

**DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES DE LOS
EMPRENDEDORES DEL FONDO EMPRENDER SENA REGIONAL SUCRE.**

Presentado por:

Ramiro José Manjarres Márquez

Trabajo de Grado, presentado ante la Universidad Tecnológica de Bolívar, como requisito para optar al título de Magíster en la Gestión de la Innovación.

Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gestión de la Innovación
Cartagena
2017

**DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES DE LOS
EMPRENDEDORES DEL FONDO EMPRENDER SENA REGIONAL SUCRE.**

Presentado por:

Ramiro José Manjarres Márquez

Trabajo de Grado, presentado ante la Universidad Tecnológica de Bolívar, como requisito para optar al título de Magíster en la Gestión de la Innovación.

Entregado a:

Luis Carlos Arraut Camargo.

Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gestión de la Innovación
Cartagena

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN.

Firma del Presidente del Jurado.

Firma del Jurado.

Firma del Jurado.

Cartagena, 06 de junio del 2017.

AGRADECIMENTOS

El titular del presente trabajo de grado da su mayor agradecimiento a:

- ✓ Dios, padre celestial a quien debo todos los triunfos obtenidos hasta el día de hoy, y al cual encomiendo mis oraciones todos los días de agradecimiento para hacer nuestros sueños realidad.
- ✓ A sus ángeles de mi devoción; Virgen de la candelaria, Jesús de Nazareno, Don Juan Bosco y El espíritu Santo.
- ✓ A mis Padres por haber servido de apoyo para que este paso se hiciera realidad.
- ✓ A mi hija **Sara Marcela Manjarres Vides**, quien le ha dado un toque mágico a mi vida, con su sencillez, humildad, carisma y simpatía ha hecho que tenga un motivo verdadero por la cual luchar y dar ejemplo.
- ✓ A mi hermano José Alexander Manjarres Márquez, por su apoyo incondicional al proceso de aprendizaje, y orientación de este trabajo.
- ✓ Al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, por sus permisos y que ayudaron con sus datos estadísticos, e hicieron posible la valoración de los resultados.
- ✓ Nuestro director de proyecto, Ingeniero Luis Carlos Arraut Camargo, por haber confiado en nuestra iniciativa de proyecto, y brindarnos su apoyo incondicional.
- ✓ De igual forma a todo el grupo de docentes de la facultad de ingeniería y programa de ingeniería, por la orientación y dirección,
- ✓ A la Gobernación de Sucre, por darme la oportunidad de concursar y ser beneficiario de la beca de maestría.
- ✓ A la Universidad tecnológica de bolívar, por permitirnos ese espacio de sabiduría, de orientación social, ética, y moral como profesional ante la sociedad.
- ✓ A los alumnos del programa por permitir expresar nuestros ideales de triunfo y por la aceptación y amistad que nos brindaron.

DEDICATORIA

A Dios, por la vida, por permitirme y darme la oportunidad de conocer a mis padres, mis hermanos, mi hija Sara Marcela Manjarres Márquez, mis familiares, mis seres queridos, por darme salud y vida y por darme una esperanza cada día, de que cada día será maravilloso y más feliz para mí. A Maritza Márquez, mis padres, por su disciplina y apoyo incondicional quien supo tener paciencia para esperar ver convertir a sus hijos en profesionales, a José Manjarrés, mi padre, por el carácter brindado a la hora de aconsejarme cuando quiso que fuera mejor. A mis hermanos José de Jesús y José Alexander por ese apoyo de hermanos mayores y quienes supieron cumplir ese oficio muy responsablemente, y muy especialmente a mi Hermosa Hija Sara Marcela Manjarres Vides, quien ha sabido ganarse a papá.

Ramiro José Manjarres Márquez.

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
3.1. TITULO.....	12
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
4.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
4.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
7. MARCO DE REFERENCIA.....	17
7.1. TEORÍA GERENCIAL.....	17
7.2. EL GERENTE.....	19
7.3. LAS HABILIDADES GERENCIALES.....	20
7.4. LAS FUNCIONES GERENCIALES.....	21
7.5. TIPO GERENCIALES.....	22
7.6. TIPOS DE GERENTES.....	23
7.7. PERFIL DE UN GERENTE.....	25
7.8. LIDERAZGO GERENCIAL.....	25
8. ESTADO DEL ARTE.....	27
9. ASPECTO METODOLÓGICO.....	30
9.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	30
9.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	30
9.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
9.4. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	31
9.6. RESULTADOS ESPERADOS.....	33
10. IDENTIFICAR LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS JÓVENES EMPRENDEDORES EN LA COMUNICACIÓN, LIDERAZGO, SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.....	34
10.1 LIDERAZGO.....	34

10.2. COMUNICACIÓN.....	35
10.3. PILARES FUNDAMENTALES.....	36
10.4. CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES DE LIDERAZGO.....	37
11. COMPARAR DESCRIPTIVAMENTE LAS HABILIDADES GERENCIALES A LOS JÓVENES EMPRENDEDORES EN EL CONTEXTO DE TOMA DE DECISIONES, MANEJO DEL TIEMPO EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.	38
11.2. HABILIDADES BASICAS.....	39
11.3. MANEJO DEL TIEMPO.....	41
11.4. PERDIDA DEL TIEMPO.....	42
12. ANALIZAR LAS RELACIONES DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS JÓVENES EMPRENDEDORES EL DESEMPEÑO DE LAS TOMAS DE DECISIONES Y EL MANEJO DEL ESTRÉS EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL.	44
12.1. MANEJO DE ESTRÉS.....	44
12.2. EL ESTRÉS LABORAL.....	45
12.3. MANEJO DE ESTRÉS.....	45
12.4. MANEJO DEL TIEMPO.....	46
13. CONCLUSIONES.....	47
14. BIBLIOGRAFIA PRELIMINARES.....	49

RESUMEN.

En el desarrollo de este trabajo, se investigan las diversas competencias y habilidades que deben desarrollar los emprendedores en la presentación de planes de negocios al Fondo Emprender, teniendo como base que las organizaciones de hoy en día son cambiantes, exigentes y competitivas, esto debido a la globalización, apertura de nuevos mercados, crecimiento económico, adquisiciones, nuevos sistemas de gestión, tratados de libre comercio, entre otros. Resultado de este objetivo, es que los Líderes Empresariales se preparen para asumir estos retos, desarrollando habilidades, destrezas y competencias necesarias, que permitan llevar a su organización al éxito, manteniéndose en evolución sin importar los constantes cambios del entorno. Los líderes de hoy se preparan cada vez más para enfrentarse al cambio, buscan retos complejos, son dinámicos, innovadores y creativos.

Para el desarrollo y orientación con base en la misión y visión de la empresa hasta lograr los resultados esperados. Así mismo, son recíprocos con su gente, se preocupan por temas como la motivación, realización personal, calidad humana, entre otros factores que son determinantes a la hora de realizar sus labores y de tener sentido de pertenencia con la organización.

ABSTRACT

In the development of this work, the various competencies and skills that entrepreneurs must develop in the presentation of business plans to the Emprender Fund are investigated, based on the fact that today's organizations are changing, demanding and competitive, due to Globalization, opening of new markets, economic growth, acquisitions, new management systems, free trade agreements, among others. The result of this objective is that the Business Leaders prepare themselves to take on these challenges, developing the necessary skills, skills and competencies that will lead to their organization to success, keeping evolving regardless of the constant changes in the environment. Today's leaders are increasingly prepared to face change, seek complex challenges, are dynamic, innovative and creative.

For development and guidance based on the mission and vision of the company to achieve the expected results. Likewise, they are reciprocal with their people, they worry about subjects such as motivation,

personal fulfillment, human quality, among other factors that are determinant when performing their tasks and having a sense of belonging with the organization.

1. INTRODUCCIÓN.

Desde finales del siglo XX, en el mundo no se habla de otra cosa sino de globalización. Por eso, los profesionales de hoy deben poseer perfiles apropiados. Las empresas requieren de gerentes con múltiples conocimientos y una amplia gama de habilidades; pero, más que eso, exigen profesionales capaces de liderar grupos altamente capacitados.

Según Naranjo (2008), “los tratados de libre comercio y la construcción de bloques económicos entre dos o más países hacen que inevitablemente se genere una necesidad apremiante de desarrollar habilidades gerenciales en los líderes”, que forje en las empresas una calidad superior en la fabricación de sus productos o en la venta de sus servicios.

Los países en vía de desarrollo, en un intento por competir, han introducido técnicas y prácticas de gestión foráneas, pero continúan desconociendo las causas y fuentes reales de los problemas que generan ineficacia e ineficiencia, lo que no les permite siquiera ser competitivas en el ámbito local, seguramente por desconocer esas habilidades gerenciales propias de los líderes.

Existen problemas por la falta de capacidad y habilidad de los directivos actuales para hacer frente a las consecuencias que genera la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado, en el que sobrevivirá quien logre liderar el mercado. Este vertiginoso crecimiento y los cambios en las demandas tendrán como resultado el desarrollo de nuevas relaciones entre las personas y sus ambientes de trabajo.

Estas necesidades impulsarán a los líderes a aprender nuevas maneras de usar las habilidades gerenciales que tienen, y también a desarrollar otras. Todo esto conlleva al fortalecimiento de las habilidades gerenciales de los directores o gestores de las empresas, quienes por las circunstancias que los rodean están obligados a manejar un alto nivel de eficacia y eficiencia.

Esta investigación tuvo como propósito caracterizar las habilidades de los jóvenes que presenta Planes de Negocios al Fondo Emprender¹, la Unidad de Emprendimiento Regional SENA², Sucre

¹ Programa del Estado para financiar Planes de negocios a través de ideas de negocios.

² Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, regido por Ministerio del Trabajo por la Ley 119.

con que cuentan estos líderes emprendedores y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre su gestión en la presentación de los proyectos.

Para la realización de este trabajo se acudió a un estudio exploratorio que ayudó, inicialmente, a profundizar más en el tema; posteriormente, se atendió un estudio descriptivo que permitió identificar las características de la población objeto, así como sus formas de conducta y comportamientos.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. TITULO.

Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores que presenta del Fondo Emprender SENA Regional Sucre.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En el año 1803 el economista francés Jean Baptista Say dio a conocer la primera diferenciación entre los términos empresario y capitalista afirmando que “el empresario es el agente que reúne y combina los medios de producción (recursos naturales, recursos humanos y recursos financieros) para constituir un ente productivo, y encuentra en el valor recibido de los productos, la recuperación del capital que el emplea, de los gastos en que incurre y de la utilidad que busca.

Según el economista Joseph Schumpeter (1934), afirmó que la función del empresario es “cambiar el esquema de producción usando una tecnología no tratada para elaborar un nuevo bien, o produciendo un producto viejo en una nueva forma, o abriendo una nueva fuente de oferta de materiales, o un nuevo punto de venta o reorganizando una industria”. De estas dos afirmaciones se puede concluir que el empresario es el principal agente y el actor fundamental de las actividades de producción, capaz de vencer las dificultades presentadas por el entorno diariamente. Esto también se puede evidenciar según las afirmaciones realizadas por Arthur Cole en (1959) “Ser empresario es la actividad personal de un individuo o grupo de individuos que toman la iniciativa, mantienen y crecen una unidad de negocio orientada a la producción y distribución de bienes y servicios”, David McClellan en (1961) “El empresario es alguien que ejerce control sobre los medios de producción y produce más de lo que consume con el fin de venderlo para lograr un beneficio propio”, Peter F. Drucker en (1988) “El trabajo del empresario es la maximización de oportunidades y que, por lo tanto, su función básica es determinar qué actividades deben ser realizadas (eficacia), más que el efectuar las actividades bien hechas (eficiencia) que es la labor fundamental de los gerentes; y que se deben concentrar los recursos y los esfuerzos más en esas oportunidades empresariales que en los problemas gerenciales”, según Drucker (1988) retornó con el tema y afirmó que la función del empresario es lograr que el negocio de hoy, y especialmente el exitoso, permanezca exitoso hoy y en el futuro

transformándolo en un negocio diferente. Dice: “el empresario tiene que reorientar recursos de área de resultados bajos o decrecientes a áreas con potencialidad de resultados altos o crecientes. Tiene que abandonar el pasado y declarar obsoleto lo que ya existe y se conoce. Tiene que crear el mañana”. En el año 1986, se empezó a relacionar el concepto de empresario al de innovador ya que las empresas que crean nuevos productos y procesos son llamadas innovadoras debido a que crean un valor agregado que las hace diferentes. En ese mismo año, Peter Drucker siguió analizando al empresario innovador basándose en la teoría económica y social que expresa el término cambio “como algo normal y saludable y que cree que la tarea más importante de la sociedad y de la economía es hacer algo diferente”.

El autor Batty (1994) afirma que “el éxito empresarial requiere un catalizador que él llama mente empresarial y caracterizó esta última como la actitud poco compasiva pero no feroz; confianza en la intuición pero también en la racionalidad; capacidad de pensar táctica como estratégicamente; actitud que promueve la acción en el momento oportuno, usualmente basado en información incompleta; conjunto mental que integra muchos hechos en un plan de acción; actitud que en definitiva indica: no vine solo a jugar, vine a ganar” . Fue en 1997 que empieza a surgir y a adquirir importancia el término “emprendedor” como tal. Autores como Veciana afirman que “Existen los empresarios, hombre o mujeres, que crean empresas, puesto de trabajo y riqueza; personas que reúnen cualidades que son menos comunes que las necesarias para seguir instrucciones de otros.” En 1999, Timmons, afirmó que “El espíritu empresarial (entrepreneurship)³ es una forma de pensar, razonar y actuar que se basa en una obsesión por la oportunidad, en un enfoque holístico, en un liderazgo balanceado. Resultando de la creación, crecimiento, realce, realización y renovación de valor no solo para los propietarios sino para todos los implicados (stakeholders)⁴ sean ellos proveedores, socios, clientes, empleados, comunidad y gobierno”. Global Entrepreneurship Monitor⁵ en (2006) definió el termino como debe ser un Emprendedor es: “persona o grupo de persona capaces de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos de innovación”.

³ Significado en español “Emprendimiento”

⁴ Significado en español “Parte interesadas”

⁵ Organización internacional que estudia y reporta a nivel mundial el Emprendimiento de los Países.

3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

El emprendimiento se ha establecido en los últimos años como la base del desarrollo y crecimiento de un país debido a que trae consigo nuevas ideas y más empresas productivas que le aportan una dinámica a la sociedad. Aun así, es de vital importancia entender que el emprendimiento debe ir obligatoriamente ligado a la educación y debe ser desarrollado en todos los ámbitos, tanto en el entorno como en el personal. Lo que se busca en últimas es lograr, después de un largo proceso, que el tema de emprendimiento sea considerado como un elemento estratégico en el mejoramiento continuo de cada país y de esta forma aprovechar cada uno de los beneficios que trae consigo el desarrollo. El papel clave para lograr este proceso está en manos de las instituciones educativas quienes tienen bajo su responsabilidad la preparación de alumnos capaces de enfrentarse y competir con un mercado laboral demasiado competitivo, logrando utilizar las herramientas dadas para aportar al desarrollo económico y social de un país.

La Unidad de Emprendimiento SENA Regional Sucre, se ha esforzado por inculcar el tema de emprendimiento a todos sus aprendices y estudiantes en todas las universidades de región. Aun así no existe un sistema en donde se encuentren consolidados los resultados de la información anterior por lo cual no se pueden analizar con verdadera certeza los efectos obtenidos en los estudiantes para así reforzar y mejorar las falencias y al mismo tiempo resaltar lo que se está haciendo de la manera correcta. Lo que se busca entonces al realizar este trabajo es analizar las competencias y habilidades gerenciales de los jóvenes emprendedores que presentan proyectos a la Unidad de emprendimiento.

3.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

Con base en lo ante expuesto, surge la siguiente pregunta de Investigación.

¿Cuál es el desarrollo de las competencias y las habilidades gerenciales de los jóvenes Emprendedor que presentan Planes de Negocios a la Unidad de Emprendimiento SENA Regional Sucre?

4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1. OBJETIVO GENERAL.

Evaluar el grado de las habilidades gerenciales en la relación en las competencias gerenciales a jóvenes emprendedores que presenta Planes de negocios a la Unidad de Emprendimiento SENA de Regional Sucre, capaces de generar valor en los temas de innovación en sus productos o servicios y en la generación de empleos en el Departamento.

4.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS.

- 1- Identificar a los jóvenes emprendedores en la comunicación, liderazgo, solución de problemas y toma de decisiones de los gerentes.
- 2- Comparar descriptivamente a los jóvenes emprendedores en el contexto de toma de decisiones, manejo del tiempo, manejo del estrés en la gestión de la Innovación.
- 3- Analizar las relaciones de los jóvenes emprendedores el desempeño de las tomas de decisiones de los gerentes en el contexto empresarial.

5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La ley 1014 de 2006 toma como disposiciones generales: El emprendimiento proviene del francés *Entrepreneur* (pionero) y se refiere a “una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad”. En otras palabras, el emprendimiento es una característica especial de las personas que le generan ciertas actitudes al igual que aptitudes que le permiten promover nuevos retos, nuevos proyectos, nuevos logros. Aunque este tema ha estado presente a lo largo de la historia mundial, es en las últimas décadas en las cuales ha tomado una fuerza impresionante convirtiéndose en un concepto de gran importancia, bastante utilizado alrededor del mundo gracias a la necesidad mundial de vencer los crecientes problemas económicos.

Con esta investigación se tendrá el propósito caracterizar las habilidades gerenciales, las tomas de decisiones y como establece la innovación en sus Planes de Negocios, que presenta a la Unidad de Emprendimiento SENA Regional Sucre y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre una gestión competitiva.

6. MARCO DE REFERENCIA.

6.1. TEORÍA GERENCIAL.

Según Naranjo (2015), El término de gerencia está referido al "cargo de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, una sociedad o una organización"; y la persona que desempeña tal función se le denomina gerente o director general, quien coordina los recursos internos, representa a la compañía frente a terceros y controla las metas y objetivos. La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio.

Los gerentes, en el desempeño de sus funciones administrativas, tienden a emplear un conjunto particular o propio de habilidades, destrezas y criterios conducentes al logro exitoso de objetivos y metas de la organización que representan. Esto ha ocasionado el surgimiento de estilos de gerencia, y, por ende, de teorías gerenciales.

Estas teorías enfocan, principalmente, la comprensión del comportamiento de los gerentes, más que a sus características de personalidad, de tal manera que el gerente actual atención tanto la tarea de producir como la de atender al personal que lidera, siendo este último elemento sinónimo de relaciones humanas. En términos netos, las teorías gerenciales estudian y proponen modelos sobre la manera de dirigir o la manera en que se desempeñan los gerentes administrativamente.

Según Douglas Mc Gregor, expuso una filosofía en la gerencia manera de pensar de los gerentes o directivos, tales como la teoría X y la teoría Y, que constituyen dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y así obtener una alta productividad.

Otra teoría organizacional y administrativa es la desarrollada por los japoneses, la cual es denominada por ciertos autores como teoría "Z", y que difiere de las precedentes, pues la misma encierra una nueva concepción acerca de la motivación, siendo una de sus principales características el énfasis en las habilidades interpersonales necesarias para la interacción grupal; no obstante, la responsabilidad sigue recayendo en el individuo (lo que difiere enormemente de la práctica japonesa, la cual insiste en la responsabilidad colectiva), y la estructura jerárquica permanece intacta.

- Las empresas deben partir de la definición de su filosofía organizacional: la identificación de aquellos valores últimos que luchan por alcanzar la organización, y que a la vez son su razón de ser.

- Crear un ambiente de confianza plena, tanto entre los miembros internos de una empresa, como con las personas o instituciones con las que se relaciona la organización.

- Predominio de la cooperación sobre la competencia en el ambiente de trabajo.

- Sustentar todo el quehacer organizacional en trabajos de grupo.

- Para ser congruentes con los valores anteriores ideó una estructura organizacional consistente en grupos autónomos de trabajo, a los que se ha denominado círculos de calidad y que son la base del éxito de modelo de desarrollo japonés.

- El personal trabaja de por vida en una empresa, a la que considera su propio negocio.

- Buscar que el personal no se especialice, sino que pueda cubrir funciones diferentes, esto se hace rotándolo en diferentes puestos, con ello se obtiene una mayor visión de un conjunto.

- Tener el enfoque integral de la empresa. Lo importante no son las partes que forman a la empresa, sino la totalidad de sus relaciones dinámicas.

- El ser humano es la base de la administración.

6.2. EL GERENTE.

Según Drucker (1995), Muchos creen que los gerentes son indispensables y que no hacen nada en una empresa, es decir, que se estaría mejor sin ellos y que el crédito de los empleados se lo llevan ellos. Esto parece erróneo.

Una gerencia efectiva es un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de la empresa en las condiciones altamente de salientes y móviles del mercado actual. El gerente es quien ejecuta los objetivos de una organización o negocio, y son determinantes en las organizaciones de todos los tamaños, dado que pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar su desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad.

El término gerente designa el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes; el existe para ejecutar el objetivo de la organización. Existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de la acción de un gerente, a saber:

- Incrementar el estado de la tecnología de la organización.
- Perpetuar la organización.
- Darle dirección a la organización.
- Incrementar la productividad.
- Satisfacer a los empleados.

De lo anterior se deduce que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso.

6.3. LAS HABILIDADES GERENCIALES.

Según Drucker (2002), el término habilidad proviene del latín *“habilitas”*, y se refiere a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. Una persona hábil logra realizar una tarea o actividad con éxito gracias a su destreza. En el tema en cuestión, se necesitan 3 tipos de habilidades para realizar efectivamente la labor gerencial:

- Habilidades técnicas. Involucra el conocimiento y pericia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Esto implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas; en su caso, un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

- Habilidades humanas. Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente, es decir, es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

- Habilidades conceptuales. Se trata de la formulación de ideas y entender las relaciones abstractas, de desarrollar nuevos conceptos, de resolver problemas en forma creativa, etc. En otros términos, consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Estas habilidades tienen sus respectivas importancias dependiendo del nivel en que se desempeñe el gerente. En los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales, para poder ver a la organización como un todo; planificar, etc., mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

6.4. LAS FUNCIONES GERENCIALES.

Según el autor Schumpeter, J.A. (1995), un gerente debe mantenerse atento y mentalmente despierto, pues necesita afrontar problemas y tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana; igual, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para auto reflexionar y aprender el modo de hacer valer sus cualidades; y debe conocer y comprender lo que se espera de él y por qué, con cual patrón se lo medirá y cómo.

Los gerentes determinan aquello que debe dirigirse; los ejecutivos se encargan de esa dirección. El gerente es quien idea la empresa y quién determina lo que debe hacerse; delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados, estableciendo los requisitos; genera también la mayor parte del dinero y conduce al conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza.

Por lo anterior, un gerente ejecuta todas o algunas de las cuatro funciones siguientes: planeamiento, organización, la integración y la medición. Ciertos autores destacan, por lo menos, tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

- La creación de un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad pro- ductiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
- Ser proactivo. Armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.

- Ejecutar 6 tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y desarrollar a la gente y a sí mismo.

6.5. TIPO GERENCIALES.

Existen distintos tipos de gerencia, siendo las clásicas:

- La gerencia patrimonial. Es aquella donde los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa.
- La gerencia política. Aquí los puestos gerenciales se asignan en base a la afiliación y a las lealtades políticas.
- La gerencia por objetivos. Los esfuerzos se dirigen hacia una meta en común.

La gerencia patrimonial está referida a la propiedad. Los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa; este tipo se da por la propiedad de acciones y/o por vínculos familiares con los socios; los puestos son retenidos por miembros de una familia y muchas de las ocasiones el único "mérito" y/o requisito para ocupar el cargo es el ser propietario o familiar de los propietarios, sin importar si es honesto, si tiene formación académica, experiencia, actitudes, aptitudes y/o capacidades necesarias para ocupar el cargo.

Aquí el patrimonio bien puede ser privado o público, como sea el caso siempre es y será independiente de la persona o empresa que la posea o, en términos jurídicos y legales el patrimonio no es un derecho, y el mismo tiene un titular, pero este no tiene sobre el mismo derecho de disposición.

La gerencia política es menos común y, al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades modernas industrializadas, pues ella existe cuando la propiedad y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

En sí, este tipo de gerencia consiste en la aplicación de los principios gerenciales a las organizaciones políticas. Estos principios se encuadran dentro de un proceso cíclico de ejecución, y los elementos principales que conforman este ciclo son:

- La patria. Representada por el Territorio y sus recursos, el gobierno y el pueblo.

- El partido. Tiene una doctrina que regula su funcionamiento y una gerencia que administra los recursos.

Tanto la patria como el partido generan una constante problemática que debe ser objeto de diagnóstico por parte del gerente político.

La gerencia por objetivos se define como el punto final o meta hacia la cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es la determinación de un propósito y cuando se aplica a una organización empresarial se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Este tipo de gerencia es un método práctico a través del cual se construye la efectividad de una organización, dentro de un grupo de metas posibles de alcanzar, con objetivos bien definidos y estructurados, los cuales son evaluados por los miembros administrativos, gerentes y supervisores de cada unidad operativa de dicha organización.

6.6. TIPOS DE GERENTES.

Una organización presenta diferentes niveles de operación, es decir, las actividades de una empresa se realizan en niveles, secciones o departamentos diferentes, requiriendo para su mando gerentes de diferentes índole. A este respecto, se conocen 3 tipos de gerentes: gerente de primera línea, gerente medio y alta gerencia.

Gerente de primera línea. Las personas responsables del trabajo de los demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Estos dirigen a empleados que no son gerentes, o que no supervisan a otros gerentes. Ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. A menudo, los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores"; el director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que un manager de un equipo de béisbol de ligas mayores.

Un gerente de primera línea ejerce los mismos papeles de los empleados ordinarios, pero él es la cabeza del grupo; expresado de otro modo, este tipo de gerente labora diariamente como un otro trabajador más, pero además tiene asignaciones adicionales de control y manejo del grupo de empleados bajo su mando, de tal modo que él es el nexo entre los empleados y el gerente general, además de que es el responsable de mantener el orden, la productividad y la calidad de su equipo de trabajo.

Gerente medio. Esta jerarquía abarca varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, algunas veces, las de empleados de operaciones. Su responsabilidad consiste en dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

El gerente medio se esfuerza cada día incentivando al trabajo al gerente de primera línea y a los mismos empleados, y velan para que los gerentes de primera línea incentiven cada día a los empleados que están a su cargo; e igual, tocan temas administrativos y gerenciales, así como la asignación de nuevo personal.

Alta gerencia. Esta jerarquía está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización, recibiendo el nombre de ejecutivos. Ellos establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son director general ejecutivo, director y subdirector.

El gerente alto está a cargo de toda la empresa, tomando decisiones en combinación con los consejos de los gerentes medios. Es el encargado de organizar el portafolios de la empresa, de conseguir nexos con otras compañías o empresas, pre - sentar estándares de calidad, etc. Se puede decir que el gerente alto es la cabeza de la compañía, el gerente medio es el torso o cuerpo y los empleados las extremidades. Los gerentes altos son los que implementan los cambios significativos en una organización, y se encargan de tomar las dediciones, de establecer las estrategias y metas que la compañía quiere lograr. Es muy importante ver como los gerentes altos necesitan de los demás gerentes para conseguir una buena productividad.

6.7. PERFIL DE UN GERENTE.

Las características, rasgos o cualidades que un gerente debe poseer son los siguientes:

Poseer un espíritu emprendedor: Consiste en la capacidad para incursionar en cosas nuevas y desconocidas con la certeza y convicción de que todo saldrá bien. Es lo que McClellan decía debe tener afán de logro y de poder.

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.

Habilidades cognitivas: Debe poseer inteligencia para tomar decisiones acertadas, lo que implica buena capacidad de análisis y síntesis, buena memoria para recordar datos, cifras, nombres y rostros de personas y creatividad para innovar. Por eso Peter Drucker dice que el gerente es un trabajador cerebral y Kenich Ohmae en la Mente del Estratega dice que la clave de su trabajo es el análisis.

6.8. LIDERAZGO GERENCIAL.

Sin duda alguna que el liderazgo es una de las habilidades básicas que toda persona debe de poseer al estar frente a una organización. El gerente que es líder trabaja para ser aceptado y para servir a un equipo, y debe ser capaz de liderar a la organización, a los grupos y así mismo.

Es justo abordar el aspecto de las técnicas de liderazgo que un gerente debe emplear para dirigir adecuadamente al personal. A este respecto se recomiendan las siguientes:

- Moldear la Visión. Lo sencillo resulta mejor, pues la delegación depende de una comprensión compartida respecto de la meta organizacional.

- Educar. Para así formar una organización que apoye el liderazgo hacia el alcance de los objetivos institucionales.

- Dar y Obtener retroalimentación.

- Delegar autoridad en forma debida. Se debe combinar el control centralizado con la ejecución descentralizada.

- No depender totalmente de fórmulas. Los líderes deben aprender también a confiar en sus instintos y desarrollar sus corazonadas

- Conducir. Hay que guiar y dirigir a los subordinados de forma que desarrollen la comprensión y cooperación entre todos, para la perfección de la educación e instrucción en el ámbito colectivo.

- Instruir. Se debe enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones.

7. ESTADO DEL ARTE.

El concepto de competencias, es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a David McClelland (1967). No obstante, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, útiles para comprender mejor el origen del término. En 1949, T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland (1967), propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, de su localidad de residencia.

De este modo, a través de los años se han mencionado un sinnúmero de competencias directivas que facilitan el desenvolvimiento en el mundo empresarial; sin embargo, para efectos prácticos, mencionaré algunos conceptos en el entorno empresarial:

1. Toma de decisiones y resolución de problemas
2. Diseño de la propia estrategia profesional
3. Gestión del tiempo
4. Gestión del estrés
5. Integración personal y comunicación
6. Negociación
7. Asertividad
8. Comunicación
9. Liderazgo
10. Motivación
11. Hábitos de gente efectiva
12. Presentaciones en público.

El desarrollo de estas habilidades, permiten actuar bajo conocimientos y técnicas que ayuden a incrementar la eficacia y eficiencia en la gestión de empresas; sin embargo, la innovación no se encuentra en el Pareto de las competencias directivas más consultadas, probablemente porque no es considerada como una competencia sino como un subproceso de alguno de los procesos de la cadena de valor de las organizaciones.

Según Escorsa, (1997) La innovación es "el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado". La gestión de la innovación son los pasos o estrategias que se siguen

para llegar a obtener un resultado dramático: la innovación. "La innovación es el elemento clave que explica la competitividad" (Escorsa, 1997, p. 19).

Innovación y competitividad van de la mano, pero no necesariamente una existe sin la otra; se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar. En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante.

Pero hay que entender que la innovación, por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance la competitividad. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar. Realizar un estudio frío de los factores que intervienen en el proceso para la innovación y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios, siempre serán herramientas elementales.

8. ASPECTO METODOLOGICO.

8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para la realización de este trabajo se acudió a un estudio exploratorio con base a revisión bibliográfica, que ayudo inicialmente a estructurar y a profundizar más en el tema desarrollo de las competencias gerenciales de los Emprendedores del departamento de Sucre; posteriormente se atendió un estudio descriptivo que permitió identificar las variables cuantitativa y cualitativas para la caracterización de la población objeto, así como sus formas de conducta y comportamientos de los emprendedores.

8.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población objetivo del estudio se integra a los jóvenes que presenta Planes de Negocios a la Unidad de Emprendimiento del SENA, Regional Sucre, en el municipio de Sincelejo.

Se aplicará la prueba de cuestionaría a del test de las habilidades a 112 jóvenes emprendedores, que presente Planes de Negocios a la Unidad de Emprendimiento SENA Regional Sucre. Si se aplica la fórmula del muestreo simple para un nivel de confiabilidad de 95% y error del 5% la muestra que se tendrá a consideración es de 1200 jóvenes emprendedores, con un instrumento de 80 preguntas que fue aplicada por expertos. Con la información obtenida mediante las encuestas se estableció el uso de las habilidades investigadas, verificando si verdaderamente los jóvenes hacen adecuada gala de sus habilidades gerenciales, en este caso: Liderazgo, Comunicación, Manejo del estrés y Manejo del tiempo.

N= 1200

Z= 95% - 1.96

P=Q= 50%

E= 5%

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

8.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.

Identificación y planteamiento de las variables: De acuerdo al marco teórico en el que se desarrollan el concepto de las competencias y habilidades gerenciales a los emprendedores, las competencias a evaluar serian:

- 1- Competencias y habilidades gerenciales
- 2- Gestión del conocimiento y liderazgo innovador.
- 3- Estrategias de innovación de las empresas y organizaciones.
- 4- Cultura emprenderos de los empresarios.

8.4. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Como sabemos esta investigación es descriptivo exploratorio, debido a que se estudiarán y observarán los hechos tal como se manifiestan en su ambiente natural, sin manipular de manera intencional las variables y, por otro lado, bibliográfico porque muchos de los datos serán obtenidos a partir de la aplicación de test de habilidades gerenciales, en los informes de otras investigaciones de donde se recolectaron esos datos y a través de diversas fuentes documentales. Se hará uso de técnicas de lecturas y análisis de contenido, con la finalidad de aplicarlas posteriormente al material bibliográfico consultado.

Para desarrollará esta investigación, desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo, se estudió literatura especializada, así como ponencias de investigadores relevantes, en cuanto al tema.

Además, se realizará una lectura general de los textos, documentos y artículos relacionados con los aspectos de interés del tema a investigar. A esta lectura inicial le seguirán otras de mayor profundidad, que permitirán definir las ideas que aportan mayor información acerca del tema planteado.

Debido a que la información a la que se hace referencia es documental, los procedimientos que se proponen para recolectar los datos son:

Tabla 1. Procedimiento para recolección de datos de la Investigación.

Referencias Bibliográficas	Aplicación de instrumentos	Factores
Análisis Estratégico de estudios similares del Cambio para casos parcial o totalmente exitosos. Evaluación documental de empresas que han sufrido procesos de cambios, para determinar el papel de las tecnologías de la información en dicho proceso de cambio	Revisión Bibliográficas	Cualitativos.
Datos Estadísticos de Estudios realizados sobre influencia del pensamiento creativo en los cambios organizacional.	Revisión Bibliográficas	Cualitativos.
Matriz de Indicadores de Gestión.	Revisión Bibliográficas	Cuantitativos.
Ponencias de Investigación relacionados con el tema.	Revisión Bibliográficas	Cuantitativos.
Revisión documental de temas actuales asociados.	Revisión Bibliográficas	Cuantitativos.
Revisión de Estudios realizados jóvenes investigadores.	Revisión Bibliográficas	Cuantitativos.
Textos de Investigadores destacados. Algunas de las técnicas operacionales para el manejo de	Revisión Bibliográficas	Cualitativos.

fuentes documentales serán: el subrayado, el fichaje bibliográfico, las citas y notas de referencias bibliográficas, la ampliación de texto y otras.		
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

9. RESULTADOS ESPERADOS.

En la siguiente investigación se pretende evaluar las habilidades gerenciales de los jóvenes, con la aplicación de un test de las habilidades, se espera unos resultados, que ayuden en potencializar a estos jóvenes del Departamento de Sucre.

Para levantar esta información y obtener los resultados se revisaron diferentes artículos, como libros, tesis e investigaciones referentes al tema tratado, siendo uno de los temas en el entono de los jóvenes. Surge este vacío de investigar o estudiar las habilidades gerenciales.

En referencia a la división de los resultados de esta investigación, podemos diferenciar en el primer resultado en potencializar las habilidades, en el segundo resultado la cultura organizacional en sus modelos de negocios y el tercero en la creación de un plan estratégico para el fomento de las habilidades.

Con lo anterior mencionados se obtendrán los siguientes resultados de esta investigación:

1. Potenciar el desarrollo de las habilidades Gerenciales de los jóvenes emprendedores regional Sucre.
2. Potenciar la cultura de innovación organizacional en los nuevos modelos de negocios de los Jóvenes emprendedores.
3. La construcción de un plan estratégico de habilidades gerenciales a los nuevos emprendedores del departamento de Sucre.

10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS;

a. IDENTIFICAR LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS JÓVENES EMPRENDEDORES EN LA COMUNICACIÓN, LIDERAZGO, SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

10.1 LIDERAZGO.

El liderazgo lleva consigo un alto nivel de eficiencia. Si bien es cierto que no se puede dar una definición exacta, se pueden encontrar tantas definiciones como escuelas de liderazgo existan. Hoy en día la sociedad es más compleja y por ello exige verdaderos líderes, capaces de motivar a sus colaboradores y llevar sus empresas al logro de los resultados esperados. El mundo de hoy necesita líderes que puedan ir más de la mera capacitación técnica, el líder también debe tener habilidades administrativas y habilidades humanas, el líder de hoy debe convertirse en un alto gerente, que posea conocimientos amplios sobre los tres puntos neurálgicos de la mediana empresa: el producto y/o servicio (si no lo conoce, no lo vende), la empresa (si no la conoce, no sabe que esperar de ella) y el sector en que se mueve la empresa (si no lo conoce, no puede proyectar la empresa).

Según El Diccionario de la Lengua Española (1986), se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. De acuerdo A

Hemphil (1957) el liderazgo es el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común. Para Drath (1994) es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse.

Según los autores mencionados, en términos generales un líder es la persona que está dispuesta a atraer, concentrar y guiar a sus seguidores, no se puede guiar a quien no se conoce y para ello el líder debe desplegar una intensa labor para conocer a su gente y guiar a cada uno de sus seguidores por el camino más adecuado.

10.2. COMUNICACIÓN.

La comunicación es un fenómeno que le toma a los seres humanos más del 75% de su tiempo. Esta actividad guarda estrecha relación con la supervivencia de las personas y en la medida que el líder desarrolle esta habilidad, tendrá la capacidad para recibir, transmitir y actuar sobre la base de la información que posee. Quien maneje la información, está dando pasos seguros hacia el éxito. No se puede olvidar que la comunicación entra y sale de la persona, recibe información del entorno, la analiza, la procesa y la regresa al entorno. “El líder debe desarrollar habilidades gerenciales que le permitan mantener una buena comunicación con su entorno” (García, 2006).

“No nos es posible planificar y organizar nuestra comunicación, a menos que comprendamos a fondo los involucrados” (Mac Donald, 2002). Por ello, el líder se debe ser muy cuidadoso al momento de comunicarse. La comunicación se centra en el emisor (quien propone), en la transmisión del mensaje (podemos utilizar varios medios o canales) y en el receptor (quien escucha), la comunicación debe ser clara, concisa y precisa. “La comunicación efectiva se logra, cuando el receptor entiende y comprende a cabalidad el mensaje planteado por el emisor, y a su vez recibe una retroalimentación de su receptor, comunicación en doble vía”. (Forero, 2005).

Se indagó sobre el conocimiento que se tenía sobre la definición del término liderazgo y se encontró que el 75% tenían clara la definición de que es ser líder, pero el otro 25% no tenían muy claro lo que representa la palabra liderazgo.

Cuando se preguntó por los diferentes tipos de líderes que se pueden encontrar en las instituciones y una vez que se les explicó que significa cada uno de los términos, tuvieron las siguientes preferencias: situacional 33% (es aquel que plantea el hecho de que no existe un estilo de liderazgo que sirva para todas las ocasiones ni para todas las personas. Este tipo de líder tiene comportamientos diferentes de acuerdo con la madurez de sus seguidores, y existen dos tipos de conductas que lo identifican); el participativo 23% (es aquel que requiere de cinco habilidades gerenciales propias que lo identifican: 1. el reto en el proceso, 2. inspirar una visión compartida, 3. habilitar a otros para actuar, 4. modelar el camino y 5. dar valor al corazón); el relacional 41% aunque es el menos conocido en nuestro medio, algunos estudiosos del liderazgo dicen que el líder ideal deberá ser de tipo relacional y se caracteriza por alto enfoque en las relaciones, búsqueda incesante por construir la calidad en su organización y cuidado especial de las finanzas (Yukl, 2008).(Ver Tabla 2)

Tabla 2. Tipos de Lideres

Tipos de Liderazgo	%
Autoritario	3
Racional	41
Participativo	23
Situacional	33
Total	100

Fuente: Elaboración Propia.

10.3. PILARES FUNDAMENTALES.

“El liderazgo esta soportado por tres piedras, que cimientan su estructura, que al ejercerlas o aplicarlas garantizan seguir recorriendo el camino hacia el crecimiento personal y gerencial” (Naranjo, 2008). En la medida en que se cimente el liderazgo, este dará cabida a integrar los diferentes equipos (trabajo en equipo) y crear equipos eficientes, entendido como el conjunto de colaboradores interdependientes, que persiguen un fin común, aunque sus tareas sean muy diferentes. El resultado de esta integración conduce a la organización y a sus integrantes a mantener unas excelentes relaciones interpersonales, que sumado como un todo abre espacios de crecimiento tanto personal como gerencial.

A la primera piedra se ha denominado la coherencia de mando (24%), que simplemente es mantener una concordancia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace. Tiene mucho que ver con la ejemplaridad o la autoridad moral como parte de la exigencia. La segunda piedra es el estilo de liderazgo, el 9% de los encuestados afirmó que el tener hoy en día un perfil académico más alto por las facilidades de estudio, prefieren ganar menos, pero condicionado a recibir un trato justo, respetuoso, participativo en todos los niveles de la organización.

El 6% consideró importante que los componentes de la tercera y última piedra que tiene que ver con la claridad con que fluye la información, la forma como son conocidos los aspectos de la empresa (Misión, visión, objetivo, entre otros.), como las instrucciones van de nivel en nivel de acuerdo al conducto regular definido por la organización, sin que estas sufran alteraciones o interferencias y que el proceso de retroalimentación debe llegar a la alta gerencia tal y como fue expresado. El 61% de los interrogados consideran que los líderes deben cumplir con todas las anteriores. (Ver tabla 3).

Tabla 3. Pilares fundamentales

Pilar	%
Coherencia de mando	24
Estilo de Liderazgo	9
Claridad	6
Todas las anteriores	61
Total	100

Fuente: Con base la Investigación

10.4. CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES DE LIDERAZGO.

Para verificar las consideraciones fundamentales del liderazgo se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: a) El ejemplo valorada con un 16% consiste en la capacidad de construir en otros a partir del comportamiento propio y del manejo consecuente de los valores - autoridad moral-; b) el compromiso real con un 15% tiene que ver como el líder está comprometido con su organización - sentido de pertenencia-. c) Cómo entender el éxito con un 11% y se enfoca en el desafío permanente en el desarrollo concreto de las personas hacia una vivencia de valores como

medio propicio para acceder a mejores y mayores estándares de vida - la humildad- y d) El valor de los valores 10% es la suma de muchos valores en acción - solidaridad, respeto, colaboración y generosidad entre otros-, pero también es la mejor ocasión de demostrar que sabemos hacer lo que debemos hacer misión organizacional y entender para qué se hace -visión-. Pero hay una consideración bastante amplia y es que en consenso las personas que respondieron el formulario de encuesta manifiestan que el 48% ven en la importancia de todas las anteriores.

Tabla 4. Consideraciones fundamentales.

Consideración	%
Ejemplaridad	16
Compromiso	15
El éxito	11
Valor de los valores	10
Todas las anteriores	48
Total	100

Fuente: Con base a la investigación.

11. COMPARAR DESCRIPTIVAMENTE LAS HABILIDADES GERENCIALES A LOS JÓVENES EMPRENDEDORES EN EL CONTEXTO DE TOMA DE DECISIONES, MANEJO DEL TIEMPO EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.

11.1. TOMA DE DECISIONES.

La comunicación compromete tanto al cuerpo como a la mente. La mayoría de las personas piensan que la comunicación es sólo discurso. Pero el discurso es solo parte de la comunicación. Por otro lado, encontramos mensajes verbales y no verbales, por eso se indagó por los tipos de comunicación, el 52% de las personas encuestadas manifestaron que el mejor tipo de comunicación es el oral por la velocidad de la comunicación, y porque permite un rápido intercambio de información, da retroalimentación inmediata, más claridad, más tranquilidad en el

ámbito organizacional. El 36% manifestó que la comunicación escrita es “más segura” por lo que guarda los antecedentes y los resultados del proceso. En este tipo de comunicación también se tuvo en cuenta los mensajes de correo electrónico, el 12% restante no respondió. Ver tabla 4

Tabla 5 Tipos de Comunicación

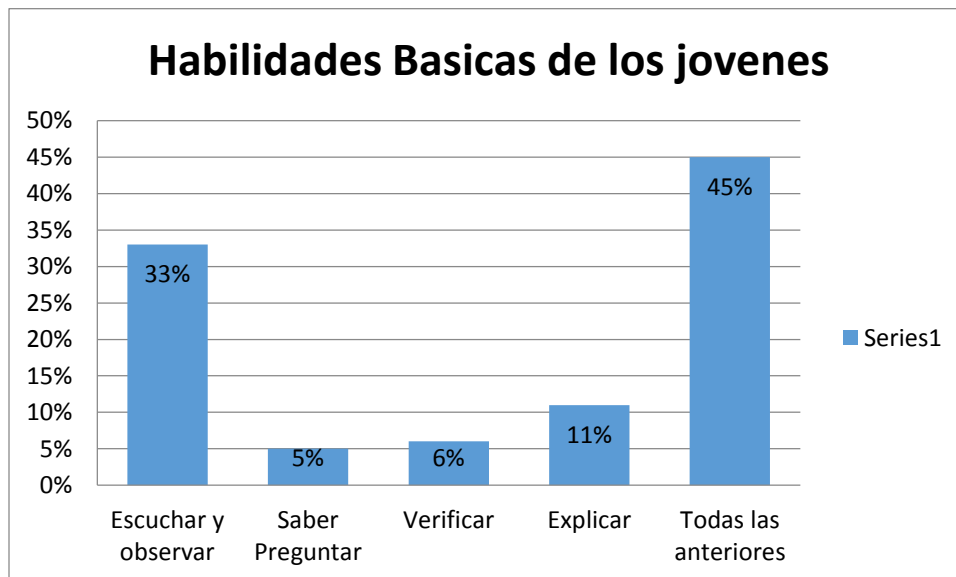
Tipo	%
Oral	52
Escrita	36
NS/NR	12
Total	100

Fuente: Con base en la Investigación

11.2. HABILIDADES BASICAS.

Algunos autores se refiere al termino de líder según Carbonell afirma que “El líder debe desarrollar habilidades gerenciales que le permitan mantener una buena comunicación con su entorno” (Carbonell, 2006). A continuación se muestra la importancia dada por los jóvenes en las habilidades gerenciales básicas en lo que se encontró en el estudio:

Grafica 1. Habilidades gerenciales básicas de los jóvenes.



Fuente: Elaboración Propia.

Como podemos observar en la gráfica 1, el 33% respondió que escuchar y observar (significa ver y escuchar inteligentemente, es decir compartir información, organizarla, recordarla y utilizarla en forma eficaz. Estas son las habilidades gerenciales más críticas, se falla al no mirar a los ojos mientras se habla con el interlocutor); el 5% respondió que saber preguntar es la habilidad básica de la comunicación más importante, según los encuestados les gusta responder a la gente que ha demostrado ser capaz de aprender de otras respuestas.

Esta actividad requiere hacerlo inteligentemente y una de esas formas es actuando siempre como un ganador, como una persona con confianza en sí mismo.

El 6% se fue por la verificación (lo puede hacer de una manera sencilla, simplemente pregunta y confirma hasta qué punto el mensaje fue recibido objetivamente, observe el comportamiento de sus interlocutores para tener una claridad del estado anímico que puede representar el logro de captar toda la información que le fue suministrada. El 11% se inclinó por la explicación (en el proceso de verificación se obtuvo una retroalimentación sobre la comunicación que enviamos, si ésta no logró el resultado que se esperaba, de inmediato se debe dar una explicación que haga comprensible el mensaje, utilizando palabras entendibles para los receptores, las explicaciones deben ser claras y, es importante hacerlas para que el procesos no inicie con debilidades, o que las dudas aparezcan en la mitad de la actividad) y el 45% afirmo que todas las habilidades básicas de la comunicación son necesarias para el crecimiento del líder. Ver tabla 5

Tabla 6. Habilidades Básicas.

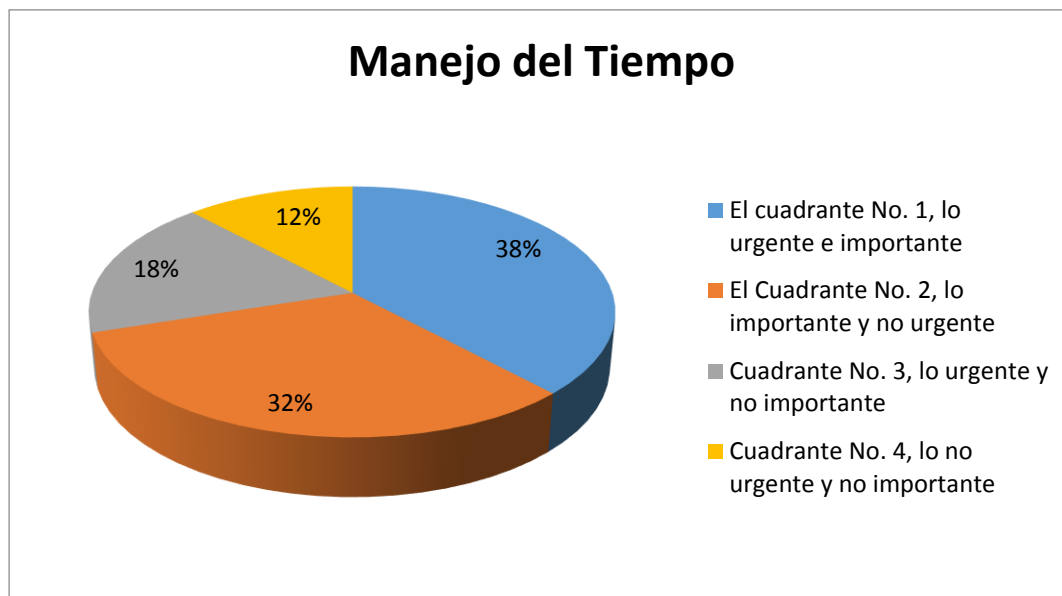
Habilidad	%
Escuchar y observar	33
Saber Preguntar	5
Verificar	6
Explicar	11
Todas las anteriores	45
Total	100

Fuente: Con base en la investigación.

11.3. MANEJO DEL TIEMPO.

Según Stephen R. Covey, para explicar el manejo del tiempo de los gerentes, utiliza unos cuadrantes, de los cuales son los siguientes, lo urgente, lo importante y no urgente, lo urgente y no importante y lo no urgente o no importante, esta investigación lo llevamos aplicándolo a los jóvenes en sus habilidades gerenciales.

Grafica 2. Manejo del tiempo de los Jóvenes Emprendedores.



Fuente: Elaboración Propia.

En la anterior grafica 2, en el cuadrante No. 1, lo urgente e importante: donde permanece el 38 % de los encuestados conocido como el cuadrante de la necesidad del líder reactivo, del “muy ocupado” y con alto nivel de estrés; las actividades de este cuadrante se hacen inmediatamente (Es una reacción). El problema consiste en que las personas dedican excesivo tiempo en este

cuadrante, esto no es negativo en sí. Lo malo es dedicar demasiado tiempo apagando incendios, tratando de hacer lo urgente (Es todo lo que no se hizo a tiempo) e importante. En este cuadrante se trabaja con un alto nivel de estrés. (Covey, 2009)

El Cuadrante No. 2, lo importante y no urgente: Este es el cuadrante del liderazgo, aquí permanece el 32% de los líderes entrevistados. Son personas proactivas, es el cuadrante de la gente exitosa. Las actividades de este cuadrante se programan y se llevan a cabo de acuerdo con lo planeado, puesto que son: planear, prevenir, preparar, establecer relaciones. La única recomendación es empezar ser más productivos y ubicar todas las actividades posibles en este cuadrante.

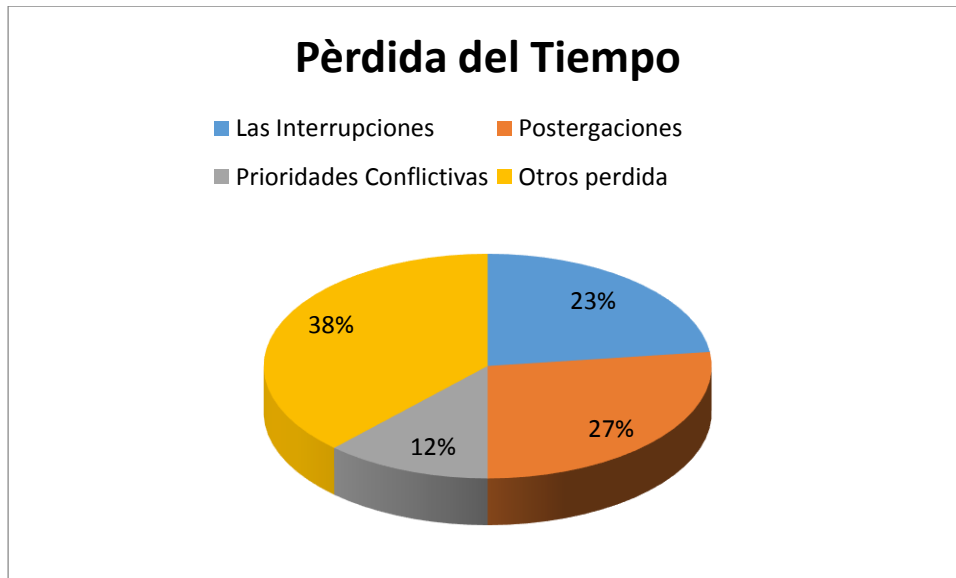
Cuadrante No. 3, lo urgente y no importante: Es el cuadrante de la decepción, o de los sobres reactivos, de quienes trabajan mucho, pero no son exitosos. Los de este cuadrante deben buscar tener más información, deben delegar, reprogramar sus actividades o simplemente no hacerlas. De las personas encuestadas solo el 18% está ubicado en este cuadrante.

Cuadrante No. 4, lo no urgente y no importante: Es el cuadrante de evasión, de las personas inactivas, holgazanas, de quienes están desmotivados. Los líderes de este cuadrante hay que evitarlos, hay que protegerse de ellos. Son nocivos para la organización. Solo el 12% de los encuestados se ubican en este cuadrante.

11.4. PERDIDA DEL TIEMPO.

Dentro de las actividades cotidianas, que realizan los jóvenes, se encontraron en la encuesta que pierden tiempos, en actividades que encamine a las habilidades gerenciales. Se revisaron los que se consideraron más comunes según el autor (Ménard, 2004):

Grafica 3. Perdida del tiempo de los Jóvenes.



Fuente: Elaboración Propia.

- Las Interrupciones.- el 23% de los encuestados consideraron que las interrupciones (no saber decir no, no agenda, no saber cómo decirle a la gente que se encuentra ocupado originan pérdida de tiempo, entre otros).
- Postergaciones.- el 27% de los jóvenes respondieron que las postergaciones (déjelo para mañana) son uno de la pérdida de tiempo más temidos a la hora de revisar la gestión del tiempo
- Prioridades Conflictivas.- el 12% afirma que las prioridades conflictivas (definir cuáles son los valores, establecer el orden e importancia, definir los comportamientos relacionados con los valores, entre otros) roban menos tiempo.
- Otros perdida.- en este ítem los jóvenes que respondieron la encuesta consideran que se sienten más atrapados. El 38% afirma que la mala actitud, el no delegar, la descripción confusa del trabajo, esperar respuestas de otros, socializar demasiado, tener prioridades cambiantes, una planeación pobre, falta de autoridad, no escuchar recomendaciones, falta de equipos o maquinarias, reuniones innecesarias, el teléfono, entre otros; son algunos de los ladrones más cotizados a la hora de revisar su gestión.

12. ANALIZAR LAS RELACIONES DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS JÓVENES EMPRENDEDORES EL DESEMPEÑO DE LAS TOMAS DE DECISIONES Y EL MANEJO DEL ESTRÉS EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL.

12.1. MANEJO DE ESTRÉS.

El estrés es una respuesta del ser humano ante una situación física o psicológica, con manifestaciones físicas, mentales o emocionales, ante cambios personales, sociales, culturales o laborales. En este caso se encuentra en la población investigada compromisos del 57% en la parte física, 19% en la parte mental y el 24% en la parte emocional.

Tabla 7. Respuesta del estudiante.

Tipo de respuesta	%
Físico	57
Mentales	19
Emocionales	24
Total	100

Fuente: Con base en la investigación

12.2. EL ESTRÉS LABORAL.

“En la parte laboral decimos que es el conjunto de fenómenos que suceden en el trabajador con la participación de los agentes estresantes derivados directamente del trabajo o que con motivo de este, pueden afectar la salud del trabajador” (Martinez, 2004). Los principales factores psicosociales generadores de estrés presentes en el entorno laboral de trabajo tienen que ver con: 1. La organización y administración, 2. Tipo de cargo - sus funciones – y 3. Calidad de las relaciones humanas. Dentro del trabajo realizado encontramos los siguientes resultados.

“Las causas del estrés laboral están marcadas por el tipo de personalidad, la inestabilidad laboral, relaciones interpersonales inadecuadas, sobrecarga de trabajo físico y mental, mucha dificultad en el trabajo, funciones extracurriculares, mucha responsabilidad en el trabajo, agentes físicos químicos y biológicos, trabajo rutinario y monótono, falta de educación y capacitación, ascensos, ausentismos y enfermedades, entre otras” (Davidson, 2001).

En el momento de la encuesta se logró dialogar con los estudiantes y ellos manifestaron que la parte Organizacional les genera un 38% de estrés por procesos lentos y mal definidos, mientras que la asignación por cargos y funciones solo el 18% y estos específicamente tienen que ver con la inadecuada asignación de las personas en sus puestos de trabajo, el otro 44% manifestaron que son las pésimas relaciones interpersonales entre los miembros de la organización las que hacen que el estrés esté presente en el lugar de trabajo.

12.3. MANEJO DE ESTRÉS.

Los constantes cambios que se presentan a diario en el entorno y la falta de preparación para enfrentarlos crean situaciones de crisis que dan paso a la “enfermedad” más común de los últimos años: el estrés, que “simplemente es la respuesta negativa del cuerpo a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la persona” (Zepeda, 1999).

El estrés es una respuesta del ser humano ante una situación física o psicológica, con manifestaciones físicas, mentales, emocionales ante cambios personales, sociales, culturales o laborales. Esta respuesta depende tanto de las demandas de la situación, como de los recursos con los que cuenta el individuo para afrontar dicha situación. “El estrés es provocado por la forma como reaccionamos ante las situaciones y sucesos de la vida que por los mismos estresares” (Martinez, 2004).

12.4. MANEJO DEL TIEMPO.

Durante los últimos años, el tiempo ha logrado influir mucho en el comportamiento laboral de las personas. Vemos cómo la globalización trajo consigo el rompimiento de las barreras de la comunicación, haciendo el mundo más competitivo. “En la medida que el líder pueda aprender a manejar las interrupciones, las prioridades, la postergación y los conflictos que genera el inadecuado manejo del tiempo, más éxito tendrá en el futuro”. (Ménard, 2004).

No interesa cuantas actividades se tengan. Si usted es un buen líder del tiempo, logrará ejecutar todas sus tareas. En vez de perder tiempo quejándose, organícese y no piense en pretextos. La gestión del tiempo es una tarea que se adquiere con la práctica, además que se desarrolla a lo largo de toda la vida.

13. CONCLUSIONES.

Los gerentes de hoy día se ven enfrentados a muchos retos, los cuales les exigen desarrollar las habilidades gerenciales suficientes y necesarias a fin de responder de manera acertada, eficiente y pertinente a los mismos.

Un buen líder debe ser capaz de manejar adecuados procesos comunicativos, combinando de manera adecuado las habilidades gerenciales de escucha, observación y expresión. De esta manera puede comunicarse eficientemente con sus pares y empleados, de hecho se ve a lo largo del estudio como se destaca la comunicación oral o verbal.

Una buena práctica para reducir el papeleo innecesario no es sólo trabajar con informes ejecutivos sino empoderar a los subordinados, permitir que exploren su capacidad de trabajo, que muchas veces está subutilizada.

El liderazgo relacional presenta una marcada presencia entre los gerentes de las medianas empresas de la Región Caribe Colombiana, lo cual implica que el manejo de las relaciones constituye un elemento clave en su gestión.

Un líder debe gestionar de manera estratégica, eficiente y dinámica su organización y el personal que la conforma. Esto influirá positivamente las condiciones de estrés que esto le pueda generar. Junto con el componente asociado al manejo del tiempo, el estrés puede presentarse como un efecto de las condiciones de gestión que el gerente como líder le dé a su organización.

Es importante revisar el entorno y determinar qué tanto incide el líder en las personas que lo rodean, qué tanto lo siguen, qué tanto lo admiran y lo respetan. Hay que desplegar todas las habilidades gerenciales. El líder es una persona que atrae, concentra y guía a sus compañeros con su ejemplo, no es necesario ser “jefe” para ser líder.

Lo esencia del verdadero liderazgo no se reduce solo a la simple autoridad. Los líderes son eficaces cuando otras personas los reconocen como tales, al escuchar seriamente sus ideas, valorar y seguir sus sugerencias; recurrir a ellos en busca de consejo. Lo que hace a un líder no es el cargo, sino una serie de atributos, actitudes y hábitos que no lo separa del resto de personas en la organización.

Es indispensable que el líder de hoy sea capaz de mantener interacción con el entorno, identificar las estrategias que en un momento condujeron al éxito en el pasado, romper con los efectos paradigmáticos; y mantener un modelo mental abierto al cambio.

14. BIBLIOGRAFIA PRELIMINARES.

- Carbonell, R. (2006). *Presentaciones efectivas*. España: Esdaf.
- Covey, Stephen. (2009). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Davidson, Jeff. (2001). *Sobrevivir al estrés*. España: Pearson.
- Drath, W. y. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Drucker, P.F. (1988) *La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios*. Editorial Hermes: México.
- Drucker, P. (1995). *El ejecutivo eficaz*. Bogotá: Círculo de Lectores.
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Bogotá: Norma
- Forero, María T. (2005). *Como hablar correctamente y comunicarse mejor*. Montevideo: Latinbooks Internacional S.A.

- GEM Colombia 2006. Reporte de resultados. Global Entrepreneurship Monitor
- García, Roberto. (2006). Presentaciones efectivas. España: Esdaf.
- González, M. & Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. Pensamiento y gestión, N° 38. Universidad del Norte, 119-146
- Hemphil, J. y. (1957). Job descriptions for executives. Harvard Business Review, 55-67.
- Mac Doonald, John. (2002). Aprenda a comunicarse con éxito en el trabajo. Bogotá: Planeta.
- Mc. Clelland David. La sociedad Ambiciosa (Reseña). Editorial Guadarrama, Madrid, 1967. Bogotá. Uniandes programa Exefu. Pg
- Martínez, José M. (2004). Estrés laboral. España: Pearson.
- Ménard, Jean-Denis. (2004). Cómo organizar el tiempo. Barcelona: Larousse.
- Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura de emprendimiento.
- Naranjo, Rodrigo. (2008). Las habilidades del líder. Santiago de Cali: Lithoclave.
- Yukl, Gary. (2008). Liderazgo en las organizaciones. Madrid: Pearson.
- Zepeda, Fernando. (1999). Psicología organizacional. México: Pearson.
- Schumpeter, J.A. (1963). Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancia, capital, crédito, interés y ciclo económico (3 ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Schumpeter, J.A. (1995). Historia del análisis económico. Barcelona: Ariel S.A. Valencia-De Lara, P. y Patlán-Peréz, J. (2011). El empresario descubridor de oportunidades de mercado: puntos centrales de la teoría de Kirzner. Revista TEC Empresarial, 5(1), 31-38.

ANEXOS

ESCALA DE COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS EMPRENDEDORES EN LA PRESENTACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS AL FONDO EMPRENDER.

OBJETIVO: Conocer el Nivel de COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS EMPRENDEDORES EN LA PRESENTACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS AL FONDO EMPRENDER.

I.DATOS GENERALES

MUNICIPIO: _____ **DEPARTAMENTO:** _____

FECHA: DD _____ MM _____ AA _____

II. IDENTIFICACION DEL ENCUESTADO.

1. GENERO Masculino Femenino

2. EDAD: _____

3. Estado Civil: Casado _____ Soltero _____

4. Estrato Socioeconómico: _____

5. MODALIDAD _____

6. NIVEL TECNICO _____ ECNOLOGICO: _____

III. INFORMACION DEL CUESTIONARIO COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES.

Sus aportes son importante para esta investigación, queremos conocer cuál es su nivel de Competencias y habilidades gerciales de los emprendedores de presentación de planes de negocios al fondo emprender; a cada afirmación tiene un puntaje de 1 a 5, donde; El 1 es Malo, y el 10 es Excelente.

LIDERAZGO.

1.-Comunica una convincente visión de futuro.

	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	

2.-Asegura que se cumplan las metas del grupo

	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	

3.-Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes.

	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	

4.-Delega tareas adecuadamente.

	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	

5.-Genera en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo.

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

	6	7	8	9	10	
6.-Comprende las amenazas competitivas.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
7.-Detecta nuevas oportunidades de negocios						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
8.-Comprende rápidamente los cambios de entorno						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
9.-Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
10.-Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
COMUNICACIÓN						
11.-Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
12.-Es congruente al expresar sus necesidades personales.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
13.-Escucha sin prejuizar, siendo objetivo.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
14.-Es completamente honesto en la retroalimentación que le da a otros, aún cuando es negativa.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
15.-Cuando da retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en la soluciones.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
16.-Siempre sugiere alternativas específicas a los individuos motivándolos para compartir ideas						
	1	2	3	4	5	

	6	7	8	9	10	
17.-Adquiere propiedad sobre sus enunciados, usando palabras personales tales como “yo pienso” en lugar de impersonales como “ellos piensan”						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
18.-Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aún cuando esta en desacuerdo con ellos.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
19.-Comparte sus ideas y planes						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
20.-No domina las conversaciones con otros.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
TOMA DE DESICIONES						
21.-Llevo una metodología. Defino el problema antes de proponer alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una de ellas.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
22.-Defino claramente cual es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de definirlo						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
23.-Reúno mucha información antes de tomar una decisión						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
24.-Trato de obtener información de individuos que serán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
25.-Prefiero que las decisiones sean tomadas por consenso.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
26.-Siempre genero mas de una alternativa para la solución del problema en lugar de identificar únicamente una solución obvia.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	

27.-Divido el problema en pequeños componentes y analizo cada uno de ellos.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
28.-Hago muchas preguntas sobre la naturaleza de la decisión antes de considerar maneras de tomarla						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
29.-Tengo en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúo varias soluciones alternativas.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
30.-Recurso a asesores externos para que me auxilien en la toma de decisiones.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
TRABAJO EN EQUIPO.						
31.-Se de varias maneras de facilitar el cumplimiento de la tarea en el equipo.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
32.-Se de varias maneras de construir una buena relación y cohesión entre los miembros.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
33.-Se cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
34.-Ayudo a los miembros a comprometerse con sus objetivos.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
35.-Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
36.-Comparto información con el equipo y propicio la participación.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
37.-Creo una energía positiva siendo optimista y motivando al equipo.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
38.-Llego a un acuerdo con el equipo antes de comenzar con la tarea propuesta.						
	1	2	3	4	5	

	6	7	8	9	10	
39.-Puedo diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de mi equipo y en sus fortalezas.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
40.-Los motivo a trabajar con altos estándares y a resultados mas allá de las expectativas.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS						
41.-Busco áreas de común acuerdo.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
42.-Evito hacer acusaciones personales y atribuirle motivos de interés personal a la otra persona.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
43.-Evito justificar mis acciones y estar a la defensiva.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
44.-Trato de llegar a compromisos aceptables para las dos partes.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
45.-Abiertamente comparto información con otros para resolver desacuerdos.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
46.-Describo los problemas en términos de la conducta que ocurrió sus consecuencias y mis sentimientos sobre eso.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
47.-Muestro interés genuino y preocupación aún cuando estoy en desacuerdo.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
48.-Mantengo la interacción enfocada sobre los problemas y no las personalidades.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
49.-Investigo las diferencias a profundidad y en conjunto.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	

50.-Trato de lograr la armonía.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN.						
51.-Soy reconocido por mi habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
52.-Es mejor un mal arreglo para ambas partes que un buen pleito.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
53.-En una negociación me centro en el problema y no en la persona						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
54.-La sorpresa es una táctica importante en la negociación.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
55.-El resultado de la negociación mejora las relaciones.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
56.-Me llaman para colaborar en acuerdos de negociación						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
57.-Prefiero en una negociación que ambas partes ganemos.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
58.-No continúo una mala negociación, prefiero terminarla.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
59.-Cuando se rompe una negociación dejo una opción abierta para el futuro.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
ACTITUD FRENTE AL CAMBIO						
61.-Evalúo sistemáticamente mi entorno atento a los cambios que pudieran producirse.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
62.-Comprendo los cambios del entornos y detecto nuevas oportunidades.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	

63.-Reviso críticamente mi accionar y puedo instrumentar cambios.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
64.-Reviso situaciones pasadas para modificar mi accionar ante situaciones nuevas.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
65.-Puedo cambiar rápidamente el rumbo del equipo a mi cargo.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
67.-Adapto tácticas y objetivos para afrontar una nueva situación.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
68.-Realizo adaptaciones organizacionales o estratégicas en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
69.-Reconozco la validez de otros puntos de vista ante una nueva situación.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
70.-Puedo poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando me son sugeridos						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
MOTIVACIÓN.						
71.-Siempre establezco un estándar del rendimiento esperado						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
72.-Las personas sienten que son tratadas de manera igual y justamente.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
73.-Siempre determino si una persona tiene los recursos necesarios y un buen apoyo para realizar su trabajo.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
74.-Siempre que evalúo un problema de rendimiento de las personas establezco primero si es por falta de motivación o de habilidad.						
	1	2	3	4	5	

	6	7	8	9	10	
75.-Siempre ayudo a las personas a establecer objetivos que presenten un reto, sean específicos y fijen un tiempo determinado.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
76.-Siempre ofrezco entrenamiento e información, sin ofrecer hacer el trabajo yo mismo.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
77.-Siempre doy reconocimiento inmediato por logros importantes.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
78.-Soy claro y honesto dando la retroalimentación sobre el rendimiento de las personas.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
79.-Cuando es posible trato de que las recompensas estén relacionadas con el rendimiento.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
80.-Cuando requiero disciplinar, también doy sugerencias para mejorar.						
	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	