderazgo, entendido como una interacción entre dos o más miembros de un grupo que con frecuencia implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de éstas les afectan a ellos. El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo (Sánchez, 2014)

El estudio realizado respecto al liderazgo ha generado una diversidad de definiciones sobre lo que significa o debe ser un líder, las definiciones varían desde el énfasis de las habilidades del líder, en los rasgos de personalidad, en las relaciones de influencia, a las orientaciones emocionales, cognitivas u orientaciones individuales versus grupales. Los antecedentes históricos se remontan a Aristóteles, donde encontramos los primeros atisbos de este interés, en su famoso aserto desde la hora del nacimiento, algunos hombres están señalados para obedecer y otros para mandar. (Sánchez, 2014) El liderazgo se da en un contexto en el que se produce una interacción entre el líder como

individuo y sus miembros como grupo. El líder dispone de poder e influye en los demás miembros del grupo para que éstos consigan los objetivos grupales.

Además, el liderazgo es un proceso de influencia que es realizado por el líder, éste será el agente que ejerce influencia a los miembros, este rol debe ser asumido de manera inequívoca por parte del directivo o gerente dentro del organización u empresa. Para hablar del liderazgo, revisaremos el concepto de influencia, entendido como el poder que tiene determinada persona hacia sus seguidores; diríamos entonces que el líder es aquel personaje que ejerce sobre los demás una influencia positiva superior a la de los demás miembros del grupo. Hay que aclarar que no todas las personas que ejercen influencias pueden ser consideradas como líderes, esto hace que no se pueda determinar los factores que influyen en una persona como líderes y otras como no líderes.

El liderazgo o tener líderes en una empresa es de vital importancia para impulsar procesos que beneficien a los actores involucrados en éstos, debido a que el líder es el encargado de influir de manera positiva en los demás miembros de un grupo, y donde su objetivo principal es generar cambios que faciliten un adecuado desarrollo de la organización, así como la mejora de aspectos como la convivencia, la productividad y la participación conduciendo esto al logro de metas.

Entonces ¿qué se entiende por líder? Una persona se puede reconocer como líder cuando por la fuerza de sus ideas, su carácter, talento, voluntad o habilidad administrativa, es capaz de influir, iniciar y dirigir hacia el logro de sus objetivos. En el comportamiento humano es infalible, tiene conciencia social, asume su responsabilidad hacia un grupo con el que siente solidaridad, es aquél que sabe, quiere y realiza, también hace saber, sabe hacerse obedecer y amar a la vez, sabe unir al grupo, conduce y guía a la comunidad hacia un destino común.

Basado en el bienestar general del grupo (Mercedes, 2006) el líder es entonces, aquél que se encarga de crear la empatía del grupo y quien siente empatía por servir al grupo, es la persona que tiene clara una misión donde la prioridad es alcanzar metas

para un bien colectivo. El líder es, entonces, la persona sobresaliente que colabora con otros integrantes del grupo, además de estimularlos e incentivarlos para la acción, es una persona dinámica que ejerce influencia, que percibe las necesidades de todos, tiene la capacidad de dirección y de control sobre su grupo siendo éste el vocero del mismo.

Para el proceso de productividad empresarial, saber identificar a los líderes es una herramienta fundamental ya que posibilita llegar con mayor facilidad al personal responsable directo del proceso de producción. Pero para esto debe ser los mismos integrantes de la organización quienes identifique sus líderes, es decir, que identifique quien tiene mayor influencia en el grupo, eh aquí el reto del directivo o gerente alcanzar esta identidad puesto que, de acuerdo a sus habilidades, se destacan entre los otros, más, sin embargo, simpatiza con todos o al menos con la mayoría.

En los procesos de estrategia gerencial el liderazgo y la dirección se complementan y se relacionan a fin que el talento humano de una determinada organización se una y motive para cumplir unos objetivos comunes, “es la habilidad para persuadir a otros de que busquen con entusiasmo esos objetivos definidos. Antes que nada, es indispensable aclarar que no es lo mismo ser un buen líder que ser un buen administrador.” (Juan Jose Huerta, 2006)

Se presume que, todos los administradores deberían ser líderes; premias que no se puede generalizar pues no todos los líderes tienen la capacidad de dirigir, las características del líder responden, en esencia, a las llamadas teorías de rasgos, que definen el perfil concreto de las habilidades o características de un líder y que permiten distinguirlo de alguien que no lo es. Sin embargo, en todos los estudios que se han hecho no se ha podido deducir contundentemente cuáles son esos rasgos, aunque sí hay algunos que generalmente se reconocen como características propias de casi todos los líderes. (Juan Jose Huerta, 2006)

De esta diferencia podemos comprender que la dirección es una función vital de la organización. Es el espacio donde se desarrolla el liderazgo organizacional. Se pueden

hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se pongan en práctica las decisiones respecto de las actividades propuestas y organizadas. La dirección es el proceso que realiza una persona o un líder para influir en los demás en la realización de un trabajo unido y eficaz. Paul Hersey (1998), al citar a Jorge Terry, afirma que el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo. (Torres, 2009)

La dirección es el proceso que realiza una persona al influir en los demás para que lleven a cabo un trabajo en conjunto y de manera eficaz. La dirección tiene que ver con aspectos tales como la moral, el manejo de conflictos, la motivación, el liderazgo, la conducta y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre las personas. Consiste principalmente en infundir en otros, el deseo de actuar y como el ser humano se deja gobernar casi siempre por sus emociones, la dirección es, entre las funciones administrativas, la que tiene un mayor carácter emotivo. Es una función estrechamente vinculada con los recursos humanos, un sistema relacionado con las reacciones en la conducta y las relaciones interpersonales.

La dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante las fases de planeación y organización. En ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros del organismo, por lo que su calidad se refleja en el logro de objetivos, en la implantación de sistemas y procedimientos, y en la eficiencia del sistema de control. (Juan Jose Huerta, 2006)

Liderazgo transformacional: Este tipo de líder se enfoca en tener en cuenta la apreciación común, aprovecha las capacidades, los recursos y conocimientos de todos los miembros del grupo para favorecer y promover la transformación en la organización, escucha a los miembros del grupo en busca de soluciones y transformaciones. Brinda como ventaja, la motivación de los miembros del grupo aumentando la efectividad y eficiencia del grupo (Villalva, 2017).

Liderazgo Democrático: Es un estilo de liderazgo que involucra a los subordinados en la toma de decisiones y les delega responsabilidad para dirigir y hacer sus proposiciones en la toma de decisiones, fomentando el trabajo en equipo y facilitando la integración; es también conocido como liderazgo participativo incrementa la satisfacción en el trabajo, el desarrollo profesional y mejora la calidad de las decisiones para alcanzar los objetivos propuestos.

Trabajo en equipo: Cuando se logran implementar procesos de liderazgo en las organizaciones y se cualifica a sus líderes, también se debe fortalecer uno de los elementos esenciales como lo es el trabajo en equipo, para que el desarrollo organizacional sea asertivo, y no se centralice o recaiga sobre unos pocos. Es necesario comprender la importancia del trabajo en equipo, entendido éste como el espacio en que “los miembros de un equipo de tarea conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a su tarea, y se brindan apoyo mutuo.” (Keith Davis J. W., 2003)

Es aquí donde cada persona tiene conocimiento de los objetivos que se quieren lograr con este trabajo y además poseen la capacidad suficiente para desempeñarse correctamente en sus obligaciones, para que con la sumatoria de sus compañeros logren el cumplimiento de los objetivos propuestos, puesto que si uno de los miembros del equipo falla la calidad del producto final no corresponderá al objetivo propuesto. Lo anterior se refiere a “la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas,” (Tomas, 1998) donde las responsabilidades son compartidas en las actividades que se realicen de forma coordinada, con una planificación en conjunto con los implicados que apunten a un objetivo común. Trabajar en equipo asegura una mejor calidad de los resultados y se desarrolla el respeto y la escucha, permitiendo organizarse de una manera más adecuada y con un menor desgaste.

“Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales.” (Robbins, 1999) en pocas palabras, esto significa que la unión hace la fuerza y que cuando en los integrantes de una institución coopera, el desgaste de trabajo será mínimo y los logros serán mayores.

Cuando en un grupo se logra una organización donde todos sus miembros colaboran y aportan para el desarrollo local y trabajan en equipo, resulta fácil y placentero; los miembros deben estar dispuestos a ayudarse unos a otros y, por ende, se genera un servicio incondicional y constante. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa. Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar y anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal, donde cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacarse entre sus compañeros ya que confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo. Además, se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Podemos analizar que el trabajo en equipo nos permite realizar metas y propósitos extensos o muy grandes de una manera óptimo y adecuada debido a que cada integrante del equipo se convierte en una pieza fundamental para el desarrollo del objetivo general, aportando cada uno sus conocimientos y habilidades desde la tarea o el trabajo asignado para el desarrollo del mismo.

Empoderamiento : Una vez establecido dentro de un grupo social el vivir en comunidad y todos los procesos que implica lograrlo, reconociendo además las ventajas que tiene para sus miembros que se vinculan y participan de esta experiencia se puede decir que se ha logrado un proceso de empoderamiento dentro de la organización el cual se lo entiende como un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeñan. (Tomas, 1998)

De otra parte, empoderamiento se entiende como la capacidad que desarrollan las personas y las comunidades de apropiarse de sus cosas fomentan un sentido de pertenencia y responsabilidad del destino que tomen. Algunos autores han investigado al respecto, por ejemplo, J. Rappaport (1981,1987) ha propuesto, en el contexto de la actuación de la Psicología Comunitaria, el concepto de empowerment (literalmente, dotación de poder). En una perspectiva ecológica “alude a una calidad fundamental de interacción de las personas con su entorno relacional y físico” (A., Sánchez, 1996). Etimológicamente este concepto alude a “permitir, capacitar, autorizar o dar poder sobre algo o alguien o para hacer algo. Conceptualmente se refiere al proceso o mecanismo a través del cual personas, organizaciones o comunidades adquieren control o dominio sobre asuntos o temas de interés que le son propios (Castro, 2003)

Una mirada más organizacional lo define como aquel proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo. El empoderamiento ayuda a eliminar las condiciones que causan impotencia, al mismo tiempo que mejora los sentimientos de eficacia personal de los empleados (Keith Davis J. w., 2003) Lo anterior brinda para gerencia organizacional una idea donde los sujetos asumen el control de su propio desarrollo y se hacen cargo de determinar su desempeño para el progreso de su institución.

Cuando una organización es llevada por parte de sus directivos alcanzar el empoderamiento, permite alcanzar el éxito empresarial, generando cambios positivos que se visualizan en menor tiempo y con menor esfuerzo y, además, la institución sigue su desarrollo en el tiempo, pues sus colaboradores o empleados comprende que su desempeño es fundamental para el progreso organizacional y por ende sus funciones laborales se vuelven un parte de autorrealización personal proceso que solo se desarrolla si se cuenta con directivos que diseñen planeaciones estrategias eficientes y a la vanguardia con la actualidad.

2.1.5 Planeación Estratégica

Dentro del proceso de investigación encaminado comprender las estrategias gerenciales, surge un concepto de amplio abordaje y fundamental para la práctica de estos procesos en el ámbito organizacional dicho concepto es la planeación estratégica entendida esta como un punto de vista racional, que pretende ser de utilidad para una compañía, para que ésta pueda enfrentar los cambios, con eficacia y además pueda responder ante la panorámica de la globalización y del comercio del siglo XXI. Por lo tanto, se puede decir que la planeación estratégica es un proceso que permite a la empresa realizar y obtener información del medio interno y externo, con el fin de evaluar su situación actual y tomar las decisiones sobre su futuro, dependiente de la evaluación de su competitividad. (Rojas L. M., 2011). Las empresas o instituciones deben establecer un proceso, como ruta y no como un deber, para establecer una orientación coordinada entre cada una de las actividades: Estrategia, Tiempo, Diagnostico estratégico, Direccionamiento estratégico y finalmente Formulación de estrategias.

Para conocer este proceso es fundamental conocer y comprender el concepto de planeación y estrategia, partiremos en recordar que el planteamiento que realiza (Cope, 1991) “La planeación, aunque no ha sido valorada, ha existido desde hace seis mil años, cuando los egipcios construyeron las pirámides.” Donde nos invita a comprender que la planeación ha existido desde tiempos inmemorables como un proceso que permite el alcance de metas y objetivos propuestos por el hombre.

Planeación : es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito. (Rojas L. M., 2011)

Por lo tanto, la planeación es dinámica, que no termina, es una disciplina que se caracteriza por ser prescriptiva más no descriptiva, que busca identificar acciones a través de una serie sistemática del proceso de toma de decisiones, para desarrollar efectos que, esperados, o sea, para programar un futuro deseado y los recursos efectivos para alcanzarlo. Este proceso de planeación se presenta en niveles diferentes que se realiza así: global, sectorial, institucional y regional, con un proceso de cobertura temporal que comprende el corto, mediano y largo plazo.

La importancia de la planeación se fundamenta en la posición que ocupa en las funciones administrativas, como una actividad que comprende y afecta las funciones y la organización en su totalidad, permitiendo de esta manera el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales que se presentan en una institución a través de un proceso de distribución organizada de recursos para el alcance de objetivos, la formulación de planes detallados para la producción, distribución y recepción de materiales, minimizando los riesgos en el suministro de materiales y de esta manera ajustarse a necesidades y situaciones que cambian constantemente.

Estrategia: La palabra estrategia se ha usado en diversos contextos y épocas a lo largo de la historia humana, principalmente implementada en el contexto de las operaciones militares o guerreras. Sin embargo durante los últimos años este término se ha aplicado a otras actividades humanas, generalmente a las actividades de negocios.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron la estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgentern, quienes definieron la estrategia empresarial como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta; el origen de esta definición se encuentra en el libro *The practice of Management* de Peter Drucker, quien en 1954 afirmó que la estrategia requería que los gerentes analizaran su situación presente y que la cambiaran si fuese necesario, esto parte de la idea de que los gerentes deben saber qué recursos tiene su empresa y cuáles debería tener. (Rojas L. M., 2011)

Por otra parte otros autores como Kenneth Andrews, de la Escuela de Negocios de Harvard presentó su definición: la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será. (Rojas L. M., 2011)

Para el año 1965 Igor Ansoff, propuso una definición un poco más analítica esta estaba orientada a la acción, consideraba la estrategia como un “hilo conductor” que circulaba entre las diversas actividades de la empresa presente en los productos y los mercados, donde la estrategia toma un papel fundamental la para toma decisiones; por su parte Mintzberg, adoptó los enfoques de Andrews y de Ansoff, denominándolos “la escuela del diseño” y “la escuela de la planificación” encontrándose que las definiciones planteadas para la estrategia presentan diversas variaciones en su gramática, identificándose que existen diversas definiciones como autores que abordan la estrategia como concepto en el ámbito empresarial, sin, embargo todos tiene en común cuatro elementos:

- 1. Ambiente:** Se establece como las condiciones positivas o negativas ajenas a la empresa y a las que debe de responder.
- 2. Establecer objetivos:** Son la misión de la empresa entendidos como las metas u el objetivo más alto que se propone como organización.
- 3. Análisis de la situación:** Proceso empresarial que permite determinar la posición en el ambiente y su conjunto de recursos con los que se cuenta.
- 4. Proyectar cómo aplicar los recursos:** Proceso con el fin de alcanzar las metas planteadas y lograr adecuarse al ambiente

Con estos elementos o factores se plantea que la estrategia es un curso de acción general o alternativa, que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma. (Rojas L. M., 2011)

Una vez conocidas y comprendidas la definición de estrategia y planeación podemos abordar su interacción para constituir la planeación estratégica comprendía esta como el proceso que orienta a las empresas u organizaciones en la toma de decisiones asertivas y en la distribución de sus recursos para prever su proyección en el tiempo, proceso que requiere la vinculación de todos los equipos y niveles de la empresa, que se logra al unir el compromiso y dedicación del líder o directivo con los equipos o empleados para que, de esa forma, todos trabajen de manera armónica y encaminados a unos mismos objetivos.

Clima organizacional

En la actualidad el concepto de clima organizacional es un tema de interés multidisciplinario, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. Es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

Para (Brunet, 1987) define el clima organizacional como “las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.” Dicha definición agrupa aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Las organizaciones ante las situaciones actuales se han visto movilizadas a la transformación desde el interior de la organización para lograr posicionamiento, competitividad y sostenibilidad, y en esa transformación según Peña, Díaz, & Carrillo, 2013 citado por (Manosalva, Manosalva , & Nieves , 2015) uno de los aspectos que ha recibido mayor atención es la satisfacción laboral, entendida esta como la clave para que las organizaciones alcancen resultados positivos, es la motivación de su recurso humano,

por tanto su trabajo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y así lograr un clima organizacional satisfactorio.

Un clima organizacional apropiado permite que los trabajadores se sientan más cómodos y motivados en su puesto de trabajo, además favorece el trabajo en equipo y el compromiso de los mismos hacia el logro de los objetivos, éste puede llegar a influir en el comportamiento, percepciones y expectativas de las personas ya sea a nivel individual o grupal (Espacios, 2009) por lo tanto dentro de los procesos gerenciales es fundamental garantizar en las instituciones un clima organizacional adecuado toda vez que esto influye de manera directa en el cumplimiento de la misión, visión institucional y su proyección social.

Según (Chiavenato, 1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica que la caracteriza, que involucra diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales y los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Por su parte (Goncalves, 2000), plantea que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. De esta forma, las actitudes y las conductas de los empleados son objeto de análisis en su desempeño.

Por tanto, el clima organizacional es una estrategia de gestión para el recurso humano y se centra en la opinión personal, sentimiento o percepción que cada empleado tiene frente a la empresa donde labora. La percepción del clima organizacional es subjetivo y depende de variables como la orientación organizacional, la administración del talento humano, el estilo de dirección, la comunicación e integración, el trabajo en grupo, la

capacidad profesional y el medio ambiente físico; variables que están ligadas directamente a la eficacia y eficiencia de una organización o empresa. (El clima organizacional, 2017)

De aquí la importancia que la evaluación, el análisis y el seguimiento que se realice del clima organizacional permitirá a las organizaciones, identificar qué aspectos que inciden positiva o negativamente; predecir y dar solución a problemas, que por tanto facilitará cambios que favorezcan el mejoramiento de la productividad del recurso humano, el futuro y crecimiento de la empresa u organización.

Gerencia financiera

Realizada una revisión bibliografía se establece el concepto de la Gestión financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización (Pastor, 2009)

La gerencia financiera tiene la función a nivel organizacional de ser la responsable de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución. (Stanley & HIRT, 2001)

La importancia que tiene actualmente para las empresas u organizaciones es garantizar una eficiente dirección financiera, que en gran medida depende de la planeación financiera que se desarrollan sobre bases de conocimiento financieros y de administración que permitan, cumplir los objetivos y metas de las organizaciones, es decir cuando se habla de gerencia financiera se refiere al hecho o arte de dirigir diversos procesos, que se realicen bajo criterios de planeación, dirección, control, y cuando se habla de finanzas hace referencia a la inversión de los recursos económicos de la

organización, que tiene como finalidad buscar rendimiento, de tal manera que la importancia de la gerencia financiera ha cambiado de forma creciente, toda vez que en el pasado se buscaba la acumulación de recursos o crecimiento de capital, manteniendo inventarios y ampliación de plantas y equipos; actualmente forma parte del proceso de control y decisión, procesos que influyen en la planeación financiera, donde se busca adquirir, financiar y administrar los activos con los que cuenta la organización no solo del capital monetario, sino en capital humano, operativo y técnico que se determina en la toma de decisiones de una empresa.

Dentro de la gerencia financiera para la práctica directiva en una organización se fundamenta entre otros aspectos en los estados financieros que son informes que permiten al gerente o directivo conocer la situación económica y financiera de la empresa, durante un periodo determinado y con base a ellos tomar decisiones correctas de inversión o financiamiento, donde el gerente o los directivos evalúan la situación, el rendimiento y los flujos de efectivo de la empresa, determinar así el progreso de la organización o la capacidad de endeudamiento, sus fortalezas y debilidades financieras y a partir de ello determinar si la estrategia gerencial implementada está cumpliendo las expectativas esperadas y por ende los objetivos institucionales.

2.2 Marco Conceptual

Habilidad gerencial o directiva: el conjunto de capacidades y conocimientos con los que cuenta una persona para realizar actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o directivo de un grupo de trabajo u organización.

Directivo o gerente: Persona que se encarga de dirigir todas las operaciones de una empresa u organización, encargado de toma de decisiones que afectan de manera directa el rumbo y cumplimiento de objetivos de una institución.

Planeación estratégica: es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones u instituciones para alcanzar las metas u objetivos planteados, teniendo en cuenta los cambios y demandas que

presenta el entorno, facilitando así la toma de decisiones al interior de cualquier organización.

Clima organizacional: Todas las relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo dentro de una institución o empresa, proceso que se puede evaluar y medir, que influye de manera directa en el desempeño del talento humano para alcanzar el logro de objetivos y calidad de bienes o servicios.

Gerencia financiera: Habilidad directiva que permite medir el desempeño de la organización, determinando las consecuencias financieras, identificando las fuentes externas de financiación y los recursos con los que cuenta una organización para alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos en un periodo de tiempo determinado.

Capítulo 3. Marco Metodológico

Para la presente investigación, es necesario desarrollar metodologías pertinentes, orientadas hacia la identificación de acciones adelantadas que den cuenta real de las diversas situaciones presentadas dentro de un contexto.

3.1 Tipo de estudio

3.1.1 Paradigma de Investigación Cualitativa

La realización de esta investigación se basa en el paradigma cualitativo: Es aquella que estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales, entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. (Jiménez., 1996)

Este paradigma le permite al investigador tener un contacto directo con la comunidad a través de la interacción, lo cual permite ir construyendo la realidad social de acuerdo

con las necesidades y perspectivas de cada uno. Por medio de la investigación cualitativa se pueden procesar información obtenida de una grupo poblacional, recurriendo a un método de análisis flexible y más inductivo, que se inspira en las experiencias de la vida cotidiana, lo cual hace más fácil el acercamiento entre el investigador y la comunidad, donde se logra realizar un análisis de los datos descriptivos, como las palabras dichas o escritas, las expresiones en las personas, en conclusión este enfoque permite establecer una relación cercana entre el sujeto – objeto y el objeto – sujeto.

3.1.2 Enfoque de investigación: histórico – hermenéutico

El enfoque histórico “busca contrastar el pasado de manera objetiva y exacta, por lo cual de forma sistemática se recolecta, evalúa, verifica y sintetiza vivencias que permitan tener conclusiones válidas.” (Pedro., 1994) El manejo del enfoque en la investigación, busca revisar la evolución y trayectoria del Centro de Estudios Andino desde su fundación hasta la actualidad y la utilización e implementación de las habilidades gerenciales que cuentan los directivos de esta institución educativa y PYME. Igualmente se utiliza un enfoque hermenéutico que “permitió interpretar el contexto histórico desde el cual se analizó el mundo cultural sin desconocer la interpretación de los fenómenos sociales.” (Pedro., 1994)

El análisis que se va a obtener, permite conocer el proceso para desarrollo organizacional y por ende las habilidades directivas utilizadas por el talento humano del Centro de Estudios Andino especialmente a nivel directivo, además comprender e interpretar la realidad, mediante una relación directa entre el sujeto de investigación y viceversa.

3.1.3 Tipo de investigación: investigación – acción:

Para la presente investigación se establece la Investigación Acción o también conocida como IA es una forma de investigación llevada a cabo por parte de los expertos sobre sus propias prácticas, lo cual implica diversas ideas: “a) se parte de la base de que se relaciona la teoría con la práctica; b) el sujeto investigador es un práctico, es decir, ejerce

algunas tareas; c) y este sujeto estudia sus acciones, sus prácticas, lo que implica una especie de autorreflexión investigación” (Rojas V. M., 2011)

El propósito de este tipo de investigación es interpretar y entender las adecuadas prácticas a nivel directivo y producir los cambios necesarios que permitan mejoramientos en el contexto investigado, donde de acuerdo a los datos o hallazgos obtenidos tomará relevancia el proceso de reflexión, el diálogo y el análisis, que (junto con la introspección) serán permanentes durante el desarrollo de la investigación.

Este tipo de investigación aporta al trabajo, ya que permite la adquisición de conocimientos desde una visión de la realidad de las personas, lo que implica un contacto permanente y directo con la teoría y la unidad de análisis, logrando de esta manera describir, comprender, e interpretar la realidad.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Contextualización

Este proyecto de investigación se desarrolla en La Unión uno de los 32 municipios del Departamento de Nariño Colombia, está ubicado al noreste del Departamento de Nariño a 92 kilómetros de San Juan de Pasto. Este municipio limita al norte con el Departamento del Cauca, Municipios de Mercaderes y Florencia; al oriente con el municipio de Belén; al occidente con el municipio de San Lorenzo (Corregimiento de El Carmen); al Sur con el municipio de San Pedro de Cartago.

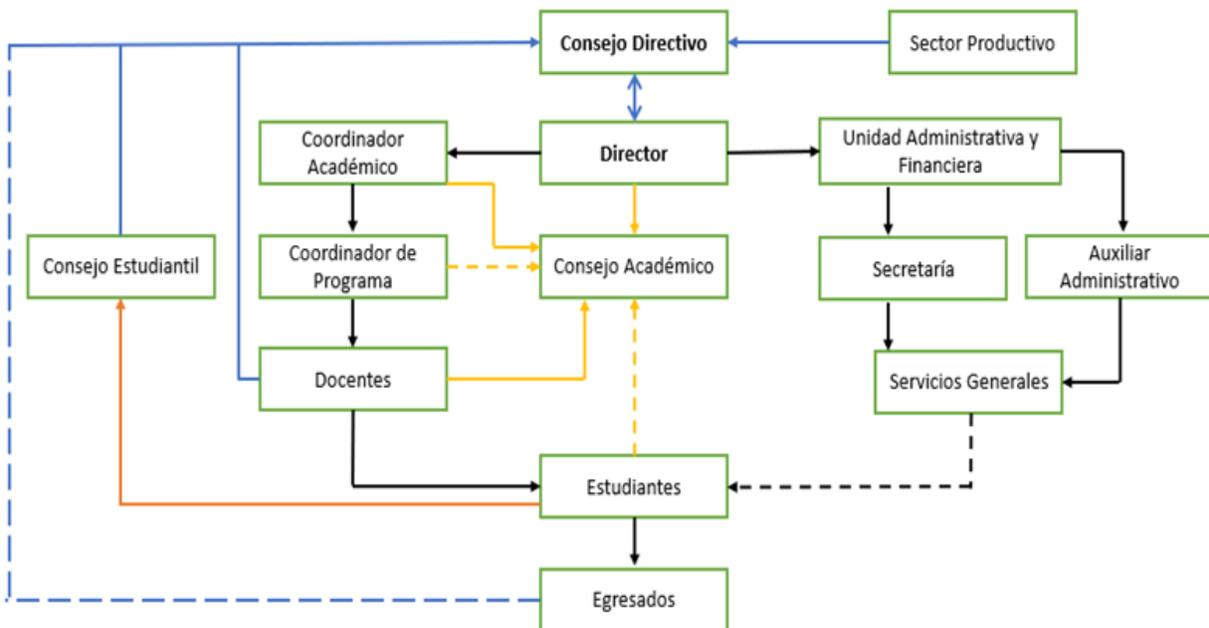
En el municipio de La Unión se encuentra ubicado el Centro de Estudios "ANDINO", es una PYME institución educativa con autonomía de gestión y patrimonio propio, creada sobre las bases y los principios de la filosofía cristiana que buscan formar al individuo no solo en lo intelectual sino en lo ético y moral; basado en la formación integral, constituyéndose así en pioneros en la formación de verdaderos líderes. En la actualidad el Centro Andino es una institución certificada con las normas técnicas de calidad NTC 5555, NTC 5581 y NTC 5666 por Bureau Veritas Certification.

El Centro de Estudios Andino es una institución de carácter privado registrado mediante matrícula mercantil No 155821-16 de Julio 16 de 2.014, inscrita mediante escritura de constitución 11625 como sociedad Centro de Estudios Andino S.A.S. Su representación legal está a cargo de la Esp. Liliana Goretty Osorio Villota, quien lidera todos los procesos del Centro de Estudios Andino institución que cuenta con una sede principal en la Ciudad de San Juan de Pasto Nariño y tres sedes que funcionan en los municipios de La unión Nariño, San Pablo Nariño y San Bernardo Nariño bajo la dirección o coordinación del profesional en negocios internacionales señor Juan Sebastián Villota Fonseca quien actualmente se desempeña como director.

Para desarrollo de esta investigación se establece como zona de intervención Centro de Estudios Andino sede La unión Nariño donde se identifica el siguiente esquema organizacional

3.2.2 Organigrama

Ilustración 2 Organigrama



Fuente: Manual de Calidad Centro de Estudios Andino

3.2.3 Consejo Directivo:

El Consejo Directivo es la máxima autoridad del Centro de Estudios Andino. Está integrado por estudiantes y docentes en forma equitativa, conformado por:

Director del Centro de Estudios

Dos representantes de Docentes.

Un Representante de Estudiantes que forme parte del Consejo Estudiantil.

Un Representante de Ex alumnos elegido por el Consejo Directivo.

Un Representante del Sector Productivo, el representante será escogido por el Consejo Directivo.

Un representante de los padres de familia (de los estudiantes vinculados que sean menores de edad).

Director: Ejecutor de todas las decisiones tomadas en unión con el Consejo Académico y Consejo Directivo.

Consejo Académico: El cual funciona como la máxima instancia en la orientación pedagógica del Instituto, está conformado por el director, el Coordinador y un docente por programa ofrecido por la institución y la vigencia del Consejo Académico será de un año calendario.

Consejo Estudiantil: Es el órgano institucional que asegura y garantiza el continuo ejercicio de la participación por parte de los estudiantes. Estará integrado por un consejero de cada uno de los programas ofrecidos por la institución.

Personal administrativo y contable: Funcionarios capacitados en diferentes procesos y procedimientos enfocados en brindar apoyo a las directivas y docentes en la institución.

3.2.4 Talento Humano Centro de Estudios Andino

Representante legal: Liliana Goretti Osorio Villota

Director: Juan Sebastian Villota Fonseca

Coordinador académico: Iván Montánchez Buesaquillo

Revisor fiscal: Carlos Alberto Belalcázar Lozano

Personal administrativo: Mónica Solarte, Bayron Lasso, Liliana Tulcán, Milena Margot Tapia, Cindy Meneses.

Personal Contable: Yuli Rengifo, Eliana Lucia Erazo

Docentes hora catedra- prestación servicios: Los cuales se vinculan de acuerdo a la necesidad del servicio, regularmente 20 docentes.

Servicios generales: Dora Bedoya, Mariana Montánchez

3.2.5 Muestra

La población objeto de estudio para lograr alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación se estableció teniendo en cuenta el talento humano del Centro de Estudios Andino sede La unión Nariño tomando como muestra el personal de la sede del Municipio de La Unión Nariño que actualmente labora en la institución educativa, para aplicar los instrumentos de recolección de información de la siguiente manera:

Directora General, Director zonal, contador y/o revisor fiscal, 2 funcionarios de personal administrativo y al menos dos docentes hora catedra.

3.3 Procedimientos

Tabla 1 Cronograma

FASE	ACTIVIDAD	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PREPARATORIA	Revisión de antecedentes y referentes teóricos de la investigación																												
	Construcción teórico metodológica del proyecto de investigación																												
	Entrega del anteproyecto a asesor de investigación																												
	Elaboración de instrumentos																												
TRABAJO DE CAMPO	Aplicación de instrumentos y recolección de información																												
ANALÍTICA	Análisis de la información recolectada																												
INFORMATIVA	Interpretación de los resultados, preparación del informe final con los resultados de la evaluación y registro de conclusiones																												
	Entrega del informe final																												
	Socialización de la investigación																												

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Técnicas e Instrumento de Recolección de la Información

En el enfoque cualitativo se busca comprender situaciones y experiencias de las personas, requiere de una mayor comprensión de los estilos y prácticas. Según (Sampieri R. H., Metodología de la Investigación, 2014) El instrumento de recolección de datos es el investigador quien se apoya en diferentes técnicas que va desarrollando durante el proceso investigativo.

Para el desarrollo de la presente investigación se establece dos técnicas de recolección de información, en primer lugar, la técnica documental y en segundo lugar la lista de chequeo.

3.4.1 La técnica documental

“Es una técnica de recolección de información, dependiendo del tipo de investigación, se puede acudir al examen de documentos; la palabra “documento” se entiende de tres maneras: a) como las fuentes cuya consulta o estudio permite obtener, información; b) como el testimonio escrito de un hecho pasado e histórico; y c) como la huella que un ser humano ha dejado en los objetos físicos, la cual puede dar testimonio de hechos o comportamientos.” (Rojas V. M., 2011) La técnica de investigación documental reconoce de manera significativa las fuentes bibliográficas consultadas en la investigación y su aporte para comprender las características básicas correspondientes al tema de investigación de habilidades gerenciales.

3.4.2 Lista de Chequeo

De igual manera, se aplicó la segunda técnica de recolección de información, una lista de chequeo (*check list*) entendida como un instrumento o guía estructurada de observación que sirve para “registrar la existencia o no de aspectos o elementos considerados a la luz de unos criterios claves de evaluación adoptados para el cumplimiento de los objetivos de la investigación” (Peña, 2006) aplicada con el fin de evaluar y verificar si se cumple y en qué medida unos parámetros estrictamente

relacionados con los referentes conceptuales de las habilidades directivas revisadas en la investigación.

La consulta bibliográfica en esta investigación orienta sobre las habilidades que debe poseer un directivo. (Whetten y Cameron, 2005) Resaltan la importancia de la relación de un directivo con sus colaboradores, una relación de respeto y una actitud positiva y para ellos establecen diez habilidades gerenciales esenciales agrupadas en tres categorías: Personales, las cuales contemplan a la persona en sí, se encuentra el desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés, solución analítica y creativa de problemas.

Las habilidades interpersonales, que se encuentra basadas en la relación con las demás personas e incluyen el manejo de conflictos, la motivación de los empleados, la comunicación de apoyo y el ganar poder e influir; y la tercera categoría que contiene las habilidades grupales, que están relacionadas con el liderazgo y trabajo en equipo, el facultamiento y delegación, la dirección hacia el cambio positivo y la formación de equipos de trabajo eficaces. Todo esto es posible ligado a la planeación estratégica planteada en 1954 por Peter Drucker en el libro *The practice of Management*, quien afirmó que la estrategia requería que los gerentes analizaran su situación presente y que la cambiaran si fuese necesario, estar dispuestos al cambio cuando la organización así lo necesite.

Estos autores coinciden en que, un gerente o directivo debe desarrollar habilidades de comunicación asertiva, saber tomar decisiones y estar conscientes del riesgo que cada una puede traer, ser innovador, creativo capaz de improvisar y planear, de esta manera transformarse en un líder asertivo en los diferentes contextos en los que interactúa. Todas estas habilidades propuestas por los autores, se categorizan en la siguiente lista de chequeo.

Instrumento de Recolección de Información

Lista de Chequeo

Objetivo: Describir las habilidades gerenciales que presenten los directivos del Centro de Estudios Andino S.A.S del Municipio de La Unión Nariño.

Asignar una calificación a cada ítem o criterio de la lista de chequeo, teniendo en cuenta la siguiente escala:

Tabla 2 Escala para Calificación

Calificación	Grado de Cumplimiento
5	Pleno
4	Alto grado
3	Aceptable
2	Deficiente
1	No Cumple

Elaboración Propia

Al finalizar se obtendrá la calificación ponderada para cada uno de los criterios según el porcentaje asignado. La suma de los porcentajes obtenidos en la última columna, determinará el grado de cumplimiento de habilidades directivas y gerenciales en la institución.

Tabla 3 Lista de chequeo en blanco

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						PONDERACION	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
1	Comunicación asertiva	La gerencia evita la discriminación entre los trabajadores y promueve el respeto de las opiniones diferentes.												
		El gerente apoya el proceso de actualización de todos sus colaboradores, en relación con cambios en la normatividad que le aplican (Decreto 114 de 1996, Ley 1064 de 2006, NTC 5555, NTC 5666)												
		El gerente informa de manera objetiva al personal de la institución, los logros y necesidades.												
		La comunicación entre los directivos (representante legal y director) es permanente.												
SUMAS:														

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						PONDERACION	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
2	Empoderamiento	Los directivos se apropian de la institución y fomentan un sentido de pertenencia y responsabilidad.												
		La gerencia genera el cambio colectivo transmitiendo ideas innovadoras.												
		La gerencia tiene especificado un horario de atención y escucha a los docentes y estudiantes.												
SUMAS:														

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						PONDERACION	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
3	Facultamiento y delegación	El gerente se comunica con los trabajadores mediante un liderazgo delegativo.												
		Cuenta con un mapa de procesos que contiene procesos misionales, estratégicos y de apoyo.												
		Posee manual de funciones que especifica las responsabilidades por cargo y área.												
SUMAS:														

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						PONDERACION	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
4	Formación de equipos eficaces	El perfil del gerente cumple con el estipulado en el perfil de cargos.												
		SUMAS:												

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						PONDERACION	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
5	Gerencia financiera	La gerencia financiera cumple con la función de ser la responsable de asignar los fondos y recursos.												
		SUMAS:												

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						PONDERACION	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
6	Liderazgo	El gerente es quien lidera la institución.												
		El gerente se comunica con los trabajadores mediante un liderazgo transformacional y democrático.												
		SUMAS:												

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						PONDERACION	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
7	Manejo de Conflictos	Primas las interacciones sujeto-organización y sujeto- sujeto, como parte de un clima organizacional apropiado.												
		Tiene en cuenta la opinión de todas las partes involucradas.												
		SUMAS:												

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						PONDERACION	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
8	Motivación de empleados	El gerente motiva a los trabajadores y reconoce su cumplimiento públicamente.												
		El gerente exalta la labor de sus mejores trabajadores, mediante reconocimientos como: otorgar viajes, días de descanso o aumento en el salario.												
		SUMAS:												

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						PONDERACION	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
9	Orientación hacia metas	La gerencia otorga incentivos que fomentan el interés por el cumplimiento de metas.												
		La firma de nuevos convenios interinstitucionales se realiza como mínimo una vez por año.												
		Cuenta con indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales, propios de las empresas con alto nivel ejecutivo.												
		SUMAS:												

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						PONDERACION	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
10	Toma de decisiones	La toma de decisiones institucionales incluye a todos los integrantes del consejo directivo.												
		SUMAS:												

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						PONDERACION	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
11	Trabajo en equipo	Las metas institucionales se dan a conocer de manera oportuna y clara a todo el personal.												
		Los directivos fomentan el trabajo en equipo para que se aplique en todas las áreas.												
		El gerente incluye en reuniones a todo el personal, o por lo menos un representante por área.												
		SUMAS:												

Elaboración Propia

3.5 Técnicas para el análisis de la información:

Una vez aplicada la lista de chequeo en la institución educativa, se procedió a la agrupación de la información recolectada teniendo en cuenta qué ítem cumple y cuales no cumple. El procedimiento aplicado fue el siguiente:

- La exploración de los datos y la estimación de las escalas por cada variable (habilidad directiva).
- A continuación, la aplicación de una estructura a los datos, organizándolos en unidades y categorías.
- La aplicación de la calificación por cada criterio o ítem.
- Organización de la información en una tabla estadística y la representación de los datos mediante diagramas circulares.
- Para organizar los datos, realizar la representación y las tablas, se utilizarán el programa Microsoft Excel y la aplicación del condicional SI.

Durante la exploración de los datos se realizan diversas observaciones del contexto y sus características, asimismo, se interactúa con integrantes de la organización, se revisa documentos y otros materiales que permitan el diligenciamiento de la lista de criterios para llegar a responder al planteamiento del problema.

3.6 Consideraciones Éticas

La presente investigación, respecto a los aspectos éticos, salvaguarda en primer lugar, la propiedad intelectual de los autores, respecto a las teorías y conocimientos diversos citándolos apropiadamente y precisando las fuentes bibliográficas.

Adicionalmente, para proceder a la ejecución del presente estudio se solicitó de manera previa la autorización escrita a la representante legal del Centro de Estudios Andino, de acuerdo con los aspectos señalados en el Artículo 15 de la Resolución 08430 de 1993 del Ministerio de Salud.

Capítulo 4. Análisis de Resultados

4.1 Resultados revisión documental:

Dentro del marco teórico de la investigación se consultaron diversos autores para conocer la conceptualización de las habilidades directivas; para el desarrollo de la presente investigación se estableció como una de las técnicas de recolección de información la técnica documental donde se tomaron a los autores Katz, Robert L y Whetten y Cameron, Kim David quienes proponen diferentes conceptos frente a tipos de habilidades gerenciales. Sin embargo, estos autores plantean unas habilidades esenciales que un directivo debe desarrollar coincidiendo en una serie de definiciones de habilidades directivas fundamentales para desarrollar ventajas competitivas en las instituciones o empresas a través del talento humano, los autores adjudican nombres diferentes a las habilidades, pero existe relación entre las definiciones.

A continuación, se relaciona la habilidad directiva y las coincidencias de los autores.

Ilustración 3 Coincidencias de las habilidades directivas

Habilidad Directiva	Autor	Coincidencias
Comunicación asertiva	Whetten y Cameron, Kim y David, 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permite transmitir información clara y precisa, de manera eficaz. 2. Facilita la gestión al interior de las instituciones y aporta en la mejora del rendimiento entre colaboradores. 3. Fundamental para garantizar el éxito en dirección de reuniones y determinante para garantizar la influencia como de líder positivo dentro de la institución. 4. Permite facilitar espacios de escucha activa donde colaboradores y directivos pueden dar a conocer su punto de vista de manera respetuosa.
	Katz, Robert L 1955	
Motivación de los empleados	Whetten y Cameron, Kim y David, 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. A nivel interpersonal permite que los colaboradores desarrollen interés por las diversas acciones que desarrollan sin importar su cargo o rol dentro de la empresa. 2. Los directivos deben promover estrategias que generen actitudes proactivas de sus colaboradores para que de esta manera se motiven por cumplir efectivamente su desempeño dentro de la institución.
	Katz, Robert L 1955	

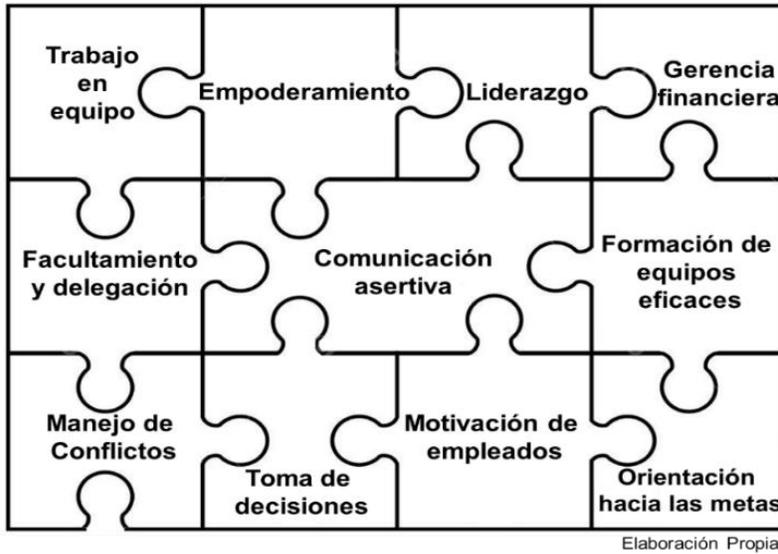
Manejo de conflictos	Whetten y Cameron, Kim y David, 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los conflictos son inherentes a las relaciones humanas y de igual manera a las instituciones, estos pueden ser negativos o positivos según el nivel de desarrollo de la habilidad interpersonal que tenga un directivo. 2. Existen conflictos de tipo interpersonal y tipo de procedimiento. 3. A nivel directivo establecer la raíz o causa del conflicto es fundamental para la resolución del mismo. 4. Para resolver conflictos, el directivo deberá ser creativo e innovador para diseñar estrategias adecuadas para cada tipo de conflicto, de esta manera contribuye a mitigar el impacto que el conflicto puede tener en desempeño de los colaboradores y por ende en la institución.
	Katz, Robert L 1955	
Orientación hacia las metas	Whetten y Cameron, Kim y David, 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias que permitan a los colaboradores conocer y comprender la misión y visión en la institución y el papel que desempeña cada uno de los colaboradores para cumplir estos objetivos misionales. 2. Definir metas claras, con objetivos alcanzables para garantizar el éxito de la institución.
	Katz, Robert L 1955	
Formación de Equipos Eficaces.	Whetten y Cameron, Kim y David, 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear equipo de trabajos eficaces cualificados y calificados estableciendo perfiles acordes a las funciones que desempeñan dentro de la organización. 2. Garantizar procesos de capacitación continua al talento humano es una inversión que contribuye a mejorar su desempeño y por ende su productividad.
	Katz, Robert L 1955	
Liderazgo	Whetten y Cameron, Kim y David, 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. A nivel directivo es fundamental adquirir el papel de líder dentro de la institución de esta manera se genera confianza y se facilita el proceso de coordinación y delegación de sus colaboradores. 2. Facilitar espacios dentro de la organización para visualizar aquellas personas del talento humano que tiene influencia con sus compañeros y determinar si estas actitudes corresponden a un liderazgo positivo.
	Katz, Robert L 1955	
Toma de decisiones	Whetten y Cameron, Kim y David, 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la toma de decisiones como habilidad fundamental toda vez que cada decisión es una responsabilidad grande, donde se deben considerar las posibles consecuencias que pueden surgir. 2. Determinante para alcanzar los objetivos que se plantea la empresa o institución.
	Katz, Robert L 1955	
Facultamiento y delegación	Whetten y Cameron, Kim y David, 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de delegar funciones a los empleados para que tomen decisiones tendientes a lograr mejorar su desempeño, sin necesidad de acudir de manera permanente a consultar con sus niveles directivos. 2. Mitiga la sobre carga laboral o el estrés que puede presentarse en los directivos y genera confianza en los colaboradores quienes se pueden sentir reconocidos dentro de la institución.
	Katz, , Robert L 1955	
	Katz, Robert L 1955	

Trabajo en equipo	Whetten y Cameron, Kim y David, 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar tareas y funciones para llevar a cabo determinada actividad, garantizan un desempeño efectivo. 2. El directivo debe tener en cuenta el factor tiempo en las actividades que plantea para cada colaborador o dependencia a fin de cumplir efectivamente con las metas propuestas.
	Katz, Robert L 1955	
Empoderamiento	Whetten y Cameron, Kim y David, 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar en el talento humano de la institución la necesidad de fortalecer sus capacidades, confianza, visión y protagonismo en la institución, para impulsar cambios efectivos en su desarrollo personal y profesional. 2. Generar cambio en las interrelaciones del talento humano de la institución donde todos los colaboradores transforman las relaciones dentro de una organización independientemente del rango o estatus que desempeña la persona dentro de la misma.
	Katz, Robert L 1955	
Gerencia financiera	Whetten y Cameron, Kim y David, 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para los autores no establecen la gerencia financiera como una habilidad directiva de manera literal. Sin embargo, la podemos ubicar en las habilidades conceptuales toda vez que a nivel directivo se requiere desarrollar estrategias que permitan la maximización de las ganancias de la empresa y la gestión de los recursos, con un adecuado control de los riesgos, donde toma relevancia otra habilidad ya mencionada como la toma de decisiones. 2. La gerencia financiera es la encargada de la dirección eficiente del capital de trabajo dentro de una empresa, es responsable de buscar estrategias que permitan mejorar la productividad de la empresa.
	Katz, Robert L 1955	

Elaboración Propia

Como resultado de la revisión de literatura, se presenta en síntesis once habilidades directivas esenciales, descritas en la tabla anterior. Con las cuales se diseñó el segundo instrumento de recolección de información denominado lista de chequeo.

Ilustración 4 Habilidades directivas Esenciales



4.2 Análisis de Resultados Lista de Chequeo

Con el fin de medir cada una de las habilidades directivas, se aplicó la lista de chequeo o *check list* con criterios de calificación orientados a partir del escalamiento de Likert, como se cita en Metodología de la Investigación (Sampieri R. H., Metodología de la Investigación, 2014), quien la define como un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones y permite determinarlas en tres, cinco o siete categorías; este instrumento está conformado por 25 ítems. Se utilizó una escala de tipo Likert que facilita la calificación de variables de tipo cualitativo con varias opciones de calificación, en cuanto a cumplimiento se refiere: 5) Pleno, 4) Alto grado, 3) Aceptable, 2) Deficiente y 1) No cumple.

Otorgando así una calificación mínima por ítem de 1 y una calificación máxima de 5. Para las variables con una calificación de 5, se obtuvo una calificación ponderada de 0.2, y para aquellas con calificación mínima, se obtuvo una calificación ponderada de 0.04, esto como producto de la operación entre el porcentaje y la calificación. Al final, esta suma da una calificación total posible para la organización de 5.0, y un porcentaje de cumplimiento posible del 100% de las habilidades directivas.

Se establecieron 25 criterios o ítems, cada uno se relaciona con una habilidad directiva. De igual manera, dependiendo de su implicación en la organización, cada habilidad directiva se clasificó, como un factor interno, si es una habilidad que se encuentra dentro de la empresa y bajo su control o como factor externo si la empresa no tiene control sobre las mismas.

Análisis de las habilidades directivas encontradas

Para el caso de la variable 1, Comunicación asertiva, se aplicaron 4 criterios o ítems, cada uno con un porcentaje asignado de 4%, una suma de 16% en la calificación total:

Tabla 4 Variable No. 1

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIOS	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION					CALIFICACIÓN PONDERADA	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE	
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5				TOTAL
1	Comunicación asertiva	La gerencia evita la discriminación entre los trabajadores y promueve el respeto de las opiniones diferentes.	X		4%					X	5	0,20	4,0%	13,6%
		El gerente apoya el proceso de actualización de todos sus colaboradores, en relación con cambios en la normatividad que le aplican (Decreto 114 de 1996, Ley 1064 de 2006, NTC 5555, NTC 5666)	X		4%					X	5	0,20	4,0%	
		El gerente informa de manera objetiva al personal de la institución, los logros y necesidades.	X		4%				X		4	0,16	3,2%	
		La comunicación entre los directivos (representante legal y director) es permanente.	X		4%			X			3	0,12	2,4%	
	SUMAS:				16%						17	0,68	13,6%	

Elaboración Propia

La institución muestra alto grado de cumplimiento relacionado con la variable No. 1, al evidenciarse dentro de la misma, diferentes canales de comunicación e información escritos, orales y tecnológicos; La realización de encuestas anónimas entre los trabajadores, el buzón de sugerencias, los comunicados internos, la cartelera informativa y el tablero de apuntes en el área administrativa. Se evidencian actas de reuniones grupales recurrentes, algunas de carácter voluntario; todos estos medios permiten mantener un contacto físico, visual y/o auditivo entre los integrantes de la institución y ayuda a garantizar una comunicación asertiva.

Otro aspecto importante, relacionado con esta primera variable, es que el gerente apoya el proceso de actualización de los trabajadores; se encuentran registros semestrales de asistencia a diversos tipos de capacitación, relacionada con seguridad

y salud en el trabajo, formación en evaluación por competencias para instituciones de educación no formal, marketing digital, habilidades de comunicación e interacción con el cliente y habilidades sociales: liderazgo y clima organizacional. La calificación de comunicación asertiva para la institución, arroja una calificación ponderada de 0.68; en cuanto al cumplimiento de esta variable, obtiene un 13.6% de un 16% como porcentaje total posible.

En la variable 2 Empoderamiento, se aplicaron 3 criterios, cada uno con un porcentaje asignado de 4% y un 12% en la calificación total:

Tabla 5 Variable No. 2

N.º	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						CALIFICACIÓN PONDERADA	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
2	Empoderamiento	Los directivos se apropian de la institución y fomentan un sentido de pertenencia y responsabilidad.	X		4%					X	5	0,20	4,0%	8,0%
		La gerencia genera el cambio colectivo transmitiendo ideas innovadoras.	X		4%			X			3	0,12	2,4%	
		La gerencia tiene especificado un horario de atención y escucha a los docentes y estudiantes.	X		4%		X				2	0,08	1,6%	
	SUMAS:			12%						10	0,40	8,0%		

Elaboración Propia

La variable No. 2 de empoderamiento, muestra un grado aceptable; se ve afectada por la falta de interacción de la gerencia con los clientes (estudiantes), no se evidencia un horario de atención y escucha especificado dirigido a los docentes y estudiantes.

La calificación de empoderamiento para la institución, arroja una calificación ponderada de 0.40; en cuanto al cumplimiento de esta variable, obtiene un 8.0% de un 12% como porcentaje total posible.

En la variable 3 Facultamiento y delegación, se aplicaron 3 criterios, cada uno con un porcentaje asignado de 4% y un 12% en la calificación total:

Tabla 6 Variable No. 3

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION					CALIFICACIÓN PONDERADA	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE	
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5				TOTAL
3	Facultamiento y delegación	El gerente se comunica con los trabajadores mediante un liderazgo delegativo.	X		4%				X		4	0,16	3,2%	11,2%
		Cuenta con un mapa de procesos que contiene procesos misionales, estratégicos y de apoyo.	X		4%					X	5	0,20	4,0%	
		Posee manual de funciones que especifica las responsabilidades por cargo y área.	X		4%					X	5	0,20	4,0%	
	SUMAS:			12%						14	0,56	11,2%		

Elaboración Propia

La variable No. 3, de Facultamiento y la delegación se fortalece dentro de la institución, con alto grado de cumplimiento al contar con un mapa de procesos que contiene procesos misionales (Gestión comercial, Admisiones y matrícula, Gestión académica, Gestión de la comunidad), procesos estratégicos (Gestión directiva y Gestión de calidad) y procesos de apoyo (Gestión financiera, Gestión del talento humano, gestión de recursos físicos y tecnológicos), además, posee un manual de funciones que especifica las responsabilidades por cargo y área.

La calificación de facultamiento y delegación para la institución, arroja una calificación ponderada de 0.56; en cuanto al cumplimiento de esta variable, obtiene un 11.2% de un 12% como porcentaje total posible.

Para la variable 4 Formación de equipos eficaces, se aplicó 1 criterio, con un porcentaje asignado de 4% en la calificación total:

Tabla 7 Variable No. 4

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						CALIFICACIÓN PONDERADA	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
4	Formación de equipos eficaces	El perfil del gerente cumple con el estipulado en el perfil de cargos.	X		4%					X	5	0,20	4,0%	4,0%
	SUMAS:				4%						5	0,20	4,0%	

Elaboración Propia

El gerente cumple con lo estipulado en el perfil de cargos y de manera general, esto permite el cumplimiento de la variable No. 4 de formación de equipos eficaces.

La calificación de formación de equipos eficaces, arroja una calificación ponderada de 0.20; en cuanto al cumplimiento de esta variable, obtiene un 4% de un 4% como porcentaje total posible.

En cuanto a la variable 5 Gerencia financiera, se aplicó 1 criterio, con un porcentaje asignado de 4% en la calificación total:

Tabla 8 Variable No. 5

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						CALIFICACIÓN PONDERADA	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
5	Gerencia financiera	La gerencia financiera cumple con la función de ser la responsable de asignar los fondos y recursos.	X		4%			X			3	0,12	2,4%	2,4%
	SUMAS:				4%					3	0,12	2,4%		

Elaboración Propia

La calificación de esta variable, arroja una calificación ponderada de 0.12; en cuanto al cumplimiento de esta variable, obtiene un 2.4% de un 4% como porcentaje total posible.

Y en la variable 6 de Liderazgo, se aplicó 2 criterios, cada uno con un porcentaje asignado de 4% y un 8% en la calificación total:

Tabla 9 Variable No. 6

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						CALIFICACIÓN PONDERADA	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
6	Liderazgo	El gerente es quien lidera la institución.	X		4%				X		4	0,16	3,2%	6,4%
		El gerente se comunica con los trabajadores mediante un liderazgo transformacional y democrático.	X		4%				X		4	0,16	3,20%	
	SUMAS:				8%					8	0,32	6,4%		

Elaboración Propia

Las habilidades directivas descritas como variables 5 y 6, de gerencia financiera y liderazgo, se puede realizar un análisis donde se generan dos alternativas; la primera que podemos denominar como negativa, es que el liderazgo de la gerente se ve afectado porque las decisiones financieras y administrativas son compartidas con el director de cada sede o zona. Es decir, la gerente no tiene independencia para la toma de decisiones porque cada una de ellas está sometida a la aprobación o rechazo de cada una de las sedes, antes de pasar a consejo directivo, si revisamos la autonomía que debería tener la gerente al ser quien lidera la institución, esto denota una debilidad en el proceso de liderazgo. La segunda alternativa, es que puede ello tomarse también como punto positivo cuando se trata de tener en cuenta las opiniones de los coordinadores de cada sede, que dentro de los procesos de liderazgo una cualidad de un buen líder o directivo es escuchar a su equipo de trabajo.

La calificación para liderazgo, arroja una calificación ponderada de 0.32; en cuanto al cumplimiento de esta variable, obtiene un 6.4% de un 8% como porcentaje total posible.

Para la habilidad directiva de Manejo de Conflictos, variable 7, se aplicaron 2 criterios, cada uno con un porcentaje asignado de 4% y una suma de 8% en la calificación total:

Tabla 10 Variable No. 7

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION						CALIFICACIÓN PONDERADA	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5	TOTAL			
7	Manejo de Conflictos	Priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto, como parte de un clima organizacional apropiado.	X		4%				X		4	0,16	3,2%	7,2%
		Tiene en cuenta la opinión de todas las partes involucradas.	X		4%				X	5	0,20	4,0%		
	SUMAS:				8%					9	0,36	7,2%		

En relación a ésta variable, se evidencian actas de acuerdo y compromisos de resolución de conflictos, para los casos en que se presentan actitudes de discordia entre trabajadores; adicionalmente se evidencia el fortalecimiento de habilidades de comunicación a través de talleres y espacios de encuentro relacionados con liderazgo y clima organizacional.

La calificación para Manejo de conflictos, arroja una calificación ponderada de 0.36; en cuanto al cumplimiento de esta variable, obtiene un 7.2% de un 8% como porcentaje total posible.

En la variable 8, se aplicaron 2 criterios, cada uno con un porcentaje asignado de 4% y una suma de 8% en la calificación total. La motivación de empleados, indica un alto grado en la calificación, se ve fortalecida por la asignación semestral de recursos financieros para premios, en efectivo y especie establecidos para el cumplimiento de metas propuestas:

Tabla 11 Variable No. 8

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION					CALIFICACIÓN PONDERADA	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE	
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5				TOTAL
8	Motivación de empleados	El gerente motiva a los trabajadores y reconoce su cumplimiento públicamente.	X		4%			X			3	0,12	2,4%	4,8%
		El gerente exalta la labor de sus mejores trabajadores, mediante reconocimientos como: otorgar viajes, días de descanso o aumento en el salario.	X		4%			X			3	0,12	2,4%	
	SUMAS:			8%						6	0,24	4,8%		

La calificación para motivación de empleados, arroja una calificación ponderada de 0.24; en cuanto al cumplimiento de esta variable, obtiene un 4.8% de un 8% como porcentaje total posible.

En la variable 9 Orientación hacia las metas, se aplicaron 3 criterios, cada uno con un porcentaje asignado de 4% y 12% en la calificación total:

Tabla 12 Variable No. 9

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION					CALIFICACIÓN PONDERADA	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE	
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5				TOTAL
9	Orientación hacia las metas	La gerencia otorga incentivos que fomentan el interés por el cumplimiento de metas.	X		4%				X		4	0,16	3,2%	8,8%
		La firma de nuevos convenios interinstitucionales se realiza como mínimo una vez por año.		X	4%					X	5	0,20	4,0%	
		Cuenta con indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales, propios de las empresas con alto nivel ejecutivo.	X		4%		X				2	0,08	1,6%	
	SUMAS:			12%						11	0,44	8,8%		

Elaboración Propia

En la variable No. 9, relacionada con orientación hacia las metas, se encuentra documentación soporte de firma de convenios interinstitucionales anuales. Un aspecto que se ve afectado de forma notoria es la falta de indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales, propios de las empresas con sistema de gestión de calidad.

La calificación para orientación hacia las metas, arroja una calificación ponderada de 0.44; en cuanto al cumplimiento de esta variable, obtiene un 8.8% de un 12% como porcentaje total posible.

En la variable 10 Toma de decisiones, se aplicó 1 ítem o criterio, con un porcentaje asignado de 4% en la calificación total:

Tabla 13 Variable No. 10

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION					CALIFICACIÓN PONDERADA	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE	
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5				TOTAL
10	Toma de decisiones	La toma de decisiones institucionales incluye a todos los integrantes del consejo directivo.	X		4%				X		4	0,16	3,2%	3,2%
SUMAS:					4%					4	0,16	3,2%		

Elaboración Propia

La calificación de alto grado en la variable 10, para toma de decisiones, tiene una disminución porque en los registros de asistencia a encuentros y actas de reunión, en ocasiones, no incluye a todos los integrantes del consejo directivo, pero se evidencia mediante envío de correos de invitación a todos los interesados.

La calificación para toma de decisiones, arroja una calificación ponderada de 0.16; en cuanto al cumplimiento de esta variable, obtiene un 3.2% de un 4% como porcentaje total posible.

En la variable 11 Trabajo en equipo, se aplicaron 3 ítems, cada uno con un porcentaje asignado en la calificación de 4% y 12% en la calificación total:

Tabla 14 Variable No. 11

No.	VARIABLE (HABILIDAD DIRECTIVA)	CRITERIO	TIPO DE FACTOR		PORCENTAJE ASIGNADO POR CRITERIO	CALIFICACION					CALIFICACIÓN PONDERADA	PORCENTAJE OBTENIDO POR CRITERIO	PORCENTAJE OBTENIDO POR VARIABLE	
			INTERNO	EXTERNO		1	2	3	4	5				TOTAL
11	Trabajo en equipo	Las metas institucionales se dan a conocer de manera oportuna y clara a todo el personal.	X		4%			X			3	0,12	3,2%	9,6%
		Los directivos fomentan el trabajo en equipo para que se aplique en todas las áreas.	X		4%			X		4	0,16	3,2%		
		El gerente incluye en reuniones a todo el personal, o por lo menos un representante por área.	X		4%			X		4	0,16	3,2%		
	SUMAS:			12%					11	0,44	9,6%			

Elaboración Propia

La calificación de alto grado en la variable 11, para trabajo en equipo, tiene una disminución porque los registros de asistencia a encuentros y actas de reunión, no incluye a todo el personal en algunas ocasiones, o no incluye en todos los casos por lo menos, a un representante por área.

La calificación para trabajo en equipo, arroja una calificación ponderada de 0.44; en cuanto al cumplimiento de esta variable, obtiene un 9.6% de un 12% como porcentaje total posible.

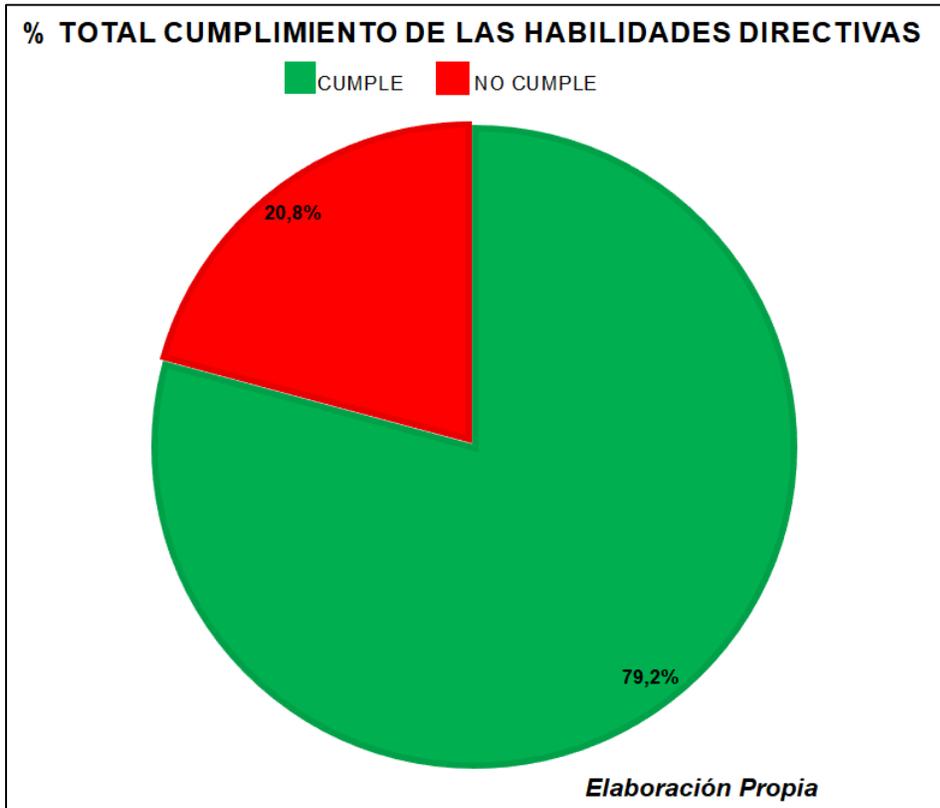
Tabla 15 Porcentaje y Calificación Obtenidos por Habilidad Directiva

No.	Variable (Habilidad Directiva)	Calificación Ponderada	Porcentaje Obtenido Por Criterio
1	Comunicación asertiva	0,68	13,60%
2	Empoderamiento	0,40	8,00%
3	Facultamiento y delegación	0,56	11,20%
4	Formación de equipos eficaces	0,20	4,00%
5	Gerencia financiera	0,12	2,40%
6	Liderazgo	0,32	6,40%
7	Manejo de Conflictos	0,36	7,20%
8	Motivación de empleados	0,24	4,80%
9	Orientación hacia las metas	0,44	8,80%
10	Toma de decisiones	0,16	3,20%
11	Trabajo en equipo	0,44	9,60%
TOTAL		3,92	79,20%

Elaboración Propia

Cada uno de los criterios descritos en la lista de chequeo, toman una importancia porcentual que permite a la institución evaluada llegar o no a un 100% como calificación posible, pero para este caso y realizando la suma, nos da como resultado un cumplimiento del 79.2% y una calificación ponderada total final de 3.9. Calificación que denota un grado de cumplimiento aceptable, que debe ser fortalecido para no afectar a la institución y que, al ser mejorado, generará un cambio positivo en aspectos como la toma de decisiones, el liderazgo y la motivación a empleados, todo esto tendrá un efecto directo en la consecución de los objetivos institucionales.

Ilustración 5 - % Total cumplimiento de las habilidades directivas



4.3 Conclusiones

Esta investigación permitió realizar una revisión documental sobre habilidades directivas propuestas por diferentes autores, revisión que generó el reconocimiento de una serie de habilidades esenciales necesarias en los directivos; los autores, aunque no las definen de manera literal con los mismos nombres, si coinciden en sus conceptos y su importancia en las organizaciones.

Teniendo en cuenta la situación actual de las organizaciones o empresas las cuales se enfrentan a cambios permanentes, estas requieren que sus directivos desarrollen una serie de habilidades que podrían ser la diferencia para determinar el éxito o el fracaso de la organización, esta ha sido la premisa principal de la investigación.

Las habilidades directivas constituyen una ventaja competitiva que en la actualidad toma fuerza y, sobre todo, por el constante cambio que se vive no solo en lo empresarial; la situación actual de las organizaciones públicas o privadas requiere el despliegue de directivos que diseñen alternativas creativas y novedosas para afrontar problemáticas antiguas y nuevas.

Las organizaciones o empresas que cuenten dentro de su talento humano con gerentes, responsables que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, marcaran la diferencia en la económica globalizada.

Las competencias y habilidades directivas transforman vidas e impulsan organizaciones y economías. Sin las habilidades directivas esenciales, las personas y las organizaciones permanecen estancadas, no logran competir y por ende el progreso no se traduce en crecimiento económico.

Los directivos de las empresas u organizaciones requieren implementar la comunicación asertiva en cada una de sus labores cotidianas, facilitando así la comprensión y la potencialización de las relaciones interpersonales de los colaboradores haciéndolos partícipes e involucrándolos en la toma de decisiones, con el objetivo de lograr sentido de pertenencia hacia la organización.

El desarrollo de las habilidades directivas apoya al mejoramiento y alcance de los objetivos institucionales, por lo tanto, la implementación de habilidades directivas es una necesidad de las empresas en la actualidad, fundamentales para mejorar la competitividad, productividad reconociendo no solo el capital financiero, sino dando un reconocimiento relevante al capital humano de las organizaciones.

De acuerdo a la información obtenida en los resultados de aplicación de los instrumentos se logró establecer que los directivos del Centro de Estudios Andino S.A.S del Municipio de La Unión Nariño cuentan con habilidades gerenciales algunas con un óptimo desempeño y otras que requieren estrategias para su fortalecimiento; se estableció que presenta un cumplimiento del 79.2% en habilidades esenciales y una ponderación total final de 3.9 /5.0 de calificación, lo cual denota un grado de cumplimiento aceptable, donde se requiere fortalecer las habilidades directivas como toma de decisiones, liderazgo y la motivación a empleados, para generar un efecto directo en la consecución de los objetivos institucionales.

Referencias

- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogota.
- Borda. (1981).
- Brunet, L. (1987). *El Clima del Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Carhuallanqui, M. C. (2016). *Tesis administración financiera en la toma de decisiones de las instituciones educativas privadas del nivel secundario de la provincia de Huancayo*. Huacayo Perú.
- Castro, H. S. (2003). Por la refundación comunitaria plan de desarrollo departamento de Nariño. *Plan de desarrollo departamento de Nariño*.
- Centro de Estudios Andino. (2007). *Proyecto Educativo Institucional*. La Union Nariño.
- Centro de Estudios Andino. (2014). *Manual de Calidad*. La Union Nariño.
- Centro de Estudios Andino. (2014). *Manual de Funciones*. La Union Nariño.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. Mc GrawHill.
- Chumbe, R. M. (2016). *Tesis administración financiera en la toma de decisiones de las instituciones educativas privadas del nivel secundario de la provincia de Huancayo*. Huacayo.
- Cope, R. (1991). *El Plan Estratégico*. Bogotá: Legis.
- Duran, O. D. (1987). *Técnicas de Investigación*. Escuela Superior de Administración Pública.
- El clima organizacional, u. e. (2017). El clima organizacional, una estrategia en la gestión de los recursos humanos. .
- Espacios, R. (2009). Estrategias gerenciales para promover la gestión empresarial en PyMEs de confección. *REVISTA ESPACIOS Volumen 38.*, 3.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*.
- Hurtado, L. R. (2014). *La gerencia financiera en la toma de decisiones*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Jiménez., G. R. (1996). *Ediciones Aljibe. Granada (España)*. Granada España.
- Juan Jose Huerta, G. R. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson Educación de México.
- Katz, R. L. (1955). *abilidades para una administración efectiva*.
- Keith Davis, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGranHill undécima edición.
- Keith Davis, J. w. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. . Mexico: McGRAW-HILL.
- Mella, O. (2000). *Técnicas de Investigación Cualitativa, Grupos Focales*. Santiago de Chile.
- Mercedes, M. (2006). Ap. ESCOBAR. Acción comunal y liderazgo social. Proyecto Gobernación de Nariño. *Acción comunal y liderazgo social.*, pagina 18.
- Pastor, R. A. (2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN . *MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN* .

- Pedro., V. J. (1994). *Elementos de investigación*. San José, Costa Rica: EUNED, San José, Costa Rica.
- Peña, A. Q. (2006). *Metodología de investigación científica cualitativa*. Lima.
- Pérez, L. F. (2013). La Comunicación Asertiva. Una habilidad personal y profesional. *El Circulo Directivos de Alcance*.
- Perez, P. N. (2015). *Ensayo El Uso Del Empowerment Como Herramienta Potenciadora En El Mejoramiento Del Sector Financiero Colombiano*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional teoría y practica*. . Mexico : PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, SA. Septima Edición.
- Rodriguez, D. L. (2016). *Propuesta de Estrategias Gerenciales Teóricas de Atención al Cliente*. Manizales.
- Rojas y Medina, M. L. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogota.
- Rojas, L. M. (2011). *Planeación estratégica : Fundamentos y casos*. Bogotá: Retrieved from.
- Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación Diseño y ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Romero, L. J. (2006). *La Gerencia financiera en la toma de decisiones*. Bogota: Palma. Obtenido de unuevagrana.edu.co.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de la investigación*. España: Episteme.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodologia de la Investigación*. Mexico: MacGrawHill.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta ed.)*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Sánchez, J. C. (2014). *psicología de los grupos*. . Aravaca (Madrid): McGRAW-HILL.
- Schutter. (1983).
- Stanley, & HIRT, G. A. (2001). *Fundamentos de Gerencia Financiera*. Bogotá – Colombia: McGraw Hill.
- Tomas, R. V. (1998). *Universidad Católica de Buenos Aires*. Buenos Aires.: Editorial Lumen/Hvmanitas,.
- Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas Segunda Edición*. Mexico: McGraw-Hill.
- Vidal, D. G. (2018). El proceso de solución de problemas. *biblioteca.utec.edu.sv*.
- Villalva, M. (2017). *El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual*. Innova.
- Whetten y Cameron, K. y. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson.
- Ruiz, P. (sf). *Las habilidades gerenciales y su importancia empresarial*. Revista mm. Arroyo, R.
 Capítulo 1: Invitación al éxito y Capítulo 2: Habilidades, competencias y actitud (pp. 23-45). Bogotá, CO: Ecoe
- Madrigal T. (2009). Capítulo 1: *Habilidades directivas y su clasificación*. En Habilidades Directivas (pp. 1-18). Mc. Graw Hill
- Taboada, G. (2015). *La gestión del tiempo como factor clave para conseguir satisfacción en el trabajo*. Capital Humano, 28 (301), 98-101.
- Drucker, P. (1989). *El ejecutivo eficaz*. Barcelona: Editorial Sudamericana. Bustínduy, I. (2015). Editorial UOC, 2015

Anexos



Decreto 4904 de 16 de Diciembre de 2009 Ministerio de Educación Nacional
Resolución No. 3729-3025 Secretaría De Educación Departamental

EL CENTRO DE ESTUDIOS ANDINO S.A.S

NIT 900.752.547-8

AUTORIZA:

A la señora **Eliana Lucia Erazo Quistial** identificada con cédula de ciudadanía No. 1085264347, estudiante de La Corporación Universitaria IBEROAMERICANA del programa Especialización En Gerencia Financiera, para adelantar su trabajo de grado denominado "Las habilidades gerenciales del personal directivo del Centro de Estudios Andino SAS", cuyo objetivo es el de identificar las habilidades directivas con las que cuenta el personal directivo de la institución, con el compromiso de proporcionarle información actualizada requerida para el estudio.

El presente certificado se emite a solicitud de la interesada a los dieciocho (10) días del mes de septiembre de 2020.

Cordialmente,


LILIANA GORETTY OSORIO
DIRECTORA GENERAL

Sede Pasto:
Cra. 23 # 10 -40 Barrio Santiago
Teléfonos: (2) 729 35 13 - 310 215 74 11 - 310 215 62 88



Sede La Unión:
Cra. 1 # 18 - 13 Piso 2 Barrio Niño Dios
Teléfonos: (2) 726 56 26 - 310 215 41 49 - 321 639 91 81

Certificación de calidad Bureau Veritas NTC 5555, NTC 5666, NTC 5581.
www.andino.edu.co