

---

Habilidades Gerenciales para los Directivos de las Empresas del Ramo Ferretero  
del Municipio Villavicencio – Meta

Yorleny Viviana Aguirre Grisales  
Vianey Riaño Álvarez

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio  
2018

Habilidades Gerenciales para los Directivos de las Empresas del Ramo Ferretero  
del Municipio Villavicencio – Meta

Yorleny Viviana Aguirre Grisales

Vianey Riaño Álvarez

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Dra. Marilú Tibisay Acurero Luzardo

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio

2018

**Nota de Aceptación**

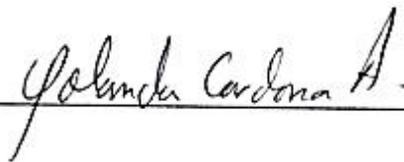
4.0 (Cuatro)



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 30 de noviembre de 2018.

A Dios por permitirme alcanzar dicha meta profesional y personal. A mi familia, por su estímulo y comprensión. A los que integran mi hogar, ellos son para mí lo más importante en la vida y por ellos lo hago prácticamente todo.

Yorleny Viviana Aguirre Grisales.

Al Todopoderoso, por ser mi guía, dinamizador y orientador del camino de la excelencia. A mi familia, por su apoyo y colaboración incondicional. A mi esposo e hijos por su paciencia por muchos sábados que les pertenecían.

Vianey Riaño Álvarez.

### **Agradecimientos**

Las autoras agradecen a todos y cada una de las personas que contribuyeron de una u otra forma al proceso investigativo. Sin embargo, se desea agradecer a las personas y la empresa que con su receptividad apoyaron el proceso académico hasta alcanzar dicha meta.

Dra. Marilu Tibisay Acurero Luzardo. Director Proyecto.

A la empresa Ferretería YURUPARI por su apoyo y colaboración durante el proyecto investigativo.

A los colaboradores de la Ferretería YURUPARI por su participación en el trabajo de campo.

A la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”. Por ser parte de tan importante familia.

Gracias y bendiciones a todos ellos, sus aportes fueron muy valiosos hasta alcanzar dicho propósito.

Las autoras.

## Tabla de Contenido

Resumen .....	11
Abstract .....	12
Introducción .....	13
1. Problema de Investigación.....	14
1.1 Planteamiento del Problema .....	14
1.2 Formulación del Problema.....	15
2. Justificación .....	16
3. Objetivos.....	17
3.1 Objetivo General.....	17
3.2 Objetivos Específicos .....	17
4. Marco Referencial .....	18
4.1 Antecedentes.....	18
4.2 Marco Teórico .....	24
4.2.1 Teoría de la Administración.....	24
4.2.2 Tipos de Organización. ....	26
4.2.3 Organización. ....	27
4.2.4 Aspectos Corporativos.....	29
4.2.5 Gerencia. ....	29
4.2.6 Habilidades Gerenciales. ....	32
4.2.7 Clasificación de las Habilidades Gerenciales. ....	36
4.3 Marco Conceptual.....	44
5. Metodología .....	49
5.1 Enfoque de Investigación .....	49
5.2 Tipo de Investigación .....	49
5.3 Método de Investigación .....	50
5.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información .....	50
5.4.1 Fuentes Primarias. ....	50
5.4.2 Fuentes Secundarias. ....	50
5.5 Población.....	50
5.6 Muestra.....	51

---

5.7 Instrumentos para el Análisis de la Información .....	51
6. Resultados.....	52
6.1 Diagnosticar las Habilidades Gerenciales que Presentan los Directivos de la Ferretería YURUPARI de Villavicencio, Departamento del Meta.....	52
6.1.1 Formato Cuestionario al Gerente. ....	52
6.1.2 Análisis Cuestionario al Gerente.....	56
6.1.3 Encuesta a Colaboradores. ....	57
6.2 Caracterizar el Desarrollo Gerencial Partiendo de los Principios del Proceso Administrativo, que Presenta la Ferretería YURUPARI de Villavicencio, Meta.....	64
6.3 Elaborar Lineamientos para el Desarrollo de Habilidades Gerenciales Orientado a los Directivos de la Ferretería YURUPARI.....	72
6.3.1 Plan de Acción Ramo Ferretero. ....	74
7. Conclusiones .....	75
8. Recomendaciones.....	77
Referencias Bibliográficas.....	78
Apéndices .....	83

---

**Lista de tablas**

Tabla 1. Organización.....	27
Tabla 2. Lineamiento para el desarrollo de habilidades gerenciales orientado a los directivos de la Ferretería Yurupari. ....	72

### Lista de figuras

Figura 1.	Elementos de una organización. ....	25
Figura 2.	Recursos de la organización. ....	26
Figura 3.	Habilidades gerenciales. ....	33
Figura 4.	Ejes de la gerencia integral. ....	35
Figura 5.	Un modelo de habilidades directivas esenciales. ....	36
Figura 6.	¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa “misión, visión, principios y valores”? .....	57
Figura 7.	¿Se lleva a cabo por parte de los directivos evaluación de desempeño? .....	58
Figura 8.	¿Conoce los objetivos y metas de la empresa? .....	59
Figura 9.	¿Cree usted que exige una comunicación asertiva a nivel interno? .....	59
Figura 10.	¿Considera usted que la estructura interna actual de la Ferretería Yurupari, se adapta frente al cumplimiento de: Expectativa, Objetivos, Metas, Políticas? .....	60
Figura 11.	¿Tiene usted conocimiento si la empresa cuenta con indicadores de gestión (eficacia, eficiencia y efectividad)? .....	61
Figura 12.	¿Cree usted poseer habilidades, actitudes y aptitudes en el desempeño de sus funciones? .....	62
Figura 13.	¿Cuenta usted con el apoyo incondicional de la gerencia y directivos para el cumplimiento de las actividades asignadas? .....	62
Figura 14.	¿Considera que los recursos con que cuenta la organización (humanos, materiales, administrativos y tecnológicos), permitirán garantizar el éxito futuro de la empresa? .....	63
Figura 15.	El proceso administrativo. ....	64
Figura 16.	Qué es planeación. ....	65
Figura 17.	La organización. ....	66
Figura 18.	La organización del tiempo. ....	67
Figura 19.	La dirección. ....	68
Figura 20.	Los directores. ....	69
Figura 21.	El control. ....	70
Figura 22.	El proceso administrativo. ....	71

### Lista de apéndices

Apéndice A.	Cámara de Comercio. ....	84
Apéndice B.	Registro Único Tributario. ....	86
Apéndice C.	Tomas fotográficas. ....	87
Apéndice D.	Formato cuestionario al gerente. ....	88
Apéndice E.	Encuesta a colaboradores. ....	92

## Resumen

El presente estudio basado en el desarrollo de las habilidades gerenciales que presentan los directivos de la empresa YURUPARI de Villavicencio - Meta estableció objetivos, el diagnóstico de las habilidades gerenciales que presentan los directivos así como la caracterización del desarrollo gerencial partiendo de los principios del proceso administrativo; para finalmente establecer lineamientos en función de orientar las habilidades gerenciales que deben tener los directivos de la Ferretería. La metodología aplicada demandó un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación abordada es descriptivo y el método deductivo. Se recurrió a una revisión bibliográfica y la aplicación de encuestas realizada a los colaboradores. Las fuentes secundarias incluyen libros, antecedentes e internet. Los resultados conllevaron al desarrollo de los objetivos propuestos, como aporte significativo a la problemática evidenciada, para lo cual la empresa cuenta con herramientas, procesos administrativos no muy bien establecidos pero que pueden ser mejorados, así como se establecen los lineamientos y habilidades gerenciales prácticas y técnicas, en pro de una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial.

*Palabras clave:* habilidades gerenciales, proceso administrativo, desarrollo gerencial y liderazgo.

### **Abstract**

The present study based on the development of managerial skills presented by the management of the company YURUPARI of Villavicencio - Meta established objectives, the diagnosis of management skills presented by managers as well as the characterization of management development based on the principles of the administrative process; to finally establish guidelines in terms of guiding the management skills that should have the managers of the hardware store. The methodology applied demanded a quantitative approach, the type of research addressed is descriptive and the deductive method. A bibliographic review and the application of surveys made to collaborators were used. Secondary sources include books, backgrounds and the internet. The results led to the development of the proposed objectives, as a significant contribution to the problems highlighted, for which the company has tools, administrative processes that are not well established but can be improved, as well as establishing guidelines and practical management skills. Techniques, in favor of greater survival, profitability and business growth.

*Keywords:* management skills, administrative process, managerial development and leadership.

## **Introducción**

Mediante habilidades gerenciales para los directivos de las empresas del ramo ferretero del municipio de Villavicencio, departamento del Meta. Se establecen los siguientes objetivos: Identificar las habilidades gerenciales que presentan los directivos de la Ferretería YURUPARI; caracterizar el desarrollo gerencial partiendo de los principios del proceso administrativo, que presenta la Ferretería; elaborar lineamientos para el desarrollo de habilidades gerenciales orientado a los directivos de la Ferretería YURUPARI.

En este orden de ideas, el trabajo fue relevante para la Ferretería YURUPARI, si se tiene en cuenta que sus beneficios van encaminados a proporcionar elementos necesarios para el desarrollo de habilidades gerenciales; a través de la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, negociación, resolución de conflictos, negociación y toma de decisiones, para el desarrollo personal y profesional; asumir una actitud positiva y compromiso con el negocio. Por tanto, se requiere compromiso consigo mismo, responsabilidad para asumir desafíos, capacidad para aprender y ser mejor, actitud positiva y constructiva, adiestramiento, capacitación y desarrollo, dirección como parte del proceso o funciones administrativas, comunicación asertiva, sinergia o empatía, retroalimentación constante, liderazgo, motivación, negociación, trabajo en equipo y toma de decisiones.

## 1. Problema de Investigación

### 1.1 Planteamiento del Problema

La importancia del conocimiento en el desarrollo de habilidades como estrategia para la toma de decisiones y el establecimiento de un liderazgo visionario que garantice el éxito futuro de la organización, constituyen aspectos fundamentales para los procesos internos de las organizaciones, tal como es manifestado por Ames, *et al* (2008), quienes además manifiestan que el desarrollar las habilidades gerenciales conlleva a la experiencia, conocimiento y el interactuar armoniosamente en el desempeño de las funciones de los trabajadores.

Por otra parte, la necesidad de estructurar la gerencia como cambio organizacional para lograr la integración y el desarrollo personal, promoviendo permanentemente el liderazgo transformacional y proporcionando una filosofía integral necesaria y que articule con un enfoque holístico interdisciplinario (Ferrer, 2000, p. 17).

En este orden de ideas, Ferrer & Clemenza (2006), destaca que el desarrollo de habilidades gerenciales, juegan un papel clave como estrategia competitiva en el sector metalmecánico venezolano, donde se indica que las competencias se convierten en fuente estratégicas competitivas; impulsando la toma de decisiones y potenciando la diferenciación en el contexto donde opera.

También se describen los aportes de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el sector hotelero de México; logrando con ello una articulación o engranaje hacia el éxito organizacional y conllevando a un liderazgo que genera motivación, comunicación, destrezas y habilidades, actitudes, perseverancia, ética y responsabilidades (Reyes, 2016, p. 41).

De igual manera, Serna (1997) señala sobre la importancia del desarrollo y habilidades gerenciales, lo que hace necesario una visión y organización como ventaja competitiva y asumir la gestión de servicios y tareas, si se tiene en cuenta que la competencia se hará más intensa y

agresiva, donde la sobrevivencia de la empresa ineficiente e ineficaz o sea no productiva, se verá cada vez más amenazada.

De ahí, la necesidad de establecer una perspectiva positiva, habilidades para mejorar relaciones interpersonales, cumplimiento de propósitos, metas y objetivos, conocimiento de acontecimientos o situaciones del contexto organizacional; incluye el liderazgo, pensamiento crítico, direccionamiento estratégico, inteligencia emocional, análisis del entorno (clientes, aspectos financieros, tecnológicos, procesos, proveedores, políticas, sociales, entre otros).

Por consiguiente, se requiere contrarrestar dichas limitaciones, con estrategias gerenciales, mediante orientación de resultados, participación activa y dinámica no sólo de la gerencia, sino del talento humano que la integra, buena comunicación, reconocimiento, conocimiento global, compromiso, capacitación y desarrollo, sistema de evaluación y mejora, pensamiento crítico, adaptación, no resistencia al cambio, capacidad de ver el potencial de las situaciones que afecten a la empresa o negocio; manejo de conflictos, logrando acuerdo y mantener relaciones efectivas; negociar con base a los intereses y no con base a las posiciones.

En este contexto, las tendencias de fidelización de cliente, enfoque de retención, imagen de la empresa, comportamientos y actitudes globales, liderazgo, manejo de conflictos, lealtad, ética y responsabilidad social, normas y valores, influencia gerencial y trabajo en equipo, y por ende toma de decisiones; es decir, habilidades gerenciales que permitan direccionar a la empresa desde un entorno ético y responsable, productivo y competitivo, que garantice el éxito futuro de la organización.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cuáles son las habilidades gerenciales de los directivos de la Ferretería YURUPARI de Villavicencio, departamento del Meta?

## 2. Justificación

La justificación permite establecer los siguientes aspectos: desde la visión teórica, Hernández, Fernández & Baptista (2013), señalan que el valor teórico permite establecer el desarrollo de teorías, teniendo en cuenta conceptos, variables, que permitirán contribuir a resultados y comportamientos de relaciones entre variables. Es decir, hace hincapié en el desarrollo de habilidades gerenciales para los directivos de la empresa YURUPARI; ubicada en Ciudad Porfía de Villavicencio, departamento del Meta.

Por otra parte, desde la visión metodológica, ayuda a la creación de técnicas e instrumentos para la recolección de información o datos; sirviendo desde luego poder identificar o conocer las variables o relaciones entre estas, con miras a establecer mejoras.

Desde la visión práctica, contribuye a la solución de la problemática evidenciada, que hace referencia a la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales, responsabilidades, dirección de equipos eficientes y eficaces, además de establecer la actitud que presenta el personal que conforma la organización.

En este orden de ideas, el trabajo es relevante para la Ferretería YURUPARI, si se tiene en cuenta que sus beneficios van encaminados a proporcionar elementos necesarios para el desarrollo de habilidades gerenciales; a través de la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, negociación, resolución de conflictos, negociación y toma de decisiones, para el desarrollo personal y profesional; asumir una actitud positiva y compromiso con el negocio. Por tanto, se requiere compromiso consigo mismo, responsabilidad para asumir desafíos, capacidad para aprender y ser mejor, actitud positiva y constructiva, adiestramiento, capacitación y desarrollo, dirección como parte del proceso o funciones administrativas, comunicación asertiva, sinergia o empatía, retroalimentación constante, liderazgo, motivación, negociación, trabajo en equipo y toma de decisiones.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Analizar las habilidades gerenciales de los directivos de la Ferretería YURUPARI de Villavicencio, departamento del Meta.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar las habilidades gerenciales que presentan los directivos de la Ferretería YURUPARI de Villavicencio, departamento del Meta.
- b) Caracterizar el desarrollo gerencial partiendo de los principios del proceso administrativo, que presenta la Ferretería YURUPARI de Villavicencio, Meta.
- c) Elaborar lineamientos para el desarrollo de habilidades gerenciales orientado a los directivos de la Ferretería YURUPARI.

## 4. Marco Referencial

### 4.1 Antecedentes

Los autores Ames et al (2008), realizaron el trabajo de investigación, denominado “Desarrollo de habilidades para la toma de decisiones”, de la Universidad Nacional Autónoma de México. Conceptualiza que las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización. La importancia de las habilidades gerenciales radica principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo, y sobre todo los resultados que se esperan de ellos.

Existen tres grandes grupos de habilidades que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- a) Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experiencia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- b) Habilidades humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados.
- c) Habilidades conceptuales: se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa.

En general podemos resaltar las siguientes habilidades necesarias e indispensables para cada gerente:

- a) Manejo y administración de recursos humanos.
- b) Gestión de tiempo.
- c) Capacidad de análisis.
- d) Capacidad de negociación.
- e) Gestión de proyectos.

- f) Toma de decisiones.
- g) Trabajo en equipo.

La toma de decisiones. La definen como la elección de un curso de acción determinado entre varios cursos de acción posibles. Pero para que dicha elección tenga lugar, es necesario que exista un problema, en el sentido de brecha entre una situación actual o proyectada y una situación deseada, o sea, un camino a recorrer.

Importancia de la toma de decisiones. Drucker (2002) afirmó en uno de sus libros más relevantes que la toma de decisiones es “la primera habilidad administrativa” y autores como Charles Kepner y Benjamín Tregoe opinan que “ningún buen gerente necesita que lo convenzan de que el análisis del problema y la toma de decisiones son las cosas más importantes que hace. El éxito que consiga prácticamente dependa de que haga bien las cosas. Es por ello que la toma de decisiones es la principal responsabilidad y función del gerente porque de acuerdo a dichas acciones se evidenciarán los resultados y objetivos obtenidos por la empresa.

Pautas para la aplicación de la toma de decisiones:

- a) No hay una sola forma óptima de tomar todas las decisiones.
- b) Los pasos para tomar una decisión invariablemente se superponen.
- c) Los factores tanto conscientes como inconscientes influyen sobre nuestras decisiones.

Por otra parte, el autor Raineri (1998), realizó un artículo sobre “Habilidades gerenciales: análisis de una muestra de administradores en Chile”. Estableciendo para ello que El presente estudio corresponde a una investigación exploratoria del grado de presencia percibido en una muestra de ejecutivos, mandos medios y profesionales chilenos, de un conjunto de habilidades necesarias para ejercer cargos gerenciales. La evaluación se efectuó recogiendo, a través de cuestionarios, la opinión de los jefes directos de las personas evaluadas sobre el grado de dominio que sus subordinados tenían de estas habilidades gerenciales.

Los resultados mostraron que los ejecutivos y profesionales evaluados eran percibidos con un mayor dominio de habilidades analíticas, motivacionales y valóricas, y con un menor dominio de habilidades interpersonales y emocionales. Los resultados observados se analizaron en función de algunos avances recientes en la literatura sobre habilidades gerenciales, el tipo de habilidades y competencias que se promueven en los programas de desarrollo de ejecutivos de organizaciones contemporáneas y la literatura sobre causas de fracaso de sus carreras de ejecutivos y profesionales.

La importancia del papel de las habilidades emocionales e interpersonales de los administradores como determinante de su rendimiento laboral ha aumentado considerablemente en el entorno dinámico en que compiten las organizaciones más planas y flexibles de hoy. Este trabajo es un estudio exploratorio que busca entender el grado de dominio que tiene una muestra de ejecutivos nacionales sobre estas y otras habilidades consideradas necesarias para ser efectivos en este tipo de cargos. Se evaluó el grado de dominio en cuatro áreas de habilidades: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

Los resultados indicaron que los evaluadores consideraban que los ejecutivos de la muestra poseían un mayor grado de dominio de las habilidades de motivación, valores y habilidades analíticas, un menor grado de dominio de las habilidades interpersonales y aún menor de las habilidades emocionales. Estos resultados adquieren mayor relevancia al considerar que la literatura sobre el fracaso de desarrollo de la carrera de profesionales y ejecutivos muestra que el déficit de habilidades interpersonales y emocionales son una causa frecuente de fracasos en este tipo de carreras laborales. Además, es importante hacer notar que los programas de desarrollo de ejecutivos de organizaciones nacionales e internacionales enfatizan el desarrollo de estas habilidades entre sus profesionales y ejecutivos. Una posible explicación para los resultados encontrados en este estudio puede proponerse en función del tipo de cultura y sociedad en que nos desenvolvemos. En las sociedades occidentales de economía de mercado, como la nuestra, se enfatiza la competencia, el individualismo y la eficiencia (Thurow, 1992). En esta clase de entorno los procesos educacionales y los modelos y estilos de vida propagados fomentan y preparan a las personas para actuar en forma técnica y racional (Herrnstein y Murray, 1994). Por lo tanto, es

consistente que, como ocurrió en este estudio, encontremos personas muy motivadas y dispuestas para asumir cargos que reflejen éxito dentro del paradigma sociocultural predominante.

Se cita a Hernández (2005), en su artículo de la Revista *Negotium*, denominado “Epistemología y formación gerencial: un enfoque holístico”, de la Universidad de Zulia, Venezuela. Señalando que en la actualidad los continuos cambios presentes en el entorno exigen la participación oportuna de una gerencia calificada capaz de enrumbar a la organización hacia la productividad y la excelencia.

Las teorías sobre la gerencia de empresas han oscilado entre el método científico y básicamente cuantitativo propuesto por Taylor (1911) y un estilo dinámico, creativo lo que según Hernández (2002) constituyen algunos de los lineamientos del perfil del gerente, en el cual se destacan elementos basados en la personalidad del gerente más que en los cálculos y las estadísticas considerando el liderazgo como elemento importante de la gerencia. En ambos extremos, surge como objetivo analizar la epistemología como doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico de la formación gerencial.

El paradigma utilizado es el holístico, el cual encara todos los elementos y constituye un sistema abierto, en el cual las cosas y las Personas están entrelazadas con todas las organizaciones. Se exige ante las necesidades existentes una formación gerencial transdisciplinaria, una visión compartida hacia el manejo de una serie de conceptos que le permitan el abordaje efectivo y competitivo.

La formación gerencial ha tenido cambios graduales, desde Taylor hasta la actualidad, al extremo de que se han venido *implementando* teorías que han hecho posibles avanzar del método científico racional hacia las redes de cooperación interinstitucional. Los tejidos corporativos representados por la combinación de capacidades múltiples, conocimientos en diversas áreas y en fin de la simbiosis del líder-gerente en función al contexto en el cual se desenvuelva la organización.

Según señala Ferrer, Romero & Rivera (2002) los actores del proceso han establecido la necesidad de *formar a* la gerencia, en función de *adecuarlos* hacia el cambio organizacional que se requiere. Los autores citados coinciden con el presenta estudio al considerar a la formación más allá de la educación para el puesto de trabajo. Haciendo referencia a la UNESCO, se requiere de la educación y la formación para lograr la integración social y el desarrollo personal.

Así mismo concluye Ferrer, Romero & Rivera (2002), en la necesidad de las organizaciones de que los gerentes lidericen el proceso de cambio, que tengan visión de futuro y que la comuniquen acertadamente, coincidiendo en la necesidad de implementar un enfoque holístico e integral para la formación gerencial, en virtud de ameritar de la transdisciplinariedad como la forma de promover el pensamiento global, transformacional.

Para finalizar cabe destacar el requerimiento de implementar programas de formación gerencial fundamentos bajo un enfoque holístico, ello con la finalidad de proporcionar una verdadera filosofía integral que integre lo más avanzado del conocimiento en materia gerencial con los aspectos humanísticos tan necesarios en esta época de cambios organizacionales y de rompimiento de paradigmas hacia el diálogo entre ciencia y sociedad.

En este orden de ideas, las autoras Ferrer y Clemenza (2006), indican sobre las “Habilidad gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana”. Resumiendo los siguientes aspectos: La realidad de la empresa venezolana centra su atención de largo plazo en una gestión humana, que teniendo en cuenta su desempeño distintivo, sea capaz de impulsar el desarrollo de los sectores productivos donde está inmersa. Es por ello que el cúmulo de competencias generales se convierte en fuente de estrategia competitiva, impulsando la toma de decisiones y potenciando la diferenciación en el mercado.

El potencial creativo de una empresa y, por tanto, su ventaja competitiva, depende de su posibilidad de mantenerse centrada y proactiva ante la incertidumbre, manteniendo su atención en factores como la tecnología, la calidad, el talento humano y las finanzas que, aunadas a su capacidad de manejar habilidades gerenciales, marcan las condiciones que desarrollan sus competencias distintivas, para asumir con renovado carisma el éxito organizacional.

Cada empresa está definida por la combinación de recursos y capacidades distintivas y por la posibilidad de creación de valor, condición que la diferencia para catalogarla como competitiva. Por supuesto, la base de ello está en sus condiciones internas y en su capacidad para generar estrategias que le permitan potenciarse en el mercado meta seleccionado; por la búsqueda de la ventaja permanente frente a un mercado abierto, que no es más que la ventaja creada por la diferenciación de sus capacidades y, por tanto, de la búsqueda permanente de la competitividad a nivel global.

Finalmente, Reyes (2016) realizó el trabajo denominado “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional”, en la Universidad Rafael Landívar, como tesis de grado, estableciendo los siguientes aspectos: Los gerentes son los sujetos encargados de llevar a la empresa al cumplimiento de los objetivos establecidos. El camino hacia esta meta se vuelve favorable, cuando los encargados poseen un conjunto de habilidades que incluyen destrezas de liderazgo, motivación, escucha activa y negociación que les permitan dirigir a los colaboradores hacia el desarrollo organizacional.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, estudio que se realizó con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango.

Se propuso una guía de 4 estímulos que permiten a los gerentes mejorar sus habilidades a través de diferentes actividades con el fin de reflejar que cuando las habilidades que se poseen son puestas en práctica se logra el desarrollo organizacional. Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.

Para las empresas investigadas es de suma importancia el desarrollo organizacional ya que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la situación real de la empresa y de esta forma conocer los cambios que necesitan realizar. De acuerdo a la investigación el desarrollo

organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz.

## **4.2 Marco Teórico**

A continuación, se describen teorías sobre la temática de estudio, teniendo en cuenta los siguientes aspectos por diferentes teóricos que versan sobre la temática abordada.

### **4.2.1 Teoría de la Administración.**

La autora Peña (2015), realiza valiosos aportes dentro del marco de la teoría administrativa:

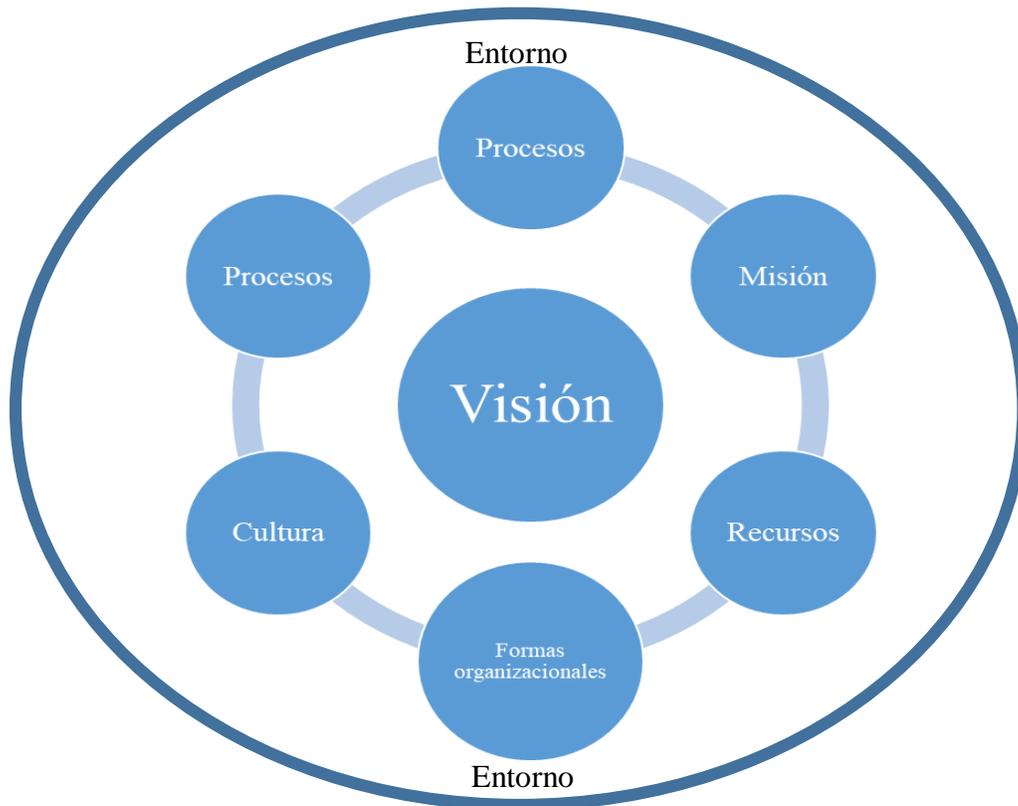
El marco de la teoría de la administraciónEl marco de la teoría de la administración, es un instrumento indispensable para el futuro profesional en administración de empresas, porque es un parámetro decisivo en su nivel de eficiencia y productividad en vida laboral y profesional. Estas decisiones son compromisos no repetitivos de gran importancia, ya que las decisiones tienden a ser irreversibles. Los métodos de administración han evolucionado, tanto los intuitivos como los tradicionales han sido reemplazados por técnicas científicas, adaptadas al contexto de las empresas u organizaciones. Se está viviendo un cambio en todos los aspectos, tanto político, económico, científico, tecnológico y de comunicaciones así como en las mismas organizaciones, por ello las organizaciones desempeñan un papel fundamental, lo cual se vislumbra entre otras cosas en la estructura organizacional de las entidades.

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información, a pesar de los factores que las afectan. Estos factores pueden ser internos y externos, los externos pueden ser la educación, la cultura, la política social y la tecnología, los internos, las funciones y los objetivos entre otros.

El cambio consciente y purificado de una organización exige o supone el conocimiento tanto de la situación actual como de la situación deseada, esta situación deseada o ideal servirá de punto de referencia para determinar qué aspectos de la situación actual deben ser modificados o

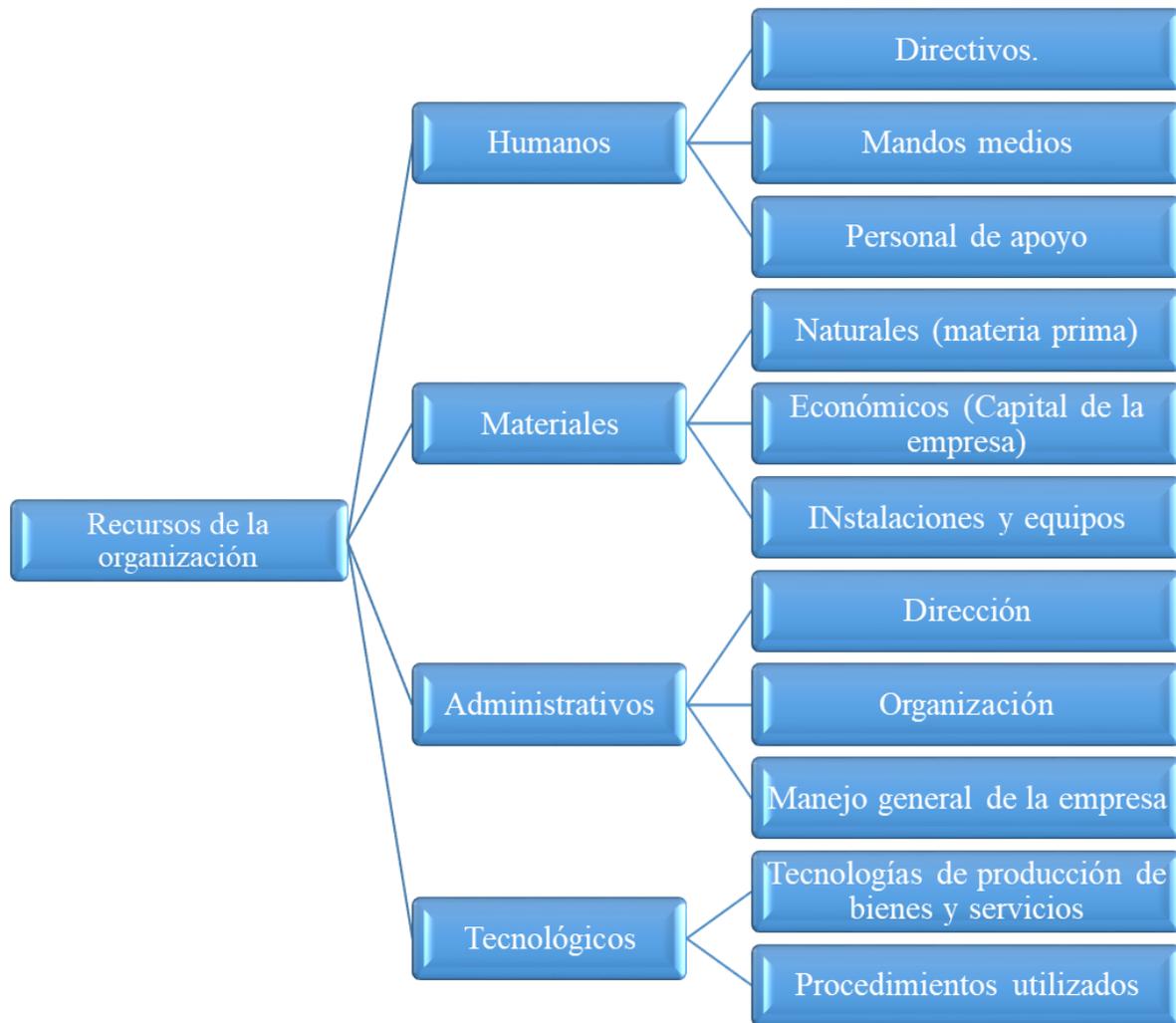
en qué proporción, de esta forma; la diferencia entre lo y lo ideal es el trayecto que debe recorrer la empresa en busca de su perfeccionamiento.

Cuando se emprende el estudio de una organización pública o privada con miras a un cambio o una posible reestructuración, es necesario tener en cuenta que, la organización es un sistema en torno a una misión, es decir, a un propósito de sus miembros, o razón de ser, a una visión, o imagen prefiguradas de su estado deseable viable, un conjunto de procesos y prácticas de trabajo, una cultura, o conjunto de suposiciones, valores y normas, unos recursos y formas organizacionales, en un entorno determinado, que favorecen o condicionan el cumplimiento de la misión. (Rodríguez & Parra, 2002).



*Figura 1.* Elementos de una organización.  
Fuente: (Peña, 2015, p. 27).

Por lo tanto, el compromiso para lograr una verdadera transformación de las organizaciones, implica analizar a fondo dichos componentes, para determinar posteriormente el escenario de intervención.



*Figura 2.* Recursos de la organización.  
 Fuente: (Peña, 2015, p. 28).

#### **4.2.2 Tipos de Organización.**

Se encuentra la administración pública o privada, organizaciones ceñidas a conceptos tradicionales e inmersas en prácticas administrativas rutinarias que impiden su creatividad y marchitan paulatinamente su desarrollo institucional. Se presentan a continuación las características propias del tipo de organización tradicional actual, en contraste con las de la organización moderna que se desea proyectar en el futuro.

### 4.2.3 Organización.

Son redes cerradas de personas en interacción, tienen una identidad y una estructura. Una institución, como una empresa o agencia gubernamental, puede no ser una organización si existen agentes que actúan en representación de ella y no son parte de la institución.

Tabla 1

*Organización.*

<b>Organización</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No sólo es un espacio físico, es un medio para relacionarse e intercambiar ideas, destrezas y comportamientos con otros miembros de la organización, de evolucionar y aprender en el hacer, de obtener una contraprestación justa y equitativa por el trabajo realizado en la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee elementos de la cultura organizacional que es la construcción de significados comunes donde se validan principios que hacen parte de la cultura organizacional, las conductas, tradiciones, hábitos y costumbres sumadas a las percepciones de los individuos se traducen en clima organizacional.</li> </ul>

Fuente: (Peña, 2015, p. 48).

Los elementos de una organización son: la misión, visión, los recursos, las formas organizacionales, la cultura, los procesos, el entorno. Existen dos tipos de organizaciones: las organizaciones tradicionales, las organizaciones modernas. (Peña, 2015, p. 48).

Características de las organizaciones tradicionales:

- a) Valoración de la organización como tal.
- b) Estructura piramidal rígida y jerarquizada.
- c) Aislamiento entre áreas.
- d) Toma de decisiones soportadas en línea de autoridad.
- e) Bajo nivel educativo.
- f) Asignación de labores ajenas al perfil del empleado.
- g) Gestión enmarcada por el manual de funciones.
- h) Canales formales de comunicación.
- i) Trabajo mecanizado y rutinario.

Características de una organización moderna:

- a) Valoración del ser humano.
- b) Estructura plana, flexible y corporativa.
- c) Cultura corporativa, articulada y sinergia.
- d) Gestión a través de procesos.
- e) Situación de comunicación ágil y fluida.
- f) Mayores y mejores niveles educativos.
- g) Toma de decisiones con base en la información, la participación e iniciativa del empleado, la voz del cliente, los cambios del entorno, etc.
- h) Autonomía y autoridad basada en el conocimiento, ejemplo y ética.
- i) Asignación de tareas con base en una clara correspondencia entre las exigencias de la actividad y el perfil del funcionario.
- j) Valoración de la productividad del desempeño a través de indicadores y monitoreo del proceso.

Paradigmas de organizaciones modernas: (Peña, 2015).

- a) Gestión participativa.
- b) Gestión innovadora.
- c) Gestión competitiva.
- d) Descentralización.
- e) Apertura a economías mundiales.
- f) Innovación tecnológica.
- g) Nuevas políticas educativas.
- h) Surge una nueva dinámica mundial, en la forma de conducir las organizaciones.

Estructura: es definida por las relaciones constituidas por recursos específicos (por ejemplo, personas, recursos físicos, similares) que producen los relacionamientos (es decir, abstracciones de relaciones constitutivas) de la organización. Nótese que un mismo relacionamiento puede soportar distintas relaciones.

#### **4.2.4 Aspectos Corporativos.**

La misión constituye la razón de ser o propósito para el cual fue creada la organización.

- a) La visión, es el marco de referencia prefigurada que se quiere de la organización en futuro.
- b) El marco axiológico, encierra el conjunto de valores principios y creencias que definen prácticas, normas, reglas y roles de actuación de los individuos, base de la cultura corporativa.
- c) Los procesos básicos, comprende la identificación y definición de los procesos básicos.

Criterios que se deben tener para una reestructuración, los programas de estructuración están sujetos los criterios que a continuación se indican:

- a) Debe contribuir eficaz y eficientemente al logro de los objetivos institucionales.
- b) Buscar una estructura flexible para adaptarse al entorno y afrontar las nuevas contingencias.
- c) Definir las líneas de autoridad y responsabilidad, e igualmente describir claramente las funciones claves de las dependencias.
- d) Revisar la estructura en la medida en que no concuerde con la realidad.
- e) Dependiendo de la jurisdicción y la autonomía concedidas en la ley de creación y en los estatutos básicos y orgánicos, se podrán crear direcciones regionales o seccionales.
- f) Las unidades regionales a su vez, pueden contar con una estructura interna mínima.

#### **4.2.5 Gerencia.**

La consideran los tratadistas como el arte de: pensar, decidir, actuar, realizar lo planeado y obtener resultados productivos a partir de una interacción humana constante. En su concepción más amplia, es la acción de Liderar grupos en las organizaciones.

Por qué existe la gerencia. Porque los resultados no pueden ser individuales, necesitan del concurso de participación de un grupo de individuos de cuya acción se logren objetivos comunes.

Importancia de la gerencia. Juega un papel fundamental en la articulación de intereses comunes y se constituye en la garantía de que los objetivos serán alcanzados en la forma más adecuada, al gerente le corresponde promover espacios participativos para recibir sugerencias y nuevas ideas de cómo obtener resultados previstos, de igual forma le conviene hacer un seguimiento exhaustivo sobre el comportamiento de los integrantes de su equipo para detectar problemas y convocar a una solución conjunta.(Peña, 2015).

En la cultura occidental la tendencia de empleados y funcionarios, es la de ocultar al gerente la ocurrencia de errores en la presentación de servicios, los cuales generalmente se tratan de justificar minimizándolos o desconociéndolos, afectando la productividad de la gestión gerencial, puesto que la toma de decisiones se efectúa sobre la creencia equívoca de que no existen tales dificultades; luego es al gerente a quien le asiste la iniciativa de anticiparse a los hechos, escudriñar e identificar los obstáculos para sortearlos oportunamente.

Quién es un gerente. Es, sin excepción, aquella toda persona que conduce y dirige grupos humanos dentro de una organización, la función gerencial no depende del nivel jerárquico del equipo y menos aún del tamaño y clase de grupo.

Errores de Interpretación de la Función Gerencial:

- a) Solamente es responsable la gerencia.
- b) Corresponde máximo al segundo nivel jerárquico.
- c) Sólo es de competencia de quienes tienen a su cargo manejo presupuestal y un representativo número de personas.
- d) Se refiere exclusivamente a cargos administrativos, los cargos técnicos no requieren de habilidades gerenciales.
- e) La labor gerencial no requiere de conocimiento ni capacitación, basta con la experiencia o la simple formación profesional para ser un gerente efectivo.

El logro de la misión institucional, requiere contar con gerentes que orienten sus unidades hacia un servicio de calidad, lo cual implica:

- a) Poseer capacidad gerencial, la cual va mucho más allá de la habilidad para administrar, puesto que exige actividades más complejas como capacidad analítica, de decisión y liderazgo, para juzgar, afrontar riesgos e incertidumbres. Además, el mundo moderno exige de los ejecutivos una gran facultad de negociación entre intereses y demandas múltiples y la integración sinérgica de todos los factores organizacionales que hoy entran en juego para hablar de gestión integral.
- b) Demostrar ante gerentes y jefes en general, que para la toma de decisiones, delegación y asignación de tareas con efectividad es indispensable conocer e identificar con claridad el nivel de conocimientos, grado de experiencias, así como las habilidades y destrezas de cada integrante del equipo de trabajo.
- c) Sensibilizar a jefes, que al asumir su rol gerencial se convierten en facilitadores y en instructores permanentes de su equipo; demostrando con casos concretos la envergadura e implicaciones que ostentan las actividades por desarrollar.

Propiciar en los gerentes de todos los niveles de la organización el aceptar la necesidad de recibir formación y actualización permanente en:

- a) Alinear el desarrollo organizacional con el crecimiento personal de tal manera que el fortalecimiento integral sea el soporte de una institución sólida, respetada y competitiva.
- b) Sintonizar los procesos con la misión institucional y los resultados con las metas, a través de una adecuada asignación de responsables, la función gerencial se retroalimenta a través de la evaluación de los individuos que hacen parte del equipo de trabajo.

Al gerente le corresponde monitorear y evaluar el proceso en primer término, puesto que es él quien ha seleccionado a los responsables para el cumplimiento de las tareas, bajo el supuesto de que conoce a los individuos y la naturaleza de la acción por desarrollar. Durante el monitoreo del proceso, surge el liderazgo colectivo de quienes intervienen en él. Esta es la razón por la cual, cada proceso contempla un indicador que permite determinar el porcentaje de cumplimiento de la meta según los resultados obtenidos. El gerente promueve la observación múltiple sobre el comportamiento del proceso, a fin de recopilar datos y hechos que identifiquen las causas de los

problemas, faciliten el análisis estadístico, soporten la toma de decisiones y la implementación de ajustes y correctivos oportunamente.(Peña, 2015).

- a) Generar compromisos con la institución, con el equipo y consigo mismo, de tal manera que el individuo se sienta parte integral de la institución, donde su desempeño contribuya al cumplimiento de la misión, el hombre no puede sentirse un elemento más dentro de la organización, extraviado entre la multitud, debe constatar que aporta, afín de que la inteligencia del equipo supere la capacidad intelectual de cada uno de sus miembros.
- b) Promover en los equipos que el aprendizaje, no solo genera resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen y se desarrollan con mayor rapidez, la disciplina del aprendizaje en equipo, comienza con el diálogo a través del cual se llega al pensamiento conjunto, a la cultura corporativa y a una gestión articulada y sinérgica con énfasis en el mejoramiento continuo.

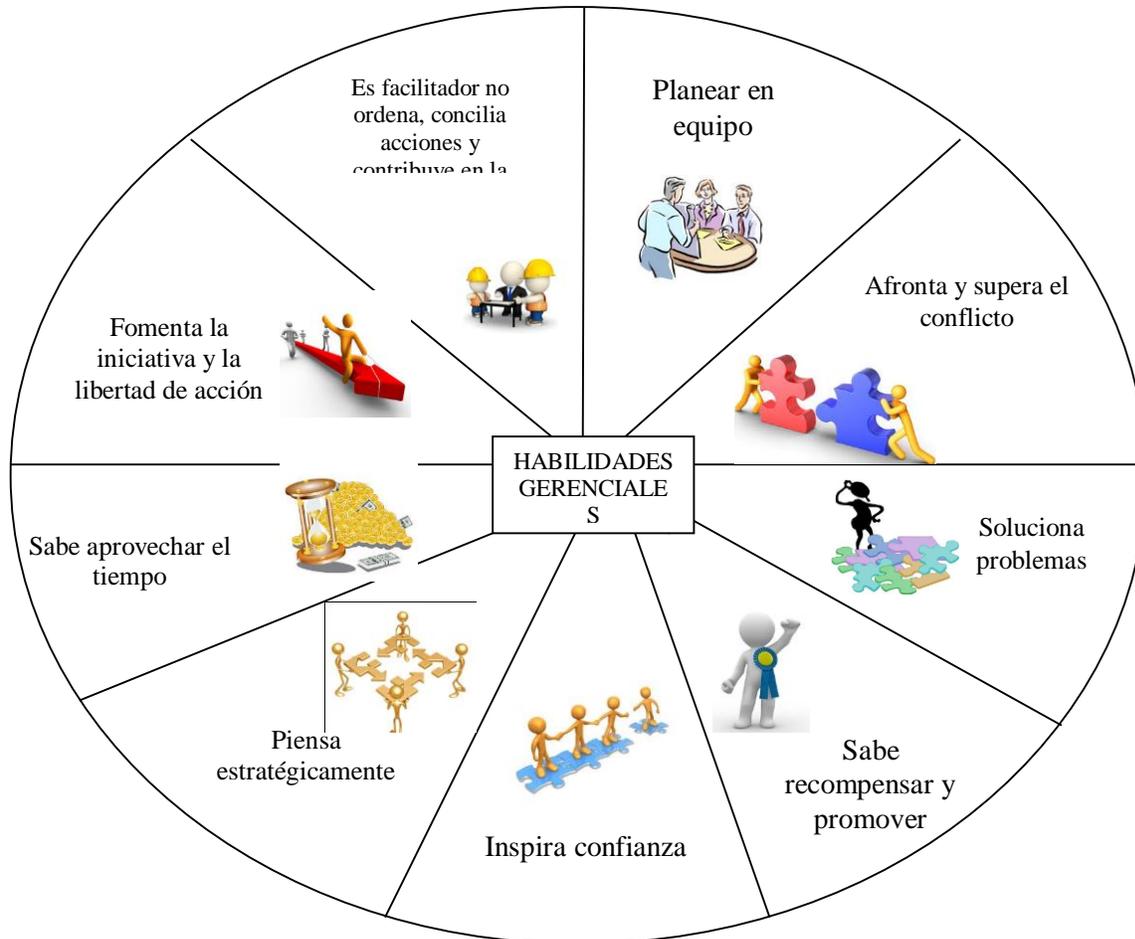
Hay equipo cuando sus miembros trabajan coordinadamente en torno a una meta específica, comparten información y toman decisiones conjuntas, parten de la multiplicidad de criterios y diversidad de intereses, cuando los miembros son conscientes que hacen parte integral de un sistema donde cada una de sus partes actúa en forma sincronizada, utilizando su máximo potencial a tal punto que si una de sus piezas o elemento falla o actúa deficientemente, afecta el funcionamiento global de la organización.(Peña, 2015).

#### **4.2.6 Habilidades Gerenciales.**

Dentro de las habilidades que debe poseer una persona para desarrollar funciones gerenciales se encuentran.

- a) **Habilidad cognoscitiva:** es decir que se debe preparar y actualizar para desempeñar el cargo, tiene claro lo que piensa, actúan en forma correcta y sabe que sienten sus colaboradores.
- b) **Habilidad analítica:** es una persona que planea sobre la realidad, diseña estrategias, concibe tácticas y resuelve conflictos.
- c) **Habilidad de comportamiento:** es un gerente modelo de conducta, aprende nuevas formas de interacción humana, dialoga y escucha, es firme y ejerce autoridad.

- d) Habilidad de acción: asiste el desempeño de sus colaboradores con capacidad para articular mentes y voluntades en la ejecución de acciones efectivas. (Peña, 2015).



*Figura 3.* Habilidades gerenciales.

Fuente: (Peña, 2015, p. 48).

Qué espera un gerente de un colaborador que está a su servicio: profesionalismo, conocimiento, credibilidad, oportunidad, autoridad, destreza, cortesía, cortesía, resultados, responsabilidad, ética.

Según los autores, Whetten y Cameron (2011) definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo, hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que están en el núcleo de las relaciones

personales positivas y agradables. Las relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos. A pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo.

Por otro lado, Madrigal (2009) llama habilidad al talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; de esta forma en el ámbito organizacional, se considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. También intervienen conocimientos para realizar actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional.

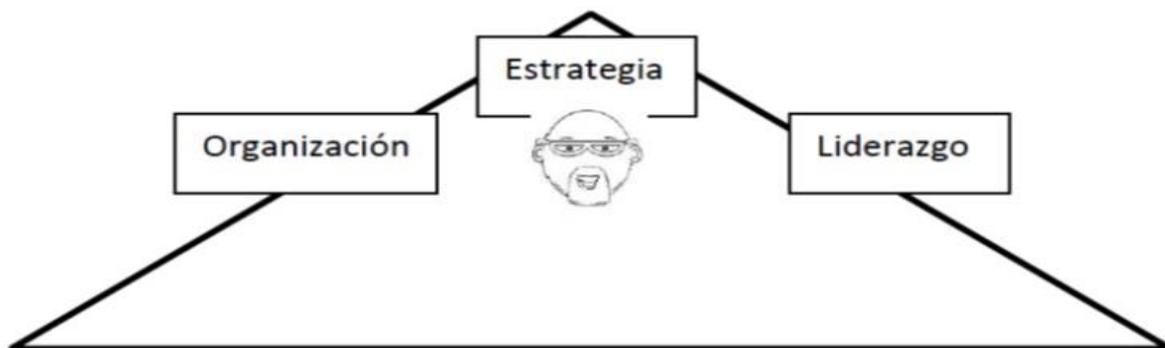
Así mismo, se establece que hace algunas décadas se consideraba muy fácil definir el trabajo de un gerente, ya que ellos ocupaban los cargos administrativos, en los cuales les decían a los demás colaboradores qué hacer y cómo hacerlo. Estos cargos administrativos eran ocupados por personas de diferentes características, edades que variaban entre los 18 años hasta los 80 años, los cuales tenían a su cargo diferentes tipos de empresas y hasta variaban entre gerentes hombres o mujeres. Robbins y Coulter (2013) resaltan que en el 2007 solo había 12 mujeres directoras encargadas de empresas destacadas en Estados Unidos.

Pero en la actualidad no es tan fácil definir a un gerente, ya que los constantes cambios que se dan dentro y fuera de la organización, hacen que en muchas ocasiones le corresponda al directivo realizar ciertas actividades que son meramente de cargos operativos. Entonces, ¿Cómo se podría definir a los gerentes? Son los colaboradores encargados de organizar y controlar la labor de otras personas, para que se logren los objetivos que se han planteado en la organización. El trabajo de un administrador, entonces, no tiene que ver con resultados propios, sino con apoyar a los demás a efectuar sus labores, esto puede representar el enlace del trabajo de un distrito o inspeccionar a una sola persona.

Belker y Topchik (2007) comentan que el gerente debe ser el encargado de lograr que los colaboradores se auto dirijan, que realicen sus funciones con gusto y no solo porque lo tengan que hacer, por lo tanto, ellos deben enfocarse en su relación con los colaboradores y luego con la tarea que deben desempeñar, necesitan confiar en ellos.

Antes se presentaban dos tipos de directivos en las organizaciones, los especialistas, que se encargaban de los quehaceres técnicos con funciones concretas, y los generalistas, que se encargaban de la gerencia general. Pero la modernidad ha forzado a buscar personas más allá de especialistas y generalistas, un nuevo tipo de gerente, que se encuentre competente para manejar empresas en el siglo XXI, se refiere entonces a un gerente integral, el cual es una persona capacitada para manejar recurso humano, físico, financiero, tecnológico, entre otros. (Reyes, 2016).

Tobar (2010) afirma que cada puesto tiene sus propias funciones, el gerente integral es el encargado de fungir como capitán del equipo y velar porque todos los puestos realicen su trabajo adecuadamente. Cuando alguno de los departamentos efectúa mal sus funciones, no se dice que es únicamente ese departamento el que está mal, sino que se dice que la empresa es la que realiza mal sus operaciones. Es entonces cuando el gerente debe actuar de acuerdo a los tres ejes de la gerencia integral.



*Figura 4.* Ejes de la gerencia integral.  
Fuente: (Tejada, 2007, en Reyes, 2016, p. 9).

El eje de estrategia se refiere al manejo de la compañía a través de planes de acción que permitan el crecimiento de la empresa. La organización busca que las acciones planificadas sean llevadas a cabo de forma correcta, el gerente debe entonces controlar la dirección de la empresa

en todos los sentidos. Muchos directivos olvidan que el corazón de la empresa, no son solamente los papeles, sino que lo forman las personas, es por eso que el gerente integral tiene que poseer dotes de liderazgo y habilidades comunicativas que permitan que todos trabajen por el mismo objetivo, el desarrollo de la organización.

#### 4.2.7 Clasificación de las Habilidades Gerenciales.

La relación de un gerente con sus colaboradores es muy significativa, ya que implica el tratarlos con respeto y dignidad, esto se consigue a través de una formación directiva concreta y una actitud positiva. A criterio de los autores Whetten y Cameron (2005), las habilidades gerenciales esenciales son diez, agrupadas en tres categorías.

- a) Personales, contemplan a la persona en sí.
- b) Interpersonales, relación con las demás personas.
- c) Grupales, liderazgo y trabajo en equipo.

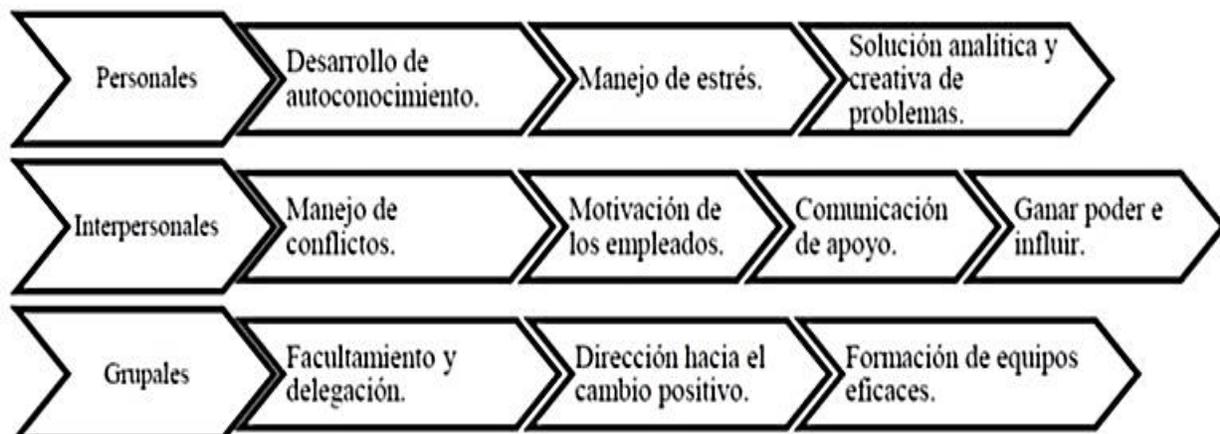


Figura 5. Un modelo de habilidades directivas esenciales.

Fuente: Whetten y Cameron (2005).

Las habilidades personales contemplan a la persona en sí, cuando una persona se conoce así misma (carácter, conducta, reacciones, entre otras) permite relacionarse e interactuar con las demás personas más fácil, estas interacciones ponen en evidencia las habilidades de comunicación, tolerancia, y solidaridad en las que los vínculos con los demás se verán beneficiados. Las destrezas

grupales se refieren a la forma en que una persona toma la batuta de un grupo para dirigirlos a una meta en común.

En ese contexto, Katz (como se citó en Robbins y Coulter, 2013) implementó un proyecto para detallar las destrezas gerenciales, en el cual identificó tres habilidades básicas, las habilidades técnicas, que son los conocimientos específicos de un trabajo y las técnicas necesarias para realizar correctamente las labores del puesto. Estas prácticas son más significativas en los escalones menores de la administración; también están las habilidades humanas, estas se centran en la capacidad de trabajar bien con las personas. Los gerentes que ponen estas habilidades en práctica, son los que logran desarrollar el potencial de cada uno de sus colaboradores; y por último se encuentran las habilidades conceptuales, que son las que usan los gerentes para deliberar y enjuiciar condiciones imprecisas y complicadas. Con estas habilidades el gerente logra contemplar la organización en su totalidad.

Madrigal (2009) considera que las habilidades que un gerente debe dominar en primer lugar es la comunicación, saber tomar decisiones y estar conscientes del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser líder, saber manejar el tiempo y sobre todo ser asertivo. También explica que las habilidades son capacidades que se logran del desarrollo del juicio, la información, la experiencia y el talento.

González (2006) menciona que hay diferentes tipos de poder que afectan el comportamiento de los demás y que el gerente debe aprender a utilizar adecuadamente.

**Poder de recompensa:** El líder gratifica a un colaborador por realizar adecuadamente sus actividades, este término se puede asociar a actividades tales como guiar y persuadir, incluso llega a ser constructivo.

**Las decisiones gerenciales.** Muchas veces los gerentes de una organización se preguntan ¿Cuál será la decisión correcta?, ¿Quién debe participar en las decisiones y qué papel puede tener?, y estas preguntas son de gran importancia para el éxito gerencial.

Puchol (2010) menciona que la toma de decisiones asertivas es fundamental en todo proceso directivo, tanto así que en francés, una de las formas de llamar a un gerente es *décideur*, que significa la persona que decide.

Decidir implica renunciar a lo que no se ha elegido, las decisiones tomadas hoy determinan el futuro. Por lo tanto, aquellos gerentes que recientemente han sido promovidos o que no cuentan con tiempo de experiencia necesario, pueden presentar ansiedad y temor. Las decisiones gerenciales se pueden clasificar en dos tipos, las programadas, que son aquellas que se dan habitualmente, por lo tanto, no representan tanto desgaste para el gerente, y las no programadas, las cuales necesitan de atención individualizada, ya que son decisiones poco frecuentes o que pueden tener gran relevancia para la organización.

En esta misma línea, Ramírez (2007) establece un esquema básico en la toma de decisiones gerenciales, el cual consta de 5 pasos:

- a) El primero se refiere a la definición y justificación del problema, definirlo consiste en identificar aquel asunto sobre el cual debe y puede tomarse una decisión, en este proceso surgen preguntas como ¿Qué hay que resolver? ¿Cuáles son los puntos más importantes?
- b) El segundo paso involucra el análisis del medio ambiente, el cual se refiere a la identificación de aquellos componentes internos y externos que tienen un papel importante en la toma de decisión.
- c) El tercer paso se plantea la definición y defensa de los objetivos y su primacía, luego de encontrar la raíz del problema y los factores que rodean la decisión, es momento de establecer metas, que es lo que se quiere lograr y lo que no se va a hacer.
- d) El cuarto paso se titula identificación y análisis de alternativas, cada alternativa que se plantee tiene que poder resolver el problema, debe ser factible su realización y ser una ventaja que no imponga más problemas.
- e) El último paso, se refiere a la toma de una de las alternativas planteadas anteriormente, y para este paso hay que poner en práctica las habilidades, conocimiento y experiencia del gerente, quien es el responsable directo de la decisión.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2013) mencionan que cuando los gerentes toman decisiones, se pueden encontrar con tres condiciones distintas, la certidumbre, la cual sería la condición ideal para la toma de decisión, en esta condición el gerente conoce cuál es exactamente el resultado de cada alternativa, lo que permite tomar la decisión acertada; otra de las condiciones es el riesgo, en donde es muy común que en cada decisión que se deba tomar, no se tenga la certeza de saber si es la adecuada o si sus consecuencias serán positivas o negativas, por lo tanto se apoya de estimaciones razonables; la última condición se presenta cuando el gerente no cuenta con estimaciones, ni con información completa que permita la orientación correcta, entonces él se encuentra en una condición de incertidumbre, en la cual toma la decisión por instinto.

Whetten y Cameron (2005) mencionan que el desarrollo de habilidades gerenciales es determinante para el éxito de la organización, las destrezas directivas son como un vehículo a través del cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado.

Un gerente eficaz está formado por tres componentes básicos; el saber hacer que se refiere a los conocimientos adquiridos a través de la formación; el querer hacer que involucra factores emocionales y motivacionales; y por último el poder hacer que hace referencia a la posición en la que se encuentra dentro de la estructura organizacional. Estos componentes conducen sin duda alguna a asegurar la mejor contribución de los directivos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes sean eficaces estén dispuestos a asumir los desafíos del desarrollo organizacional.

Tomando como referencia a Paredes (2005), sobre habilidades gerenciales, Universidad e Pamplona, Facultad de Estudios a Distancia. Sus aportes permiten conocer y visionar con respecto a la temática los siguientes aspectos: Una empresa de negocios tiene dos entradas principalmente: los recursos humanos y los materiales. Las entradas en recursos humanos están formadas por las personas que trabajan en la empresa, quienes contribuyen en la organización con su tiempo y energía a cambio de salarios y otras recompensas tangibles e intangibles. Los recursos materiales

consisten en materias primas e información, los cuales son transformados o utilizados en combinación con los recursos humanos para proporcionar otros recursos.

Al pensar en el talento humano es preciso comprender que la conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar, lo que hace necesario entender cómo funcionan las personas que se encuentran dentro de ellas, especialmente los gerentes quienes tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas (Paredes, 2005).

Según Paredes (2005) un gerente debe ser:

- a) Un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información.
- b) Ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás.
- c) Siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso.
- d) Decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder.
- e) Enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás.
- f) Fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agrandar o desagradar al jefe.
- g) Sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización.

- h) Modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido.
- i) Apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido.
- j) Agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

Las habilidades o las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Esto introduce al modelo de Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie. (Paredes, 2005).

Surge la necesidad de que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante. (Paredes, 2005).

Tomando como referencia los aportes del autor Castillo (2013), quien señala algunas consideraciones: En términos resumidos, podemos considerar que la obra de Taylor se caracteriza

por recurrir al método científico (desde una perspectiva de análisis y experimentación) para incrementar la eficiencia conforme a un proceso que se caracteriza por los siguientes elementos:

- a) El análisis y descomposición del trabajo sobre una base científica; principio que según Pfeffer (2000) sigue vigente en los textos contemporáneos sobre reingeniería y en los programas de mejora continua de los procesos de trabajo en muchas plantas de montaje (p.11).
- b) Reconocimiento de las relaciones entre el empeño de los trabajadores y las recompensas. Es decir, reconocer la remuneración y recompensas en función de los esfuerzos individuales. Actualmente esta idea de Taylor, respecto de un sistema de pago por trabajo a destajo, por ser éste imparcial y por encima de los prejuicios de clase, sigue siendo vigente en los procesos de administración que mantienen satisfecha a la mano de obra y son justos.
- c) Adecuación entre las exigencias de las tareas y las capacidades reales de los trabajadores.
- d) Aumento de la productividad. Taylor consideraba que la prosperidad del trabajador estaba ligada a la prosperidad de la empresa. En consecuencia, las investigaciones de Taylor podían conducir al cese de conflictos entre trabajadores y administradores.
- e) La demarcación clara entre las prerrogativas de los directivos y las obligaciones de los trabajadores.

Sobre las aportaciones de Fayol, podemos concluir que giran en torno a la definición de los principios básicos para la elaboración de estructuras (disposición de las partes, particularmente en términos de la cadena jerárquica) y reglas (principio de la unidad de mando) que permiten mejorar la eficiencia de la empresa. En esa misma perspectiva, puede subrayarse el análisis de las principales funciones que intervienen en los procesos de administración, y el haber colocado junto a las necesidades económicas ciertas consideraciones éticas (obediencia, buen ejemplo, asiduidad, respeto, disciplina, etc.) que motivan a los agentes (básicamente a los dirigentes) a tener un mejor desempeño. De igual forma, es importante el énfasis puesto por Fayol en la necesidad de subordinar el interés individual a los intereses colectivos. (Castillo, 2013).

Por supuesto, la obra de Fayol es cuestionable en la medida en que sus conceptos se fundamentan en la observación y la experiencia directa y, entonces, los principios carecen de una comprobación científica que permita generalizarlos, toda vez que las situaciones varían

fuertemente entre una empresa y otra. Dado su interés en los factores estructurales formales, descuidó el componente humano de la organización y, por tanto, dejó de lado consideraciones propias de la interacción humana, como el poder, las aspiraciones de los individuos y su satisfacción en el trabajo, los conflictos de intereses, el proceso de la toma de decisiones.

Dicho en otros términos, el comportamiento del dirigente es considerado como el elemento determinante de las actitudes y comportamientos de los obreros. Así, de acuerdo con Morin, Savoie y Beaudin (1994), las buenas relaciones entre el líder, en el sentido de una actitud democrática centrada en el obrero y preocupado por las relaciones humanas, suscitarán una moral elevada que, como consecuencia, aumentará el esfuerzo en el trabajo y redundará en una mayor productividad, y en una reducción de la rotación y el ausentismo.

Aun cuando son muy seductores, los modelos racionales o prescriptivos presentan varios inconvenientes. Así, por ejemplo, algunos autores no están de acuerdo en que la elaboración de la estrategia pueda efectuarse siguiendo el camino metodológico que los enfoques racionales proponen, toda vez que la planeación a largo plazo es muy difícil y hasta impensable, pues el entorno puede estar sujeto a cambios importantes en cualquier momento y forzar a la empresa a enmendar su camino (Bédard y Miller, 2003, p.104).

Por otra parte, desde esta perspectiva, las organizaciones deben esperar situaciones de estabilidad y prever a corto plazo y someterse a modelos de simulación que tarde o temprano deben someterse a reinterpretaciones. Finalmente, la complejidad y la incertidumbre sólo pueden ser gestionadas por los directivos. De tal forma, cuando uno recurre a este tipo de modelos estratégicos, éstos deben ser simplificados y suficientemente sencillos para hacer frente a los imprevistos.

Una crítica adicional reside en el rol preponderante que estos enfoques le conceden a los directivos en la definición de la estrategia y, sobre todo, que la conducta de éstos está más cercana a los principios militares de enfrentar al enemigo y defender férreamente sus posiciones, que con actos socialmente responsables o basados en la confianza.

En un plano teórico, el modelo de la decisión procedural una explicación suficiente sobre la formación del nivel de aspiración, ni sobre las modalidades de selección de las soluciones satisfactorias. Además relega ciertas decisiones que se ubican en una perspectiva de largo plazo. En términos metodológicos, también se le cuestionan las dificultades para efectuar previsiones generales sobre el comportamiento de las organizaciones, ya que las nociones de nivel de aspiración y de soluciones satisfactorias son subjetivas. Además, la complejidad del modelo de comportamiento provoca su falta de realismo y reduce su dominio de aplicación. (Castillo, 2013).

### 4.3 Marco Conceptual

**Actitud:** es la predisposición de una persona hacia un objeto o situación específica, basada en su experiencia previa. Las actitudes son las manifestaciones mentales y emocionales de los valores. (Arroyo, 2012).

**Administrar:** "dirigir, regir, gobernar" (administración: "acción de administrar". Latín administrare "administrar, dirigir; servir, ayudar a". De ad- "a, hacia" + ministrare: servir. Ministre radical de minister, servidor are, terminación de infinitivo. (Koontz & Weihrich, 2013).

**Cambio:** el cambio es el aspecto más importante de nuestra existencia porque es a través de él que llegamos a ser lo que es en cada momento y lo que nos permite ir a más o por el contrario lo que nos conduce a venir a menos. Hay cambios que acontecen de prisa. como un mazazo y modifican nuestra existencia súbitamente, en tanto que hay otros muy lentos que esculpen silenciosamente con el paso de los años. (Arroyo, 2012).

**Camino al éxito:** lo constituye un completo plan de acción que incluye reflexiones, análisis científico, estrategia, técnicas y estilos de comunicación que favorezcan la consecución de los objetivos vitales de aquellas personas motivadas a emprender procesos de cambio. (Arroyo, 2012).

**Capacidad para comunicarse:** competencias necesarias para establecer relaciones interpersonales eficaces, que comprende el saber escuchar, el saber escribir, el saber hablar y el saber leer, comprender e interpretar lo leído, escuchado y escrito.

**Capacidad para generar soluciones:** competencias para siempre ser parte de la solución y no del problema. (Arroyo, 2012).

**Capacidad para hacer:** competencias relacionadas con la organización, el orden, la disciplina y la iniciativa. (Arroyo, 2012).

**Capacidad para relacionarse con clientes o proveedores:** competencias que apoyan la relación con clientes internos y externos de la organización. (Arroyo, 2012).

**Capacidades de apoyo:** competencias cuyo desarrollo apoya al cumplimiento de los objetivos de la persona y la organización. (Arroyo, 2012).

**Competencias:** la competencia es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. (Arroyo, 2012).

**Comunicación eficaz:** capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo. (Paredes, 2005).

**Conducción de grupos de trabajo:** capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentado a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. (Paredes, 2005).

**Conflicto:** es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar a los métodos por emplear para cumplir esas metas. Proceso que se inicia cuando un parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa, o está apunto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses. (Auger, 1991).

**Creatividad:** son las habilidades puestas de manifiesto en cada individuo con el propósito de instrumentar mejoras en un entorno determinado, que va desde actividades psicomotoras, cognitivas y afectivas. (Arroyo, 2012).

**Dirección de personas:** esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización. (Paredes, 2005).

**Eficiencia:** uso racional de los medios con que cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar las metas y objetivos programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.

**Fracaso empresarial:** es un concepto amplio que engloba una diversidad de estados que pueden repercutir de forma negativa en la empresa, siendo también varias las causas por las cuales una empresa entra en crisis, así como los síntomas de deterioro que se pueden apreciar en ella. (Drucker, 1995).

**Gerencia:** función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

**Gerenciamiento de la motivación del personal:** capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes. (Paredes, 2005).

**Gestión del cambio y desarrollo de la organización:** habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. (Paredes, 2005).

**Habilidad humana:** capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones. (Arroyo, 2012).

**Habilidades conceptuales:** se refiere a la habilidad para contemplar la organización como un todo, es la mirada holística que permite ver las diferentes partes de la organización interdependientes entre sí, o cómo los cambios en un área afectarán a las demás. Esta habilidad incluye coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas para analizar, predecir y planificar viendo “el cuadro total”. (Arroyo, 2012).

**Habilidades interpersonales:** se refiere a la habilidad para trabajar eficientemente como miembro de un grupo o equipo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando la diversidad de necesidades, valores y antecedentes de otras personas para obtener objetivos comunes. (Arroyo, 2012).

**Habilidades técnicas:** es el dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades característicos de una profesión u oficio dados. Estos por sí solos ya no son suficientes para la obtención de un trabajo o para un ascenso. (Arroyo, 2012).

**Inteligencia Emocional:** habilidad que tiene el ser humano para establecer buenas relaciones interpersonales. Consiste también en las potencialidades que tiene el ser humano a nivel cognitivo y social que le permite adaptarse adecuadamente a una cultura determinada.

**Liderazgo:** habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros. (Paredes, 2005).

**Motivación:** considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo

orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. (Koontz & Weihrich, 2013).

**Organización:** en las ciencias administrativas el término organización se acepta en dos sentidos: como proceso y como estructura. Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. (Koontz & Weihrich, 2013).

**Persona competente:** persona que sabe actuar de forma pertinente. Persona que se supone capaz de realizar un conjunto de actividades según criterios deseables. Cuando la competencia es contextualizada, se trata de saber actuar en un campo de exigencias, restricciones y recursos determinados. (Arroyo, 2012).

**Proactivo:** ser proactivo es pensar las cosas antes de actuar, además es un pensamiento de superación, estos piensan en corregir sus errores, lo contrario a esto es una persona reactiva. (Block, 1987).

**Procesos administrativos:** conjunto de funciones que cumplen un papel de relevancia para administrar eficaz y eficientemente las operaciones organizacionales y empresariales; por tanto, relaciona las funciones de: planeación, organización, dirección, control, coordinación, integración, evaluación y seguimiento y toma de decisiones. (Koontz & Weihrich, 2013).

**Talento:** es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño. El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa. El talento puede ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje. (Collins, 2005).

## 5. Metodología

### 5.1 Enfoque de Investigación

Correspondió al enfoque cuantitativo, según García (2015), señala que terminado el trabajo de recolección de datos, los cuestionarios estandarizados u otros instrumentos de recopilación aplicados pasan a la etapa de análisis para clasificar y ordenar los datos y deducir conclusiones válidas para tomar decisiones razonables. Los elementos que deben considerarse para analizar los datos son: tamaño de la población o de la muestra, número de preguntas y de cuestionarios, tipo de análisis y los recursos financieros disponibles.

El proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento. Es útil principalmente para la lógica y las matemáticas, donde los conocimientos de las ciencias pueden aceptarse como verdaderos por definición. Algo similar ocurre con la inducción, que solamente puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede demostrar el valor de verdad del enunciado general.

Considerando las características del enfoque cuantitativo al utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y al confiar en la medición numérica, el conteo y la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

### 5.2 Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta la temática abordada, el tipo de investigación es descriptivo, según Bermúdez y Rodríguez (2013), la cual reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio. Es decir, las investigaciones orientadas a determinar las características de un sector económico, seleccionando una muestra del mismo, y utilizando instrumentos de medición confiables como encuestas, entrevistas, en este caso a infractores.

Para Méndez (2013), la investigación descriptiva establece, según el nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociaciones entre variables: por esto es posible establecer las características demográficas de la población, identificar formas de conducto y actividades de las personas, establecer comportamientos concretos.

### **5.3 Método de Investigación**

Correspondió al método deductivo, según Méndez (2013), significa proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

### **5.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

#### **5.4.1 Fuentes Primarias.**

Se diseñó, elaboró y aplicó un cuestionario al gerente de la Ferretería YURUPARI, con la finalidad de conocer e identificar las habilidades que posee la empresa. Así mismo, a los colaboradores que la integran.

#### **5.4.2 Fuentes Secundarias.**

Se acudió a libros, antecedentes, internet y documentación de la empresa.

### **5.5 Población**

Correspondió a la Ferretería YURUPARI, conformada por 12 colaboradores.

## 5.6 Muestra

Se llevó a cabo una encuesta a colaboradores y un cuestionario al gerente. Aplicando para ello la siguiente fórmula estadística: (Torres, 2005).

$$n = \frac{z^2 * p * q}{d^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5}{0.0025}$$

$$n = 12 \text{ personas}$$

## 5.7 Instrumentos para el Análisis de la Información

Obtenida la recolección de información, a través del cuestionario y la encuesta se procedió al procesamiento de datos; utilizando para ello figuras, tablas estadísticas porcentuales, mediante el programa de Excel y Word; que permitió garantizar el análisis e interpretación eficazmente.

## 6. Resultados

### 6.1 Diagnosticar las Habilidades Gerenciales que Presentan los Directivos de la Ferretería YURUPARI de Villavicencio, Departamento del Meta

#### 6.1.1 Formato Cuestionario al Gerente.

Cuestionario dirigido al gerente de la empresa Ferretería YURUPARI, Villavicencio – Meta. Con el propósito de conocer e identificar las habilidades gerenciales y desarrollo gerencial en sus operaciones.

1. ¿Cree usted que la gerencia requiere de las siguientes habilidades y capacidades?

- a. \_\_\_\_\_ Capacidad de aprendizaje.
- b. \_\_\_\_\_ Capacidad de trabajo.
- c. \_\_\_\_\_ Capacidad de riesgo.
- d. \_\_\_\_\_ Capacidad de sentido común.
- e. \_\_\_\_\_ Capacidad de detectar oportunidades.
- f. \_\_\_\_\_ Capacidad de comunicar.
- g. \_\_\_\_\_ Habilidad para motivar.
- h.  Todas las anteriores.

2. ¿Cree usted tener las siguientes actitudes?

- a. \_\_\_\_\_ Persistencia.
- b.  Iniciativa.
- c. \_\_\_\_\_ Autoconfianza.
- d. \_\_\_\_\_ Disciplina.
- e. \_\_\_\_\_ Motivación al logro.
- f. \_\_\_\_\_ Toma de riesgos razonados.
- g. \_\_\_\_\_ Optimismo.

3. ¿Cree usted poseer los siguientes valores y actitudes?

- a. \_\_\_\_\_ Ética
- b. \_\_\_\_\_ Responsabilidad.
- c. \_\_\_\_\_ Respeto.
- d. \_\_\_\_\_ Lealtad.
- e. \_\_\_\_\_ Deseo de superación.
- f. \_\_\_\_\_ Adaptabilidad.
- g. \_\_\_\_\_ Solidaridad.
- h.  Todas las anteriores.

4. ¿En la Ferretería YURUPARI, se lleva a cabo funciones básicas administrativas: planeación, organización, dirección y control?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c.  Algunas veces.

5. ¿Tiene claro usted que para realizar un programa de planeación, tanto de vida como empresarial se requieren los siguientes pasos?

- a. \_\_\_\_\_ Clasificar el pensamiento.
- b. \_\_\_\_\_ Realizar planes por escrito.
- c. \_\_\_\_\_ Fijar plazos para lograr desarrollar un deseo ferviente de lo que se quiere.
- d. \_\_\_\_\_ Poseer absoluta confianza en sí mismo y en sus habilidades.
- e. \_\_\_\_\_ Poseer una decisión inquebrantable para ajustarse a un plan.
- f.  Todas las anteriores.

6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree usted que expresa los elementos de la visión empresarial?

- a. \_\_\_\_\_ Dimensión en el tiempo.
- b. \_\_\_\_\_ Integradora.

- c.  Positiva y alentadora.
- d.  Debe ser lo más realista posible.
- e.  Debe ser difundida interna y externamente.
7. ¿Cuáles de los siguientes pasos cree usted que enmarcan el proceso de planeación?
- a.  Recoger información y analizarla.
- b.  Establecer objetivos.
- c.  Definir un programa.
- d.  Crear un cronograma.
- e.  Realizar un pronóstico.
- f.  Establecer un presupuesto.
- g.  Programar la organización.
- h.  Definir una política.
- i.  Establecer el procedimiento.
- j.  Establecer normas y estándares.
- k.  Todas las anteriores.
8. ¿Cuál de los siguientes principios de organización se debe tener en cuenta en las estrategias tácticas y métodos?
- a.  Definición clara y precisa de metas y objetivos.
- b.  Líneas de autoridad y responsabilidad.
- c.  Definición clara de acciones.
- d.  Establecer la estructura organizativa.
- e.  Todas las anteriores.
9. ¿Cuál cree usted de las siguientes características que debe poseer el líder?
- a.  Una visión realista y clara de la meta y medios para alcanzarla.
- b.  Capacidad para comunicar la visión, involucrar y comprometer a otros en su consecución.

c.  Todas las anteriores.

10. ¿Cuáles procesos de control se deben establecer para evaluar el desempeño laboral?

a.  Medir el desempeño real.

b.  Comparar el desempeño real con un estándar.

c.  Tomar las acciones necesarias para corregir estándares inadecuados.

d.  Todas las anteriores.

11. ¿Cree usted que en la práctica, el proceso administrativo se da de una manera flexible y puede que sus pasos se den de manera simultánea o que se están repitiendo algunas veces al mismo tiempo en la empresa?

a.  Sí.

b.  No.

12. ¿En la función de la organización, se tiene claro la estructura organizacional?

a.  Sí.

b.  No.

13. ¿La administración de la empresa tiene establecidos los aspectos corporativos?

a.  Sí.

b.  No.

14. ¿Identifica claramente las funciones administrativas?

a.  Sí.

b.  No.

### **6.1.2 Análisis Cuestionario al Gerente.**

El cuestionario dirigido al gerente permitió conocer e identificar debilidades y fortalezas que posee en el desempeño de sus funciones. De ahí, que considera relevante poseer habilidades y capacidades, como aspectos potencializadores para lograr un desempeño personal, profesional y laboral; logrando con ello ser eficaz y eficiente en cada una de sus operaciones. Así mismo, considerar tener como actitud, iniciativa y espíritu empresarial, al igual que poseer valores con base en la ética, responsabilidad, respeto, lealtad, deseo de superación, adaptabilidad y solidaridad.

Se señala que aplica las funciones básicas administrativas algunas veces. En este sentido es imprescindible que los procesos administrativos como conjunto de actividades que el empresario debe realizar para manejar y desarrollar la empresa, conllevan a ser un ejercicio día a día para ser más productivo y competitivo, más dinámico y armónico las operaciones. Por tanto, la planeación es el fundamento del proceso administrativo porque ella determina todas sus actividades. Es decir, la planeación es el arte de convertir el futuro deseable en probable.

Con respecto a la organización, no es más que el ordenamiento de los recursos y funciones de la empresa para facilitar el logro de sus objetivos. La dirección permite la coordinación de las actividades ejecutadas por los colaboradores para lograr los objetivos de la empresa. Finalmente, la función de control que contribuye a la evaluación y seguimiento como óptimo resultado de los procesos.

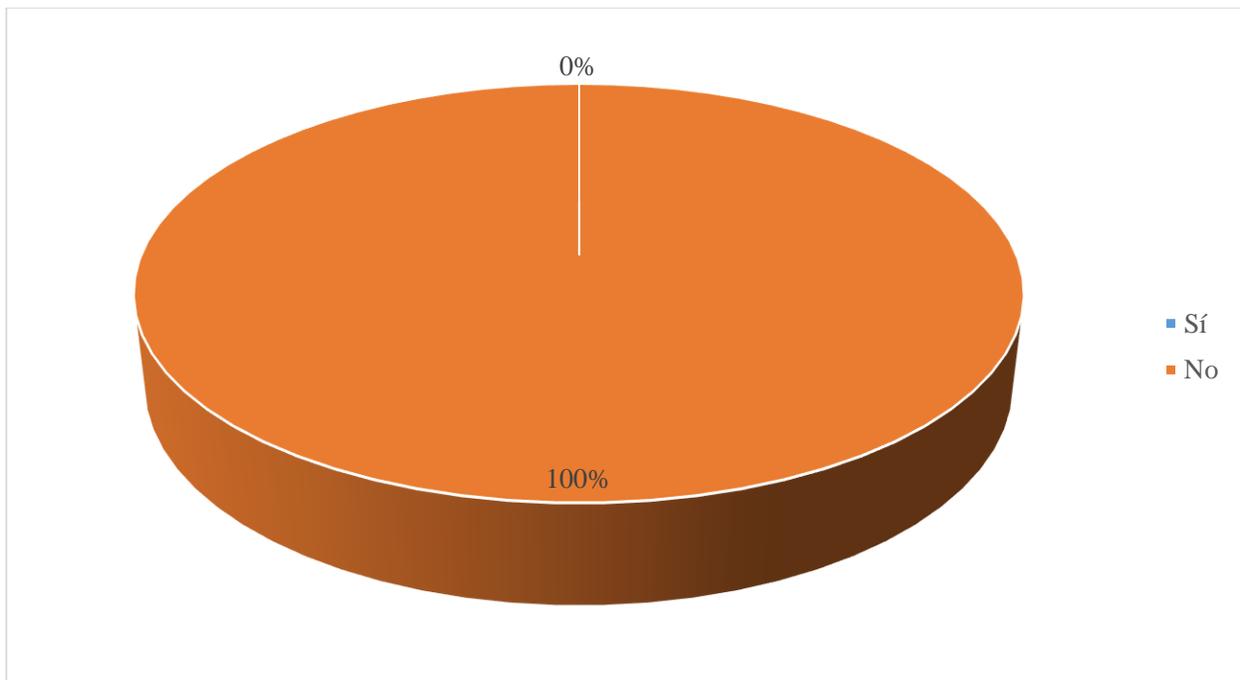
También se destaca la relevancia de la estructura organizacional, determinando si en ella existe unidad de mando y de dirección flexible. Incluye además el factor comunicación, entendida como la transmisión de un mensaje de la persona que lo envía a la persona que lo recibe a través de un medio de comunicación.

También hace alusión a la organización del tiempo, señalando que debe existir un tiempo para cada tarea, y cada tarea a su debido tiempo. Al igual se muestra la relevancia de liderazgo factor muy relevante a nivel empresarial, ya que permite capacidad de negociación como una habilidad que debe ser sorprendente y se debe convertir en un atributo con la mayor capacidad y

sensibilidad social. Es decir, líderes a nivel de la empresa que planeen bien y tienen decisiones que rindan frutos abundantemente en cada una de las actividades y generan la mayor productividad y competitividad.

### 6.1.3 Encuesta a Colaboradores.

Encuesta dirigida a los colaboradores de la Ferretería YURUPARI Villavicencio – Meta. Con la finalidad de identificar los actitudes y aptitudes en el desempeño de sus funciones y desempeño empresarial.

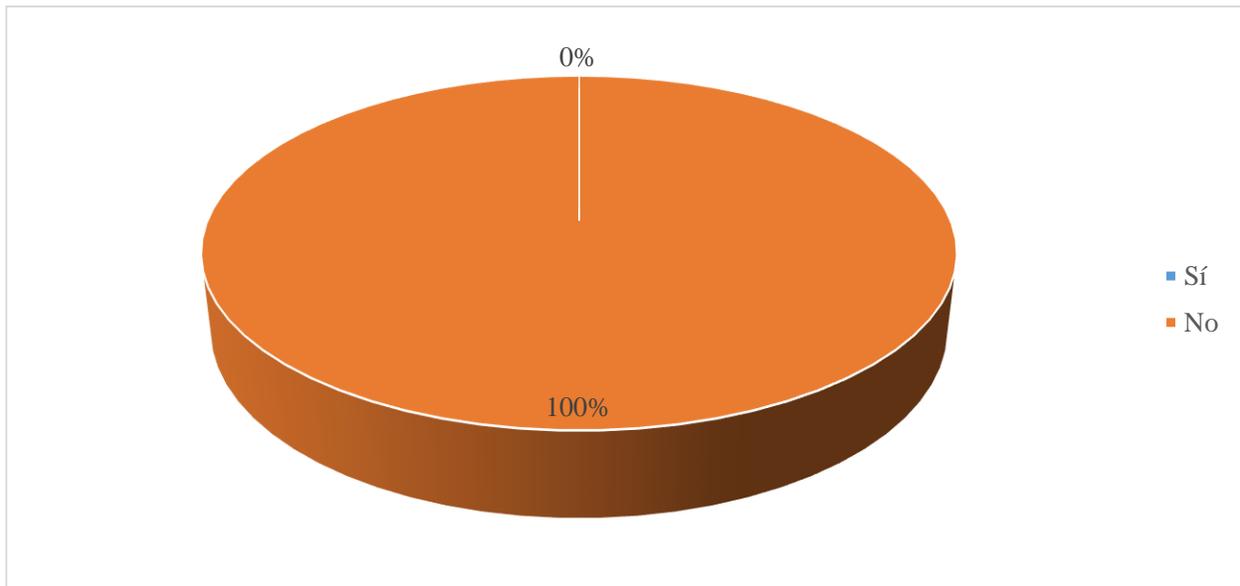


*Figura 6.* ¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa “misión, visión, principios y valores”?

Fuente: (las autoras, 2018).

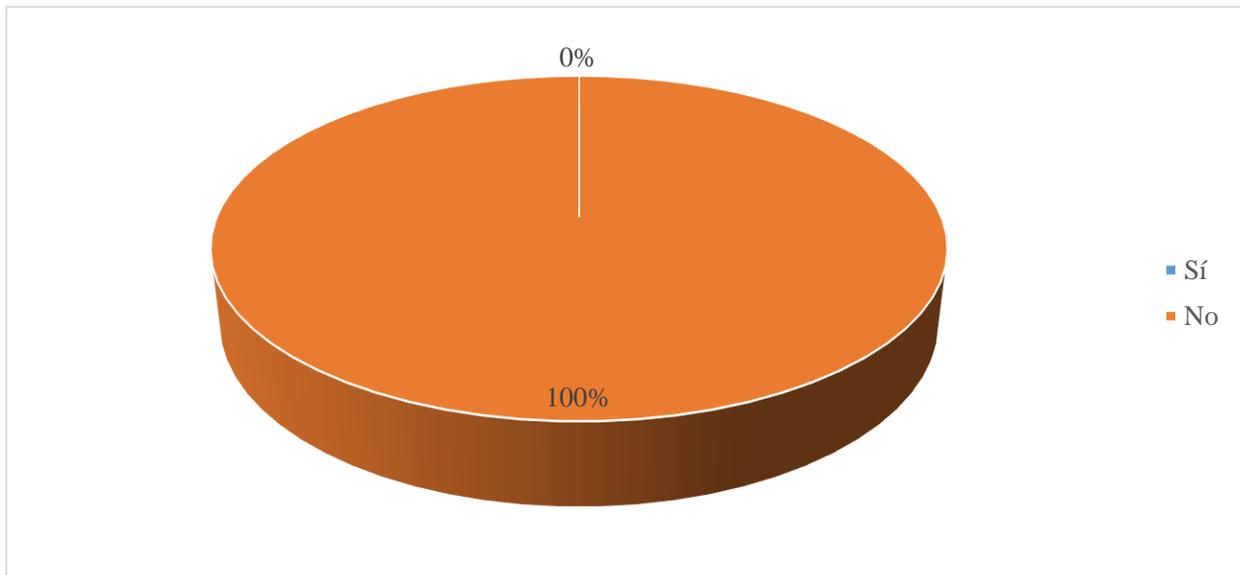
En relación a la pregunta ¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa “misión, visión, principios y valores”? el 100% de los encuestados manifiesta que no. Para la Ferretería YURUPARI, los aspectos corporativos, que relacionan la misión, visión, principios y valores, y enmarcados dentro el direccionamiento estratégico que contribuyen al crecimiento, ganar ganancias y permanecer en el mercado; deben ser conocidos por todos los

integrantes para tener claro hacia dónde van, quienes son los clientes, a dónde se está, dónde se debe ir, donde se puede ir y a dónde se iba, mediante la participación activa y dinámica de todos los integrantes de manera organizada, flexible y empeño con disciplina.



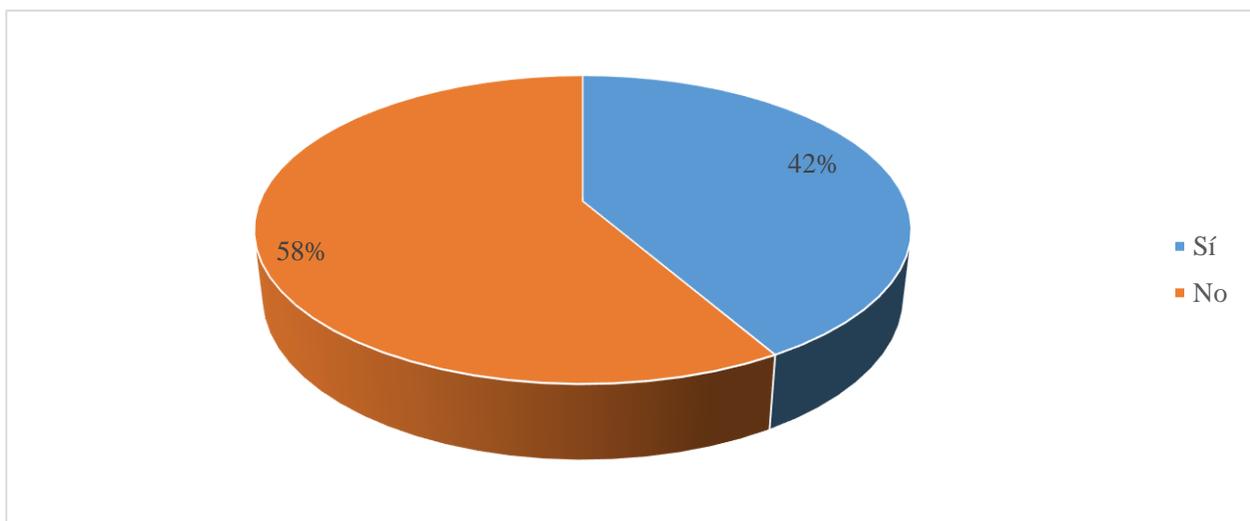
*Figura 7.* ¿Se lleva a cabo por parte de los directivos evaluación de desempeño?  
Fuente: (las autoras, 2018).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Se lleva a cabo por parte de los directivos evaluación de desempeño? El 100% de los encuestados manifiestan que no. La empresa debe tener claro que evaluar el desempeño trae consigo beneficios y comprende el análisis y descripción de puestos, remuneración y beneficios, desarrollo y planes de sucesión, incluye formación. Es así, como la evaluación de desempeño del talento humano debe ser prioridad, si se tiene en cuenta que la evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales y luego de asegurarse que la herramienta es la adecuada comenzando por el tratamiento del trabajador; permitiendo un análisis de desempeño o de la gestión para gerenciar, dirigir y supervisar el personal.



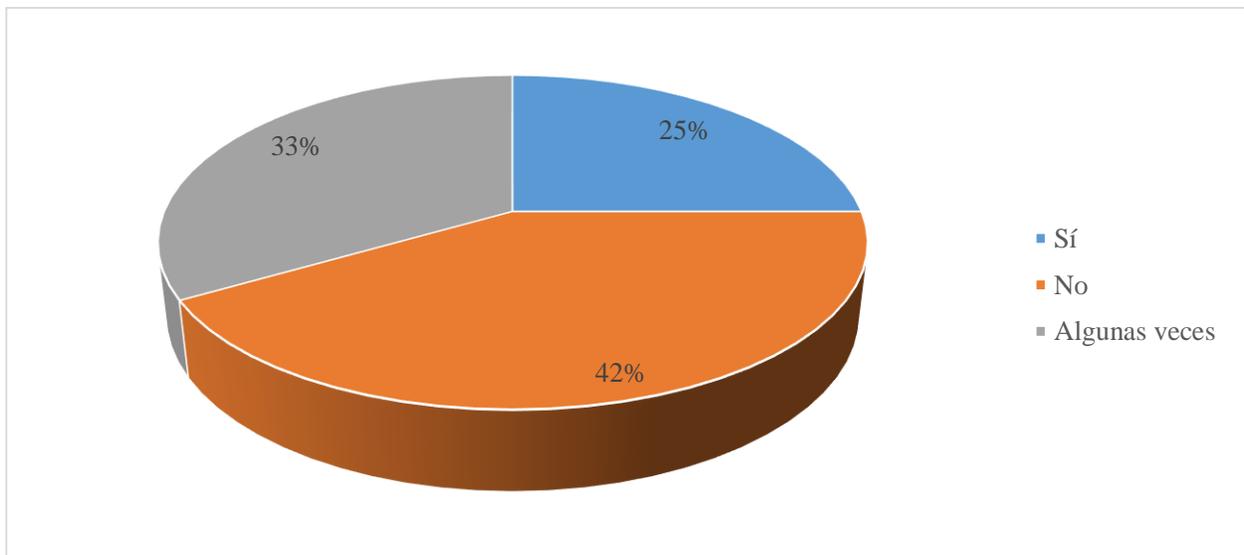
*Figura 8. ¿Conoce los objetivos y metas de la empresa?*  
Fuente: (las autoras, 2018).

En cuanto a la pregunta ¿Conoce los objetivos y metas de la empresa? Manifiesta que no, el 100%. Por tanto, los objetivos y metas de la empresa deben ser significativos y desempeñar el doble papel de meta y elemento motivador y deben establecerse de tal manera que sean comprensibles y aceptados por quienes han de lograrlos en la práctica, la administración eficiente que se establezcan objetivos y metas en todas las áreas que contribuyen al logro organizacional total.



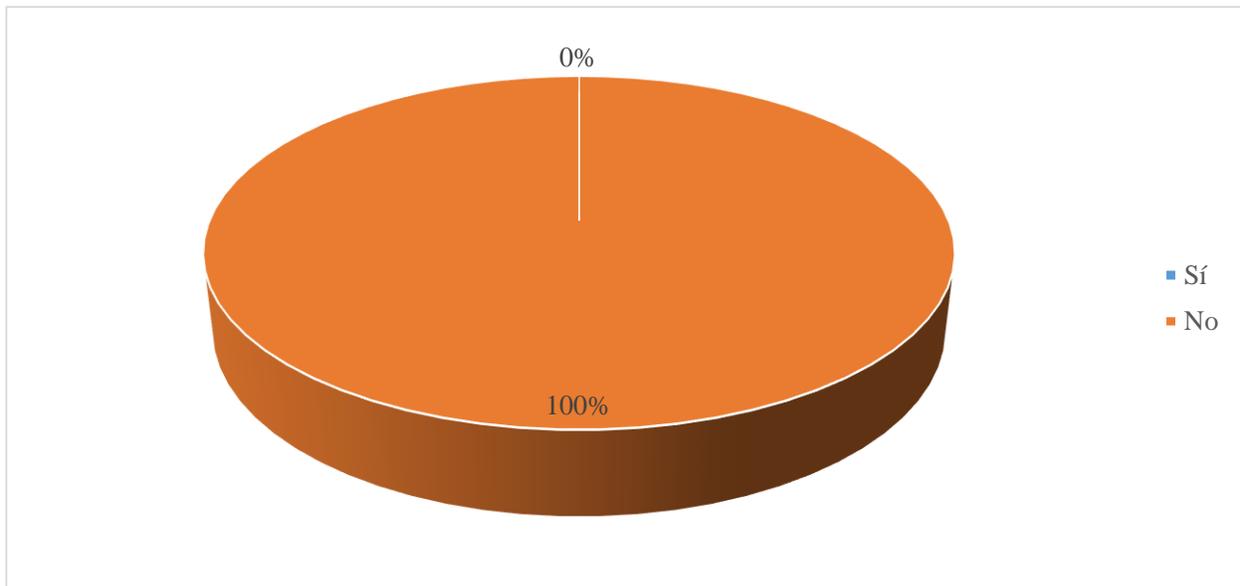
*Figura 9. ¿Cree usted que exige una comunicación asertiva a nivel interno?*  
Fuente: (las autoras, 2018).

Dada la pregunta ¿Cree usted que exige una comunicación asertiva a nivel interno? Los encuestados manifiestan: sí, el 42%; no, el 58%. La comunicación asertiva debe establecerse como fundamento o medio de comunicación entre quien envía y recibe el mensaje, y especialmente entre las áreas de gestión (producción, finanzas, personal o mercadeo si existe), para lo cual hay muchos medios de comunicación y diferentes tipos de comunicación. La comunicación personal: la conversación, lo escrito, las redes sociales. La comunicación masiva: la radio, la televisión, revistas o periódicos. La comunicación empresarial: la entrevista, afiches, circulares, tarjetas de presentación.



*Figura 10.* ¿Considera usted que la estructura interna actual de la Ferretería YURUPARI, se adapta frente al cumplimiento de: Expectativa, Objetivos, Metas, Políticas? Fuente: (las autoras, 2018).

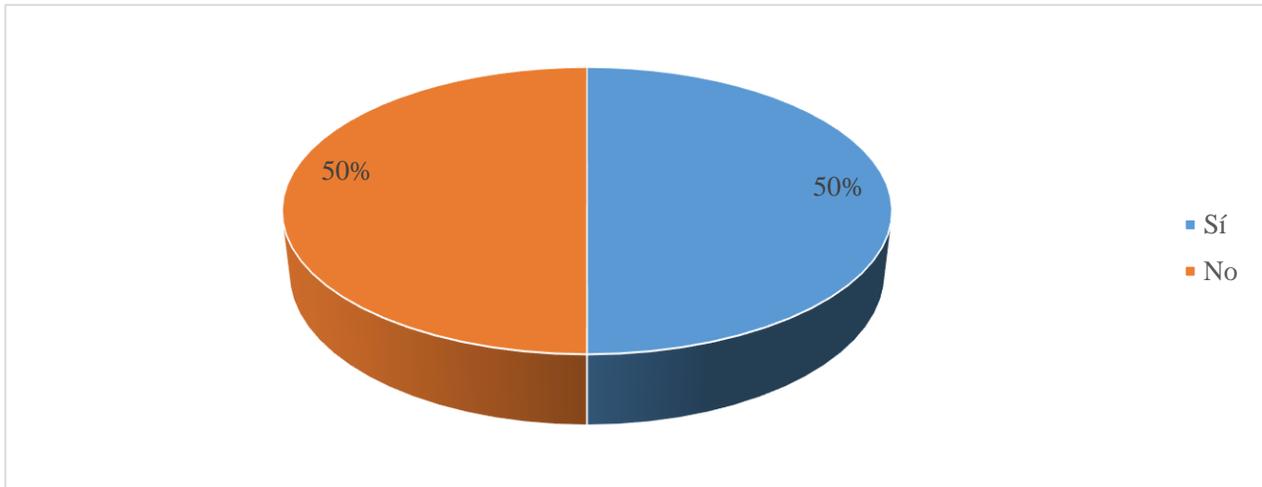
De acuerdo a la pregunta ¿Considera usted que la estructura interna actual de la Ferretería YURUPARI, se adapta frente al cumplimiento de: Expectativa, Objetivos, Metas, Políticas? Los encuestados manifiestan: sí, el 25%; no, el 42%; algunas veces, el 33%. La estructura organizacional, debe cumplir un papel muy importante ya que es aquí donde se determina si hay unidad de mando y dirección y además contribuye a que exista un orden jerárquico para mayor organización de actividades que le permitirán alcanzar los objetivos y metas propuestas.



*Figura 11.* ¿Tiene usted conocimiento si la empresa cuenta con indicadores de gestión (eficacia, eficiencia y efectividad)?

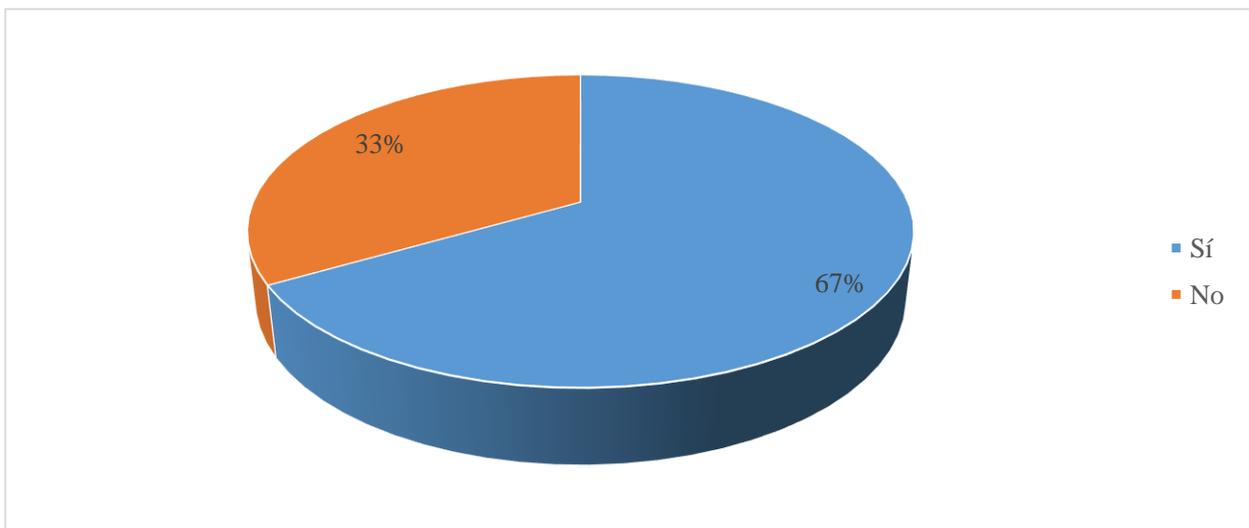
Fuente: (las autoras, 2018).

Con respecto a la pregunta ¿Tiene usted conocimiento si la empresa cuenta con indicadores de gestión (eficacia, eficiencia y efectividad)? El 100% de los encuestados manifiestan que no. Para la empresa los indicadores de gestión son básicos, si se tiene en cuenta que estos indican el logro de la competitividad en la empresa, así mismo una administración equilibrada, mediante la eficacia, eficiencia y efectividad. Es a través de los indicadores de gestión que se podía medir y comparar una magnitud con un patrón preestablecido, diseñar control y permitir evaluar el desarrollo de la empresa. De ahí que los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas entre otras; como factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas de un determinado proceso. Así mismo, los indicadores de gestión contribuyen ante todo a agregar valor y atributos que conllevan a la exactitud, forma, frecuencia, extensión, origen, temporalidad, relevancia y oportunidad.



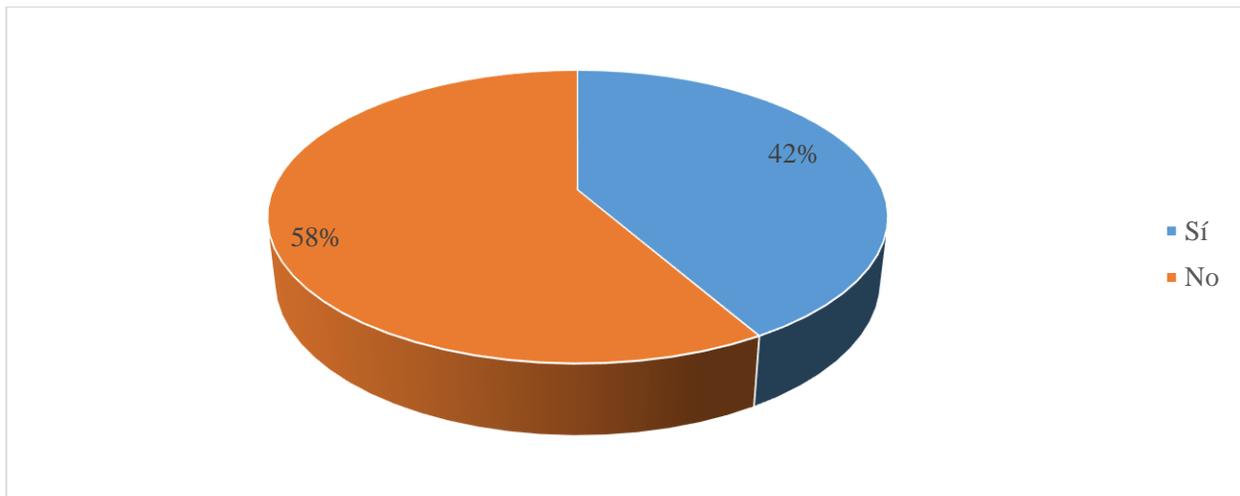
*Figura 12.* ¿Cree usted poseer habilidades, actitudes y aptitudes en el desempeño de sus funciones?  
Fuente: (las autoras, 2018).

Con respecto a la pregunta ¿Cree usted poseer habilidades, actitudes y aptitudes en el desempeño de sus funciones? Los encuestados manifiestan: el 50% sí, y no, el 50%. Un talento humano que posee actitudes, aptitudes, logrará establecer un mejor desempeño en cada una de sus funciones, mediante la perseverancia, el deseo de superación, tomando riesgo, con habilidad de comunicación, enfrentando retos, con capacidad de aprendizaje, toma de decisiones, capacidad de comunicar, estar motivado, ser disciplinado, persistente, poseer autoconfianza, optimismo, adaptarse al cambio y finalmente actuar con ética y responsabilidad empresarial.



*Figura 13.* ¿Cuenta usted con el apoyo incondicional de la gerencia y directivos para el cumplimiento de las actividades asignadas?  
Fuente: (las autoras, 2018).

En la pregunta ¿Cuenta usted con el apoyo incondicional de la gerencia y directivos para el cumplimiento de las actividades asignadas? Los encuestados manifiestan: sí, el 67% y no, el 33%. La gerencia debe cumplir con el papel de dar a conocer los objetivos que tiene la empresa, establecer cooperación y apoyo para llevar a cabo los procesos, lograr un liderazgo que ejerza su acción con el uso de elementos y comportamiento administrativos, identificando claramente su estilo de dirección; al igual, toma de decisiones, ejerciendo un liderazgo de apoyo y colaboración.

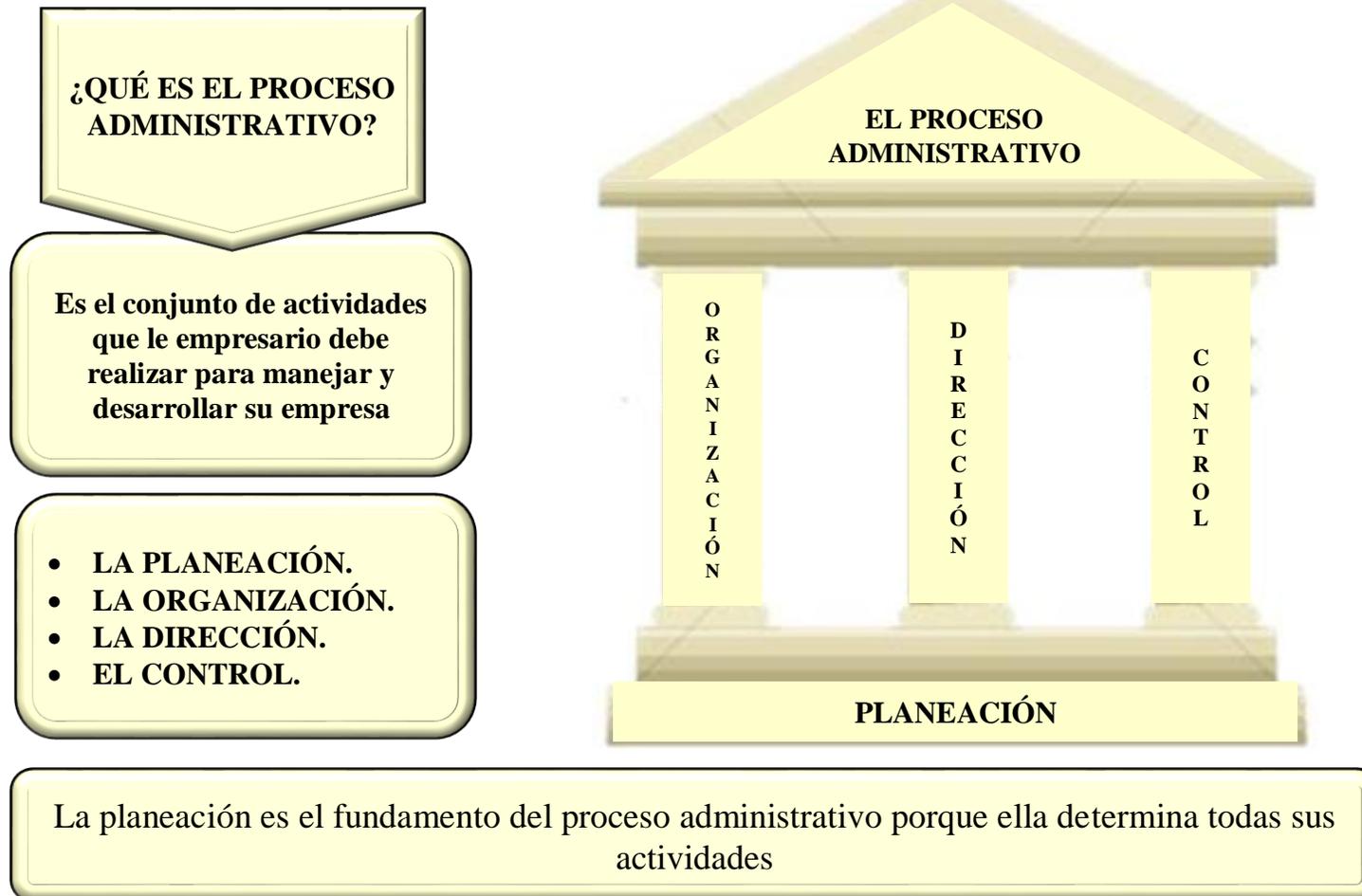


*Figura 14.* ¿Considera que los recursos con que cuenta la organización (humanos, materiales, administrativos y tecnológicos), permitirán garantizar el éxito futuro de la empresa?

Fuente: (las autoras, 2018).

Dada la pregunta ¿Considera que los recursos con que cuenta la organización (humanos, materiales, administrativos y tecnológicos), permitirán garantizar el éxito futuro de la empresa? Los encuestados manifiestan: si, el 42%; no, el 58%. La gerencia debe tener en cuenta que para el cumplimiento de sus objetivos y metas requiere sin lugar a duda de los recursos con que cuenta la empresa, estableciendo su importancia, distinguiendo los recursos humanos, discriminando las actividades relacionadas con la administración, enumerar las fuentes de recursos financieros, distinguir claramente o entre los recursos de utilización; explicar la forma en que influye la tecnología en el comportamiento, y por ende explicar las funciones básicas del administrador en la empresa. Es decir, los recursos son las medidas utilizadas en la empresa, la ejecuta sus actividades y de esta manera alcanzar sus objetivos y metas.

**6.2 Caracterizar el Desarrollo Gerencial Partiendo de los Principios del Proceso Administrativo, que Presenta la Ferrería YURUPARI de Villavicencio, Meta**



*Figura 15.* El proceso administrativo.  
Fuente: (las autoras, 2018).

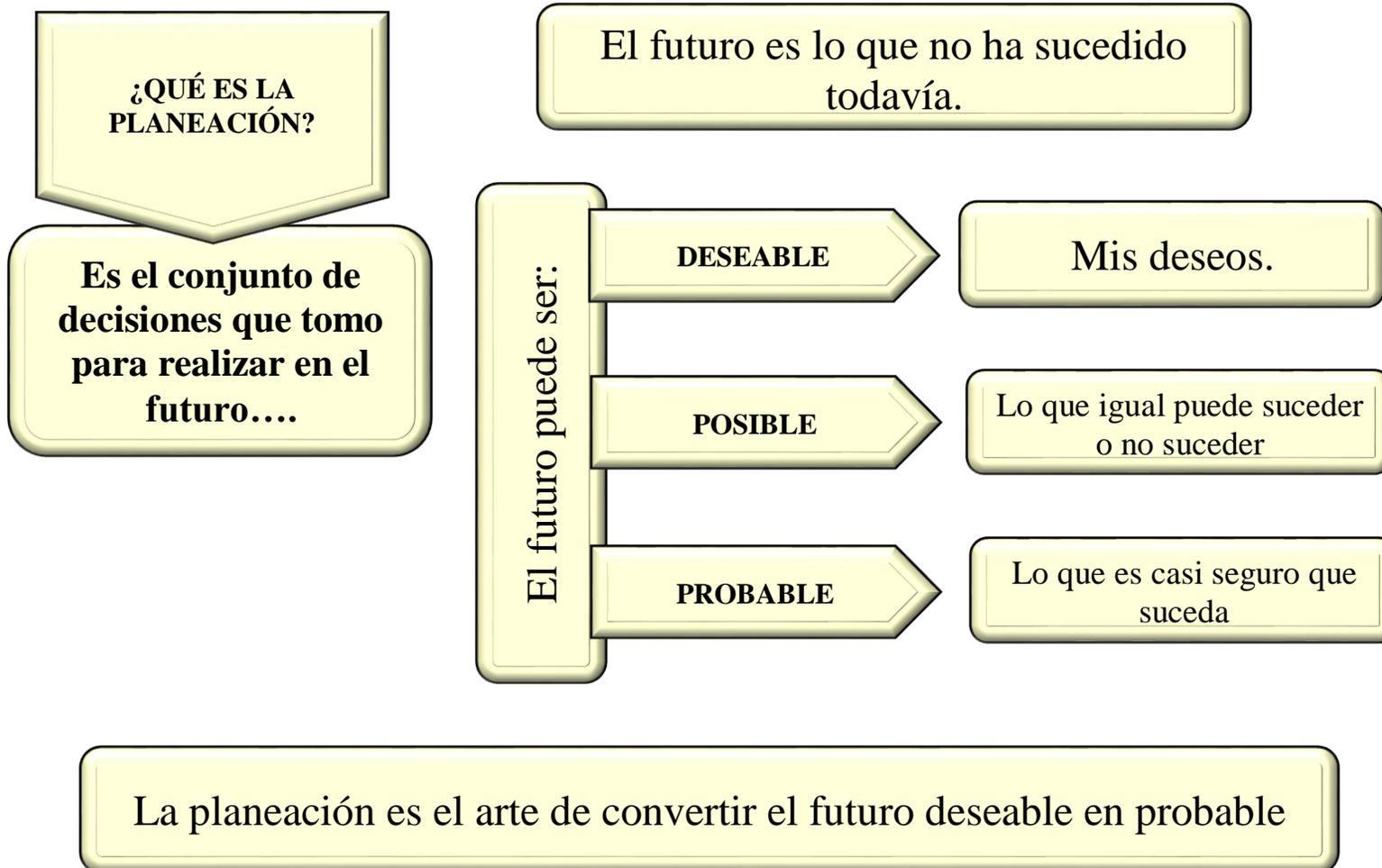


Figura 16. Qué es planeación.  
Fuente: (las autoras, 2018).

## LA ORGANIZACIÓN

Es el ordenamiento de los recursos y funciones de la empresa para facilitar el logro de sus objetivos

Organizar la empresa es ordenar:

- El espacio.
- El tiempo.
- El trabajo.
- Las personas.
- El dinero.

### La organización del espacio

“Un lugar para cada cosa... y cada cosa en su lugar”

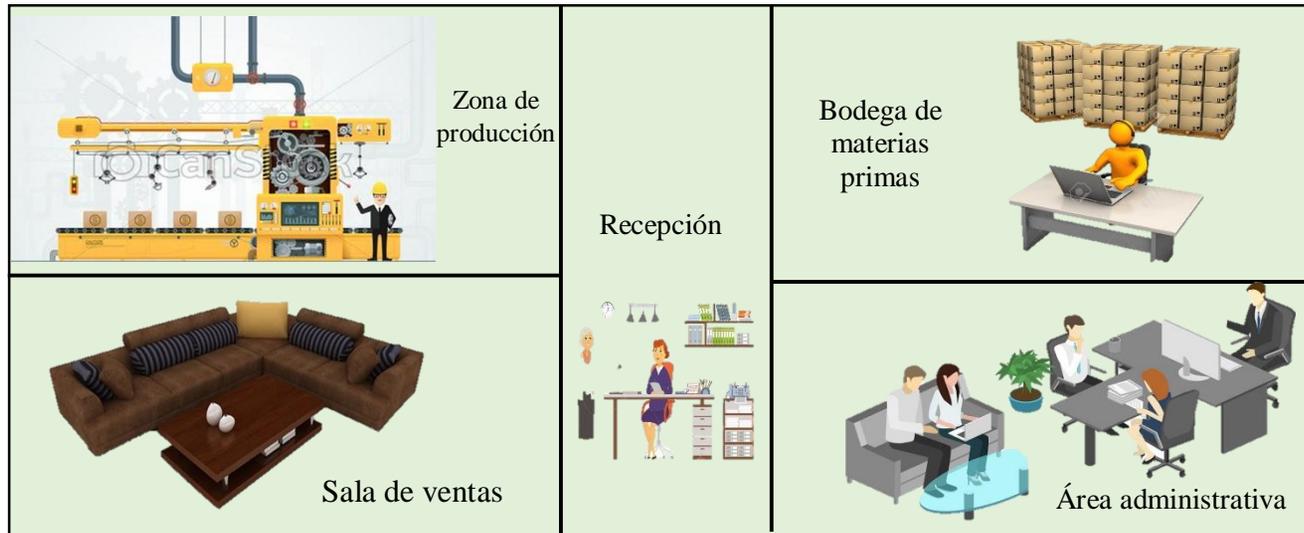


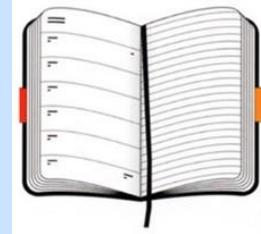
Figura 17. La organización.

Fuente: (las autoras, 2018).

## La organización del tiempo

Un tiempo para cada tarea y cada tarea a su debido tiempo

- 7:30 am. Planeación del día con los operarios.
- 8:30 am. Cita con proveedor.
- 9:30 am. Cita en el banco.
- 11:00 am. Registro de las cuentas.
- 12:30 am. Almuerzo con el cliente.
- 2:00 pm. Supervisión del corte de camisas.
- 4:00 pm. Empaque y entrega del producto.



Una agenda para apuntar los compromisos

PRIORIDADES

- 1.
- 2.
- 3.

Tener en cuenta las prioridades

**CLARO:** si trato de hacer dos cosas al mismo tiempo, no hago ninguna de las dos...



Puntualidad para alcanzar a hacer todo lo programado



Dedicación exclusiva a cada tarea

Figura 18. La organización del tiempo.  
Fuente: (las autoras, 2018).

## LA DIRECCIÓN

Es la coordinación de las actividades ejecutadas por los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa

La dirección consiste en guiar y coordinar a las personas para que realicen su trabajo con entusiasmo y responsabilidad.

- El buen director es un líder.
- Líder es la persona que despierta en los demás el deseo de imitarla o de seguirla porque:
  - ✓ Es entusiasta.
  - ✓ Tiene ideas novedosas.
  - ✓ Hacer las cosas bien.
  - ✓ Está siempre dispuesta a aprender.
  - ✓ Trabaja en equipo con sus colaboradores.



*Figura 19.* La dirección.  
Fuente: (las autoras, 2018).

Hay directores que se preocupan únicamente por la producción sin prestar atención a las necesidades de sus trabajadores

Y también hay algunos que se preocupan tanto por las personas que descuidan las otras áreas de la empresa.

Sin embargo, para ser buen director hay que atender a las personas y a las demás áreas de la empresa con igual esmero.

**CLARO:** Los jefes duros y autoritarios son malos directores porque los subalternos no los quieren y les trabajan de mala gana.....

*Pero los jefes demasiado condescendientes también son malos porque no saben mantener la disciplina dentro de la empresa*

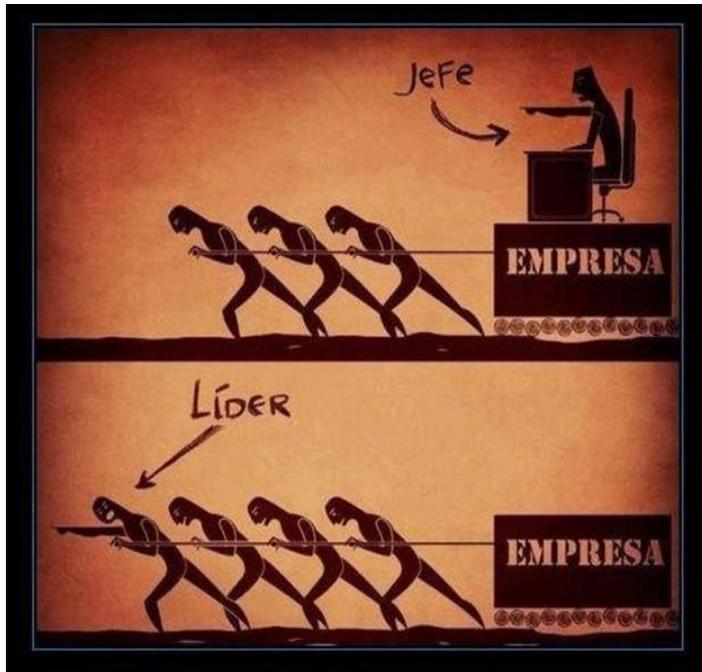


Figura 20. Los directores.  
Fuente: (las autoras, 2018).

## Control

El control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativo dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- ✓ Comprobar o verificar.
- ✓ Regular.
- ✓ Comparar con un patrón.
- ✓ Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar).
- ✓ Frenar o impedir.

## Importancia del control

Una de las razones más evidente de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- ✓ Crear mejor calidad.
- ✓ Enfrentar el cambio.
- ✓ Producir ciclos más rápidos.
- ✓ Agregar valor.
- ✓ Facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

*Figura 21.* El control.  
Fuente: (las autoras, 2018).

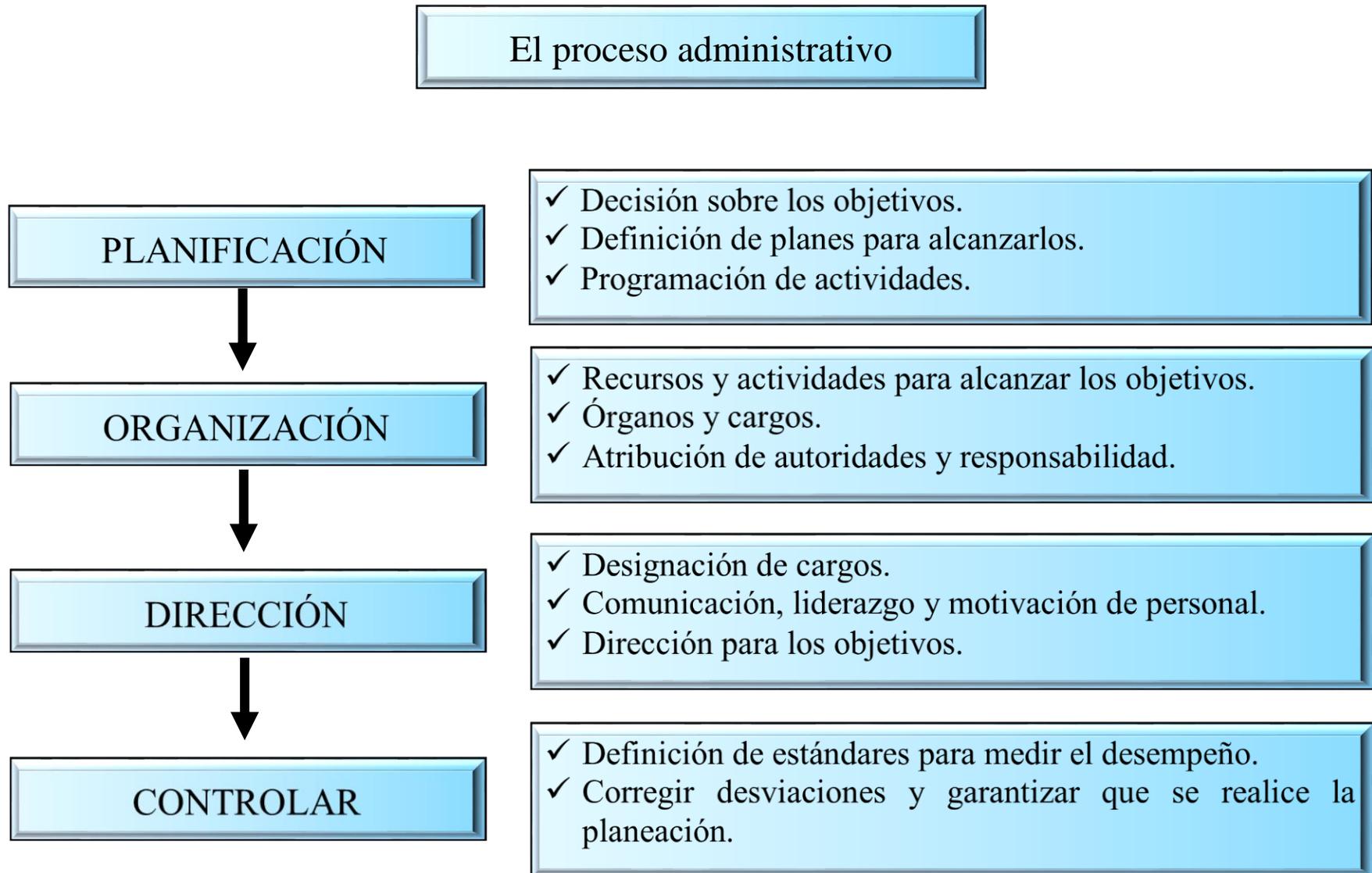


Figura 22. El proceso administrativo.  
Fuente: (las autoras, 2018).

### 6.3 Elaborar Lineamientos para el Desarrollo de Habilidades Gerenciales Orientado a los Directivos de la Ferrería YURUPARI.

Tabla 2

*Lineamiento para el desarrollo de habilidades gerenciales orientado a los directivos de la Ferrería YURUPARI.*

<b>Objetivo</b>	<b>Lineamientos</b>	<b>Habilidades gerenciales</b>	<b>Actitudes</b>	<b>Valores</b>
Desarrollar habilidades esenciales para el éxito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser persona proactiva y responsable.</li> <li>• Optimista y positiva.</li> <li>• Persistentes.</li> <li>• Tomar decisiones asertivas.</li> <li>• Confianza en sí mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducción de personas.</li> <li>• Liderar con el ejemplo.</li> <li>• Visión estratégica.</li> <li>• Entrenador.</li> <li>• Dirección de equipos.</li> <li>• Delegar funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persistencia.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Autoconfianza.</li> <li>• Optimismo.</li> <li>• Disciplina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Respeto.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Lealtad.</li> </ul>
Determinar los propósitos gerenciales de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia.</li> <li>• Poder.</li> <li>• Efectividad.</li> <li>• Cualidad personal.</li> <li>• Dedicación y esfuerzo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la calidad del trabajo.</li> <li>• Conciencia organizacional.</li> <li>• Flexibilidad y adaptación.</li> <li>• Responsabilidad personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo de independencia.</li> <li>• Motivación al logro.</li> <li>• Toma de riesgos razonados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto por las personas.</li> <li>• Calidad en el servicio.</li> <li>• Productividad.</li> <li>• Competitividad.</li> <li>• Rentabilidad.</li> </ul>
Identificar las habilidades de comunicación gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación oral.</li> <li>• Comunicación escrita.</li> <li>• Comunicación eficiente.</li> <li>• Comunicación óptima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia y negociación.</li> <li>• Comunicación eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apariencia personal.</li> <li>• Valores y creencias.</li> <li>• Expectativas.</li> <li>• Experiencias.</li> <li>• Habilidades para hablar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad.</li> <li>• Claridad.</li> <li>• Canales de comunicación.</li> <li>• Capacidad de auditorio.</li> <li>• Escuchar.</li> </ul>
Administrar el tiempo y compromisos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda de compromisos.</li> <li>• Prioridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Autoridad.</li> <li>• Motivación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para comunicarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética y sencillez.</li> <li>• Prudencia.</li> <li>• Responsabilidad.</li> </ul>

<b>Objetivo</b>	<b>Lineamientos</b>	<b>Habilidades gerenciales</b>	<b>Actitudes</b>	<b>Valores</b>
organización del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad.</li> <li>• Dedicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para motivar a los colaboradores.</li> <li>• Habilidad para ejercer la autoridad.</li> <li>• Habilidad para tomar decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto.</li> <li>• Compromiso.</li> </ul>

Fuente: (las autoras, 2018).

**6.3.1 Plan de Acción Ramo Ferretero.**

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Costo</b>
Identificar las habilidades gerenciales que presentan los directivos de la Ferretería YURUPARI de Villavicencio, departamento del Meta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener al talento humano con participación activa y dinámica, fortaleciendo siempre las debilidades y fortalezas.</li> <li>Mejorar la imagen empresarial, garantizando la calidad de productos y servicios con talento humano capacitado.</li> </ul>	90%	Gerencia	Eficacia	\$1.800.000
Caracterizar el desarrollo gerencial partiendo de los principios del proceso administrativo, que presenta la Ferretería YURUPARI de Villavicencio, Meta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retroalimentación de procesos administrativos: planeación, dirección, control, dirección, integración, coordinación, evaluación y seguimiento, toma de decisiones.</li> </ul>	100%	Gerencia	Máxima productividad	\$2.500.000
Elaborar lineamientos para el desarrollo de habilidades gerenciales orientado a los directivos de la Ferretería YURUPARI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar capacitación al talento humano.</li> <li>Incentivar el desarrollo de iniciativas y espíritu empresarial, capacitando constantemente a los colaboradores en competitividad.</li> </ul>	90%	Área de gestión del talento humano	Número de empleados capacitado sobre el total de colaboradores	\$2.800.000

Fuente: (Las autoras, 2018).

## 7. Conclusiones

En cuanto a dar respuesta al objetivo diagnosticar las habilidades gerenciales que presenta la Ferretería YURUPARI de Villavicencio, Meta, se aplicó un cuestionario al gerente; lo cual permitió conocer e identificar las habilidades gerenciales y desarrollo gerencial en sus operaciones, señalando que se requiere retroalimentación en cuanto a las capacidades de aprendizaje, trabajo, riesgo, sentido común, detectar oportunidades, comunicar y motivar, considera tener como actitudes la iniciativa como fundamento gerencial. Los valores y actitudes llevan consigo mismo (ética, responsabilidad, respeto, lealtad, adaptabilidad y solidaridad).

También se establece que para realizar un programa de planeación es necesario realizarlo por escrito, fijar plazos, poseer confianza y decisiones adecuadas. Así mismo, considera que el elemento de la visión empresarial debe ser difundida interna y externamente; ya que esta es el puente que une el presente con el futuro. De igual manera el proceso de planeación conlleva a ser el arte de convertir el futuro deseable es probable. Como también se debe poseer características de liderazgo encaminados a orientar la acción, ser sincero y creador de relaciones.

La encuesta a colaboradores señala los siguientes aspectos positivos: existe apoyo por parte de la gerencia y directivos para el cumplimiento de las tareas asignadas, se apoya con que cuenta la organización tanto humanos, administrativos y tecnológicos.

Los aspectos negativos conllevan a establecer el desconocimiento del direccionamiento estratégico, no se lleva a cabo evaluación de desempeño, no tienen conocimiento de los objetivos y metas de la empresa, no se llevan a cabo indicadores de gestión, entre otros.

En cuanto al segundo objetivo de la investigación caracterizar el desarrollo gerencial partiendo de los principios del proceso administrativo, se realizó con base en los principios de los procesos administrativos, señalando claramente el conjunto de actividades (planeación, organización, dirección y control), para que el empresario realice, maneje y desarrollo su empresa a través de planeación, organización, dirección y control.

Finalmente, se elaboran lineamientos (ser persona proactiva y responsable, optimista y positiva, persistentes, tomar decisiones asertivas, confianza en sí mismo, influencia, poder, efectividad, cualidad personal, dedicación y esfuerzo, comunicación oral, agenda de compromisos, prioridades, puntualidad, dedicación), para el desarrollo de habilidades gerenciales orientada a las directivas de la Ferretería YURUPARI; teniendo en cuenta cuatro objetivos encaminados a: desarrollar habilidades para el éxito; determinar los propósitos gerenciales del liderazgo; identificar habilidades de comunicación gerencial; y administrar el tiempo y organización del trabajo. Objetivos todos esos que deben estar direccionados cada uno con lineamientos, habilidades gerenciales, actitudes y valores.

## 8. Recomendaciones

- a) Es importante que todos los colaboradores tengan pleno conocimiento de la misión, visión, principios y valores; aspectos todos estos que contribuyen a generar utilidades, crecimiento y desarrollo empresarial.
- b) Cuando los directivos realizan evaluación de desempeño a sus colaboradores, ello permitirá beneficios en cuanto a la toma de decisión sobre promociones y remuneración; reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y colaboradores sobre su comportamiento en relación con el trabajo; como también contribuye a la retroalimentación con respecto en las limitaciones existentes.
- c) El conocimiento de los objetivos y metas por parte de los colaboradores les permitirá desempeñarse eficaz y eficientemente en cada una de las áreas funcionales; y conduce a un mayor posicionamiento en el mercado, innovar, producir y generar rentabilidad.
- d) La comunicación asertiva debe ser fundamental para entender y comprender los objetivos, metas, estrategias, preestablecidos por la empresa para cada una de sus operaciones.
- e) Es importante que todos los colaboradores identifiquen los indicadores de gestión, como son la eficacia, eficiencia y efectividad.

### Referencias Bibliográficas

- Ames Guzmán, G. S., Román Carballo. B., González Saucedo, J. C., Guillen Saavedra, O. O., o Gutiérrez Tovar, E., Martínez De Jesús, A., Ordoñez Mateos, G. & Ortega Álvarez, B. K. (2008). *Desarrollo de habilidades gerenciales*. (monografía de grado). Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/325718136/Toma-de-Decisiones>
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Auger, B. (1991). *Cómo optimizar las juntas internas de su empresa*. México, D.F.: Editora Técnica S.A.
- Barrios, A. (2006). *El comportamiento solucionador de problemas y la toma de decisiones. Programa de habilidades gerenciales*. México, D.F.: Ítems Editores.
- Bédard, M. & Miller, R. (2003). *La direction des entreprises*. Canadá: Chenelière/McGraw Hill.
- Belker, L. y Topchik, G. (2007). *Gerente por primera vez*. Quinta Edición. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Bermúdez, L. T. & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Primera edición. Bogotá. D.C. Colombia. Editorial Ecoe Ediciones.
- Block, P. (1987). *El manager fortalecido*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Castillo Girón, V. M. (2013). *Teorías de las organizaciones*. Primera edición. México: Editorial Trillas.

- Collins, J. (2005). *Liderazgo nivel 5. El triunfo de la humildad y de la férrea determinación*, Harvard Business Review.
- Drucker, P. (1995). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires. Editorial Suramericana.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Norma.
- Ferrer, J. & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Tendencias Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 7(1), pp. 81-100 Universidad de Nariño Disponible en: <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/679/819>
- Ferrer, J. Romero, D. & Rivera, A. (2002). La universidad de Zulia frente al proceso de transformación organizacional. Perspectivas de algunos actores del proceso. *Revista de Ciencias Sociales*, 8(2). Maracaibo, Venezuela.
- García Martínez, R. C. (2015). *Metodología de la investigación*. Primera edición. México. Editorial Trillas.
- Goldman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. Montevideo, Uruguay: Editorial Zeta.
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. España: Ediciones Innova.
- Hernández, C. (2005). Epistemología y formación gerencial: un enfoque holístico. “Epistemología y formación gerencial: un enfoque holístico”. *Revista Negotium*, 1(1), pp. 3-11. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2256690.pdf>

- Hernández, J. J. (2006). *Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Programas gerenciales*. México, D.F.: Ítems Editores.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Batista Lucio, P. (2013). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México, D.F. Distrito Federal. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2002). Determinación del perfil del gerente de las empresas que le prestan servicio a PDVSA. *Revista Arbitrada Formación Gerencial*, 1(1). Cabimas, Venezuela.
- Herrnstein, R. y Murray, C. (1994). *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*. New York. Free Press.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración*. Octava edición. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas*. Segunda Edición. México: McGraw-Hill.
- Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología*. Tercera edición. México D.F. Editorial Mc Graw Hill.
- Morin, E. M. Savoie, A. & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation*. Canadá: Gaetan.
- Paredes Hernández, E. (2005). *Habilidades gerenciales*. Facultad de Estudios a Distancia. Unipamplona Disponible en: [www.unipamplona.edu.co](http://www.unipamplona.edu.co)
- Peña Fajardo, M. M. (2015). *Desarrollo organizacional*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. México: Oxford University Press.

- Puchol, L. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. Tercera Edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Raineri, A. (1998). Habilidades gerenciales: análisis de una muestra de administradores en Chile. *Revista Abante*, 1(2), pp. 213-233. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/5224115\\_HABILIDADES\\_GERENCIALES\\_ANALISIS\\_DE\\_UNA\\_MUESTRA\\_DE\\_ADMINISTRADORES\\_EN\\_CHILE](https://www.researchgate.net/publication/5224115_HABILIDADES_GERENCIALES_ANALISIS_DE_UNA_MUESTRA_DE_ADMINISTRADORES_EN_CHILE)
- Ramírez, J. (2007). *El gerente Eficaz: los retos de la gerencia general*. Primera Edición. México: Panorama Editorial.
- Reyes Maldonado, K. Y. (2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango). (monografía de grado). Universidad Rafael Landívar. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario competitivo*. Tercera Edición. México: Pearson Educación.
- Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica* (Quinta ed.). Bogotá, D.C., Colombia: 3R Editores.
- Taylor, F. (1911). *Management científico*. España: Ediciones Orbis S.A.
- Tejada, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación*. Segunda Edición. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Torres, L. S. (2005). *Estadística básica*. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Legis.
- Thurow, L. (1992). *Head to Head: The coming battle upon Europe, Japan and America*. New York: Morrow.

---

Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes*. Primera Edición. Colombia: Ecoe Ediciones.

Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Sexta Edición. México: Pearson.

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava Edición. México: Pearson.

## **Apéndices**

Apéndice A. Cámara de Comercio.

**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**  
**CUARTAS AVENDAÑO KATHERIN**  
Fecha expedición: 2018/01/26 - 09:51:56 \*\*\*\* Recibo No. S000297371 \*\*\*\* Num. Operación. 01IN50126006  
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS  
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V  
\*\*\* EXPEDIDO A TRAVÉS DEL SISTEMA VIRTUAL S.I.I. \*\*\*  
CODIGO DE VERIFICACIÓN zhxyXm6RZ6

---

**CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL DE PERSONA NATURAL.**  
Con fundamento en las matrículas e inscripciones del Registro Mercantil,

**CERTIFICA**

**NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO**

**NOMBRE o RAZÓN SOCIAL:** CUARTAS AVENDAÑO KATHERIN  
**ORGANIZACIÓN JURÍDICA:** PERSONA NATURAL  
**IDENTIFICACIÓN :** Cédula de ciudadanía - 1006777219  
**NIT :** 1006777219-3  
**ADMINISTRACIÓN DEAN :** VILLAVICENCIO  
**DOMICILIO :** VILLAVICENCIO

**MATRÍCULA/INSCRIPCIÓN**

**MATRÍCULA NO :** 326429  
**FECHA DE MATRÍCULA :** ENERO 26 DE 2018  
**ULTIMO AÑO RENOVADO :** 2018  
**FECHA DE RENOVACION DE LA MATRÍCULA :** ENERO 26 DE 2018  
**ACTIVO TOTAL :** 20,000,000.00

**UBICACION Y DATOS GENERALES**

**DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL :** CL 54 SUR 55 03 BRR PORFIA  
**BARRIO :** CIUDAD PORFIA  
**MUNICIPIO / DOMICILIO:** 50001 - VILLAVICENCIO  
**TELÉFONO COMERCIAL 1 :** 3132871970  
**TELÉFONO COMERCIAL 2 :** NO REPORTÓ  
**TELÉFONO COMERCIAL 3 :** NO REPORTÓ  
**CORREO ELECTRÓNICO :** cuarticas-07@hotmail.com

**DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL :** CL 54 SUR 55 03 BRR PORFIA  
**MUNICIPIO :** 50001 - VILLAVICENCIO  
**BARRIO :** CIUDAD PORFIA  
**TELÉFONO 1 :** 3132871970  
**CORREO ELECTRÓNICO :** cuarticas-07@hotmail.com

**CERTIFICA - CONDICIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA**

QUE EL MATRICULADO TIENE LA CONDICIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA.

**CERTIFICA - PEQUEÑA EMPRESA JOVEN**

QUE EL MATRICULADO TIENE LA CONDICIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA JOVEN DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 2 DE LA LEY 1780 DE 2016.

**CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA**

**DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA :** COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA, PINTURAS Y PRODUCTOS DE VIDRIO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

**ACTIVIDAD PRINCIPAL :** G4752 - COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA, PINTURAS Y PRODUCTOS DE VIDRIO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

**CERTIFICA - ESTABLECIMIENTOS**

QUE ES PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO EN LA JURISDICCIÓN DE ESTA CÁMARA DE COMERCIO:

**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**  
**CUARTAS AVENDAÑO KATHERIN**  
Fecha expedición: 2018/01/26 - 09:51:58 \*\*\*\* Recibo No. S000297371 \*\*\*\* Num. Operación. 01IN50126006  
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS  
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V  
\*\*\* EXPEDIDO A TRAVÉS DEL SISTEMA VIRTUAL S.I.I. \*\*\*  
**CODIGO DE VERIFICACIÓN zhxyXm6RZ6**

---

\*\*\* NOMBRE ESTABLECIMIENTO : FERRETERIA YURUPARI  
MATRÍCULA : 326430  
FECHA DE MATRÍCULA : 20180126  
FECHA DE RENOVACION : 20180126  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2018  
DIRECCION : CL 54 SUR 55 03 BRR PORFIA  
BARRIO : CIUDAD PORFIA  
MUNICIPIO : 50001 - VILLAVICENCIO  
TELEFONO 1 : 3132871970  
CORREO ELECTRONICO : cuarticas-07@hotmail.com  
ACTIVIDAD PRINCIPAL : G4752 - COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA, PINTURAS Y PRODUCTOS DE VIDRIO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS  
VALOR DEL ESTABLECIMIENTO : 20,000,000

**CERTIFICA**  
LA INFORMACIÓN ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRÍCULA Y RENOVACIÓN DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE

**INFORMA - REPORTE A ENTIDADES MUNICIPALES**  
QUE LA MATRÍCULA DEL COMERCIANTE Y/O ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO LOCALIZADO EN LA DIRECCIÓN QUE APARECE REPORTADA EN ESTE CERTIFICADO, SE INFORMÓ A LAS SECRETARÍAS DE PLANEACIÓN, SALUD, GOBIERNO, HACIENDA MUNICIPAL DE LA ALCALDIA DE VILLAVICENCIO Y BOMBEROS, A EXCEPCIÓN DE AQUELLOS CASOS QUE NO APLIQUE. LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTA SECCIÓN DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA, NO HACEN PARTE DEL REGISTRO PÚBLICO MERCANTIL, NI SON CERTIFICADOS POR LA CÁMARA DE COMERCIO EN EJERCICIO DE SUS FUNCIONES LEGALES.

**CERTIFICA**  
DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS. EL DÍA SÁBADO NO SE DEBE CONTAR COMO DÍA HÁBIL.

VALOR DEL CERTIFICADO : 92,700

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)

**IMPORTANTE:** La firma digital del secretario de la CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <https://virtual.ccv.org.co/cv.php> seleccionando la cámara de comercio e indicando el código de verificación zhxyXm6RZ6

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o de quien haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.



---

\*\*\* FINAL DEL CERTIFICADO \*\*\*

Apéndice B. Registro Único Tributario.

<b>DIAN</b> Departamento de Ingresos y Aduanas		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		<b>MUSCA</b> Ministerio de Ingresos, Comercio y Contribuciones		<b>001</b>	
2. Concepto <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 Inscripción Espaceo reservado para la DIAN				4. Número de formulario 14452383042			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 1 0 0 6 7 7 7 2 1 9 - 3				6. DV: 3		12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Villavieco	
14. Buzón electrónico <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 2							
<b>IDENTIFICACION</b>							
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida <input checked="" type="checkbox"/> 2		25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía <input checked="" type="checkbox"/> 1 3		26. Número de identificación: 1 0 0 6 7 7 7 2 1 9		27. Fecha expedición: 2 0 1 3 0 5 3 0	
Lugar de expedición COLOMBIA		28. País: 1 6 9		29. Departamento: Bogotá D.C.		30. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.	
31. Primer apellido CUARTAS		32. Segundo apellido AVENDAÑO		33. Primer nombre KATHERIN		34. Otros nombres 0 0 1	
35. Razón social:							
36. Nombre comercial: FERRETERIA YURUPARI							
<b>UBICACION</b>							
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Meta		40. Ciudad/Municipio: Villavieco		0 0 1	
41. Dirección principal CL 54 SUR 55 03 BRR PORFIA							
42. Correo electrónico: cuarticas-07@hotmail.com							
43. Código postal		44. Teléfono 1: 3 1 3 2 8 7 1 9 7 0		45. Teléfono 2:			
<b>CLASIFICACION</b>							
Actividad principal		Actividad económica				Ocupación	
46. Código: 4 7 5 2	47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 8 0 1 2 6	48. Código:	49. Fecha inicio actividad:	50. Código: 1 2		51. Código:	52. Número establecimientos: 1
<b>Responsabilidades, Calidades y Atributos</b>							
53. Código: 1 2							
<b>12-Ventas régimen simplificado</b>							
<b>Obligados aduaneros</b>				<b>Exportadores</b>			
54. Código: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20				55. Forma <input type="checkbox"/> 56. Tipo <input type="checkbox"/> Servicio 1 2 3 57. Modo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 58. CPC <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>IMPORTANTE:</b> Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación. Para uso exclusivo de la DIAN							
59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		60. No. de Folios: 0		61. Fecha: 2 0 1 8 0 1 2 6			
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante:				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre: MANUEL ALEJANDRO MORA BARRERA 985. Cargo: CAJERO			

Apéndice C. Tomas fotográficas.



Apéndice D. Formato cuestionario al gerente.

Objetivo: cuestionario dirigido al gerente de la empresa Ferretería YURUPARI, Villavicencio – Meta. Con el propósito de conocer e identificar las habilidades gerenciales y desarrollo gerencial en sus operaciones.

1. ¿Cree usted que la gerencia requiere de las siguientes habilidades y capacidades?

- a. \_\_\_\_\_ Capacidad de aprendizaje.
- b. \_\_\_\_\_ Capacidad de trabajo.
- c. \_\_\_\_\_ Capacidad de riesgo.
- d. \_\_\_\_\_ Capacidad de sentido común.
- e. \_\_\_\_\_ Capacidad de detectar oportunidades.
- f. \_\_\_\_\_ Capacidad de comunicar.
- g. \_\_\_\_\_ Habilidad para motivar.
- h. \_\_\_\_\_ Todas las anteriores.

2. ¿Cree usted tener las siguientes actitudes?

- a. \_\_\_\_\_ Persistencia.
- b. \_\_\_\_\_ Iniciativa.
- c. \_\_\_\_\_ Autoconfianza.
- d. \_\_\_\_\_ Disciplina.
- e. \_\_\_\_\_ Motivación al logro.
- f. \_\_\_\_\_ Toma de riesgos razonados.
- g. \_\_\_\_\_ Optimismo.

3. ¿Cree usted poseer los siguientes valores y actitudes?

- a. \_\_\_\_\_ Ética
- b. \_\_\_\_\_ Responsabilidad.
- c. \_\_\_\_\_ Respeto.

- d. \_\_\_\_ Lealtad.
- e. \_\_\_\_ Deseo de superación.
- f. \_\_\_\_ Adaptabilidad.
- g. \_\_\_\_ Solidaridad.
- h. \_\_\_\_ Todas las anteriores.
4. ¿En la Ferretería YURUPARI, se lleva a cabo funciones básicas administrativas: planeación, organización, dirección y control?
- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_ Algunas veces.
5. ¿Tiene claro usted que para realizar un programa de planeación, tanto de vida como empresarial se requieren los siguientes pasos?
- a. \_\_\_\_ Clasificar el pensamiento.
- b. \_\_\_\_ Realizar planes por escrito.
- c. \_\_\_\_ Fijar plazos para lograr desarrollar un deseo ferviente de lo que se quiere.
- d. \_\_\_\_ Poseer absoluta confianza en sí mismo y en sus habilidades.
- e. \_\_\_\_ Poseer una decisión inquebrantable para ajustarse a un plan.
- f. \_\_\_\_ Todas las anteriores.
6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree usted que expresa los elementos de la visión empresarial?
- a. \_\_\_\_ Dimensión en el tiempo.
- b. \_\_\_\_ Integradora.
- c. \_\_\_\_ Positiva y alentadora.
- d. \_\_\_\_ Debe ser lo más realista posible.
- e. \_\_\_\_ Debe ser difundida interna y externamente.
- f. \_\_\_\_ Todas las anteriores.

7. ¿Cuáles de los siguientes pasos cree usted que enmarcan el proceso de planeación?

- a. \_\_\_\_\_ Recoger información y analizarla.
- b. \_\_\_\_\_ Establecer objetivos.
- c. \_\_\_\_\_ Definir un programa.
- d. \_\_\_\_\_ Crear un cronograma.
- e. \_\_\_\_\_ Realizar un pronóstico.
- f. \_\_\_\_\_ Establecer un presupuesto.
- g. \_\_\_\_\_ Programar la organización.
- h. \_\_\_\_\_ Definir una política.
- i. \_\_\_\_\_ Establecer el procedimiento.
- j. \_\_\_\_\_ Establecer normas y estándares.
- k. \_\_\_\_\_ Todas las anteriores.

8. ¿Cuál de los siguientes principios de organización se debe tener en cuenta en las estrategias tácticas y métodos?

- a. \_\_\_\_\_ Definición clara y precisa de metas y objetivos.
- b. \_\_\_\_\_ Líneas de autoridad y responsabilidad.
- c. \_\_\_\_\_ Definición clara de acciones.
- d. \_\_\_\_\_ Establecer la estructura organizativa.
- e. \_\_\_\_\_ Todas las anteriores.

9. ¿Cuál cree usted de las siguientes características que debe poseer el líder?

- a. \_\_\_\_\_ Una visión realista y clara de la meta y medios para alcanzarla.
- b. \_\_\_\_\_ Capacidad para comunicar la visión, involucrar y comprometer a otros en su consecución.
- c. \_\_\_\_\_ Todas las anteriores.

10. ¿Cuáles procesos de control se deben establecer para evaluar el desempeño laboral?

- a.  Medir el desempeño real.
- b.  Comparar el desempeño real con un estándar.
- c.  Tomar las acciones necesarias para corregir estándares inadecuados.
- d.  Todas las anteriores.

11. ¿Cree usted que en la práctica, el proceso administrativo se da de una manera flexible y puede que sus pasos se den de manera simultánea o que se están repitiendo algunas veces al mismo tiempo en la empresa?

- a.  Sí.
- b.  No.

12. ¿En la función de la organización, se tiene claro la estructura organizacional?

- a.  Sí.
- b.  No.

13. ¿La administración de la empresa tiene establecidos los aspectos corporativos?

- a.  Sí.
- b.  No.

14. ¿Identifica claramente las funciones administrativas?

- a.  Sí.
- b.  No.

Gracias por su colaboración

Apéndice E. Encuesta a colaboradores.

Objetivo: encuesta dirigida a los colaboradores de la Ferretería YURUPARI Villavicencio – Meta. Con la finalidad de identificar los actitudes y aptitudes en el desempeño de sus funciones y desempeño empresarial.

1. ¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa “misión, visión, principios y valores”?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

2. ¿Se lleva a cabo por parte de los directivos evaluación de desempeño?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

3. ¿Conoce los objetivos y metas de la empresa?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

4. ¿Cree usted que exige una comunicación asertiva a nivel interno?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

5. ¿Considera usted que la estructura interna actual de la Ferretería YURUPARI, se adapta frente al cumplimiento de: Expectativa, Objetivos, Metas, Políticas?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

6. ¿Tiene usted conocimiento si la empresa cuenta con indicadores de gestión (eficacia, eficiencia y efectividad)?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

7. ¿Cree usted poseer habilidades, actitudes y aptitudes en el desempeño de sus funciones?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

8. ¿Cuenta usted con el apoyo incondicional de la gerencia y directivos para el cumplimiento de las actividades asignadas?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

9. ¿Considera que los recursos con que cuenta la organización (humanos, materiales, administrativos y tecnológicos), permitirán garantizar el éxito futuro de la empresa?

a. \_\_\_\_\_ Sí.

b. \_\_\_\_\_ No.

Gracias por su colaboración