

**IMPLICACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DE
LAS MICROEMPRESAS PUBLICITARIAS SECTOR CENTRO DE BARRANQUILLA**

**GERALDINE CABARCAS COSSÍO
STEPHANY SÁNCHEZ VILLAMIZAR**

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T.Y C 2020**

**IMPLICACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DE
LAS MICROEMPRESAS PUBLICITARIAS SECTOR CENTRO DE BARRANQUILLA**

**GERALDINE CABARCAS COSSÍO
STEPHANY SÁNCHEZ VILLAMIZAR**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**TUTOR
MANUEL MARRUGO**

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T.Y C 2020**

Contenido

Introducción.....	10
1. Planteamiento del Problema	12
1.2. Descripción del Problema	12
1.3. Formulación del Problema	16
2. Justificación.....	17
3. Objetivos	19
3.1. Objetivo General.....	19
3.2. Objetivos Específicos.....	19
4. Marco referencial	20
4.1. Antecedentes de la investigación	20
4.2. Marco teórico	23
4.2.1. Teoría organizacional y Habilidades gerenciales	23
4.2.2. Habilidades gerenciales en la dirección empresarial	28
4.3. Marco conceptual.....	31
4.4. Marco legal.....	32
5. Diseño metodológico.....	36
5.1. Tipo y enfoque de la investigación.....	36
5.2. Método de la investigación.....	36
5.3. Población y muestra.....	36
6. Análisis de Resultados.....	38
6.1. Identificación de las Habilidades Gerenciales en las Empresas objeto de estudio	38
6.1.1. Resultados en los Gerentes	38

6.1.2. Resultados de los administrativos.....	47
.....	48
6.1.2. Resultados de los operativos	55
6.2. Análisis del impacto de las habilidades gerenciales a través de la percepción de los clientes.....	61
6.2.1. Habilidades técnicas.....	62
6.2.2. Habilidades interpersonales	63
6.2.3. Habilidades conceptuales.....	64
6.3. Análisis comparativo de las habilidades gerenciales	64
Conclusiones.....	69
Referencias	72
Anexos	74

Lista de anexo

Anexo A Encuesta aplicada a gerentes.....	74
Anexo B Encuesta aplicada a administrativos y operativos	76

Lista de figuras

Figura 1 Distribución de los gerentes por la edad	38
Figura 2 Distribución de los gerentes por Género	39
Figura 3 Distribución de los gerentes por el Nivel académico	39
Figura 4 Distribución de los gerentes por Estrato	40
Figura 5 ¿Evidencia a nivel personal empatía y respeto en la comunicación de grupos de interés en la empresa?	40
Figura 6 ¿Cuenta con conocimientos y técnicas para estimular la creatividad en todas las líneas de mando?	41
Figura 7 ¿Marca la pauta para un afrontamiento adecuado del cambio, evitando resistencia del equipo de trabajo?	42
Figura 8 ¿Ha definido estrategias de gestión del cambio para la empresa?	42
Figura 9 ¿Promueve la mejora continua en la comunicación, oral y escrita de todas las líneas de mando?	43
Figura 10 ¿Cree que cuenta con visión de equipo para enfrentar los imprevistos y accidentes?	43
Figura 11 ¿Entrena y promueve el liderazgo individual y por área?	44
Figura 12 ¿se evidencia en sí mismo autodominio y control para manejar situaciones que rayan en lo emocional?	45
Figura 13 ¿se preocupa por promover la inteligencia emocional en su equipo de trabajo?	45
Figura 14 Distribución por edad	47
Figura 15 Distribución por género	47
Figura 16 Distribución según nivel académico	48
Figura 17 Distribución según estrato económico	48
Figura 18 ¿Se evidencia empatía y respeto en la comunicación de grupos de interés en la empresa por parte del gerente?	49
Figura 19 ¿Evidencia en la gerencia conocimientos y técnicas para estimular la creatividad en todas las líneas de mando?	49

Figura 21 ¿el gerente marca la pauta para un afrontamiento adecuado del cambio, evitando resistencia del equipo de trabajo?	50
Figura 22 ¿se han definido estrategias de gestión del cambio por parte de la dirección?	51
Figura 23 ¿el directivo promueve la mejora continua en la comunicación, oral y escrita de todas las líneas de mando?	51
Figura 24 ¿cree que el directivo cuenta con visión de equipo para enfrentar los imprevistos y accidentes?	52
Figura 25 ¿la gerencia entrena y promueve el liderazgo individual y por área?	52
Figura 26 ¿se evidencia en el directivo autodominio y control para manejar situaciones que rayan en lo emocional?	53
Figura 27 ¿se preocupa el directivo por promover la inteligencia emocional en su equipo de trabajo?	53
Figura 28 Distribución de operativos por edad.....	55
Figura 29 Distribución de los operarios según el género	55
Figura 30 Distribución de los operarios según el nivel académico.....	56
Figura 31 Distribución de los operarios según el estrato económico	56
Figura 32 ¿Se evidencia empatía y respeto en la comunicación de grupos de interés en la empresa por parte del gerente?	57
Figura 33 ¿Evidencia en la gerencia conocimientos y técnicas para estimular la creatividad en todas las líneas de mando?	57
Figura 34 ¿el gerente marca la pauta para un afrontamiento adecuado del cambio, evitando resistencia del equipo de trabajo?	58
Figura 35 ¿se han definido estrategias de gestión del cambio por parte de la dirección?	58
Figura 36 ¿el directivo promueve la mejora continua en la comunicación, oral y escrita de todas las líneas de mando?	59
Figura 37 ¿cree que el directivo cuenta con visión de equipo para enfrentar los imprevistos y accidentes?	59
Figura 38 ¿la gerencia entrena y promueve el liderazgo individual y por área?	59

Figura 39 ¿se evidencia en el directivo autodominio y control para manejar situaciones que rayan en lo emocional?	60
Figura 40 ¿se preocupa el directivo por promover la inteligencia emocional en su equipo de trabajo?	60

Lista de tablas

<i>Tabla 1 Población de estudio</i>	37
Tabla 2 Respuestas de Gerentes.....	46
Tabla 3 Respuestas de los administrativos	54
Tabla 4 Respuestas de operativos	61

Introducción

El sector publicitario en Colombia ha tenido un auge positivo en las últimas décadas, gracias al ingreso de nuevas máquinas y tecnologías para desarrollar la gestión publicitaria y la concientización de las empresas de lo relevante que es la publicidad para darse a conocer en el mercado. A nivel nacional se cuenta con una inversión de más de 3 billones en este sector. Siendo que las empresas publicitarias tienen que desarrollar actividades administrativas y operativas, surge la idea de estudiar como son las implicaciones de las habilidades gerenciales en el éxito de estas empresas.

El estudio obedece al problema de que las empresas publicitarias del sector centro de Barranquilla presentan situaciones como atrasos en la entrega de pedidos, contenidos que no satisfacen al cliente, entre otras situaciones, además ante la realidad de que en los programas de reclutamiento de personal para la gerencia priman los conocimientos técnicos en diseño gráfico, mantenimiento de equipos, experiencia en el sector, y no se evidencia la directriz de tener las habilidades gerenciales como:

- Relaciones con el entorno.
- Administración del desempeño.
- Creatividad.
- Manejo del cambio.
- Productividad.
- Comunicación efectiva.
- Manejo de errores e imprevistos.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo en el puesto de trabajo.

Se llevó a cabo un estudio cualitativo de enfoque descriptivo y bajo los parámetros del método deductivo que permite desde casos o situaciones específicas emitir premisas generales. Se contó con la población de 25 empresas del sector centro de Barranquilla que se dedican a la publicidad. Los resultados se presentan ordenados en tres objetivos y se emiten conclusiones como que las habilidades gerenciales facilitan a los gerentes

desarrollar la labor de la administración y planeación estratégica de la empresa para tener resultados reflejado en la productividad de las empresas y la satisfacción del cliente.

1. Planteamiento del Problema

1.2. Descripción del Problema

El sector publicitario ha tenido un gran auge los últimos años, la creación de empresas y la concientización de la publicidad como parte fundamental de todo modelo de negocio, ha hecho que las empresas del sector se aseguren un lugar muy sólido en la economía nacional, regional y local. Las necesidades publicitarias han evolucionado a lo digital creándose cada día nuevos productos para los clientes que se inclinan por el desarrollo tecnológico, sin embargo, se conserva una gran lista de clientes que aún se van en la dirección de la publicidad impresa y los medios masivos convencionales de comunicación (radio, televisión, periódicos, etc).

Las empresas publicitarias en la actualidad cubren un gran porcentaje del sector empresarial, en Colombia se reporta inversión en publicidad por 3.5 billones de pesos (McCann Worldgroup, 2019) lo que permite vislumbrar la capacidad de este sector dentro de la económica nacional.

En la ciudad de Barranquilla se reconoce la existencia de este tipo de empresas, que dan apoyo integral en las necesidades publicitarias y de branding a las empresas de diferentes sectores, en el sector centro se identifican en total 25 empresas dedicadas a la publicidad digital e impresa estas son: Servi digital, Compu Diseño, Fill Master, Prometeo, Impresiones Donado, Graficas Universal, Millar Impresores, Col Printer, Aguila Graficas, Digi color, Centro Grafico la 41. Je impesores, BAQPRINT Impresores, Lito Lascar, Lito Flex, ImpresiónArte, Centro de impresiones, Graficas la 40, Publicaciones comerciales, Diseño y publicidad, Compu arte, Escamilla gran formato, Publicidad y Litografía, Grafi Génesis, Diseños impresos.

Este tipo de empresas se encarga de todo el proceso creativo, diseño gráfico y lanzamiento publicitario de marcas y productos de entidades de diferentes sectores por

lo que su importancia salta a la vista, ahora dentro de la gestión de estas en ocasiones se dan situaciones comunes como:

- Entrega atrasada de los pedidos.
- Errores en los contenidos esperados por los clientes.
- Baja calidad en ciertos materiales.

La consecuencia de estas situaciones puede ser negativa para la empresa en tanto que dé paso a pérdida de clientes y posicionamiento, la entrega atrasada de pedidos se puede deber a traumatismos en el proceso de producción, si un solo eslabón de la cadena productiva falla, el pedido entra en un ciclo de riesgo con respecto al tiempo, los errores de contenidos pueden deberse a múltiples factores, entre otros la falta de planificación de contenido, y el control documentado de lo que realmente pide el cliente, por su lado, la baja de calidad de los materiales se debe a la búsqueda constante de mayor economía a nivel de costos de operación y esto pone en riesgo el profesionalismo y calidad del producto.

Las empresas publicitarias se caracterizan por contar con todas las máquinas y herramientas necesarias para garantizar al cliente la mayor variedad de productos posibles para su negocio, sin embargo, algunas dejan de lado las cualidades o habilidades que debe tener el talento humano para garantizar un producto o servicio de alta calidad. La mayoría de las convocatorias de reclutamiento de estas empresas están encabezadas por requerimientos técnicos y académicos sobre diseño gráfico, manejo de software, conocimiento en tendencias, etc, dejando de lado las habilidades como:

- Relaciones con el entorno.
- Administración del desempeño.
- Creatividad.
- Manejo del cambio.
- Productividad.
- Comunicación efectiva.
- Manejo de errores e imprevistos.
- Trabajo en equipo.

- Liderazgo en el puesto de trabajo.

De acuerdo con Tovar, (2012) estas habilidades se pueden categorizar en tres dimensiones fundamentales que son: habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades conceptuales. Las técnicas reúnen las capacidades que desarrollan las personas en sus campos de acción (vocación profesional). Por su lado, las habilidades interpersonales determinan la capacidad de interactuar con las personas y el entorno (empleados, proveedores y clientes) de manera acertada, no contar con una buena relación con empleados, proveedores, clientes, etc, puede originar el colapso, ya que no se logran sinergias entre estos grupos o individuos.

Siguiendo a Arango, (2015) sobre las habilidades conceptuales explica que hacen referencia a la capacidad de pensamiento que ayudan a entender relaciones abstractas, desarrollo de nuevos conceptos y resolución de problemas de manera creativa e innovadora, cuando estas carecen el éxito también carecen, puesto que no se cuenta con la capacidad para desarrollar el proceso de desarrollo a través de la identificación y entendimiento de cuestiones abstractas en la empresa, por lo que contemplar las opciones de solución o generar ideas creativas e innovadoras para resolución de problemas se hace difícil.

Ante la ausencia de estas habilidades se pueden evidenciar empresas desordenadas, sin procesos definidos, con personal desarrollando funciones de uno y otro cargo, con una relación rígida con el cliente, con resultados de bajo impacto a nivel de productividad y competitividad, con bajos niveles de fidelización y clientes fijos. Desconociéndose las implicaciones de las habilidades gerenciales en el desarrollo de estas empresas. La tabla 1 muestra las habilidades gerenciales más reconocidas homologadas con las técnicas, interpersonales, y conceptuales.

Tabla 1 Habilidades gerenciales homologadas

Habilidades gerenciales	Habilidades técnicas	Habilidades interpersonales	Habilidades conceptuales
Relaciones con el entorno	Comunicación a grupos interesados	Empatía y respeto	Capacidad para analizar el entorno.
Administración del desempeño	Desconocimiento de procedimientos y planeación de proyectos	No planificar el día a día	Gestión de talento humano
Creatividad	Técnicas para estimular la creatividad en el sector publicitario	Estética	Teoría del color y componentes de diseño
Manejo del cambio	Estrategias desde la profesión para afrontar y gestionar el cambio.	Sobreponerse a la autoresistencia que se experimenta ante la posibilidad de cambio.	Capacidad para identificar el origen de la resistencia al cambio
Comunicación efectiva	Sistemas de comunicación	Lenguaje oral, escrito y corporal armónicos	Capacidad de identificar factores que rompen o facilitan la comunicación
Manejo de errores e imprevistos	Preparación y afrontamiento al cambio Uso de la tecnología	Pensar analísticamente Tener visión de equipo	Analizar la composición de los equipos y sus dinámicas
Trabajo en equipo	Capacidad de comunicación	Liderazgo Escucha activa	Visión estratégica de grupos

Liderazgo en el puesto de trabajo	Manejo de metodologías y técnicas para trabajar en grupo Conocimiento de informática básica Manejo de software de datos	Respeto y sinceridad Capacidad analítica y crítica Planificación Habilidad comunicativa Empatía Motivación e inspiración	Estilos de liderazgo
Resolución de conflictos de manera creativa e innovadora	Reciprocidad y habilidad para comunicarse	Inteligencia emocional Sistema de creencias y fuera interno Negociación para resolver problemas Confidencialidad Autocontrol	Visión estratégica de grupos Teorías de análisis de conflicto

Fuente: Las autoras

1.3. Formulación del Problema

¿Qué implicaciones tienen las habilidades gerenciales en el desarrollo de las microempresas publicitarias del sector centro de Barranquilla?

2. Justificación

El estudio de las implicaciones de las habilidades gerenciales en el desarrollo ayudará a las empresas a conocer qué habilidades tienen que estar presentes en el personal, y el efecto que estas generan en la competitividad, diferenciación y el posicionamiento. Funciona como una primera experiencia investigativa para la autora, dándole oportunidad de poner en marcha conocimientos adquiridos durante la formación académica para dar soluciones pertinentes en el sector empresarial.

Estudiar la presencia de las habilidades interpersonales en las empresas publicitarias significa un primer paso para analizar las implicaciones en el éxito empresarial y las oportunidades de mejora de cada una de las empresas que participan en el estudio, esto significa un informe detallada de como tales habilidades ayudan a mejorar la relación empresa-empleado-proveedor-cliente, provocando sinergias en cada uno de estos actores para el bien común.

De la misma manera, las habilidades conceptuales estudiadas en el marco de este proyecto pueden dar luz a las carencias y necesidades que manifiesten las empresas y que pueden justificar el éxito o fracaso de la misma, estudiar las implicaciones de estas dentro de las empresas publicitarias les da la oportunidad de identificar necesidades de capacitación y entrenamiento para contar con gerentes capaces de entender cada una de las relaciones de la empresa, cada problema y la solución más pertinente para resolverlo.

La investigación generaría un impacto positivo en las empresas en tanto les permite conocer las oportunidades de mejora desde la gerencia hasta el nivel subordinado más bajo, generando un cambio adecuado que lleve a las empresas a un nuevo nivel, esto reflejado en la visualización de un carácter desarrollado en la empresa, contando con las competencias necesarias para garantizar cada una de las demandas del cliente y el sector.

La viabilidad del proyecto se garantiza a través de la disposición de las empresas para participar de la investigación, y la existencia de tecnologías que ayuden a recopilar la información sin estar presentes en las instalaciones por lo que no se causarían traumatismos en el curso de los procesos de las mismas, la identificación de implicaciones se haría a través de análisis de la información recopilada para la estructuración de un nuevo y actualizado aportes investigativo que funcionaría como avance conceptual y teóricos para futuras investigaciones de la misma línea de investigación.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Analizar las implicaciones de las habilidades gerenciales en el desarrollo de las microempresas publicitarias del sector centro de Barranquilla.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades gerenciales presentes en las empresas objeto de estudio, a través de una encuesta aplicada.
- Establecer el impacto de las habilidades gerenciales presentes en la percepción del cliente, a través de una encuesta de satisfacción aplicada a clientes antiguos.
- Comparar las implicaciones y efectos de las tres dimensiones gerenciales en las empresas del sector

4. Marco referencial

4.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional se tiene el trabajo desarrollado por Reyes, (2016) titulado Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, con el objetivo de determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango, este estudio fue caracterizado por tres etapas fundamentales, la primera tenía que ver con la identificación de habilidades conceptuales, técnicas y humanas de los gerentes, en segunda instancia, se determinó la importancia del desarrollo organizacional en los hoteles de la asociación de Hoteles, por último, la verificación de los beneficios que el desarrollo organizacional obtiene a través de las habilidades.

Dentro de las conclusiones más fundamentales la autora afirma que existe una 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 capacidades para planificar, dirigir y motivar al personal de las diferentes áreas, logrando el conocimiento y formación, capacidad de liderazgo, organización y comunicación.

Como segundo aporte se tiene el trabajo desarrollado por Lozano, (2017) titulado Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016 con el objetivo de determinar la relación entre las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano. Como principales variables se estudiaron las habilidades gerenciales que deben tener los directivos, y la satisfacción laboral que se debe lograr proveer a los trabajadores.

El problema abordado tiene que ver con la relación que tienen las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral, es decir, como a través de las habilidades los gerentes logran la satisfacción de sus colaboradores.

El tercer aporte considera es el desarrollado por Vera, (2016) titulado Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, con el objetivo de determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo irganizacional del Departamento de Enfermería, desarrollado a través de un estudio de enfoque descriptivo, correlacional y de diseño no experimental de coste transversal.

El autor llega a la conclusión general de que existe una relación directa y significativa entre as habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, esto de acuerdo al valor del coeficiente de correlación rho de 0.907, con relación alta.

A nivel nacional se tiene el trabajo desarrollado por Marín, (2010) titulado Impacto de las habilidades gerenciales de los directivosdocentes de la educación en el departamento de Caldas, con el objetivo de determinar las habilidades gerenciales de los directivos docentes de la educación básica y media, que impactan la calidad de la educación en el departamento de Caldas, evidenciandose el aporte dado desde la administración que puede realizar sobre las diversas concepciones que determinan la gestión educativa.

Dentro de las conclusiones más importantes abordadas esta la premisa de que las habilidades gerenciales ayudan a los lideres educativos a tener una mejor relación con el entorno, lo que se convierte en un factor diferenciado en el proceso educativo y académico de las instituciones.

Otro trabajo importante es el desarrollado por Cristancho & Rojas, (2012) titulado El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramienta de gestión, con el objetivo de identificar las habilidades gerenciales que debe desarrollar un gerente en una empresa. La hipótesis planteada es que los directores empresariales que desarrollan

habilidades gerenciales tiene existo asegurado en la gestión del grupo de trabajo a cargo, logrando la productividad y los beneficios económicos obtenidos por la empresa.

Como conclusion los autores plantean la idea de que las habilidades gerenciales se convierten en herramientas indispensables para el desarrollo organizacional, en tanto ayudan a que las personas a cargo desarrollan su maximo potencial, se relacionan con el entorno de manera empatica y eficaz.

También se cuenta con el trabajo desarrollado por Naranjo, (2014) un articulo titulado Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia, en el que el autor aborda la temática con el propósito de caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de Colombia y la forma en las que estas constribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre su gestión.

Dentro de los resultados exprezados por el autor se tiene que el 75% de las personas que hicieron parte del estudio, cuando fueron encuestados sobre sus conocimientos en liderazgo, manifestaron una definicion clara de este, y el 25% restando cuenta con ideas confusas, tambien sobre la coherencia de mando, la claridad y otros valores en el gerente, se encontraron aunque pequeños, importantes porcentajes de desconocimiento.

A nivel local se encontró el trabajo como requisito de grado desarrollado por Manjarrez, (2017) titulado Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del fondo Emprender Sena regional Sucre, con el objetivo de investigar las competencias y habilidades que deben desarrolla los emprendedores para la presentación de planes de negocios, teniendo como base que las organizaciones de hoy día son cambiante, exigentes y competitivas.

Se desarrollo un estudio exploratorio que que ayudó a profundizar el tema de las habilidades gerencialesy un estudio descriptivo que ayudó a identificar las características de los emprendedores a nivel de gestión emresarial y habilidades gerenciales.

4.2. Marco teórico

4.2.1. Teoría organizacional y Habilidades gerenciales

La teoría organizacional cuenta con diferentes aportes que tienen origen en el XIX cuando inicia la industrialización y los protagonistas empiezan a estudiar estrategias y técnicas para controlar al nuevo gigante. El primer aporte es desarrollado por Fayol con su teoría de la eficiencia en la organización acompañado de Taylor interesado en resolver el enigma de la productividad, esto a través de una mejor forma de hacer el trabajo.

A Fayol se le denomina el pionero de la doctrina administrativa por haber realizado los primeros aportes para la profesionalización de la administración. Su teoría se desarrolló con base en la experiencia de trabajo durante muchos años en una empresa hullera y posteriormente en una empresa industrial, se estructuraba y desarrollaba con los siguientes componentes: Operaciones de la empresa. Elementos de la empresa. Principios de la administración. Procedimientos administrativos.

El mismo Fayol enumera seis operaciones que son: operaciones técnicas y de fabricación, operaciones comerciales, operaciones financieras, operaciones de contabilidad, operaciones de seguridad en la empresa.

Basado en las operaciones de seguridad de la empresa Fayol desarrolla la teoría denominada Doctrina administrativa, donde señaló cinco elementos que a su juicio se constituyen en el proceso administrativo: planeación, organización, dirección, coordinación y control. La planeación hacía referencia al cálculo del porvenir y su preparación y pronóstico, la organización fue el elemento que más se desarrolló y lo definió como el aprovisionamiento que se debe hacer a la organización de aquello que es útil para su funcionamiento.

Este elemento lo desarrolló desde la óptica de que la empresa es un organismo social y por ende tiene una estructura organizacional, la cual asemeja analógicamente con el esqueleto del cuerpo humano y describe, además, en forma taxativa las cualidades que debe tener un gerente.

La dirección es definida como la capacidad de poner en funcionamiento la estructura organizacional de la empresa. La coordinación es concebida como dar a las cosas y a los hechos las proporciones que convienen (Davila, 2001) el control que es definido como la verificación de si todo ocurre conforme estaba planeado con el fin de señalar los errores para que se corrijan y no se repitan.

Fayol, se dedica al desarrollo de catorce principios de la administración, los cuales son agrupados en tres grupos: 1. Principios que giran alrededor del poder dentro de la administración (autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, cadena escalar o jerarquía y orden).

2. Principios relacionados con las características deseadas en los agentes de la estructura organizacional (subordinación de los intereses particulares al interés general, equidad, estabilidad del personal, iniciativa del personal y unión del personal).

3. Principios estructurados alrededor del trabajo y su remuneración (división del trabajo y remuneración).

Siguiendo con la estructura de la teoría de Fayol, por último, se encuentra ahora frente a los procedimientos administrativos los cuales son considerados como un conjunto de instrumentos prácticos para administrar (Davila, 2001), estudio general, programa de acción, informe de un subordinado a su jefe, conferencias de jefes de servicio, organigrama y cronometraje.

Fayol utilizó un enfoque normativo para mostrar cómo debe ser una organización y cómo debe administrarse, para lo cual conformó un conjunto de conocimientos basados en su

experiencia propia con el fin de transformar las organizaciones mediante un conjunto de normas que él estableció.

Taylor, ingeniero mecánico, estadounidense, quien creó la Teoría de la administración científica, con el fin de incrementar la productividad de las empresas y de esta forma, asegurar la prosperidad de jefes y empleados. Para darle fuerza y consistencia a su teoría de la administración científica, Taylor describe la teoría de la “administración de iniciativa e incentivo”, que se encontraba en auge a finales del siglo XIX, y la cual decía que los trabajadores dan su mejor esfuerzo cuando a cambio de él, reciben de sus empleadores algún estímulo especial.

Taylor, consideró que es difícil que un trabajador dé su mejor esfuerzo porque los diferentes oficios no están ordenados o sistematizados en la organización y porque siempre existen problemas entre trabajadores y patronos, situación que dificulta la generación de iniciativas.

Taylor desarrolló su teoría de la administración científica basada en cuatro principios:

1. Desarrollo de una ciencia del trabajo, a través de un estudio de métodos, tiempos y de incentivos sobre el trabajo, para determinar movimientos innecesarios, elementos inadecuados, diseño irregular de herramientas, mala ubicación y distribución puestos de trabajo, con único objetivo de aumentar la productividad mediante la racionalización del trabajo.
2. Selección científica del trabajador, la cual es posible si se cumple con el desarrollo de la anterior ciencia del trabajo, con el fin de seleccionar al personal idóneo se deben establecer las características físicas y mentales necesarias que debe tener un aspirante para un determinado cargo o labor.
3. Colaboración cordial de los patronos y los trabajadores con el fin de garantizar y asegurar que el trabajo se realice de acuerdo con la ciencia del trabajo y para ello el empleador debe explicar y ayudar a entender al trabajador los beneficios de la ciencia del trabajo.

4. División “casi por igual” del trabajo y las responsabilidades entre la dirección y los trabajadores, con el fin de que las personas encargadas de la dirección planeen el trabajo que deben desarrollar los trabajadores. Para dar cumplimiento a los anteriores principios, Taylor estableció doce mecanismos que aumentarían la eficacia de la administración científica: Estandarización de instrumentos y herramientas. Sistemas para clasificar e identificar productos. Sistemas de circulación de trabajo. Fichas de instrucciones para el trabajador. Tarifa diferencial. Supervisión funcional. Idea de labor y de una bonificación generosa por su realización. Estudio de tiempos. Sistemas de costos.

La dirección mediante objetivos y autocontrol por Peter Drucker

Peter Drucker hace referencia en este ítem al papel que se juegan los Gerentes dentro de una empresa, siempre enfocado en la administración por objetivos; dentro de una organización así como un rompecabezas cada pieza tiene un lugar muy importante para poder formar la figura, esto mismo pasa con la empresa, ya que cada individuo, comenzando desde el portero que es aquella persona que recibe a las demás personas hasta la persona que se encuentra en el último piso de este edificio, puede que cada uno tenga diferentes ocupaciones dentro de la organización pero al final todos funcionan con un mismo objetivo.

Resaltando la capacidad de integración con la que debe actuar el gerente de la empresa además de la toma de decisiones, todos sus subalternos siempre tienden a ver a este personaje como una persona superior a los demás integrantes, no sabiendo que otros componentes de la empresa pueden tener la misma responsabilidad en la organización. Volviendo al punto del gerente, Peter señala que dentro de los objetivos y el autocontrol de la empresa todas las piezas deben encajar perfectamente para que el funcionamiento del negocio este orientado hacia los objetivos como un todo.

En una organización siempre se deben establecer objetivos y es muy importante que cada integrante los tenga claros, aunque en ocasiones las áreas se fijan más en cumplir los objetivos de ellos mismos olvidando que a su alrededor hay otros engranes que

pueden depender de ellos orientados a los objetivos; este es uno de los problemas que llega a presentar esta administración, nos enfocamos en el “Jefe” como la máxima persona para fiar los objetivos dentro de la organización, pero al final es el quien lo debe hacer, quien puede conocer la empresa respecto al fin de cada área.

Para tales fines debe tener una buena relación con sus empleados, saber cuál es su fin, esto es esencial para que el cumplimiento de los objetivos sea el más apropiado sin perjudicar a los que lo rodean. Hay que resaltar que en ocasiones los líderes se fijan en objetivos hacia los beneficios propios, creyendo que así debe ser ya que es la máxima autoridad, olvidando a los demás integrantes de la organización. Por ello los objetivos deben estar centrados en comunidad de la empresa para no verse afectados en totalidad ya que este es uno de los factores donde las empresas empiezan a decaer silenciosamente hasta llegar a su desintegración.

4.2.1.1 Habilidades directivas y su clasificación

Las habilidades directivas son aquellas necesarias para manejar nuestra vida, también nos van a servir de apoyo para la administración de nuestro personal a cargo, clave para poder desarrollar efectivamente procesos dentro de una organización.

Las habilidades directivas tienen una clasificación, en la cual cada ítem es clave para poder desarrollar y aplicar dentro de las empresas: se encuentra la capacidad de delegar tareas donde pensamos que más que una habilidad, es un paso importante para el funcionamiento normal de las operaciones dentro de una compañía, hay que tener en cuenta que debemos fijar acuerdos en los cuales se distribuyan en forma equitativa las labores, esto con el fin de que no se vayan a generar contratiempos.

También está el trabajo en equipo, punto vital para el líder de una organización, debido a que un eficaz trabajo en equipo va a permitir tener operaciones mucho más rápidas, teniendo así productos o servicios de excelente calidad, para los clientes que siempre así lo exigen. Por otro lado, vamos a tener la habilidad de escuchar a otros, lo cual va a

permitir tener en cuenta el punto de vista de todos, y generar una lluvia de ideas que nos permita tomar siempre la mejor decisión.

Para un administrador siempre será importante la habilidad de saber expresarse, ya que debe generar esa confianza a su personal a cargo, y que como líder una buena forma de expresarse permitirá fijar los procesos, dejándolos siempre claros a su personal a cargo.

Por último, vamos a encontrar la habilidad que va a permitir ser un excelente líder, y es la toma de decisiones, capacidad que va a permitir a un administrador llevar a una compañía al éxito o no. Principalmente ésta habilidad debe ser siempre asertiva, ya que buenas decisiones van a permitir a una operación ser ágil y eficaz, y siempre se deben tomar teniendo en cuenta los puntos de vista de nuestros trabajadores, ya que ellos son los que a diario desde sus puestos de trabajo, hacen posible el buen funcionamiento de los procesos de la empresa, y su experiencia va a permitir a los líderes generar estrategias de mejoramiento continuo, que es lo que siempre se debe buscar para generar el posicionamiento esperado. Para desarrollar unas buenas habilidades directivas es necesario tener un concepto claro y conciso sobre el contexto internacional, para ello es necesario desarrollar unas habilidades cognoscitivas para poder obtener así un desempeño óptimo y con calidad al momento de gerenciar.

4.2.2. Habilidades gerenciales en la dirección empresarial

Las habilidades directivas dentro de la dirección empresarial determinan de la gestión empresarial por que implica las competencias que requiere el director para llevar a las empresas por el camino adecuado al desarrollo y el crecimiento.

La base fundamental de un buen líder es la medida de la eficiencia y la eficacia que este tenga para lograr las metas de la organización, McGregor, (2007) afirma que se requiere que el gerente cuente con la capacidad de reducir al mínimo los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización sin que esto afecte la calidad, además la capacidad para definir objetivos apropiados para esta.

Al respecto Yukl, (1990) agrega que ningun grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia en la organización, por ello, un gerente eficaz puede alcanzar las metas de la organización, la gerencia requiere de conocimientos, habilidades y destrezas especiales, que han sido clasificada en tres categorias generales tecnicas, humanas y conceptuales, estas equivaless a estandares que tipifican las características que posee los gerentes, ahora estas habilidades dependen de la experiencia del gerente y del tipo de empresa que este dirigiendo.

Arango & Arencibia, (2012) sobre la teoria de la gerencia afirman que los objetivos entre otros, que tienen la gerencia son: posición en el mercado, innovacion, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, actuación y desarrollo gerencial, actuación y actitud del trabajador y la responsabilidad social. Entonces se requieren de competencias o habilidades herenciales que ayuden a cumplir estos objetivos, un gerente que no cuente con habilidades especificas no puede garantizar el éxito de la organización, ya que este es el escargado de administrar, es decir dar el uso adecuado y optimizar los recursos para proctividad y efectividad de la empresa.

Lo anterior conduce a la premisa planteada por Crespo, (2017) de qué los resultados reportados por la empresa en materia de calidad, productividad, efectividad y eficacia, proceden de una gerencia dotada de habilidades especificas que se ajustan al modelo de negocio, al personal y sobre todo a las expectativas de los socios, adicionalmente, esto tendria que ver con esas competencias tecnicas, humanas y conceptuales que tienen los gerentes.

Las habilidades empresariales entonces se divide en tres que son técnicas, conceptuales y humanas, a continuación:

4.2.2.1. Habilidades tecnicas

De acuercon con Kast (1957) citado por Nanzer & Janeth, (2017) las habilidades técnicas son aquellas que se desarrollan mediante la creación de competencias como las finanzas o la produccion. son aquéllas desarrolladas con objeto de originar competencias en una

tarea concreta. Hacen referencia a la capacidad para aplicar el know how a un campo determinado dentro de la empresa, poniendo en práctica los conocimientos y transmitiendo la experiencia. Su trascendencia es mayor cuanto más se desciende en el organigrama, y cobra una importancia crítica en la interacción con los niveles operativos.

4.2.2.2. *Habilidades conceptuales*

Citando nuevamente a Kast (1957) que define las habilidades conceptuales como las que se ponen en marcha cuando se evalúa sistemáticamente los problemas internos y externos de una organización para analizarlo y lograr mediante soluciones estratégicas un buen resultado. definen la capacidad para evaluar los problemas de la organización, tanto internos como externos, de forma sistemática los problemas. Percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados son la otra parte de esta habilidad que describe la capacidad para prever y analizar situaciones complejas. La importancia de esta función crecerá a medida que se alcancen niveles más altos en el organigrama.

4.2.2.3. *Habilidades humanas*

Las habilidades humanas se definen como esas que se relacionan con el entorno social y como estrategia principal para sacar adelante una organización mediante la motivación a los demás (Kast 1957). Las teorías que dan luz a estas habilidades son la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner que plantea que no es posible hablar de una única habilidad calificable como inteligencia y se refiere al desempeño como el resultado de un conglomerado de habilidades mentales comunes en todos en mayor o menor medida. Gardner destaca nueve; la inteligencia lógico-matemática, lingüística, cinético-corporal, intrapersonal, interpersonal, espacial, musical, naturalista.

En concordancia, aparece Goleman, (2010) planteando la inteligencia emocional como una teoría que considera la capacidad de identificar, gestionar, modificar y manipular las emociones propias y ajenas. En la actualidad también se habla de la inteligencia social, que pueden incluirse dentro de la inteligencia interpersonal.

4.3. Marco conceptual

Administración: conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar el alcance de los objetivos de una organización a través de la provisión de los recursos necesarios, para obtener los resultados con la mayor eficiencia (Chiavenato, 2001).

Campaña publicitaria: Conjunto de acciones, conducida generalmente por una gerencia de publicidad, por cuenta de un anunciante, con unos objetivos concretos y con el fin último de estimular la demanda y obtener una actitud favorable del público (Uceda, 2008).

Desempeño: implica el rendimiento de recursos en un proceso y se relaciona a los resultados de este (Arango, 2015).

Eficacia: alude a la capacidad de producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa (DRAE, 2019)

Eficiencia: capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función (DRAE, 2019).

Empresas publicitarias: Empresas dedicadas al diseño gráfica y materialización de pieza publicitarias.

Gerencia empresarial: área de la empresa encargada de administrar los recursos y tomar las decisiones dentro de la misma (DRAE, 2019).

Habilidades gerenciales: herramientas o competencias que tienen gerentes y que les permite motivar, inspirar, dirigir y alcanzar resultados de alto impacto.

Productividad: capacidad de producción por unidad de trabajo (DRAE, 2019).

Publicidad bajo la línea: se desarrolla directamente por el anunciante sin la intervención de ninguna agencia de publicidad (Uceda, 2008).

Relaciones públicas: tienen como principal objetivo, fortalecer los vínculos con los distintos públicos, para lograr consenso, fidelidad y apoyo de estos en acciones presentes y/o futuros (Chiavenato, 2001).

Talento humano: capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas (DRAE, 2019).

4.4. Marco legal

El marco legal que se puede considerar es la legislación publicitaria vigente en Colombia, y que se encuentra encabezada por la Constitución de 1991 en su título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, artículo 333 donde se establece la libertad económica y toma la empresa como la base para el desarrollo.

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

La Ley 590 de 2000 en su artículo 1 de fomento a la cultura empresarial y la creación de empresas:

Promover el desarrollo para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos; Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas; Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales; integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes.

La Ley 905 de 2004 Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. En su artículo 1 literal b registra: “Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.”

La Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento. En su artículo 2 registra como objeto de esta:

- a) Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley;
- b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas;
- c) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;
- d) Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema

público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo; e) Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento; f) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas; g) Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo; h) Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clusters productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo; i) Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial; j) Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

También se cuenta con el Decreto 410 de 1971 por el cual se expide el código de comercio en su artículo 19 específica:

OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES. Es obligación de todo comerciante:

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

documentos relacionados con sus negocios o actividades; 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y 6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

El Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria, una disposición de naturaleza ética, procedente de la voluntad privada del sector publicitario de establecer normas que rijan los contenidos de mensaje publicitario y establezcan responsabilidades y consecuencias para quienes deben someterse a sus lineamientos.

5. Diseño metodológico

5.1. Tipo y enfoque de la investigación

La investigación para desarrollar es mixta ya que sigue parámetros de la investigación cualitativa, con un enfoque descriptivo que ayude a identificar la importancia de las habilidades gerenciales en las empresas publicitarias en el sector centro de Barranquilla, para ello, lo que se busca es identificar las habilidades gerenciales presentes en las empresas desde la perspectiva de los gerentes, administrativos y operativos.

5.2. Método de la investigación

El método de la investigación a desarrollar es deductivo que a través de ideas o casos particulares y específicos ayuda a la generación de conclusiones generales sobre un tema de estudio identificado.

5.3. Población y muestra

La población de estudio se presenta en la siguiente tabla a continuación

Tabla 2 Población de estudio

Empresas participantes		Población				Muestra	
Zona	Empresas por Zona	Directivos	Administrativos	Operativos	Total por zona	A encuestar	% representativo
Calle 42 con 43	7	37	83	141	261	27	10%
Calle 42 k 41	6	9	28	45	82	9	10%
Kra 41 calle 42-41-40	13	15	36	72	123	13	10%
Total empresas	26						

6. Análisis de Resultados

6.1. Identificación de las Habilidades Gerenciales en las Empresas objeto de estudio

En el siguiente apartado se presentan los resultados encontrados en la aplicación de la encuesta, están organizados en tres partes que son: gerentes, administrativos y operativos.

6.1.1. Resultados en los Gerentes

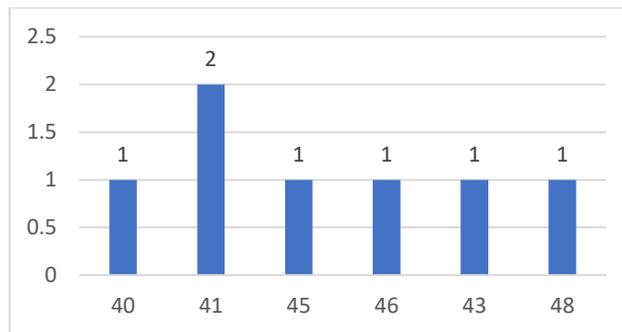


Figura 1 Distribución de los gerentes por la edad

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

De acuerdo con las edades en los gerentes se encontró que son personas jóvenes que van desde los 40 a los 48 años. Se evidencia que la mayoría de los gerentes está en edad de 41 años, son jóvenes, con experiencia y actualizados en lo relacionado a como gerenciar empresas.

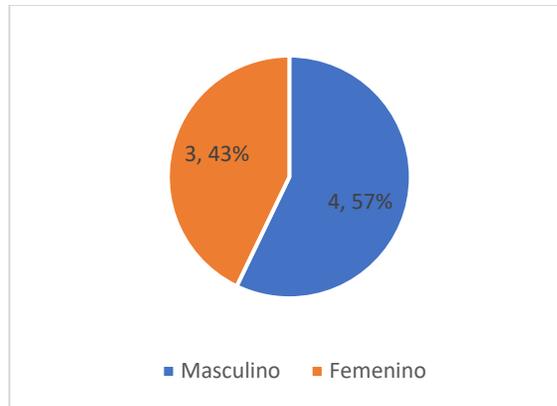


Figura 2 Distribución de los gerentes por Género

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

Sobre el género se encontró que el 43% ósea 3 era mujeres y el 57% restante ósea 4 eran hombres. Se evidencia como en el sector los hombres siguen primando en la gerencia de este tipo de empresas.

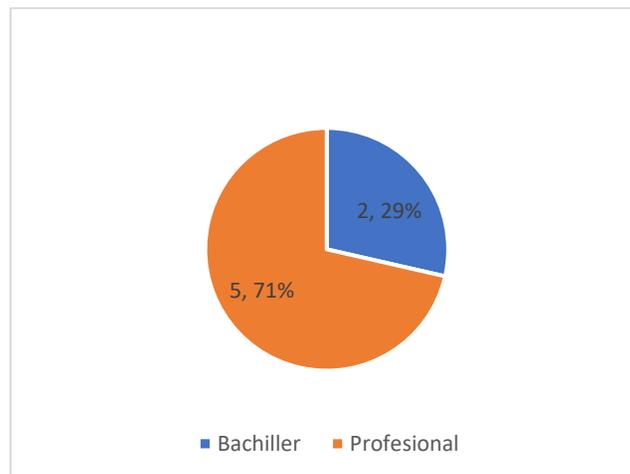


Figura 3 Distribución de los gerentes por el Nivel académico

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

Sobre el nivel académico se encontraron 2 gerentes que representan el 29% como bachilleres y el resto 5 que representan en el 71% son profesionales. Las empresas cuentan con gerentes profesionales, esto les garantiza la capacidad y conocimiento requerido para garantizar el éxito del sector.

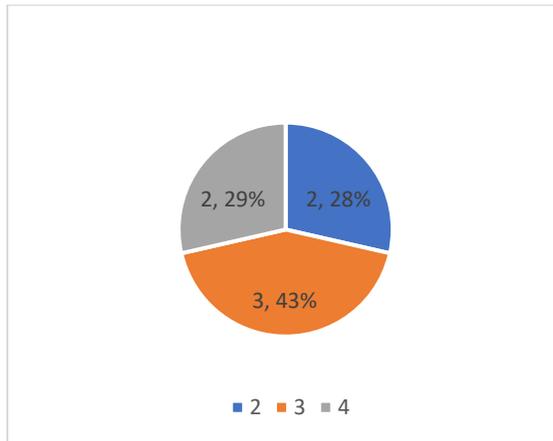


Figura 4 Distribución de los gerentes por Estrato

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

De acuerdo con el estrato económico de tiene que el 28% se ubica en el estrato II, el 29% en el estrato IV y el 43% en el estrato III. Los gerentes en su mayoría pertenecen a estrato III es decir que puede ser personas con un poder adquisitivo medio, para costear, por ejemplo, programas de educación continuada enfocado en las competencias gerenciales.

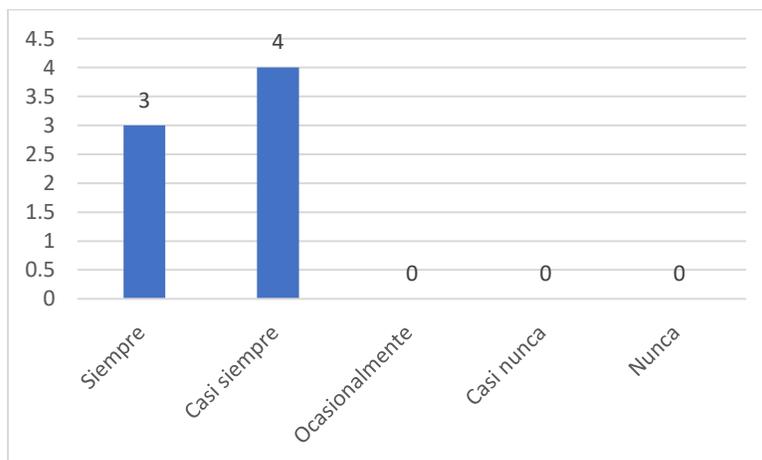


Figura 5 ¿Evidencia a nivel personal empatía y respeto en la comunicación de grupos de interés en la empresa?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

La figura 5 muestra que 4 gerentes evidencian a nivel personal empatía y respeto casi siempre en la comunicación de grupos de interés y 3 gerentes manifestaron que siempre. Esta figura lleva a la idea de que los gerentes si son empáticos y respetuosos, en el desarrollo de su gestión. Esto puede repercutir en el clima laboral.

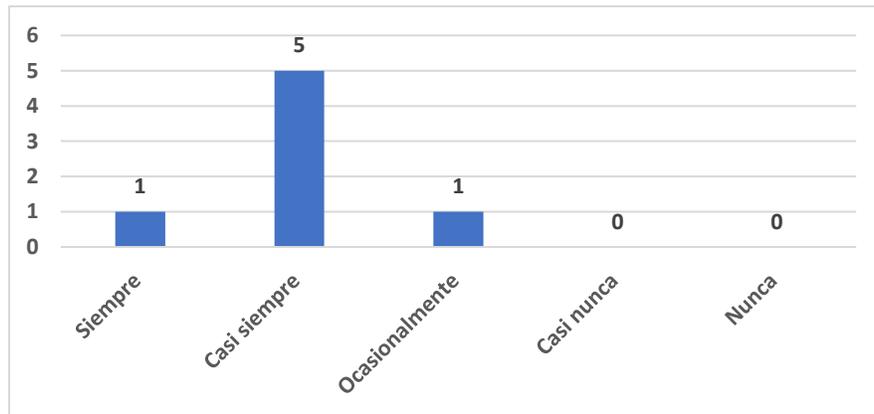


Figura 6 ¿Cuenta con conocimientos y técnicas para estimular la creatividad en todas las líneas de mando?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

De acuerdo con la figura 6 casi siempre la mayoría de los gerentes cuenta con conocimientos y técnicas para estimular la creatividad en las líneas de mando, un gerente respondió que ocasionalmente, lo que podría encender las alarmas en la empresa que preside.

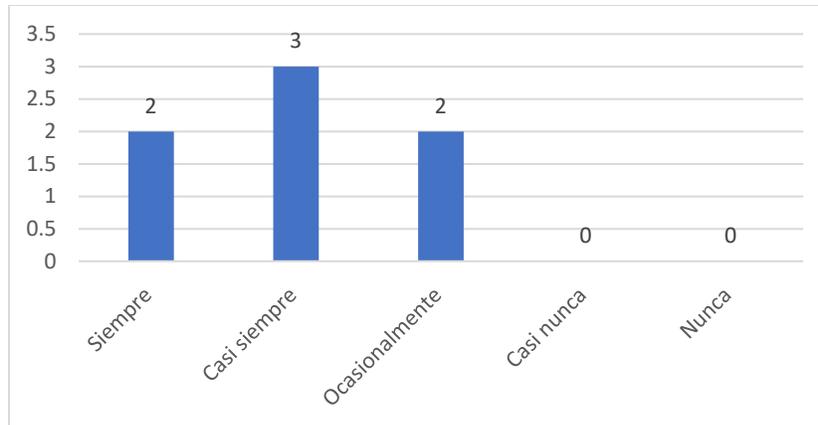


Figura 7 ¿Marca la pauta para un afrontamiento adecuado del cambio, evitando resistencia del equipo de trabajo?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

La figura 7 muestra sobre el afrontamiento adecuado del cambio, evitando resistencia del equipo del trabajo, encontrándose que 2 personas respondieron siempre, 3 personas respondieron casi siempre y 2 personas respondieron ocasionalmente. El hecho de que 2 gerentes ocasionalmente marquen la pauta para el afrontamiento adecuado del cambio puede ser crítico en las empresas que representan.

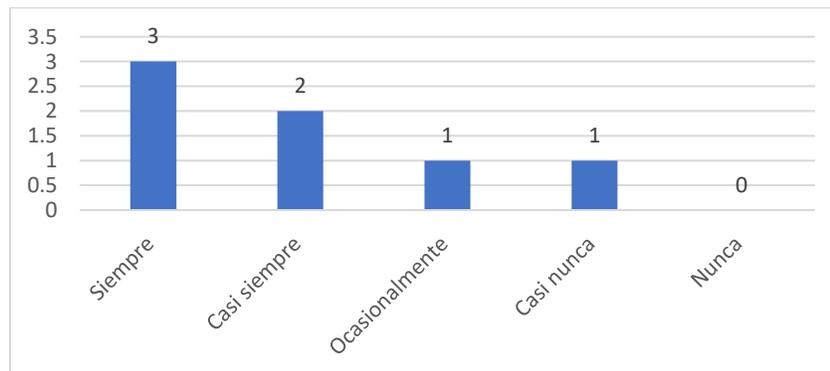


Figura 8 ¿Ha definido estrategias de gestión del cambio para la empresa?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

La figura 8 muestra sobre la definición de estrategias para la gestión del cambio en la empresa, que 3 personas respondieron siempre, 2 personas respondieron casi siempre, 1 persona respondió ocasionalmente y otra persona respondió que nunca. Se

evidencia 2 gerentes que manifiestan que ocasionalmente o casi nunca han definido estrategias de la gestión del cambio, esto puede ser negativo para las empresas que presiden puesto que las personas cuando necesitan cambiar y no saben cómo hacerlo, manifiestan frustraciones y bloqueos.

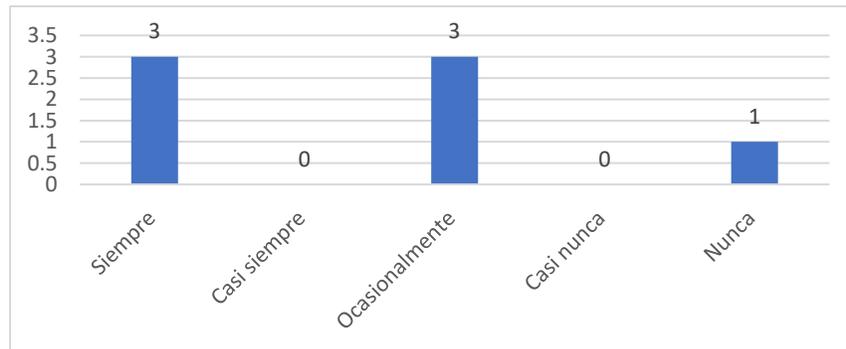


Figura 9 ¿Promueve la mejora continua en la comunicación, oral y escrita de todas las líneas de mando?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

La figura 9 sobre promover la mejora continua en la comunicación oral y escrita de todas las líneas de mando, 3 personas respondieron siempre, 3 personas respondieron ocasionalmente y una persona casi nunca. Esta última, puede estar generando un desarrollo lento en la empresa al no gestionar la identificación de oportunidades de mejora.

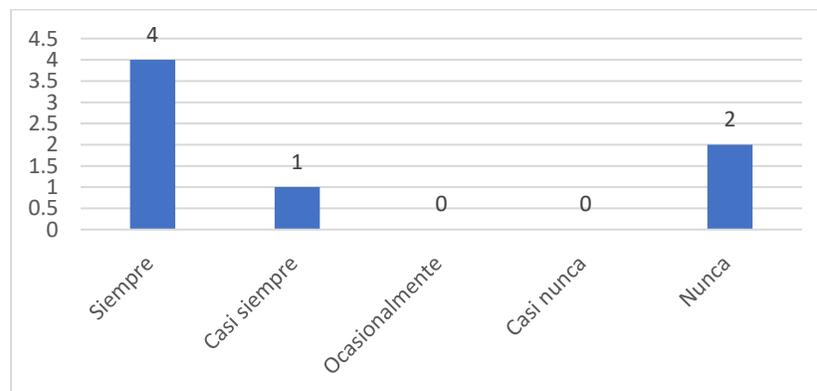


Figura 10 ¿Cree que cuenta con visión de equipo para enfrentar los imprevistos y accidentes?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

Sobre la visión de equipo la figura 10 muestra que 4 personas respondieron siempre, una persona respondió casi siempre, y 2 personas respondieron nunca. Significa que 2 empresas pueden estar desarrollando su trabajo de manera rígida puesto que de parte del gerente no existe una visión de equipo.

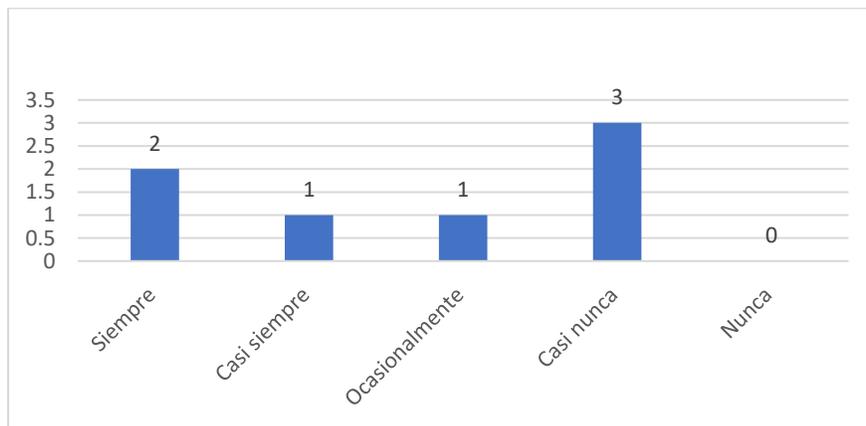


Figura 11 ¿Entrena y promueve el liderazgo individual y por área?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

Sobre el liderazgo la figura 11 muestra que 2 personas respondieron siempre, una persona responde casi siempre, una persona respondió ocasionalmente y otra persona respondió casi nunca. Estas respuestas pueden ser preocupantes, el hecho de que 3 gerentes casi nunca entrenen y promuevan el liderazgo individual lleva a la idea de que son gerentes que prefieren liderar sin delegar, entonces sus empleados se encuentran totalmente dependiente a lo que estos dispongan hacer en el día a día.

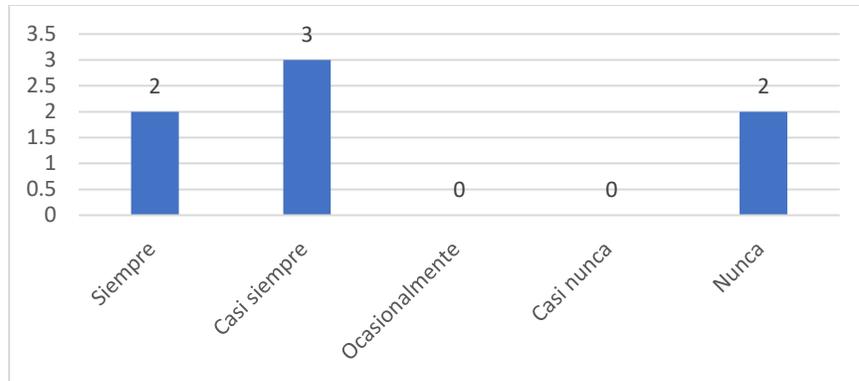


Figura 12 ¿se evidencia en sí mismo autodominio y control para manejar situaciones que rayan en lo emocional?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

La figura 12 muestra las respuestas de los gerentes respecto al autodominio y control encontrándose 2 personas respondieron siempre, 3 personas respondieron casi siempre y 2 personas respondieron nunca. Es preocupante para las empresas que presiden que 2 gerentes nunca evidencien autodominio y control, puesto que lo que puede ocurrir es que existan constante diferencias y el gerente diga o haga cosas que afecten a sus colaboradores.

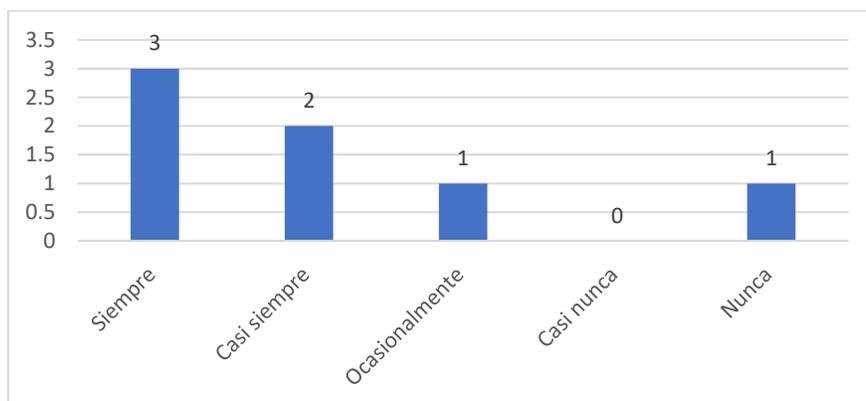


Figura 13 ¿se preocupa por promover la inteligencia emocional en su equipo de trabajo?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

La figura 13 sobre la inteligencia emocional muestra que 3 gerentes respondieron que siempre se preocupan por la inteligencia emocional, 2 respondieron casi siempre, 1

respondió que ocasionalmente y 1 respondió que nunca. Un gerente nunca se preocupa por promover la inteligencia emocional y pueda que esté dentro de los dos que no evidencian autodominio, es posible que tengan modelos de lidera autoritario y no reconozcan la necesidad de desarrollar a los colaboradores.

La siguiente tabla muestras los resultados de manera más resumida:

Tabla 3 Respuestas de Gerentes

Pregunta	S	CS	O	CN	N
¿Evidencia a nivel personal empatía y respeto en la comunicación de grupos de interés en la empresa?	3	4	0	0	0
¿Cuenta con conocimientos y técnicas para estimular la creatividad en todas las líneas de mando?	1	5	1	0	0
¿Marca la pauta para un afrontamiento adecuado del cambio, evitando resistencia del equipo de trabajo?	2	3	2	0	0
¿Ha definido estrategias de gestión del cambio para la empresa?	3	2	1	1	0
¿Promueve la mejora continua en la comunicación, oral y escrita de todas las líneas de mando?	3	0	3	0	1
¿Cree que cuenta con visión de equipo para enfrentar los imprevistos y accidentes?	4	1	0	0	2
¿Entrena y promueve el liderazgo individual y por área?	2	1	1	3	0
¿se evidencia en sí mismo autodominio y control para manejar situaciones que rayan en lo emocional?	2	3	0	0	2
¿se preocupa por promover la inteligencia emocional en su equipo de trabajo?	3	2	1	0	1

En términos generales se puede afirmar que las habilidades gerenciales son evidenciadas por los gerentes y que ellos son autocríticos a la hora de formular medidas para mejorar la gestión empresarial, ahora, es preocupante que algunos gerentes ocasionalmente, casi nunca y nunca evidencien en sí mismos algunas de estas

habilidades puesto que las empresas que presiden son las que se pueden ver afectadas con bajos indicadores de productividad.

6.1.2. Resultados de los administrativos

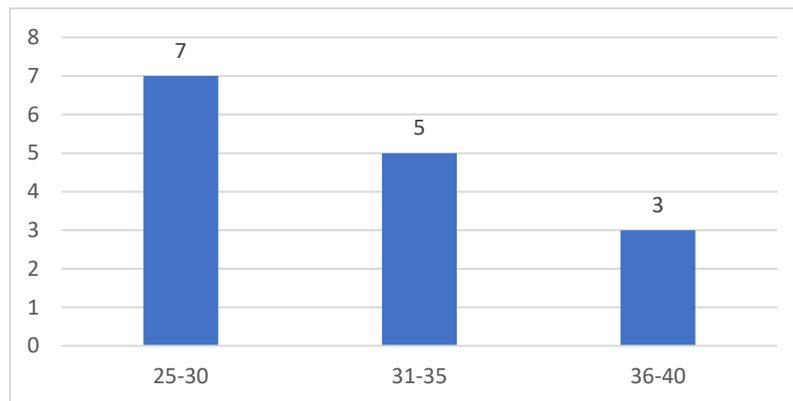


Figura 14 Distribución por edad

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

De acuerdo con la edad se encontró entre los administrativos 7 que están entre 25 – 30 años, 5 en edad de 31 – 35 y 3 personas en edad 36 – 40. Se logra ver que los administrativos de las empresas son muy jóvenes, con poca experiencia y necesitados de verdaderos líderes en la gerencia que guíe su trabajo y competencias.

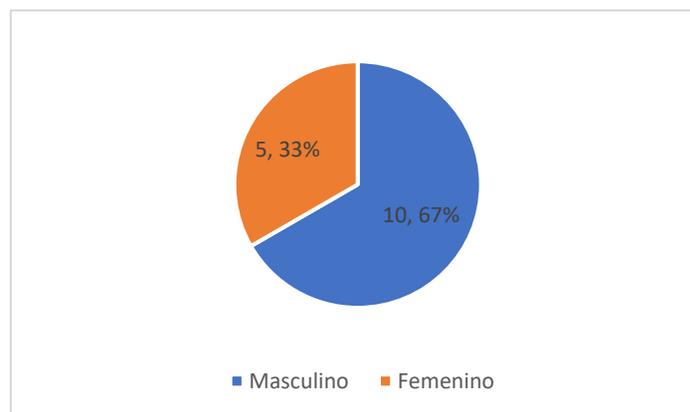


Figura 15 Distribución por género

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

De acuerdo con el género se encontró que el 33% son mujeres y el 67% son hombres. Siguen primando los hombres en el sector de la publicidad y puede deber al tipo de trabajo que se desarrollan y demandan ciertas características físicas.

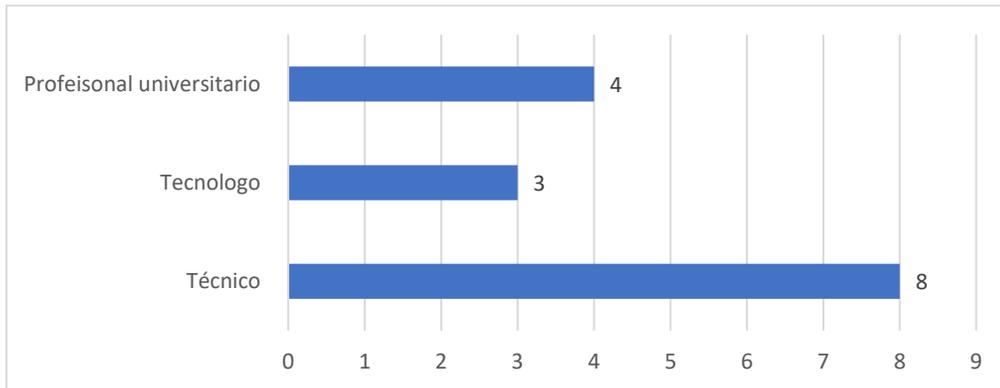


Figura 16 Distribución según nivel académico

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

La figura 16 muestra la distribución de los administrativos de acuerdo con el nivel académico, encontrándose que 4 personas son profesionales universitarios, 3 son tecnólogos y 8 son técnicos. Priman los técnicos en las áreas administrativas de las empresas del sector.

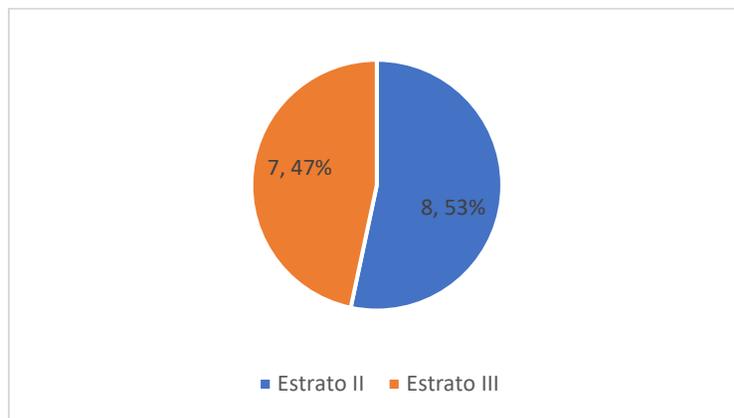


Figura 17 Distribución según estrato económico

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

De acuerdo con el estrato económico se encontró que 8 personas son de estrato III y 7 personas son de estrato II. Los administrativos se encuentran en estratos bajos y puede consecuentemente con que hayan logrado una formación técnica en su mayoría.

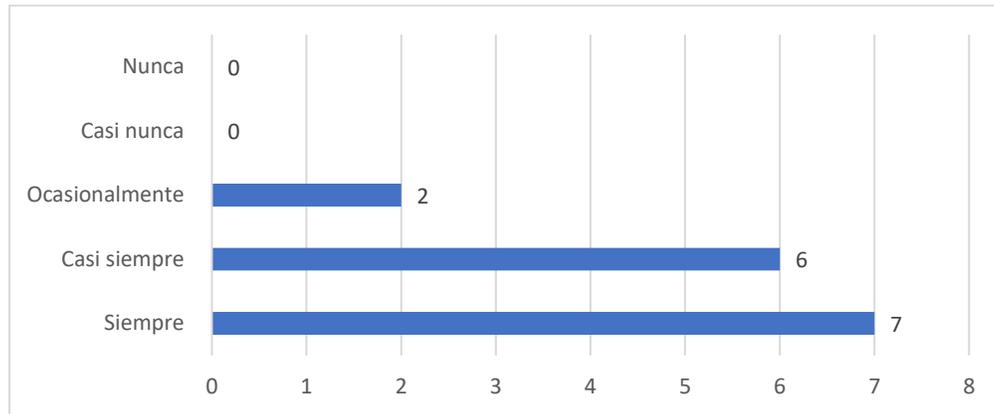


Figura 18 ¿Se evidencia empatía y respeto en la comunicación de grupos de interés en la empresa por parte del gerente?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

La figura 18 ilustra las respuestas sobre la empatía y respeto en la comunicación en grupos encontrándose con 7 personas que respondieron siempre, 6 personas respondieron casi siempre y 2 personas respondieron ocasionalmente. Es positivo ver que la mayoría ha logrado evidenciar empatía y respeto en la gerencia, ello alude a una sana relación en las empresas.

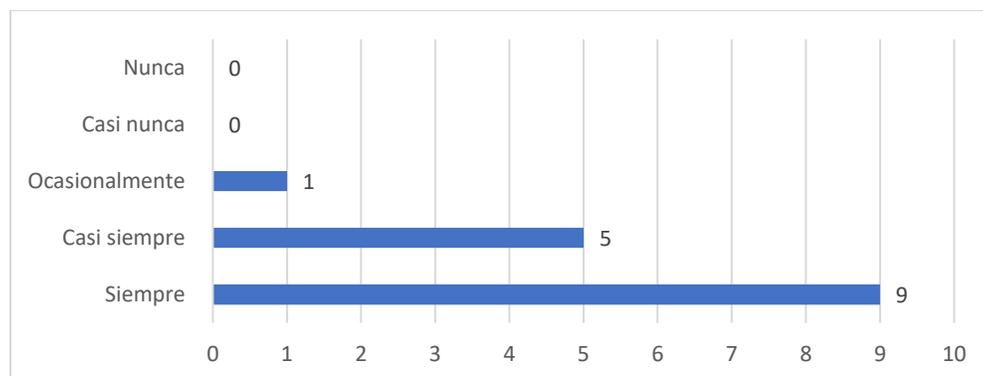


Figura 19 ¿Evidencia en la gerencia conocimientos y técnicas para estimular la creatividad en todas las líneas de mando?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

La figura 19 ilustra la respuesta sobre la evidencia en la gerencia conocimientos y técnicos para estimular la creatividad en todas las líneas de mando, encontrándose que 9 personas respondieron siempre, 5 personas respondieron casi siempre y una persona respondió ocasionalmente. La mayoría de los administrativos evidencia conocimientos y técnicas para estimular la creatividad en la gerencia, y ello ayuda a inferir que las empresas resuelven de manera amena todas las situaciones adversas que se presentan.

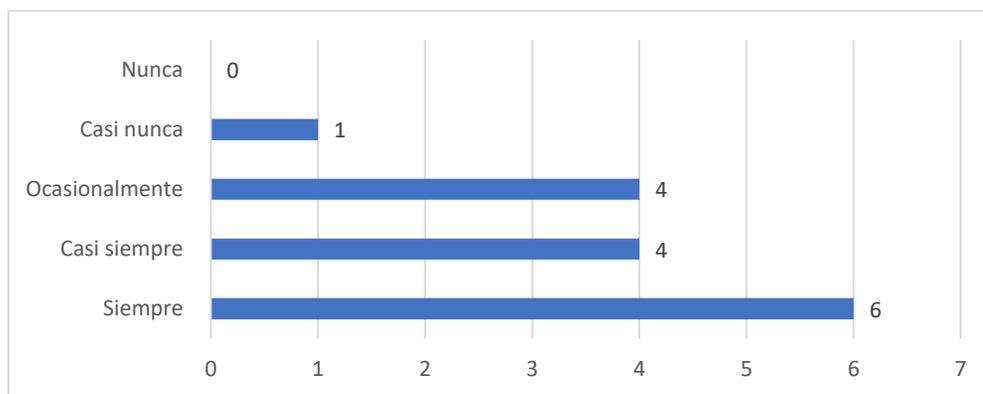


Figura 20 ¿el gerente marca la pauta para un afrontamiento adecuado del cambio, evitando resistencia del equipo de trabajo?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

Sobre la pauta que marca el gerente para un afrontamiento adecuado del cambio, evitando resistencia del equipo de trabajo, se encontró que 6 personas respondieron siempre, 5 personas respondieron casi siempre, 4 personas respondieron ocasionalmente y una persona casi nunca.

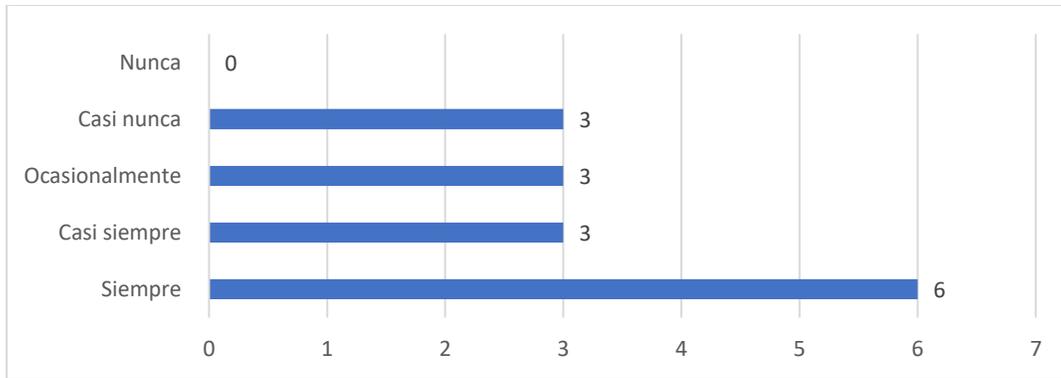


Figura 21 ¿se han definido estrategias de gestión del cambio por parte de la dirección?
 Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

Sobre la definición de estrategias de gestión del cambio por parte de la dirección se encontró en la figura 22 que 6 personas respondieron siempre, 3 respondieron casi siempre, 3 respondieron ocasionalmente y 3 respondieron casi nunca. Los administrativos han logrado ver estrategias para la gestión del cambio y eso les ayuda a confiar más a la hora de trabajar.

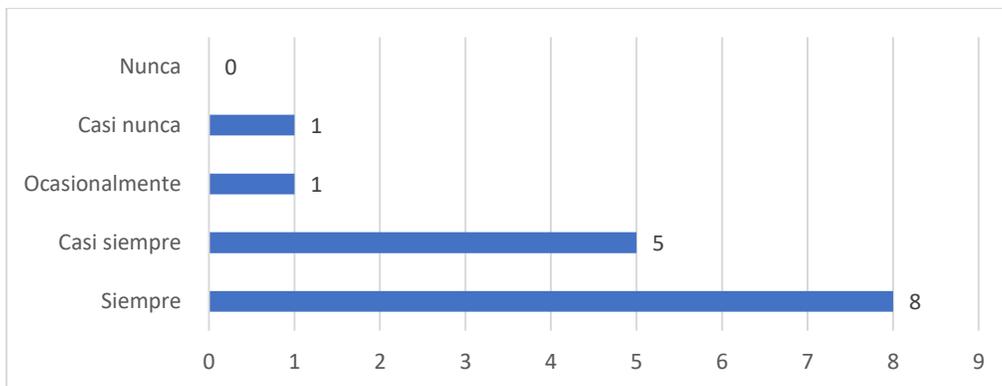


Figura 22 ¿el directivo promueve la mejora continua en la comunicación, oral y escrita de todas las líneas de mando?
 Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

Sobre la idea de que el directivo promueva la mejora continua en la comunicación oral y escrita, de todas las líneas de mando, encontrándose que 8 personas respondieron siempre, 5 personas respondieron casi siempre, una persona respondió ocasionalmente y una persona respondió casi nunca.

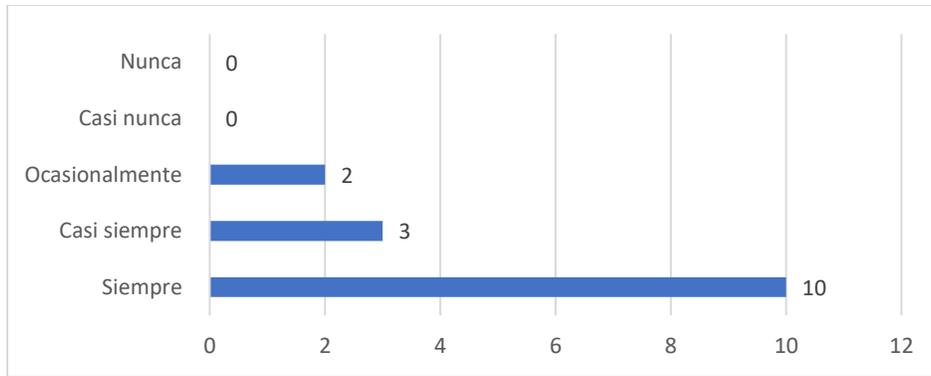


Figura 23 ¿cree que el directivo cuenta con visión de equipo para enfrentar los imprevistos y accidentes?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

Sobre la creencia de que el directivo cuenta con visión de equipo para enfrentar los imprevistos y accidentes, 10 personas respondieron siempre, 3 personas respondieron casi siempre, y 2 personas respondieron ocasionalmente. La mayoría de los administrativos logran ver una visión de equipo en los gerentes y eso concuerda con lo aportado por los gerentes.

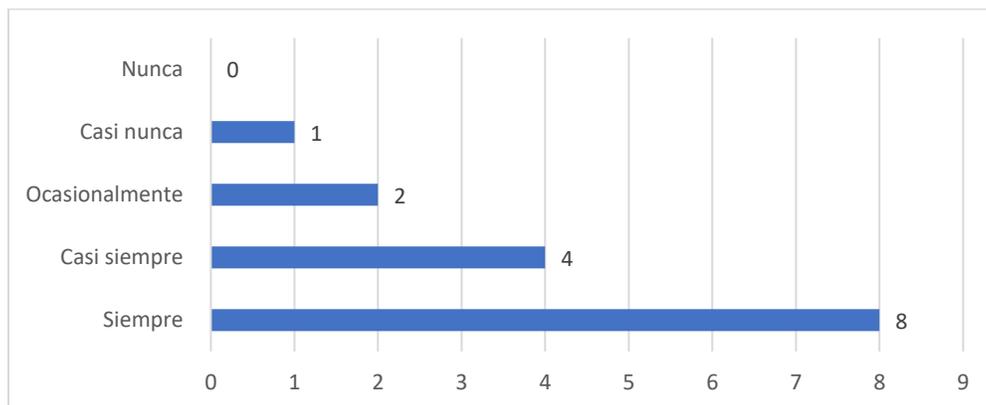


Figura 24 ¿la gerencia entrena y promueve el liderazgo individual y por área?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

La figura 25 muestra las respuestas a la pregunta de ¿la gerencia entrena y promueve el liderazgo individual y por área? Encontrándose que 8 personas respondieron siempre,

4 personas respondieron casi siempre, 2 personas respondieron ocasionalmente y una persona casi nunca.

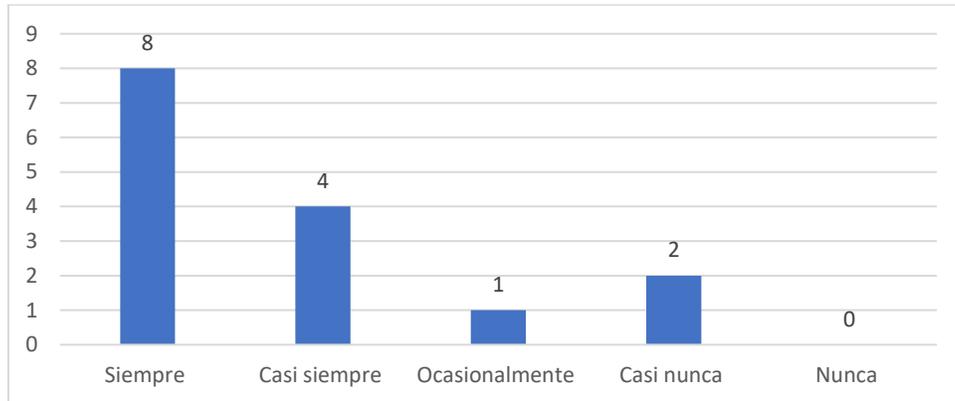


Figura 25 ¿se evidencia en el directivo autodominio y control para manejar situaciones que rayan en lo emocional?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

Sobre la pregunta ¿se evidencia en el directivo autodominio y control para manejar situaciones que rayan en lo emocional? 8 personas respondieron siempre, 4 personas respondieron casi siempre, 1 persona respondió ocasionalmente y 2 personas respondieron casi nunca.

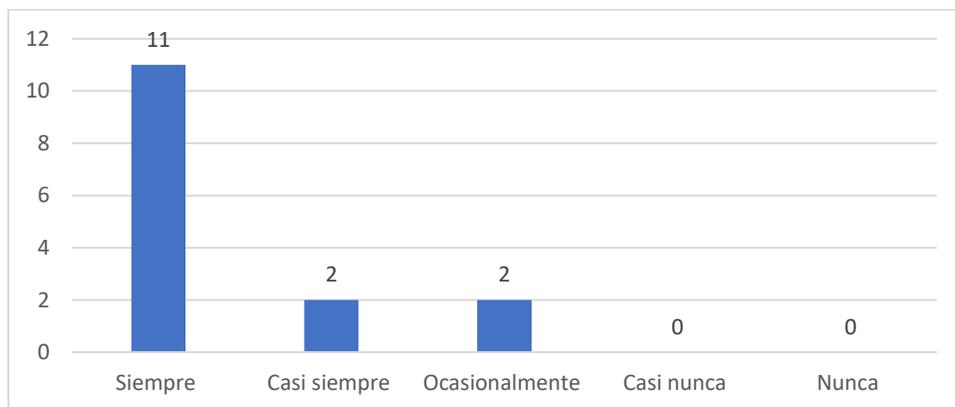


Figura 26 ¿se preocupa el directivo por promover la inteligencia emocional en su equipo de trabajo?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

Sobre la pregunta ¿se preocupa el directivo por promover la inteligencia emocional en su equipo de trabajo? La figura 27 muestra que 11 personas respondieron siempre, 2 personas respondieron casi siempre, y 2 personas respondieron ocasionalmente.

La siguiente tabla muestra los resultados de manera más resumida:

Tabla 4 Respuestas de los administrativos

Pregunta	S	CS	O	CN	N
¿Se evidencia empatía y respeto en la comunicación de grupos de interés en la empresa por parte del gerente?	7	6	2	0	0
¿Evidencia en la gerencia conocimientos y técnicas para estimular la creatividad en todas las líneas de mando?	6	7	2	0	0
¿el gerente marca la pauta para un afrontamiento adecuado del cambio, evitando resistencia del equipo de trabajo?	9	5	1	0	0
¿se han definido estrategias de gestión del cambio por parte de la dirección?	6	4	4	1	0
¿el directivo promueve la mejora continua en la comunicación, oral y escrita de todas las líneas de mando?	6	3	3	3	0
¿cree que el directivo cuenta con visión de equipo para enfrentar los imprevistos y accidentes?	8	5	1	1	0
¿la gerencia entrena y promueve el liderazgo individual y por área?	10	3	2	0	0
¿se evidencia en el directivo autodominio y control para manejar situaciones que rayan en lo emocional?	8	4	2	1	0
¿se preocupa el directivo por promover la inteligencia emocional en su equipo de trabajo?	11	2	2	0	0

La tabla 3 muestra que la mayoría de los administrativos respondieron las preguntas con la opción siempre, que lleva a la idea de que los gerentes cuentan con las habilidades requeridas para presidir de manera asertiva estas entidades y garantizar la productividad.

6.1.2. Resultados de los operativos

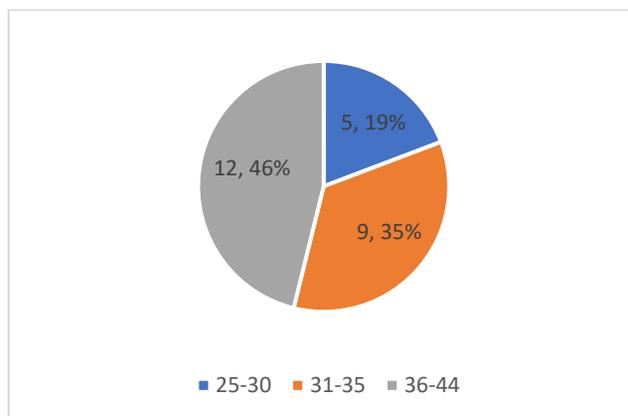


Figura 27 Distribución de operativos por edad

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

La figura 28 muestra como se distribuyen los operativos encontrándose que el 46% se encuentra entre los 36 – 44 años, 35% se encuentra en un rango de 31-35 y el 19% restante e encuentran entre los 25-30 años. Se puede evidenciar que los operativos cuentan con experiencia y otros son jóvenes que requieren dirección.

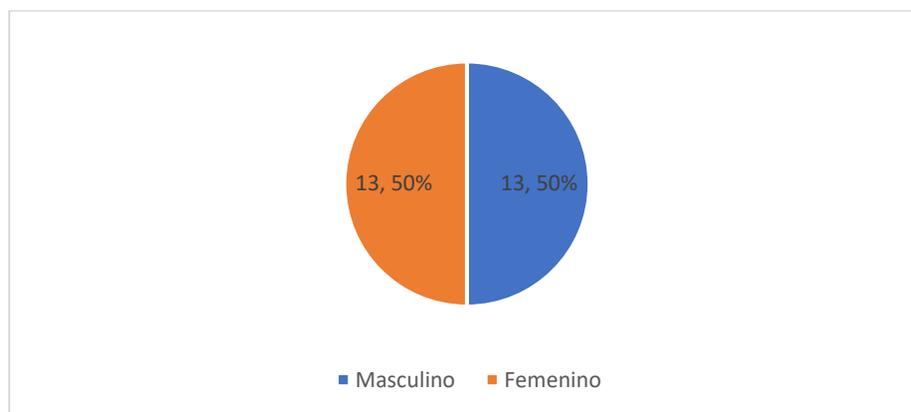


Figura 28 Distribución de los operarios según el género

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

A nivel operativo se encuentra que el 50% son hombres y el otro 50% mujeres, se evidencia un equilibrio en las labores operativas de estas empresas.

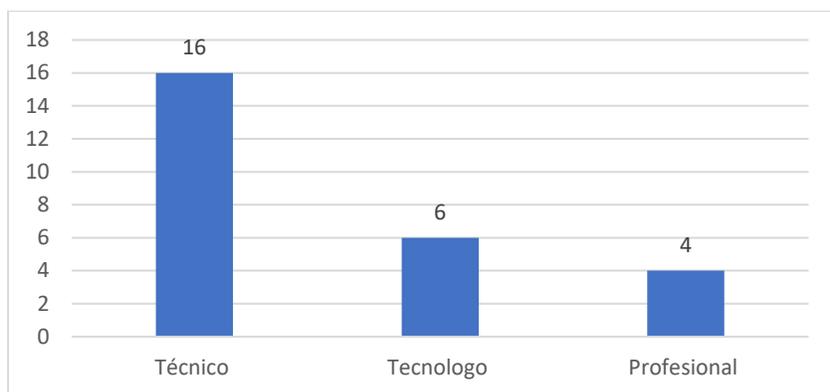


Figura 29 Distribución de los operarios según el nivel académico

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

Se encontraron 16 técnicos, 6 tecnólogos y 4 profesionales que constituyen que los operativos cuentan con competencias en diferentes niveles profesionales.

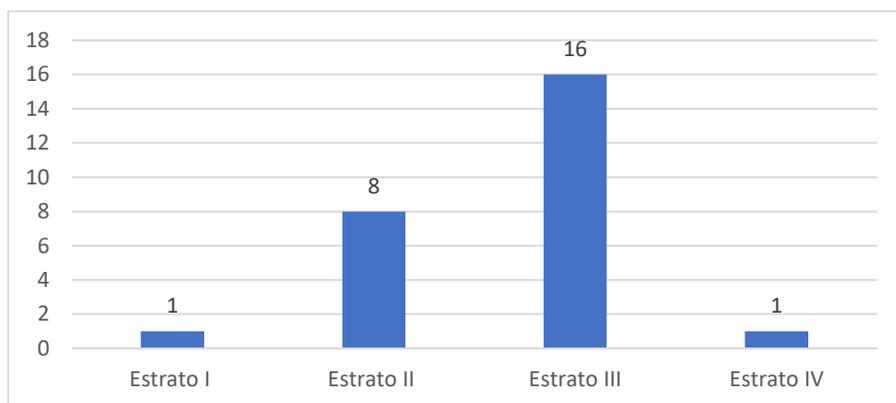


Figura 30 Distribución de los operarios según el estrato económico

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

Los operativos se distribuyen de acuerdo con el estrato así: una persona de estrato I, 8 personas de estrato II, 16 personas de estrato III y una persona de estrato IV.

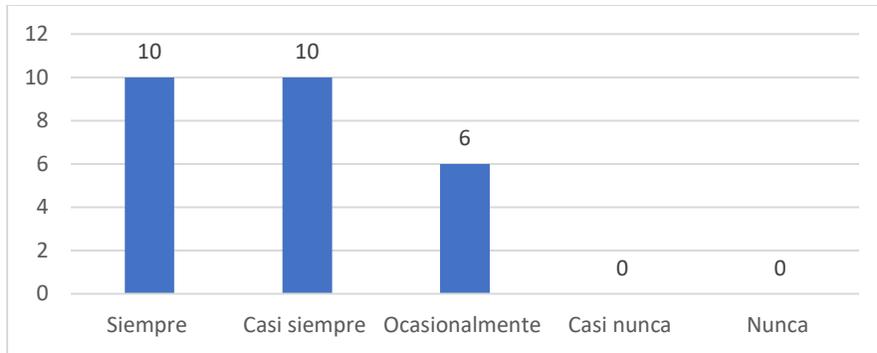


Figura 31 ¿Se evidencia empatía y respeto en la comunicación de grupos de interés en la empresa por parte del gerente?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

La figura 32 permite ver sobre la evidencia de empatía y respeto en los gerentes que 10 operativos respondieron siempre, otros 10 respondieron casi siempre, 6 respondieron ocasionalmente, estas personas puede que experimenten a gerentes con modelos de liderazgo autoritarios o burocráticos.

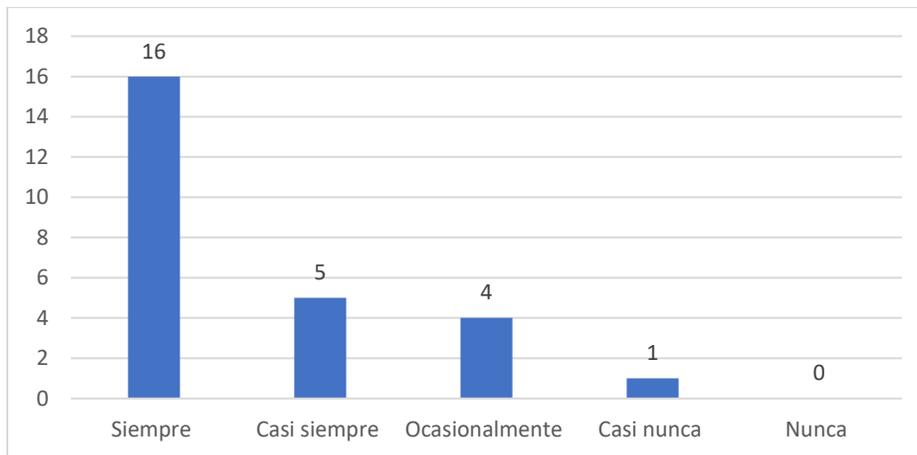


Figura 32 ¿Evidencia en la gerencia conocimientos y técnicas para estimular la creatividad en todas las líneas de mando?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

La figura 33 sobre los conocimientos y técnicas para estimular la creatividad muestra que 16 personas respondieron siempre, 5 personas respondieron casi siempre y 4 personas

ocasionalmente y 1 casi nunca, es importante resaltar que los operáticos logran evidenciar habilidades gerenciales que ayudan al éxito en el trabajo.

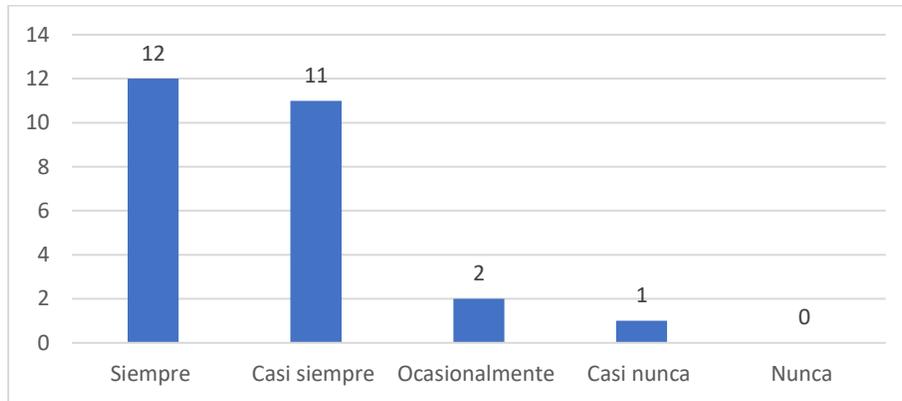


Figura 33 ¿el gerente marca la pauta para un afrontamiento adecuado del cambio, evitando resistencia del equipo de trabajo?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

La figura 34 muestra que sobre la pauta para el afrontamiento 12 respondieron siempre, 11 casi siempre, 2 ocasionalmente y 1 casi nunca.

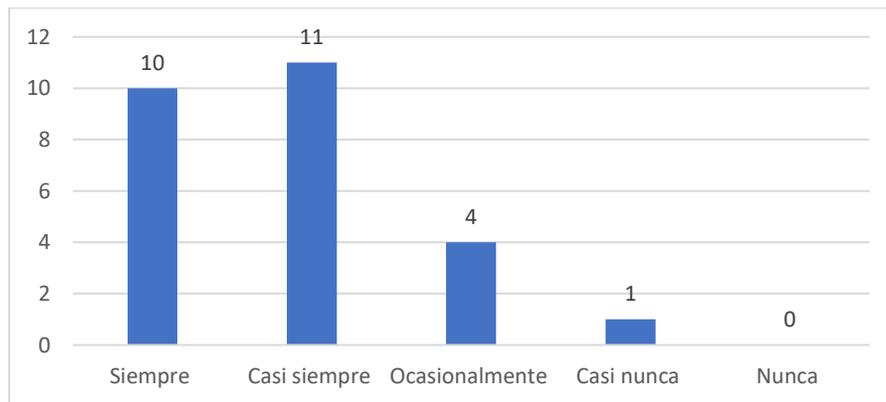


Figura 34 ¿se han definido estrategias de gestión del cambio por parte de la dirección?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

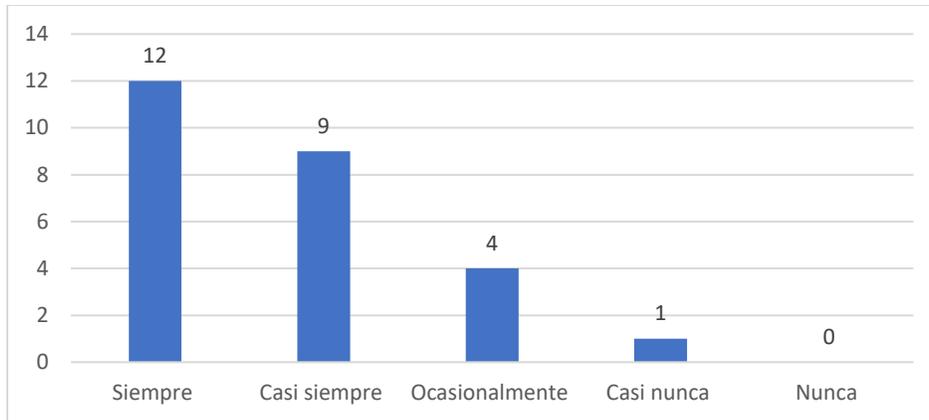


Figura 35 ¿el directivo promueve la mejora continua en la comunicación, oral y escrita de todas las líneas de mando?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

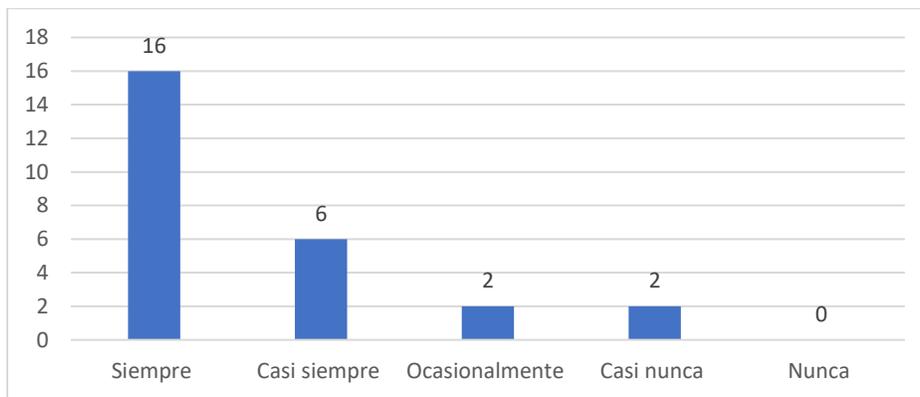


Figura 36 ¿cree que el directivo cuenta con visión de equipo para enfrentar los imprevistos y accidentes?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

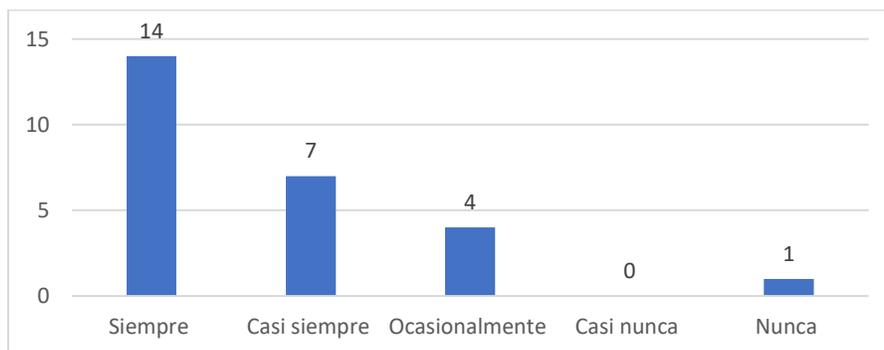


Figura 37 ¿la gerencia entrena y promueve el liderazgo individual y por área?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

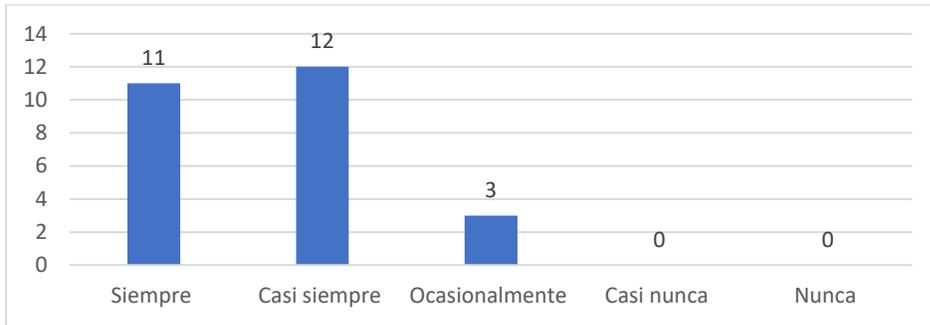


Figura 38 ¿se evidencia en el directivo autodominio y control para manejar situaciones que rayan en lo emocional?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

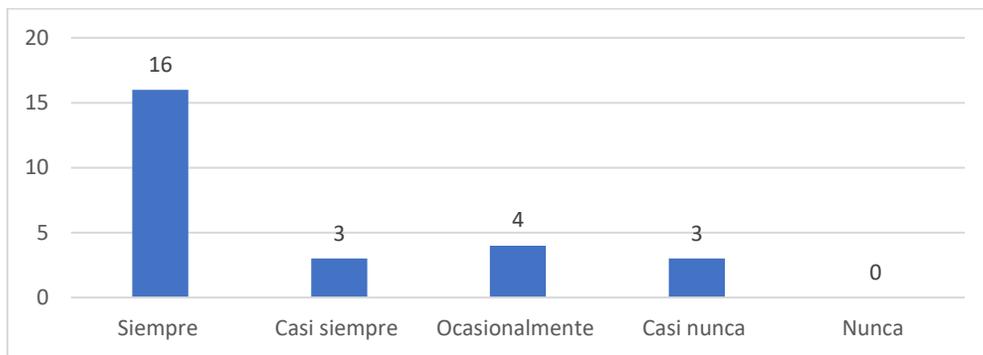


Figura 39 ¿se preocupa el directivo por promover la inteligencia emocional en su equipo de trabajo?

Fuente: Encuesta sobre las habilidades gerenciales

La siguiente tabla muestra los resultados de manera más resumida:

Tabla 5 Respuestas de operativos

Pregunta	S	CS	O	CN	N
¿Se evidencia empatía y respeto en la comunicación de grupos de interés en la empresa por parte del gerente?	10	10	6	0	0
¿Evidencia en la gerencia conocimientos y técnicas para estimular la creatividad en todas las líneas de mando?	10	10	6	0	0
¿el gerente marca la pauta para un afrontamiento adecuado del cambio, evitando resistencia del equipo de trabajo?	11	7	6	2	0
¿se han definido estrategias de gestión del cambio por parte de la dirección?	16	5	4	1	0
¿el directivo promueve la mejora continua en la comunicación, oral y escrita de todas las líneas de mando?	12	11	2	1	0
¿cree que el directivo cuenta con visión de equipo para enfrentar los imprevistos y accidentes?	10	11	4	1	0
¿la gerencia entrena y promueve el liderazgo individual y por área?	12	9	4	1	0
¿se evidencia en el directivo autodominio y control para manejar situaciones que rayan en lo emocional?	16	6	2	2	0
¿se preocupa el directivo por promover la inteligencia emocional en su equipo de trabajo?	14	7	4	0	1

6.2. Análisis del impacto de las habilidades gerenciales a través de la percepción de los clientes

En el inicio de este informe, en la tabla 1 se muestran las habilidades gerenciales más reconocidas, y sus respectivas habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales homologadas, con el fin de analizar la percepción del cliente se le hicieron preguntas que identifican las habilidades gerenciales que se listan a continuación:

- Relaciones con el entorno.
- Administración del desempeño.
- Creatividad.

- Manejo del cambio.
- Productividad.
- Comunicación efectiva.
- Manejo de errores e imprevistos.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo en el puesto de trabajo.

Una vez entrevistados los clientes las respuestas dadas fueron organizadas en función de las habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales. A continuación, se presentan en las siguientes tablas, las habilidades gerenciales de acuerdo con sus tipos y la percepción de los clientes frente al impacto de estas.

6.2.1. Habilidades técnicas

Habilidades técnicas	Impacto según los clientes
Tiene que ver con los conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. En lo relacionado al sector publicitario estas habilidades técnicas obedecen al conocimiento de diseño gráfico, técnicas de producción como serigrafía, impresión digital, impresión laser, manejo de materiales, negociación de precios para productos.	El impacto es positivo, teniendo en cuenta que el gerente dirige los procesos de negociación de la empresa y el cliente, cuando el gerente conocer las actividades y métodos que se aplican para la producción de los productos publicitarios puedo hablar con propiedad al cliente de lo que le ofrece, negociar características y la calidad del producto, además que los tiempos de entrega pueden ser concertados con exactas reduciendo el tiempo de espera del pedido por parte del cliente.

6.2.2. Habilidades interpersonales

Habilidades interpersonales	Impacto según los clientes
<p>Tienen que ver con la capacidad del gerente 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. En las empresas publicitarias tiene que ver con la capacidad que tienen los gerentes para tener relaciones armoniosas con sus subordinados, de tal forma que esto se sientan importantes y pueden manifestar libremente sus opiniones llegando a un trabajo colaborativo.</p>	<p>El impacto de estas habilidades según los clientes es alto puesto que ello logra evidenciar como un gerente se relaciona con sus empleados y como trabajo en equipo con ellos para solucionar y satisfacer las necesidades del mercado. Estas habilidades ayudan al gerente mirar de manera empática cada una de las situaciones que experimentan sus empleados, ayudándoles a resolver conflictos desde una postura integral, respetuosa, creativa y empática.</p>

6.2.3. *Habilidades conceptuales*

Habilidades conceptuales	Impacto según los clientes
Estas habilidades tienen que ver con la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos. En el sector publicitario un gerente que contenga estas habilidades tiene la capacidad de analizar cada una de las situaciones como asesorar al cliente en un diseño, despejar dudas, negociar nuevos productos y usar todos los elementos de la situación a su favor.	Para los clientes estas habilidades son de alto impacto porque les ayudan a los gerentes a identificar de manera acertadas las condiciones de la situación que se negocia con ellos, logrando que la empresa les preste el mejor servicio satisfaciendo cada necesidad puntual, sin poner en riesgo la rentabilidad de la empresa, la calidad del producto o servicio y garantizando negociaciones lógicas y acertadas para ambas partes. Para los clientes el hecho de que el cliente conozca la conceptualización del negocio, de como se sortea cada situación, le genera confianza y seguridad a la hora de contratar a las empresas.

6.3. **Análisis comparativo de las habilidades gerenciales**

A lo largo de este estudio se ha venido revisando la presencia de las habilidades gerenciales en las empresas publicitarias del sector centro de Barranquilla, para ello, las habilidades gerenciales comúnmente reconocidas en el ámbito empresarial han sido homologadas o identificadas en tres dimensiones que son: habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales. En este apartado se presenta un análisis comparativo entre las implicaciones y los efectos de estas tres dimensiones en las empresas, por lo que inicialmente la tabla 6 muestra de manera general estas dimensiones, su implicación a nivel teórico o definición conceptual y los efectos que se lograron identificar a través de la percepción del cliente. Finalmente se presenta una discusión teniendo en cuenta diferentes aportes investigativos ya desarrollados.

Tabla 6 Dimensiones gerenciales, implicaciones & efectos

Dimensiones gerenciales	Implicaciones	Efectos
Habilidades técnicas	Competencias específicas en diferentes áreas del saber	Ayudan a la gestión de las diferentes áreas de la empresa: talento humano, administración, producción, servicio al cliente, finanzas
Habilidades interpersonales	Competencias personales enfocadas a lo humano y social	Dimensionan la forma de relacionarse del gerente con los diferentes grupos de interés y partes interesadas de la organización.
Habilidades conceptuales	Competencias para evaluar de manera sistemática problemas propios del oficio o profesión	Permiten la evaluación del contexto interno y externo de manera sistemática y pragmática para aplicar principios generales en situaciones particulares.

Fuente: Las autoras

Inicialmente se tiene sobre las habilidades técnicas que, estas implican las competencias específicas en diferentes áreas del saber, o como lo definiría Oviedo, (2016) la capacidad que desarrollan los profesionales para hacer uso adecuado de herramientas o procedimientos técnicos de un campo especializado. Se habla entonces de todas esas habilidades que aprenden los profesionales de acuerdo al campo específico al que pertenecen, para el caso de las empresas del estudio se evidenció que los gerentes son en su mayoría paraprofesionales y bachilleres, quiere decir que cuentan con habilidades técnicas adquiridas durante el desarrollo de la escuela o el programa de pregrado, queda

pendiente por establecer si estas competencias estan relacionadas a la industria en la que laboran.

obre los efectos identificados de acuerdo con la percepcion del cliente se tiene que estos enfatizan en la capacidad que tiene los gerentes para gestionar las diferentes areas de la empresa. Los clientes lo pueden ver desde habilidades como relaciones con el entorno, admnistracion del desempeño, la comunicaicon efectiva y haciendo especial enfasis en el liderazgo dentro del puesto de trabajo. Es decir, para el cliente el efecto que causan las habilidades tecnicas es positivo por que garantiza al gerente la correcta gestión de las áreas d ela empresa que están relacionada con la produccion del producto o servicio que el cliente demanda como lo es talento humano, administracion, producción, servicio al cliente y finanzas.

Ahora desde la vista de Oviedo, (2016) tiene sentido, puesto que en su estudio desarrollado sobre las habilidades tecnicas en los bachilleres encontró que estas son las habilidades que adquieren los estudiantes para desarrollar tareas de campos especificos. Concuerta en que el efecto de estas habilidades es positivo porque ayuda a que los estudiantes cuenten con unas pautas tecnicas que les llevan a optimizar su trabajo posteriormente.

Siguiendo con las habilidades interpersonales, estas implican competencias personales enfocadas a lo humano y social, le permiten al gerente promover relaciones sanas con el equipo de trabajo, los clientes y proveedores, facilitan la comunicación asertiva y la resiliencia. Dicho en palabras de Ramírez, (2018) estas habilidades llevan al gerente a desarrollar un proceso de autoreconocimiento para identificar la capacidad de manejar el tiempo y el estrés, relaciones basadas en le respeto y la empatía, la humildad como componente de relación para lograr en los colaboradores una motivacion adecuada al logro de metas trazadas.

Los clientes pueden identificar estas habilidades más fácilmente en componentes como el trabajo en equipo y resolución de conflictos de manera creativa e innovadora, siendo neutral, controlando sus emociones e impulsos y haciendo uso total de la objetividad en caso de conflictos interpersonales dentro del equipo. Así los clientes concuerdan que estas habilidades determinan o configuran la forma en la que los gerentes se relacionan con los diferentes grupos de interés generando una cercanía y confianza adecuada para hacer solicitudes de diferente naturaleza.

En el estudio desarrollado por Ramírez, (2018) sobre las habilidades directivas como una condición para la ejecución eficaz del modelo de negocio, afirma que las habilidades interpersonales ayuda al gerente a conocer cada uno de los miembros de los grupos de interés y darles un trato adecuada, y que esta actitud lo pone en un estado de influencia y poder, puesto que da a cada uno el nivel de confianza sin poner en riesgos su integridad personal y mucho menos mezclar los intereses.

Por último, se tienen las habilidades conceptuales, estas implican las competencias para evaluar de manera sistemática problemas propios del oficio o profesión. Es decir, competencias que se adquieren para identificar problemas, evaluar pros y contra y escoger soluciones altamente efectivas para la empresa y el cliente. Estas facilitan el trabajo de planificación estratégica de los gerentes ya que brindan herramientas para diagnosticar, conocer la situación actual y proyectar el futuro al que la empresa quiere llegar.

Al respecto los clientes argumentan que el impacto de estas habilidades en las empresas es positivo puesto que permiten evaluar el contexto interno y externo de manera adecuada y sistemática, es decir, considerando todas las partes interesadas, las causas y consecuencias en la búsqueda de la mejor forma de resolución del asunto.

En este punto es importante considerar el aporte desarrollado por García, Boom, & Molina, (2017) en su estudio sobre las habilidades del gerente. Afirman que las habilidades conceptuales permiten al gerente llevar a cabo actividades de diagnóstico,

planificación, organización, supervisión y evaluación de toda la gestión de la empresa. Una mirada estratégica de estas habilidades conduce a la idea de que estas ayudan al gerente a desarrollar el proceso de gestión de la empresa de manera sistemática y sin posibilidad improvisaciones o empirismos.

Finalmente, se cierra este apartado considerando las ideas expuestas por al definir las habilidades gerenciales como el vínculo que permite que la estrategia, gestión administrativa, herramientas y técnicas, y no menos importantes los atributos de personalidad y estilo propio convergen para alcanzar resultados de alto impacto dentro de las empresas del sector publicitario.

Conclusiones

El estudio de las implicaciones de las habilidades gerenciales en las empresas publicitarias del sector centro de Barranquilla arrojó resultados en tres objetivos puntuales. En el primer objetivo se buscó identificar las habilidades gerenciales presentes en las empresas objetivo de estudio, a través de una encuesta aplicada, este instrumento estaba conformado por dos secciones, la primera recoge datos sociodemográficos de los participantes y la segunda identificar las habilidades presentes en los gerentes de las 25 empresas del estudio. En esta primera parte se logró determinar que las habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales se encuentran en los gerentes, esto surge de que las preguntas de la encuesta tuvieron la mayoría de la puntuación parte de los gerentes, administrativos y operativos es los niveles siempre o casi siempre de la escala. Se encontró que los gerentes son jóvenes y algunos solo alcanzaron el nivel de bachillerato, en este momento se encuentran gerenciando estas empresas porque son de su propiedad o empresas familiares.

En el segundo objetivo se buscó establecer el impacto de las habilidades gerenciales presentes en la percepción del cliente, a través de una encuesta de satisfacción aplicada a clientes antiguos, para el logro de este se contacto vía telefónica a 3 clientes antiguos del sector, son personas que acostumbran a demandar servicios de publicidad en este sector de la ciudad porque parece que concentra a toda la oferta. Estos clientes manifestaron que el impacto de estas habilidades es positivo para ellos, puesto que los gerentes cuenta con las habilidades y competencias para negociar las condiciones en la prestación del servicios, coordinar a los empleados y proveedores garantizando sus satisfacción.

El tercer objetivo buscaba comparar las implicaciones y efectos de las tres dimensiones gerenciales en las empresas del sector, para ello el procedimiento fue identificar las implicaciones que son las descripciones conceptuales de las habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales, también el impacto desde la perspectiva del cliente y ello analizarlo desde las posturas investigativas más reciente sobre el tema, encontrándose

por ejemplo que las habilidades conceptuales ayudan al gerente a la labor de la planeación estratégica, que las habilidades gerenciales posibilitan las acciones de diagnóstico, planeación, supervisión y control o evaluación dentro de las empresas puesto que garantiza que los gerentes usen de manera adecuada las herramientas y técnicas para ello.

Recomendaciones

El trabajo desarrollado abre brechas en la línea de investigación por lo que se recomienda el desarrollo del impacto de las habilidades gerenciales en el sector como mecanismo para estrategias de marketing. Se le recomienda a los gerentes de las empresas desarrollar un programa de educación continuada que los mantenga a la vanguardia en materia de habilidades que les ayuden a desarrollar sus funciones directivas.

Referencias

- Arango, R. N. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & gestión*, (38), 119-146.
- Arango, R. N., & Arencibia, M. G. (2012). *Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana*. Teorías, Enfoques Y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales, 5(10), 25-36.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*, 3.
- Crespo, L. O. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño*. Lima .
- Cristancho, B., & Rojas, A. (2012). *El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramienta de gestión* . Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada .
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar. *Revista científica visión del futuro*, 1-21.
- Goleman, D. (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Lozano, C. (2017). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la gerencia de bienestar en el Ministerio Público - 2016* . Perú: Universidad Cesar Vallejo - Escuela de Postgrado .
- Manjarrez, R. (2017). *Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del fondo emprender SENA regional Sucre* . Cartagena : Universidad Tecnológica de Bolívar .
- Marín, P. (2010). *Impacto de las habilidades gerenciales de los directivos docentes de la educación básica y media, sobre la calidad de la educación en el departamento de Caldas* . Manizales : Universidad Nacional - Sede Manizales .
- McCann Worldgroup. (2019). La inversión en publicidad en Colombia llega a \$3,5 billones. *Revista la República* .
- McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas: aplique la teoría* (No. Aa1546). McGraw-Hill.
- Nanzer, H., & Janeth, V. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate*.

- Naranjo, R. (05 de noviembre de 2014). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7703/72>
13
- Oviedo, J. (2016). Formación y desarrollo de habilidades técnicas en el bachillerato técnico. *Didáctica y educación*, 128-152.
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas yna condición para una ejecución eficaz. *Revista de investigación y negocios*.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional [Tesis de grado]*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar .
- Tovar, R. A. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones.
- Uceda, M. (2008). *Las claves de la publicidad*. ESIC Editorial .
- Vera, M. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño*. Lima : Universidad César Vallejo - Escuela de Posgrado .
- Yukl, G. A. (1990). *Liderazgo gerencial: una revisión de la teoría y la investigación*. Ciencia y sociedad.

Anexos

Anexo A Encuesta aplicada a gerentes

ESTUDIO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS PUBLICITARIAS DEL SECTOR CENTRO EN BARRANQUILLA

Objetivo: Recolectar información con relación a las implicaciones de las habilidades gerenciales en las empresas publicitarias del sector centro de Barranquilla.

Dirigida a: Gerentes

Sección I. Datos sociodemográficos

1.1. Edad	1.2. Género	1.3. Nivel académico	1.4. Situación laboral	1.5. Estrato socioeconómico
	M: _____ F: _____			

Sección II. Identificación de las habilidades gerenciales presentes en las empresas publicitarias.

En el siguiente cuadro de acuerdo con su percepción, marque con una X la valoración que le daría a cada pregunta formulada.

Pregunta	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
¿Evidencia a nivel personal empatía y respeto en la comunicación de grupos de interés en la empresa?					
¿Cuenta con conocimientos y técnicas para estimular la					

creatividad en todas las líneas de mando?					
¿Marca la pauta para un afrontamiento adecuado del cambio, evitando resistencia del equipo de trabajo?					
¿Ha definido estrategias de gestión del cambio para la empresa?					
¿Promueve la mejora continua en la comunicación, oral y escrita de todas las líneas de mando?					
¿Cree que cuenta con visión de equipo para enfrentar los imprevistos y accidentes?					
¿Entrena y promueve el liderazgo individual y por área?					
¿se evidencia en sí mismo autodominio y control para manejar situaciones que rayan en lo emocional?					
¿se preocupa por promover la inteligencia emocional en su equipo de trabajo?					

Anexo B Encuesta aplicada a administrativos y operativos

**ESTUDIO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS
PUBLICITARIAS DEL SECTOR CENTRO EN BARRANQUILLA**

Objetivo: Recolectar información con relación a las implicaciones de las habilidades gerenciales en las empresas publicitarias del sector centro de Barranquilla.

Dirigida a: Administrativos y operativos

Sección I. Datos sociodemográficos

1.6. Edad	1.7. Género	1.8. Nivel académico	1.9. Situación laboral	1.10. Estrato socioeconómico
	M: _____ F: _____			

Sección II. Identificación de las habilidades gerenciales presentes en las empresas publicitarias.

En el siguiente cuadro de acuerdo con su percepción, marque con una X la valoración que le daría a cada pregunta formulada.

Pregunta	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
¿Se evidencia empatía y respeto en la comunicación de grupos de interés en la empresa por parte del gerente?					
¿Evidencia en la gerencia conocimientos y técnicas para estimular la creatividad en todas las líneas de mando?					

¿el gerente marca la pauta para un afrontamiento adecuado del cambio, evitando resistencia del equipo de trabajo?					
¿se han definido estrategias de gestión del cambio por parte de la dirección?					
¿el directivo promueve la mejora continua en la comunicación, oral y escrita de todas las líneas de mando?					
¿cree que el directivo cuenta con visión de equipo para enfrentar los imprevistos y accidentes?					
¿la gerencia entrena y promueve el liderazgo individual y por área?					
¿se evidencia en el directivo autodominio y control para manejar situaciones que rayan en lo emocional?					
¿se preocupa el directivo por promover la inteligencia emocional en su equipo de trabajo?					