Universidad Nacional Experimental del Táchira
Vicerrectorado Académico
Decanato de Postgrado
Maestría en Ingeniería Industrial
Trabajo de Grado

PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRENDEDORES APRENDICES BENEFICIARIOS DEL FONDO EMPRENDER-SENA REGIONAL NORTE DE SANTANDER

Autor: Adm. Mary Alexandra Gómez Quintana
Cédula de Identidad: CC. 1.093.761.059
Teléfonos: +573173689238
Correo Electrónico: alexia02271992@gmail.com
Tutor: Dra. Delia Alejandra Madriz
Correo Electrónico: deliamadriz1977@gmail.com

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Título de Magíster en Ingeniería Industrial

San Cristóbal, mayo de 2024

ACTA DE APROBACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
R.I.F. G-20004886-7

A-2115.2024.026

ACTA

En el día de hoy 01 de Abril de 2024, siendo las 10:00 am y estando presentes los ciudadanos **Prof. Delia Alejandra Madriz Rodríguez, Prof. Martha Graciela Ugueto Maldonado y Prof. Jenny Carolina Chacín Betancourt,** miembros designados para evaluar el Trabajo de Grado **"PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRENDEDORES APRENDICES BENEFICIARIOS DEL FONDO EMPRENDER - SENA REGIONAL NORTE DE SANTANDER"** presentado por la ciudadana, **Mary Alexandra Gómez Quintana**, titular de la Cédula de Identidad **P.-CC1093761059,** para optar al título de **Magister En Ingeniería Industrial,** se procedió a la discusión del mismo.

El Jurado decidió en un todo de acuerdo con lo establecido en Artículo 44 de las Normas para el Desarrollo del Componente de Investigación en Programas de Doctorado, Maestría, Especialización y Especialización Técnica de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, otorgar el veredicto de **APROBADO**, en fe de lo cual firmamos.

Prof. Martha Graciela Ugueto Maldonado
C.I. Nº V-11111556
MIEMBRO

Prof. Jenny Carolina Chacín Betancourt
C.I. Nº V-12974798
MIEMBRO

Prof. Delia Alejandra Madriz Rodríguez
C.I. Nº V-11123845
MIEMBRO-TUTOR

AUTORIZACIÓN PARA PULICACIÓN VERSIÓN DIGITAL BIBLIOTECA TRABAJO DE GRADO

San Cristóbal, 01 de Abril de 2024

Dirección
Biblioteca Central "Dr. Lorenzo Monroy"
Su Despacho.

La suscrita, **Mary Alexandra Gómez Quintana**, titular de la C.I. N° **PCC1093761059** domiciliado en la **Av 1 # 18-91 Via Bocono-Conjunto Cerrado Altobelo Mz H Casa 9, Ciudad de Cúcuta, Norte de Santander. Colombia**. Con el fin de optar al título de Magister en **Ingeniería Industrial**, he presentado ante la Biblioteca "Dr. Lorenzo Monroy" de la Universidad Nacional Experimental del Táchira el Trabajo de Grado Titulado: **PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRENDEDORES APRENDICES BENEFICIARIOS DEL FONDO EMPRENDER- SENA REGIONAL NORTE DE SANTANDER**

Por medio del presente, autorizo por tiempo indefinido a la Biblioteca "Dr. Lorenzo Monroy", para publicar en forma electrónica y bajo libre acceso el documento digital de mí Trabajo, con el fin de que este pueda ser consultado públicamente vía Internet. Toda persona que consulte ya sea el formato digital podrá copiar partes del texto, citando siempre la fuente, es decir el autor, título del trabajo y año.

Esta autorización no implica renunciar a la facultad que tengo de publicar total o parcialmente la obra en otras instancias.

La UNET no será responsable de ninguna reclamación que pudiere surgir de terceros que invoquen autoría de la obra que presento.

La publicación electrónica será:

A Texto completo ☒ Inmediata ☒

Después de 2 años ☐
(Para casos donde se requiera)

Atentamente;

Mary Alexandra Gomez Quintana
PCC.- 1093761059

DEDICATORIA

A mi esposo, son esos ojos color miel los que me acompañan en el camino. Gracias por estar siempre a mi lado apoyándome en cada proyecto, escuchando mis sueños y compartiendo mis alegrías.

A Alessia, mi tesoro más preciado, la luz que ilumina mis días, razón de mi existir. Te amo más de lo que las palabras pueden expresar, y estaré siempre aquí para ti.

A mi madre, portadora de un corazón generoso tu fuerza interior y tu capacidad para superar obstáculos me han enseñado que con esfuerzo y determinación se pueden alcanzar grandes metas.

A mi padre, tu ejemplo de humildad y gratitud han sido una inspiración constante para mí.

Gracias, esposo,
Gracias, hija,
Gracias, madre,
Gracias, padre
Amores infinitos, eternos como el tiempo.

Universidad Nacional Experimental del Táchira
Vice-Rectorado Académico
Decanato de Postgrado
Maestría en Ingeniería Industrial

Propuesta para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en emprendedores aprendices beneficiarios del Fondo Emprender- Sena Regional Norte de Santander

Autor: Adm. Mary Alexandra Gómez
Tutor: Dra. Delia Madriz
Fecha: Marzo 2024

RESUMEN

El objetivo del estudio fue plantear una propuesta estratégica para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en emprendedores aprendices pertenecientes al Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA-Regional Norte de Santander. Se trató de un estudio con enfoque cualitativo, diseño de campo, nivel descriptivo y método hermenéutico-dialéctico, utilizando como técnica de recolección de datos la entrevista, aplicada a una población de 5 egresados del Sena beneficiarios del Fondo Emprender entre 2018-2022. El instrumento fue una entrevista de 6 dimensiones y 17 ítems, debidamente validada por juicio de expertos. La técnica de procesamiento fue la Teoría Fundamentada y el análisis de contenido. Se concluye que los emprendedores entrevistados poseen una amplitud importante en el componente gerencial de sus negocios, avalado tanto por la formación académico, como el empirismo y la experticia, considerándose un arte combinado con ciencia, dicho proceso gerencial. Resulta importante el peso del componente familiar y de apoyo social de los aliados del emprendimiento, lo cual puede presentar diferenciación con el concepto de empresario. Se entrega a la comunidad científica el sistema de categorías emergentes de 128 códigos, 16 dimensiones y 4 categorías: componente individual de soporte al emprendimiento, componente estratégico del emprendimiento, competencias de gestión y visión de desarrollo. Este sistema es propicio para el estudio de las competencias gerenciales en emprendedores en cualquier sector productivo y contexto. Como propuesta para el fortalecimiento de estas competencias desde el Fondo Emprender, el SENA y sus aliados, se plantea el desarrollo de acciones en cuanto a: énfasis en la estandarización de procesos; asesorías permanentes para la mejora de procesos; capacitaciones constantes en áreas clave señaladas por los emprendedores.

Palabras clave: competencias gerenciales, fortalecimiento, emprendedores, aprendices.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Pág.

ACTA DE APROBACIÓN.....ii
AUTORIZACIÓN PARA PULICACIÓN VERSIÓN DIGITAL BIBLIOTECA TRABAJO DE GRADO iii
DEDICATORIA iv
RESUMEN.....v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....vi
LISTA DE CUADROS viii
LISTA DE FIGURAS xi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema 14
1.2. Pregunta de investigación.....18
1.3. Objetivos 18
1.3.1. Objetivo General.....18
1.3.2. Objetivos Específicos 19
1.4. Justificación.....19
1.5. Alcance.....20

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes 22
2.1.1. En el contexto internacional 22
2.1.2. En el contexto nacional.....23
2.1.3. En el contexto local 25
2.2. Bases teóricas 26
2.2.1. Enfoque teórico de las competencias.....27
2.2.2. Competencias gerenciales 29

2.2.3. Habilidades gerenciales, emprendimiento y perdurabilidad de las empresas 33
2.3. Sistema de categorías inicial 36

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación 38
3.2. Diseño de la investigación 38
3.3. Nivel de investigación 39
3.4. Población y muestra 39
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 40
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos 40

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Estructura teórica en torno a la competencia gerencial que poseen los sujetos de estudio, en el marco de la gestión de sus microempresas 42
4.2. Brecha entre los elementos formales de las competencias gerenciales, y la estructura de actuación de los sujetos de estudio 91
4.3. Acciones para fortalecer las competencias emprendedoras de los sujetos de estudio y de los futuros emprendedores de la entidad 93

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones 95
5.2. Recomendaciones 97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 98
ANEXOS 103
Anexo 1. Guión de entrevista 104
Anexo 2. Formatos de validación 106
Anexo 3. Relatos de las entrevistas 109

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Sistema de categorías inicial 37
Cuadro 2. Muestra intencional de informantes 39
Cuadro 3. Identificación de códigos para el indicador 1: Establecimiento de metas y objetivos 43
Cuadro 4. Identificación de códigos para el indicador 2: Establecimiento de estándares de procesos y calidad 45
Cuadro 5. Identificación de códigos para el indicador 3: Innovación en los procesos productivos 46
Cuadro 6. Identificación de códigos para el indicador 4: Planificación estratégica ... 47
Cuadro 7. Identificación de códigos para el indicador 5: Manejo efectivo de los recursos 48
Cuadro 8. Identificación de códigos para el indicador 6: Visión de futuro 49
Cuadro 9. Sistema de categorías emergentes parta la dimensión inicial: Organización 50
Cuadro 10. Identificación de códigos para el indicador 7: Capacidad de motivación al equipo de trabajo 53
Cuadro 11. Sistema de categorías emergentes parta la dimensión inicial: Liderazgo 54
Cuadro 12. Identificación de códigos para el indicador 8: Información al personal en cuanto el diseño organizacional 57
Cuadro 13. Identificación de códigos para el indicador 9: Búsqueda de información suficiente y oportuna para el desarrollo de los procesos 58
Cuadro 14. Sistema de categorías emergentes parta la dimensión inicial: Comunicación 59
Cuadro 15. Identificación de códigos para el indicador 10: Escogencia en equipo, de las mejores alternativas de decisión 62

Cuadro 16. Identificación de códigos para el indicador 11: Reconocimiento a las habilidades del personal 63
Cuadro 17. Identificación de códigos para el indicador 12: Desarrollo permanente de habilidades gerenciales en el equipo de trabajo 64
Cuadro 18. Sistema de categorías emergentes parta la dimensión inicial: Trabajo en equipo 65
Cuadro 19. Identificación de códigos para el indicador 13: Gestión asertiva del clima organizacional 68
Cuadro 20. Identificación de códigos para el indicador 14: Fomento de planes de capacitación con el fin de evitar conflictos 69
Cuadro 21. Sistema de categorías emergentes parta la dimensión inicial: Solución de conflictos 70
Cuadro 22. Identificación de códigos para el indicador 15: Toma de decisiones asertivas en torno al trabajo 73
Cuadro 23. Identificación de códigos para el indicador 16: Manejo de la incertidumbre 74
Cuadro 24. Identificación de códigos para el indicador 17: Visión del entorno 75
Cuadro 25. Sistema de categorías emergentes parta la dimensión inicial: Toma de decisiones 76
Cuadro 26. Sistema de categorías emergentes 79
Cuadro 27. Síntesis de categorías y dimensiones 83
Cuadro 28. Conceptualización del sistema de categorías emergente: Componente individual de soporte al emprendimiento 85
Cuadro 29. Conceptualización del sistema de categorías emergente: Componente estratégico del emprendimiento 86
Cuadro 30. Conceptualización del sistema de categorías emergente: Competencias de gestión 88
Cuadro 31. Conceptualización del sistema de categorías emergente: Visión de desarrollo 90

Cuadro 32. Esquema integrado de categorías iniciales y emergentes..... 91
Cuadro 33. Acciones para el fortalecimiento de las competencias gerenciales de los emprendedores del Fondo Emprender del Sena..... 94

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Esquema de logros del Fondo Emprender 14
Figura 2. Subsectores con mayor creación de empresas empleadoras: enero-junio 2023 16
Figura 3. Esquema de competencias gerenciales 30
Figura 4. Red semántica de categorías emergentes del estudio 84

INTRODUCCIÓN

La gerencia empresarial, a veces solapada por procesos administrativos, tiene como base la estrategia. Por tanto, el ejercicio de la gerencia, amerita de personas facultadas con pensamiento estratégico, pese a que la dinámica empresarial genera movimientos de personas, procesos y demás recursos a favor del mantenimiento de la continuidad del sistema empresarial. El detalle se encuentra en las competencias gerenciales, es decir, las competencias estratégicas de aquéllas personas en quienes se encuentran las decisiones de la empresa, competencias que son tanto empíricas como creadas, y la carrera por excelencia que se encarga de formar esas competencias gerenciales es la Ingeniería Industrial.

A partir de la importancia de la temática en el contexto del emprendimiento en Colombia, se genera el presente trabajo con el objetivo de plantear una propuesta estratégica para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en emprendedores aprendices pertenecientes al Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA-Regional Norte de Santander. Para ello, fue necesario generar una estructura teórica en torno a la competencia gerencial que poseen los sujetos de estudio, en el marco de la gestión de sus microempresas; determinar la brecha existente entre los elementos formales de las competencias gerenciales, y la estructura emanada de la actuación gerencial de los sujetos de estudio; y proponer acciones de aporte al Fondo Emprender del SENA, que permitan fortalecer las competencias emprendedoras de los sujetos de estudio y de los futuros emprendedores de la entidad.

El trabajo sigue una estructura conformada por cuatro capítulos, de los cuales el primero comprende el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y el respectivo alcance. En el segundo capítulo se desarrolla la exposición de los antecedentes, las bases teóricas, los términos clave y el sistema de

variables. En el capítulo tercero se exponen los principios metodológicos de la investigación, desde el paradigma, el diseño, el nivel la población y muestra, y las técnicas de recolección y análisis de datos. En el cuarto capítulo se incluyen los resultados, los cuales son mostrados de modo de dar cumplimiento sistemático a cada uno de los objetivos específicos planteados, discutiendo los hallazgos con autores de referencia. Se cierra con las respectivas conclusiones, referencia y anexos.

Como aporte al conocimiento del ámbito profesional del autor del presente trabajo y de comunidad científica, se genera una aproximación teórica emergente que, con el componente empírico gerencial de los emprendedores, enriquece la teoría inicial que soporta el proceso investigativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA, 2010), es una entidad adscrita al Ministerio del Trabajo de Colombia, creada desde hace 66 años, y que forma parte de la cultura nacional como ente formativo por excelencia, con fines sociales de orden laboral formando a la mayor parte del mercado laboral en los niveles Técnico y Tecnológico que conforma el aparato productivo de la nación. Siendo así, esta entidad cuenta con un ente interno denominado Fondo Emprender (SENA, 2002),

Figura 1. Esquema de logros del Fondo Emprender

Fuente: SENA (2002)

En el Fondo Emprender es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 (2002), “por la cual se dictan normas

para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo". Es una cuenta independiente y especial adscrita al SENA, el cual es administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales.

Este Fondo se conforma su presupuesto en un 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el artículo 34 de la Ley 789 de 2002, así como por los aportes del presupuesto general de la nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados. Por su orientación socioeconómica, se maneja implícitamente el conceto de emprendimiento social, explicado por Guzmán y Trujillo (2008), como un emprendimiento de enfoque sociológico, que no implica necesariamente que los enfoques psicológico y económico no sean importantes en este campo.

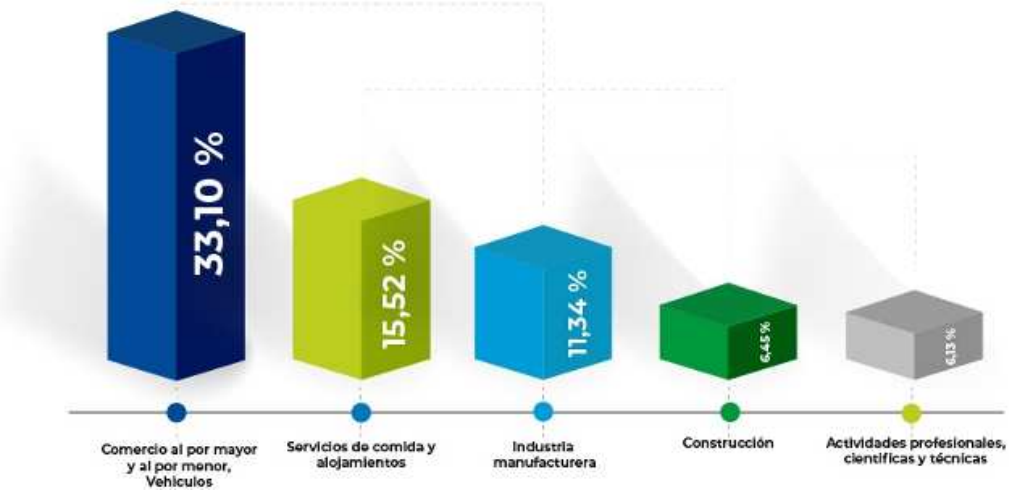
Sin embargo, el emprendimiento social, como un fenómeno sociológico, representa un amplio desafío para la investigación, existiendo cuatro perspectivas sociológicas en el comportamiento emprendedor: la perspectiva contextual, entorno e individuo; la perspectiva de comportamiento, análisis micro; la perspectiva constructivista, impacto; y la perspectiva ecológica, entorno. En Colombia, se estima según informe de Confecámaras (2023), que 164.435 empresas se crearon en el primer semestre de 2023. Del total de las empresas creadas, 42.797 corresponden a sociedades y 121.638 a personas naturales. El 47,5% de las empresas creadas generaron al menos un empleo, lo que impacta positivamente las economías locales.

Asimismo, de acuerdo con el informe de Dinámica de Creación de Empresas realizado por Confecámaras, con base en la información del Registro Único

Empresarial y Social (RUES, 2023), en el primer semestre de 2023 se crearon en Colombia un total de 164.435 empresas, 3,6% menos que en el mismo periodo de 2022. La creación de sociedades pasó de 42.358 a 42.797, lo que representa un crecimiento del 1% respecto a 2022, por su parte las personas naturales pasaron de 128.177 a 121.638, con una variación del -5,1%.

Del total de empresas, el 47,5% generaron al menos un empleo, lo que ratifica la importancia del sector privado en la creación de puestos de trabajo, la promoción de oportunidades y el bienestar para los colombianos. Al respecto, los cincos subsectores con mayor participación en la creación de empleos son: comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos; alojamiento y servicios de comida; industrias manufactureras; construcción; y actividades profesionales científicas y técnicas, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Subsectores con mayor creación de empresas empleadoras: enero-junio 2023



Fuente: RUES, 2023

El contexto del país en este primer semestre ha sido retador. El aumento en las tasas de interés, el comportamiento de la inflación y el valor del dólar son aspectos que

impactan el comportamiento de la economía y la dinámica de creación de empresas (BBVA Research, 2023), cobrando importancia el Fondo Emprender en el crecimiento del sector empresarial del país. Para emprender, para obtener recursos, para gestionar recursos, y para lograr el mantenimiento empresarial, se amerita de competencias gerenciales (Daft, 2007). En este contexto, aparece el enfoque de análisis de las competencias gerenciales de los emprendedores, en torno a los cual, Posada, Parra y Rubio (2019), concluyen que los emprendedores con habilidades gerenciales humanas que logran adaptarse a las necesidades de un mercado cambiante, suelen crear empresas que perduran a través del tiempo, reafirmando la pregunta de por qué unas empresas perduran y otras desaparecen, y si esta perdurabilidad tiene algo que ver con las habilidades gerenciales de sus emprendedores.

Al respecto, se considera pertinente en el marco de la Ingeniería Industrial, proponer estrategias para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en aprendices que han logrado obtener aportes del Fondo Emprender del SENA, para la constitución de sus nuevos emprendimientos. Como lo explican Lombana, Cabeza, Castrillón y Zapata (2014), los procesos de formación de los administradores en Colombia privilegian las competencias epistemológicas y praxeológicas, principalmente en las específicas; además, las genéricas ontológicas y epistemológicas están poco desarrolladas. Estos resultados orientan la construcción de currículos y los procesos de selección y evaluación del desempeño profesional.

Se busca enriquecer la gestión del Fondo, el crecimiento social del SENA como entidad, y las capacidades de crecimiento empresarial de los microempresarios favorecidos con los recursos del Fondo.

1.2. Pregunta de investigación

Con base en lo planteado, se considera la existencia de una oportunidad investigativa que aporte mejora a la empresa, siendo conveniente preguntarse ¿cuál propuesta estratégica desde la Ingeniería Industrial, pudiera generar aportes al fortalecimiento de las competencias gerenciales en emprendedores aprendices pertenecientes al Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA-Regional Norte de Santander?. Al respecto, debe responderse:

- ¿A cuál estructura teórica emergente de competencias, se apropia la actuación gerencial de los sujetos de estudio?.
- ¿Cuál es la brecha existente entre los elementos formales de las competencias gerenciales, y la estructura que revela la actuación gerencial de los sujetos de estudio?.
- ¿Qué acciones pueden plantearse para el fortalecimiento de las competencias emprendedoras de los sujetos de estudio?.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Plantear una propuesta estratégica para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en emprendedores aprendices pertenecientes al Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA-Regional Norte de Santander.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Generar una estructura teórica en torno a la competencia gerencial que poseen los sujetos de estudio, en el marco de la gestión de sus microempresas.
- Determinar la brecha existente entre los elementos formales de las competencias gerenciales, y la estructura emanada de la actuación gerencial de los sujetos de estudio.
- Proponer acciones de aporte al Fondo Emprender del SENA, que permitan fortalecer las competencias emprendedoras de los sujetos de estudio y de los futuros emprendedores de la entidad.

1.4. Justificación

Desde el punto de vista práctico, se parte de que el SENA al estar adscrito al Ministerio del Trabajo, es una entidad que buscar por diferentes medios propiciar crecimiento en el aparato productivo del país. Pese a la existencia y misión del Fondo Emprender, y el evidente crecimiento de beneficiarios de este Fondo, la necesidad de contar con emprendedores que garanticen la rentabilidad de sus nuevos negocios, es una necesidad imperante, ya que se convierte en un círculo virtuoso de recursos más capacidades gerenciales que permitan la mantenibilidad y expansión de las microempresas que se crean. Por tanto, identificar el estatus en que se encuentran desarrolladas las competencias gerenciales de los sujetos de estudio, con relación a lo establecido teóricamente, permite generar un enfoque hacia los elementos clave que ameritan fortalecerse.

En lo teórico, con este trabajo se pretende generar una estructura teórica representativa de las competencias gerenciales de los sujetos de estudio, para ser

contrastada en una segunda fase con diversas posturas teóricas ya formalizadas en cuanto a estas competencias, especialmente en el sector de la microempresa o los emprendedores nóveles. cde

Con ello se logra una contribución teórica que permitirá avalr, refutar o alimentar los preceptos previos, y creando una nueva postura de dichas competencias, a través de las cuales accionar en el fortalecimiento de las mismas desde distintas estrategias académicas u organizacionales. Así, desde la perspectiva metódica, se requerirá de un estudio mixto, a través del cual generar la estructura teórica emergente, y a través del aporte cuantitativo, medir el nivel de desarrollo de las competencias con instrumentos ya validados para tal fin.

Desde la perspectiva social y académica, la determinación de las competencias para su fortalecimiento aporta directamente a la gestión de una entidad nacional destinada desde la formación para el trabajo, a crear y robustecer estas competencias, haciendo un uso racional y proyectado en rentabilidad, de los recursos del Estado destinados a los nuevos emprendimientos, siendo el SENA la entidad de formación laboral identitaria de los colombianos. Las competencias gerenciales fortalecidas, abonarán a su vez, al desarrollo del sector empresarial de la microempresa en sus diferentes rubros.

1.5. Alcance

El alcance del proceso de investigación es descriptivo, creándose una teoría descriptiva de las competencias gerenciales, además de un diagnóstico de estas, a partir de los referentes teóricos. En cuanto al alcance geográfico, el estudio se desarrollará en la sede del Fondo Emprender del SENA, Regional Norte de Santander, Cúcuta. Se plantean las propuestas de fortalecimiento como alcance investigativo final, sin que las

mismas sean implementadas. Respecto al alcance temporal, el estudio será desarrollado en el período octubre-diciembre 2023.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Se detallan en este punto las investigaciones publicadas o trabajos de grado en el nivel de maestría o doctorado, los cuales sirven de base teórica, metodológica y/o práctica, para el desarrollo del presente trabajo. Los mismos se muestran en el contexto internacional, nacional y local.

2.1.1. En el contexto internacional

Camacaro (2017), desarrolló el artículo titulado "Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela", con el objetivo de establecer las competencias gerenciales de estas empresas, exponiendo tres aspectos. El primero versa sobre el desempeño del sector manufacturero, el segundo el desempeño gerencial de los gerentes del sector manufacturero, y el tercero trata las competencias gerenciales necesarias para la gestión administrativa de las empresas manufactureras. El abordaje metódico responde a una investigación cualitativa de tipo colaborativa llevada a cabo en cuatro fases: La selección del grupo, el establecimiento conjunto investigador y co-investigador de los objetivos, la selección de las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el análisis de los resultados.

Se concluye que las competencias gerenciales de los gerentes del sector manufacturero deben estar orientadas al desarrollo del talento humano, dirección

del talento y orientación a los resultados las cuales permitirán ver a la organización estratégicamente con la finalidad de lograr los objetivos y poder permanecer en el tiempo. Este trabajo posee un aporte práctico en cuanto al objetivo de fortalecimiento de las competencias en los aprendices beneficiarios del Fondo Emprender; asimismo, se da entrada al sistema de categorías inicial que da respuesta al primer objetivo específico del estudio.

2.1.2. En el contexto nacional

Caicedo y Moreno (2021), desarrollaron la Tesis de Grado titulada "Diagnóstico de las competencias gerenciales que tienen los CEO de las empresas desarrolladoras de software del centro del Valle del Cauca", con el objetivo evaluar e identificar competencias, cualidades y el grado de formación gerencial que poseen los CEO de las empresas desarrolladoras de software del centro del Valle del Cauca. Como resultados se encuentra que en estas organizaciones existe un reto fundamental, y es la mano de obra cualificada en el área de gerencia para liderar todo el ciclo de Ingeniería de Software. Las problemáticas que enfrentan estas industrias se relacionan muy a menudo con las competencias que tienen las personas que las dirigen. Se puede constatar la carencia de competencias para el buen desarrollo de las actividades que tienen los CEO en cada una de sus organizaciones.

La carencia de competencias en temas de Normas ISO también en liderazgo, en temas financieros y contables al igual que en gestionar proyectos dentro de los plazos acordados y con los requisitos mínimos. Dichos resultados dan la razón de que a pesar de que el sector es uno de los más importantes a nivel del Valle del Cauca tienen está en su mayoría conformado por micro y pequeñas empresas. Los resultados obtenidos durante la investigación sobre la problemática gerencial de las empresas como lo son en las micro y pequeñas empresas de la industria del software, manifestaron que dichas

empresas carecen de competencias de direccionamiento estratégico, financiero y de liderazgo que ponían en vilo el cumplimiento de las metas y objetivos. Los CEO de estas empresas deben ser conscientes de la gran importancia que tienen en la empresa, es por esto que el trabajo continuo de estas competencias será pieza clave para la organización y el comportamiento de sus colaboradores y sobre todo de los resultados de dichos colaboradores.

El gobierno también debe impulsar y no solo a generar más ganancias en esta economía sino de producir sostenibilidad para las microempresas y pequeñas empresas de esta industria. El aporte de este trabajo es de tipo teórico, metodológico y práctico, ya que por una parte, contribuye en la construcción de las bases teóricas y del enfoque metódico hasta los instrumentos de recolección y el sistema de categorías, además de que orienta hacia el fortalecimiento de las competencias gerenciales, lo cual es la finalidad perseguida con el último objetivo específico del presente trabajo.

López, Parra y Rubio (2019), desarrollaron el trabajo titulado “Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia)”, con el objetivo de con el fin de analizar las habilidades gerenciales de los emprendedores en relación con la perdurabilidad de sus empresas. El método de investigación cualitativo, llevado a cabo en los Municipios de Florencia (Caquetá) e Ibagué (Tolima), regiones colombianas. La técnica de recolección fue la entrevista en profundidad bajo el método de historia de vida. La muestra cualitativa considerada por parte del grupo investigador son seis grandes empresarios reconocidos que han dejado huella en el pasado y que siguen construyendo el futuro en las respectivas regiones, por más de 20 años. Las dimensiones usadas para el análisis de entrevistas en profundidad semi-estructurada e historias de vida, fueron: (1) liderazgo; (2) comunicación; (3) trabajo en equipo; (4) solución de conflictos; y (5) toma de decisiones.

Para la etapa de codificación, clasificación y análisis de información de campo se usó el software de análisis de contenido Atlas-ti. Se concluyó que las cinco habilidades gerenciales de emprendedores con empresas perdurables, en los municipios de Florencia (Caquetá) e Ibagué (Tolima), regiones colombianas, son: (1) liderazgo; (2) comunicación; (3) trabajo en equipo; (4) solución de conflictos; y (5) toma de decisiones. Alrededor de estas habilidades gerenciales los emprendedores concluyeron que tener una visión de futuro, les ha permitido fijar un horizonte para guiar sus organizaciones; consideran fundamental mantener bien informado al personal sobre el alcance de la misión y visión de las empresas, ya que esto los motiva a seguir comprometidos con cada una de las actividades que se desarrollan al interior de las empresas.

En esencia, los empresarios consideran que el desarrollar estas habilidades gerenciales les ha permitido llegar donde están hoy con las empresas. Son empresas que han logrado una existencia por más de 20 años en el mundo empresarial, han innovado en procesos y productos, mantienen un reconocimiento en cada uno de los sectores donde se desarrollan, han logrado mantener una marca, y finalmente, han logrado dejar huella como emprendedores. El aporte de este trabajo es de tipo práctico y teórico apuntando que, si bien las habilidades gerenciales han sido estudiadas como aspectos influyentes en la perdurabilidad empresarial, no establecen per se el éxito empresarial, pues las empresas están emergidas en un entorno de mucha incertidumbre y las situaciones del mercado están cambiando permanentemente.

2.1.3. En el contexto local

Albornoz, Contreras, Espinosa y Sotelo (2021), desarrollaron el estudio titulado “Capacidades emprendedoras en población de la base de la pirámide en Cúcuta, Colombia”, con el objetivo de determinar la relación entre la percepción de la habilidad

para detectar y aprovechar oportunidades para la mejora de los resultados (variable dependiente) y las variables independientes: género, edad, nivel educativo, perfil ocupacional, pasión, visión, capacidad de aprendizaje, logro de resultados, determinación, creatividad e innovación, persistencia, trabajo en equipo, liderazgo, autoestima, asumir riesgos y organización. Se desarrolló bajo el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, utilizando un muestreo no probabilístico. La muestra estuvo conformada por 197 emprendedores con edades entre 18 y 60 años. En la recolección de datos se empleó una encuesta estructurada y luego se hizo un análisis multivariante a través de una regresión categórica con escalamiento óptimo (CatReg).

Las medidas de importancia relativa de Pratt, muestran la importancia de los predictores: 1) persistencia; 2) visión; 3) organización y 4) logro de resultados, aportan el 86.4 % del modelo para explicar la variable dependiente. Se observa la ausencia de la variable creatividad e innovación, indispensable para un emprendimiento por oportunidad, sostenible en el tiempo; así como otras variables. El aporte al presente estudio es de contenido teórico y metodológico, para el cumplimiento del objetivo de brecha teórica al comparar la teoría emergente.

2.2. Bases teóricas

Se presentan las bases teóricas del estudio a través de las cuales se esclarecen los elementos necesarios para la comprensión de los objetivos a través del sistema de categorías inicial, y la discusión de los resultados para la estructuración de la propuesta estratégica.

2.2.1. Enfoque teórico de las competencias

El estudio de las competencias ha estado en constante debate. La cantidad de conceptos y los intentos por clasificarlos son abundantes en la literatura académica. La apropiación del concepto de competencia presenta dificultades desde su etimología pues entre sus acepciones, por un lado, se presenta la pugna (competir), mientras por otro se plantean las habilidades (competer) (Tejada, 1999). Su conceptualización depende del uso que se le quiera dar (Winterton et al., 2005, Mulder, 2007) pero en el marco de esta investigación se circunscribe a las habilidades, aptitudes, capacidades, etc., en el ámbito socio laboral y profesional. Adicionalmente, como se deduce de Hoffmann (1999) y Ruiz (2005), el concepto no pertenece a ninguna disciplina en particular.

Aunque su uso en el ámbito socio laboral y profesional viene de la psicología por el estudio de McClelland (1973), su aplicación fue en el campo educativo y esto ha hecho que teóricos de la educación (Burgoyne, 1993, Zemke, 1982, Dubois, 1993) vean en las competencias un campo de conocimiento provechoso. Al estructurar las definiciones de competencia se sigue a Hoffmann (1999), Ruiz (2005) y Medina, Delgado y Lavado (2012) quienes clasifican las competencias de acuerdo a los enfoques: conductista, funcional y constructivista. Del enfoque conductista se anotan las definiciones que están orientadas hacia el desempeño o los resultados de un proceso de aprendizaje. La competencia se traduce en desarrollar exactamente una conducta de acuerdo a una pauta estandarizada. Ducci (1997) hace referencia a las competencias en el contexto laboral como construcción social de aprendizajes significativos y útiles que no se dan solamente por instrucción sino por experiencia en situaciones laborales concretas.

Gallart (1998) agrega que son las situaciones de incertidumbre en las que se aplican conocimientos las que moldean las competencias y así resuelven problemas

concretos. De este enfoque se deriva la definición de competencia laboral4, que surge con relativa fuerza en los años 80 y trata de armonizar el sistema productivo con el educativo (Mertens, 1997). De esta forma, lo que le agrega valor al concepto de competencia laboral, según Ducci (1997, p. 20), es «la capacidad para enfrentar y resolver con éxito situaciones inciertas, nuevas e irregulares en la vida laboral». Adicionalmente, como anotan Medina et al. (2012) la aplicación del enfoque conductista se puede reforzar con la clasificación de un modelo de competencias que hacen énfasis en el desempeño personal, llamadas competencias distintivas. La corriente funcional destaca el resultado independientemente del proceso para alcanzarlo.

De esta corriente se enfatiza que la calidad del resultado se puede expresar en términos de: mínimo nivel de desempeño, niveles de desempeño superior a un referente, estándares para afrontar cambios y/o estándares entre las áreas de un grupo (por ejemplo, una empresa). La definición de competencia para este enfoque se da por las habilidades y conocimientos que persiguen un resultado o solución a un problema. En esta corriente se inscribe McClelland (1973) en tanto que la competencia se enfoca en la calificación y cualificación de individuos en labores específicas (resultados) y particularmente en el ámbito educativo. Por su parte, la obra de Gilbert (1978) es considerada una de las primeras donde se vinculan competencia y rendimiento, donde de hecho da una valoración cuya interpretación diferencia entre el rendimiento ejemplar y el típico.

Esto se asemeja a lo planteado por Koshansky (1998) quien utiliza el término en perspectiva comparada entre aquellos que se distinguen por sus habilidades, conocimientos y características, y los que tienen competencias normales. Este desempeño de unos u otros, según Malpica (2000), debe ser también calificado en términos de relevancia en la definición de competencias, es decir, que el resultado debe ser relevante con la competencia calificada o cualificada. El enfoque constructivista se

define desde el individuo con sus acciones o desempeños que reflejan sus conocimientos, aptitudes y habilidades. Fundado en los trabajos de Vygotsky (1979), las competencias estarían definidas por la capacidad mental de un individuo que se condiciona por la situación (contexto), interacción y papel modelador que tienen las herramientas culturales.

Así, las competencias individuales se pueden construir de acuerdo al entorno y perfeccionar según el desempeño requerido. Su mayor auge es a partir de los 90 con el movimiento de la llamada educación basada en competencias, donde lo central del acto educativo es el aprendizaje y la actitud del estudiante para la búsqueda y la construcción de lo significativo (Victorino y Medina, 2008). En este mismo ámbito educativo, la UNESCO (2011), cita el trabajo de Cecilia Braslavsky para definir competencias en términos de las acciones que construyen el conocimiento basado en una cultura sólida y que permiten a los estudiantes pensar y actuar en diferentes ámbitos.

En el ámbito profesional y/o laboral, Bunk (1994) define competencias como los conocimientos, destrezas y aptitudes para resolver problemas, agregando la posibilidad de participar en un entorno profesional y de ambiente laboral, todo ello para dar un sentido social a la definición. Entre las concepciones constructivistas, la de Gonzci y Athanasou (1994) es considerada holística en tanto reúne la importancia de los atributos de las funcionales, con las tareas y/o resultados de las conductistas; sin embargo, es su marcado énfasis en la interrelación de atributos y tareas en un contexto y cultura del lugar de trabajo lo que le da la característica constructivista.

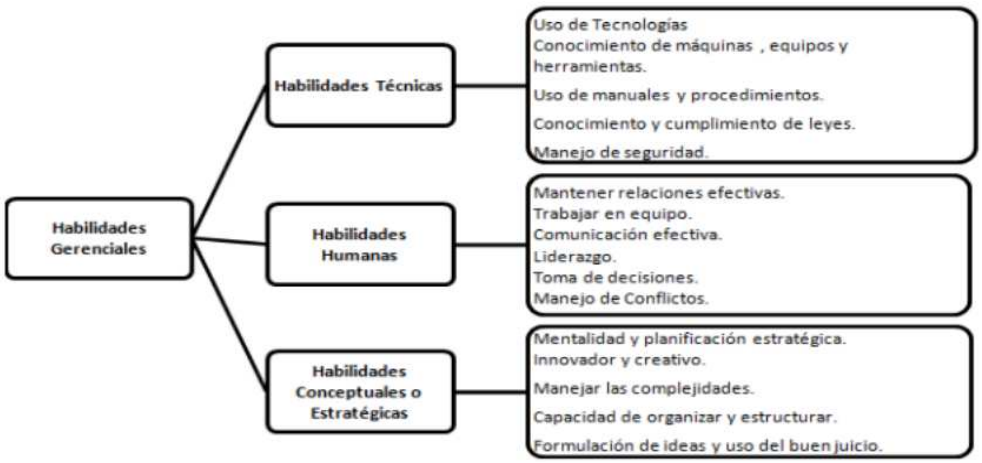
2.2.2. Competencias gerenciales

Asumiendo de entrada las competencias laborales, las gerenciales se consideran las más relevantes (Hernández, 2002), ya que concentran el direccionamiento

estratégico de la organización. Las competencias deseables de un líder tienen una relación con las funciones principales como la capacidad de coordinar, organizar y, sobre todo, motivar un equipo de trabajo que cumplan con los lineamientos de la visión consiguiendo los objetivos y metas. En este contexto, la competencia gerencial se encuentra a cargo de un líder, el cual, según Rincón (2003), para gerenciar las diferentes empresas, se describe desde el hecho de influir en otras personas y de que estas sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común.

Considerando el directivo o gerente de una empresa como la cabeza mayor de la empresa, según Mintzberg (1998) existe una serie de roles que condicionan al gerente día a día. En cada uno de estos casos el contacto con relaciones y procesos de otras áreas tiene bastante participación. Según estudios realizados en las últimas décadas por investigadores en la administración han dejado en evidencia que las empresas más sobresalientes y exitosas, son aquellas que han sido creadas y dirigidas por personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales (Figura 3).

Figura 3. Esquema de competencias gerenciales



Fuente: López, Parra y Rubio (2019)

Las competencias mostradas en la Figura 3, son explicadas por Koontz y Weihrich (2008), como habilidades gerenciales para el ejercicio de la función directiva, a continuación.

Habilidades técnicas. Son aquellas que involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, de tal manera que pueda hacer uso de técnicas y herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Estas habilidades se adquieren en la academia, durante el transcurso de la vida profesional o también mediante la experiencia.

Habilidades humanas. Hace relación a la destreza de interactuar con las personas. Un gerente, empresario o directivo intercambia y coopera con empleados que tiene bajo su dirección; otros tienen que relacionarse con clientes, proveedores, aliados, y personas. Estas habilidades son fundamentales en el desarrollo de las relaciones personales para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar a otras personas sin importar el rango, género, edad o condición, solo se debe pensar en la consecución de los objetivos empresariales. Estas habilidades son fundamentales en todos los niveles jerárquicos porque conllevan a las buenas relaciones entre directivos y subordinados, lo que se traduce en un buen clima laboral, e incluso el mejoramiento de la productividad y la perdurabilidad de las empresas.

Habilidades conceptuales. Conocidas también como estratégicas o intelectuales. Están relacionadas con la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa. Según Bracho y García (2013), las preocupaciones y los problemas que hoy se crean en las organizaciones, tienen su punto de partida en el ser humano, debido a la influencia que cada uno de los factores internos y externos tiene en su comportamiento. Las habilidades conceptuales, conllevan al desarrollo de una forma efectiva de pensamiento y a la vez, una forma de concebir las empresas como un todo,

como un engranaje que debe funcionar a la perfección. En las nociones modernas sobre la administración, las habilidades de este tipo tienen una orientación estratégica, ya que posibilitan la percepción del entorno y el diseño de nuevos modelos administrativos y organizacionales, así como de estrategias para el mejoramiento integral.

En síntesis, las competencias gerenciales son todas aquellas competencias directivas que contribuyen al éxito de un CEO en el desarrollo de sus labores administrativas a nivel general, las cuales están definidas como una estrategia organizativa y cultura para cumplir una labor completa (Abad y Castillo, 2004). Los diferentes análisis de los autores interpretan una serie de competencias necesarias para los procesos que se generan en la dirección de una empresa. Para Flores y Vanoni (2016), hay tres tipos de competencias directivas de todo CEO:

- *Las estratégica*s: Orientadas a la capacidad de un directivo para ejercer sus funciones en el entorno, teniendo en cuenta factores como: visión de negocio, negociación y solución de problemas, control de recursos y enfoque al cliente.
- *Las intratégicas:* Entendida como la aptitud de liderazgo dentro de la organización, haciendo énfasis especial en generar confianza en los empleados por medio de la comunicación, empatía, coaching y trabajo en equipo.
- *Las de eficacia personal:* aquella relación de la persona consigo misma y con el entorno, que lo lleva a desarrollar habilidades para la resolución de problemas, el autogobierno, la integridad y el desarrollo personal.

Zapata (2013), argumenta que las competencias técnicas, humanas y estratégicas están relacionadas de manera sistemática, indicando que, en los niveles altos, la capacidad de intelectual es la más importante de todas, pues tiene la posibilidad de crear la visión de la organización y todos los elementos intangibles. Por otra parte,

en los niveles directivos más bajos, se necesita las competencias técnicas y humanas, por el contacto o relación permanente entre los jefes y el personal operativo.

2.2.3. Habilidades gerenciales, emprendimiento y perdurabilidad de las empresas

La perdurabilidad está asociada con diferentes categorías, tanto internas como externas a las organizaciones, pero es claro que dentro de las categorías internas se encuentran las habilidades gerenciales, el estilo directivo del emprendedor o directivo, las estrategias de liderazgo y gestión de la dirección, y el talento humano. El dinamismo de las categorías internas que ayudan a explicar la perdurabilidad depende en gran parte del liderazgo del directivo o emprendedor que jalona los procesos internos y externos de la organización, de sus estrategias y capacidad de respuesta a las necesidades del mercado. A tal efecto, la perdurabilidad empresarial se logra cuando las empresas logran resultados financieros superiores y los mantienen a través del tiempo, adecuando su gestión a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado.

Se refiere a desempeños eficientes en la gestión de las empresas por la coherencia en las acciones estratégicas, la identificación de necesidades del entorno y sus políticas de gobierno. La perdurabilidad puede ser explicada por las dimensiones de dirección y gerencia, donde en la primera, se incluyen estrategia y gobierno de empresa; y en la segunda, cultura organizacional y gestión del conocimiento (Rivera y y Mendoza, 2009). En las dimensiones de dirección y gerencia, es clave que aparezcan las habilidades y características asociadas a la perdurabilidad, algunas asociadas con rasgos demográficos como edad, experiencia laboral, nivel de educativo, entre otras; con rasgos de personalidad, con valores, y con rasgos gerenciales diferenciadores y propios del quehacer emprendedor.

Según Escandón y Hurtado (2014) el número de años de experiencia laboral de los empresarios es una variable fundamental en la orientación competitiva y en la perdurabilidad de las empresas (Franco y Urbano, 2010), este factor permite lograr un mayor nivel de madurez en los procesos estratégicos, tácticos y operativos de las empresas (Nassif, Hashimoto y Amaral, 2014). Se ha demostrado que los empresarios con mayor experiencia en los negocios tienen una actitud receptiva al riesgo (Fuentelsaz y Montero, 2015) y se relaciona positivamente con la perdurabilidad y el éxito de las empresas.

Las variables relacionadas con experiencia (Morales y Pineda, 2015), habilidades y conocimiento para iniciar nuevos negocios representan el 50% de los atributos que subyacen a los emprendedores y que son indispensables para mejorar el desarrollo de las compañías. Las características de los emprendedores tales como el grado de educación (Contín, Larraza y Mas, 2007) e identificación de oportunidades de innovación, adaptación de nuevas tecnologías (Aragón y Rubio, 2005), y reconocimiento de necesidades del entorno, han permitido a los emprendedores posicionarse en un mercado nacional e internacional y hacer que sus empresas perduren a través del tiempo.

En el estudio de Franco y Urbano (2014),el dinamismo de las empresas se explica por la visión de futuro de los fundadores, además de sus decisiones estratégicas, deseos de crecimiento, excelentes relaciones con los clientes y proveedores, conocimiento del entorno, mayor poder de negociación y legitimidad en el mercado. Desde la perspectiva interna se consideran recursos tangibles, intangibles y humanos y estratégicos en el éxito y perdurabilidad de las empresas, y dentro de las características psicológicas de los emprendedores exitosos se destaca la confianza en sí mismo, la vitalidad, el entusiasmo, la visión de futuro, la iniciativa, las habilidades de comunicación y de relaciones interpersonales (Morales y Pineda, 2015).

Rondan, Navarro y Arenas (2016) encontraron que los empresarios que logran crear empresas perdurables, son aquellos que poseen características personales distintivas, entre las cuales sobresalen la importancia que dan al orden social y a la estabilidad de la sociedad; prefieren una vida estimulante y excitante, confían más en su autoridad y en dirigir equipos de personas fundamentada en valores personales que imprimen a su gestión. Santillán, Gaona y Hernández (2015), mencionan los valores de lealtad, honestidad y sinceridad como influyentes en los ejercicios de liderazgo y gestión de organizaciones.

El emprendedor es quien utiliza el ingenio, la audacia, el entusiasmo, la ilusión y la insatisfacción laboral o la respuesta a una necesidad para realizar un cambio a través de la innovación de las ideas, los productos o los procesos, sin que esto implique necesariamente su participación en la creación o dirección de las empresas. No existe aún un consenso sobre la definición del emprendedor, pero en términos generales se coincide en que está impulsado por la necesidad de innovar y tomar riesgos hacia lo desconocido; es decir, es capaz de trabajar con un alto grado de incertidumbre (Bucardo, Saavedra y Camarena, 2015). Al hacer un análisis de habilidades gerenciales claves de los empresarios destacan las siguientes: el esfuerzo del emprendedor, la honestidad, el conocimiento del sector, el liderazgo, la honestidad, la salud física y mental, el trabajo en equipo y la capacidad para evaluar riesgos.

En general se resalta que los empresarios tienen habilidades y características diferenciadoras que suelen ser usadas para interactuar en un contexto empresarial determinado, no es probable que un mismo empresario tenga las mismas habilidades y características emprendedoras, cada una de ellas de acuerdo a sus valores, personalidad, historia y cultura consolida su estilo de dirección y gestión.

2.3. Sistema de categorías inicial

Se toma como referencia para la construcción del sistema de categorías inicial, el enfoque de López, Parra y Rubio (2019), dado que aborda directamente el objeto de estudio, además de que la fuente es nacional, teniendo la mayor proximidad con el contexto de estudio y persiguiendo el propósito de perdurabilidad de las microempresas avaladas por el Fondo Emprender. A tal efecto, en el Cuadro 1, se presenta el sistema de categorías inicial considerado pertinente para el proceso diagnóstico que ameritan los objetivos de diagnóstico del estudio.

Cuadro 1. Sistema de categorías inicial

Objetivo	Categoría	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Generar una estructura teórica en torno a la competencia gerencial que poseen los sujetos de estudio, en el marco de la gestión de sus microempresas.	Competencia gerencial	Organización	Establecimiento de metas y objetivos	1
			Establecimiento de estándares de procesos y calidad	2
			Innovación en los procesos productivos	3
			Planificación estratégica	4
			Manejo efectivo delos recursos	5
			Visión de futuro	6
		Liderazgo	Capacidad de motivación al equipo de trabajo	7
		Comunicación	Información al personal en cuanto el diseño organizacional	8
			Búsqueda de información suficiente y oportuna para el desarrollo de los procesos	9
		Trabajo en equipo	Escogencia en equipo, de las mejores alternativas de decisión	10
			Reconocimiento a las habilidades del personal	11
			Desarrollo permanente de habilidades gerenciales en el equipo de trabajo	12
		Solución de conflictos	Gestión asertiva del clima organizacional	13
			Fomento de planes de capacitación con el fin de evitar conflictos	14
		Toma de decisiones	Toma de decisiones asertivas en torno al trabajo	15
			Manejo de la incertidumbre	16
			Visión del entorno	17

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Se trata de una investigación bajo el enfoque cualitativo. Martínez (2008), establece que los estudios cualitativos se fundamentan en el paradigma interpretativo, dado que usa la interpretación obtenida de las fuentes, a efectos de la explicación y comprensión de los fenómenos estudiados, jugando un papel fundamental la relación naturalista, no intrusiva del investigador con el fenómeno.

3.2. Diseño de la investigación

Los objetivos previstos ponen de manifiesto un diseño de campo no experimental con apoyo bibliográfico. A partir del diseño de campo, se pueden explorar, describir o interpretar las situaciones directamente de la realidad, para dar fundamentación a la búsqueda de soluciones efectivas (Monje, 2011). Este enfoque está dirigido a obtener la información de las fuentes directas de los aprendices emprendedores. Por su parte, Tamayo (2004), explica que la investigación con diseño bibliográfico, aborda problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. A tal efecto, en este estudio se recurre a la búsqueda de información en las fuentes originarias del análisis de competencias empresariales, enfocadas en emprendedores.

3.3. Nivel de investigación

El presente estudio corresponde a una investigación descriptiva, la cual permite la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, tal y como ocurre en la realidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Con este nivel de investigación se busca llegar hasta el diseño de una aproximación teórica descriptiva respecto a las competencias gerenciales en los aprendices emprendedores sujetos de estudio.

3.4. Población y muestra

Para Arias (2006), la población de una investigación es cualquier conjunto de unidades o elementos como personas, empresas o cualquier otro elemento claramente definido para el que se calculan las estimaciones o se busca la información. Para este estudio, se selecciona una muestra intencional de 5 personas, según el Cuadro 2.

Cuadro 2. Muestra intencional de informantes

Entrevistado	Subsector	Caracterización de la empresa
1	Alimentos y bebidas	Emprendimiento dedicado a la fabricación de arepas artesanales con granos integrales empacados y distribuidos a domicilio, en tiendas o en cadenas de supermercados. Desde 2020, nacido en Pandemia
2	Alimentos y bebidas	Emprendimiento de panela pulverizada para uso doméstico o industrial, diversificada a edulcorante con insumos orgánicos. Desde hace 3 años
3	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Emprendimiento del ramo de las bicicletas, que capacita en bicicrós, fabrica y repara bicicletas viejas, transformadas en estilos únicos para el cliente Desde hace 2 años y medio
4	Alimentos y bebidas	Emprendimiento de continuidad generacional familiar, diversificado en comidas rápidas Desde hace más de 15 años. Desde hace 5 años por la generación nueva
5	Alimentos y bebidas	Emprendimiento de licores, postres y parque temático, para la atención familiar y del trabajo empresarial Desde hace 2 años

Fuente: Elaboración propia

Se asume una conveniencia por los criterios de acceso a la información y conocimiento de las variables del estudio, conformada por 5 aprendices dedicados a emprendimientos en diferentes subsectores de la RUES (2023). Es el principal requisito que estos aprendices ya tengan un mínimo de 2 años con la empresa en funcionamiento. Se cuidan los criterios de confidencialidad de nombre de empresa y nombre del emprendedor, en seguimiento de la Resolución 8430 del 4 de octubre de 1993.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se aplica la entrevista como técnica central de recolección de información. Para Arias (2006), la entrevista es la técnica propicia para el establecimiento de diálogos entre los investigadores y los sujetos de estudio, a los fines de llegar a profundidades y especificidades temáticas en torno a temas multidimensionales. En el marco de esta técnica, se utilizará como instrumento un Guión de Entrevista conformado por 17 ítems como se muestra en el Anexo 1 y validado por juicio de expertos (Anexo 2), construido a partir del sistema de categorías inicial.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La técnica de procesamiento y análisis de los datos de la entrevista, es la Teoría Fundamentada, la cual es utilizada para la generación de teorías o esquemas relacionados con problemas sociales en la investigación cualitativa. Para Strauss y Corbin (2012), la Teoría Fundamentada es un "…proceso analítico por medio del cual se fragmentan, conceptualizan e integran los datos para formar una teoría" (p.3). La Teoría Fundamentada busca que, a partir de la información obtenida del contexto, ya sea de fuentes personales o documentales, se extraigan: códigos o proposiciones, dimensiones, categorías y conceptos. Esto es lo que se conoce como una nueva teoría

que surge del medio estudiado, siendo el objetivo enriquecer las teorías existentes tomadas como sistemas de categorías iniciales.

Para mostrar la información se utilizó el recurso de tablas y mapas conceptuales, según la conveniencia del investigador y el tipo de información encontrada. Hernández (2006), indica que los mapas conceptuales son redes semánticas que permiten la representación visual del conocimiento. El análisis de los datos, su conversión en información y la respectiva discusión de los hallazgos, se desarrollará con base en los fundamentos teóricos de referencia. Debe tomarse en cuenta un proceso interpretativo (hermenéutico) permanente a cargo del autor del presente trabajo, representado por los análisis de información para el logro de los objetivos específicos.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se muestran los resultados obtenidos en cumplimiento secuencial de los objetivos específicos planteados.

4.1. Estructura teórica en torno a la competencia gerencial que poseen los sujetos de estudio, en el marco de la gestión de sus microempresas

El primer objetivo específico del estudio, fue generar una estructura teórica en torno a la competencia gerencial que poseen los sujetos de estudio, en el marco de la gestión de sus microempresas. Con base en los criterios de la Teoría Fundamentada (Strauss y Corbin, 2012), se extrajeron códigos para cada dimensión del sistema de variables, a partir de los relatos de las entrevistas. Con el aporte estructural de cada dimensión, se construye una estructura emergente de categorías y dimensiones para el estudio, con su respectiva conceptualización.

Dimensión: Organización

La información de la extracción de códigos para esta dimensión, se muestra en los Cuadros del 3 al 8, en la estructura de indicadores respectivos. Seguidamente, se construye en el Cuadro 9, una estructura preliminar de categorías y dimensiones emergentes para esta dimensión, la cual irá alimentado el sistema final de categorías emergentes de este trabajo. Luego de este cuadro, se realiza la respectiva discusión de resultados.

Cuadro 3. Identificación de códigos para el indicador 1: Establecimiento de metas y objetivos

Ítem 1:	¿Cuáles son las metas y objetivos que se tienen planteados para el negocio?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1:. Mi historia fue bastante triste pero importante. Mis objetivos se dieron por el hambre, literal, hambre. Se murieron 2 familiares muy importantes y yo trabajaba en una empresa de seguros que sólo se quedó con 4 personas. Mi esposo se enfermó. Me iba volviendo loca. Y empecé a ver qué hacía. Y me pregunté qué sabía hacer. Y pues siempre me gustaba la cocina, ya para ayudar a gente de mi barrio en los procesos de duelo, llevaba arepas chiquitas hasta a los velorios. Una amiga me dijo, son las mejores arepas del mundo. Y mi esposo me dijo lo mismo. Y allí me dije. Listo. Voy a empezar a vender arepas. Y entonces el objetivo inicial era vender para subsistir en la pandemia. Me puse a estudiar con videos para poder hacer y vender porque las arepas se me dañaban. Ya me dí cuenta de que no era sólo hacer arepas. Debía un objetivo ser capacitarme. Y ahí le fui dando duro al estudio. Y haga y pruebe y ensaye, con los mismos vecinos. Mi mano derecha, mi esposo y mis dos hijos. Todos aprendimos y nos pusimos como meta que de ahora en adelante ese sería el negocio familiar, y que, si otros podían nosotros también, pero obvio, con algo diferente, ye entonces, empezar a ver qué era lo diferente. Y pues ahí salió mi abuela con sus enseñanzas de la comida sana, y siempre nos decía que las arepas no engordaban, sino otros alimentos. Y me propuse ver cómo ser atractivos con un producto que llamara arepa y que no se sonara a engorde. Y salieron mis arepas en todas sus gamas, y sigo creando, innovando, y le pregunto a mi clientela, y ahora mis vecinos forman parte de la mano de obra de mi negocio.	1. Inicio por carencias familiares 2. Circunstancias negativas del entorno llevan al origen del emprendimiento 3. Análisis de oportunidades 4. Orientación a la mejora de la calidad de vida 5. Empirismo en capacidades como inicio de un emprendimiento 6. Ayuda a la comunidad 7. Reconocimiento de habilidades 8. Objetivos por niveles de logro 9. Autoaprendizaje para logro de habilidades 10. Necesidad de capacitación percibida 11. Aprendizaje de ensayo y error 12. Familia como soporte del negocio 13. Búsqueda de diferenciación 14. Enseñanza ancestral familiar 15. Innovación y desarrollo 16. Comunicación con el cliente 17. Búsqueda de colaboradores
Entrevistado 2: Mija, yo soy un hombre viejo pero con muchas ideas. Mis hijos me dijeron…papá, usted no tiene necesidad de trabajar, pero quería estudiar y tener mi carrera, aunque se hacer de todo. Siempre hice una cosa y otra y otra, pero me gustaba la química y la física, aunque no pude estudiar. Pero con la panela nadie me gana. Y la gente cree que hacer un negocio es hacer y punto, no mija, los recursos, las cosas hacerlas bien. Si usted no sabe ni para donde va, dígale adiós a los riales. Los riales que a usted le dan hay que rendirlos, y meterse en algo que conozca y arriesgarse. Mis hijos tenían mucho miedo, y ahora son mis mejores aliados, ellos son profesionales de la ingeniería, uno está en Europa, pero no me ayudan con dinero porque yo más bien tengo para apoyar. Invento cosas porque me gusta crear cosas. Esta empresa es fruto de mi esfuerzo, desde la ollita en la que empecé, hasta lo que usted puede ir a ver en el galpón. Yo produzco desde la misma panela, mire las manos. Yo sé de lo que le hablo. Y el objetivo? El objetivo es hacer plata	18. Capacidad de crecimiento 19. Negocio como parte de la vida 20. Conocimientos integrales en lo empírico 21. Apoyo en la ciencia 22. Reconocimiento de la importancia de procesos gerenciales 23. Establecimiento de metas 24. Reconocimiento del riesgo económico 25. Miedo a las decisiones de inversión 26. Conocimientos profesionales formales aplicados en el negocio

haciéndole un bien a la gente. Y la panela es un alimento. Mi meta es tener más pro	27. Crecimiento constante del negocio, desde su etapa de inicio 28. Diversificación de procesos 29. Conocimiento pleno del tipo de negocio
Entrevistado 3: Me da pena pero soy de muy pocas palabras jajajaja muy tímido pero si claro, mi objetivo siempre fue tener mi negocio. Yo soñaba con ser corredor de motocrós, pero no se pudo. Entonces me puse a estudiar en el SENA y me animé con el Fondo sin saber nada pero nada de eso de dar cuentas de plata ajena. Me dio mucho miedo pero un amigo del Sena me animó y empezó conmigo pero luego se dedicó a lo suyo. Empecé en el garaje de mi tía y ahí estoy. Con mi sueño. Quería ser ingeniero pero necesitaba trabajar primero y me quedé trabajando. Y diseño mis propios diseños y lo que la gente quiere. Los niños sueñan y los jóvenes también, no crea que no. Trabajo en arreglos pero también en diseños, hago de todo lo que el cliente quiera para tener su bicicleta, y en el Sena aprendí de mecánica de motos, así que no me le paro a nada. Mi empresa es buena para mis ingresos, yo digo que es mi empresa, así sea pequeña. Trabajo yo solo. Esto es un arte para mí.	30. El negocio parte de un sueño 31. Necesidad de formación profesional en el emprendimiento de un negocio 32. Satisfacción de las necesidades del cliente 33. Empresa como sustento 34. Arte en la gestión de un negocio
Entrevistado 4: Hola. Gracias por invitarme, que tengas mucho éxito en tu trabajo. Sabes? Tengo 3 profesiones, bueno, 2 completas. El Tecnólogo en gestión Administrativo del Sena y soy Comunicadora Social. Y a la mitad veterinaria, amo a los animales. Pero el detalle es que crecí en un negocio familiar muy complicado, con eso se separación de hermanos, muerte de abuelos, divisiones de negocio, y mis papás llevaron la peor parte. Aunque no nos faltaban recursos, en el COVID no las vimos muy mal, pero ahí fue, ahí fue el despegue. Yo tenía sólo 19 años, pero mi novio fue pieza clave. Ahora es mi esposo, y tenemos 1 niña, y la meta es seguir creciendo. El negocio familiar se transformó ahora en 3 negocios con tres tipos de productos y servicios distintos totalmente con estilos diferentes. A veces nadie sabe que somos los mismos. Seguimos creciendo. Mi esposo es profesional de mercadeo, decidió estudiar eso para crecer.	35. Realidad familiar influye en el negocio 36. Crisis como medio de crecimiento 37. Impacto del negocio en el crecimiento y desarrollo familiar 38. Diversificación del negocio
Entrevistado 5: Estamos considerando empezando, pero aprendimos de negocios en el SENA, con el plan de negocios y de allí partimos. Por ahora, el objetivo establecernos y darnos a conocer, estamos es una etapa que todavía consideramos de introducción y de aprendizaje.	39. Plan de negocio como soporte 40. Orientación al posicionamiento 41. Reconocimiento de la curva de crecimiento del negocio

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 4. Identificación de códigos para el indicador 2: Establecimiento de estándares de procesos y calidad

Ítem 2:	Mencione la importancia que poseen los estándares de procesos y calidad en su empresa y cómo se definieron
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1: Yo misma me senté a escribir el proceso de las arepas, porque necesitaba que quien me fuera a ayudar, lo hiciera como yo porque la de la sazón y el estilo era yo. Con mi esposo no tuve problema porque cocina mejor que yo jajajajajajajajajaj. Pero para sacar algo al mercado es necesario que siempre sepa a lo mismo, porque el cliente sabe lo que quiere comprar. Y mis arepas debían saber único. Hoy día tengo un mini manual de procesos, que además nos pedían para los recursos del fondo. Ah!!! También nos pidieron calidad. Y entonces a preguntarse, ¿qué es la calidad?. Y aprendimos que la calidad no solo es lo que usted quiere ofrecer, sino lo que el cliente quiere. 2 de las personas somos catadoras de la masa en crudo, de la mezcla cruda, y aseguramos sí o sí que la masa cocida ya va a quedar en su punto, porque hay que tomar en cuenta que si usted se pasa de cocción, ya la arepa no sirve porque es un producto para llegar a calentar.	42. Conocimiento de procesos y procedimientos 43. Conocimiento de los atributos de calidad 44. Conocimiento del valor agregado por sobre la competencia 45. Definición del factor diferencial 46. Importancia de la estandarización de procesos y productos 47. Formalización documental de los procesos 48. Conocimiento de la definición de calidad desde el cliente 49. Expertos en cada etapa del proceso
Entrevistado 2: A no mija, si las cosas no se hacen como debe hacerse, olvídese. Nunca va a tener los mismos productos. Usted debe cuidar la forma. Yo inventé mis formas y claro, siempre ando buscando aquí y allá, estudiando, aprendiendo.	50. Creatividad para la innovación
Entrevistado 3: Estándares? Cómo así? Ahhhhhhhhhh la forma de hacer las cosas. Yo creo que no tengo estándares así como usted dice, porque cada caso es distinto, y si estoy haciendo un diseño, menos. Siempre hago cosas distintas. Que otra persona llegue a hacerlo como yo, es muy difícil. Esto es como pintar un cuadro. Ah pero espere, para los arreglos si es lo básico, cambio de llantas, soporte de tubos y esas cosas, cualquiera lo puedo hacer jajajaj pero yo lo hago con mi sello de calidad para que dure siempre.	51. Variabilidad de productos para la satisfacción del cliente
Entrevistado 4: Los secretos de los procesos vienen del negocio familiar, créame que no hay nada escrito, pero todos lo sabemos. Todos. Y lo nuevo lo queremos formalizar, vamos con todo, como empresas formales.	52. Know How familiar 53. Conocimiento compartido entre los colaboradores 54. Orientación a la formalidad mercantil del negocio
Entrevistado 5: Todo esto es comida. Todo tiene una receta. Todo lo nuevo se escribe, todo lo que ingeniamos para ser diferentes. Los procesos se escriben, nos enseñaron a escribirlo. El Sena fue fundamental. Tenemos calibrado todo, todos los ingredientes. Lo que es difícil estandarizar es el proceso de atención, pero igual tiene un procedimiento básico.	55. Innovación como elemento clave del posicionamiento 56. Diferencia clara entre un proceso de producción y un proceso de atención al cliente

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 5. Identificación de códigos para el indicador 3: Innovación en los procesos productivos

Ítem 3:	¿Cómo se maneja la innovación en los procesos productivos?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1:. Mi innovación jajajajajajajaj. O innova usted, o no vende. Y hay muuuuuuuchas arepas en las tiendas, y las mías nunca se dejan de vender. Es muy importante mostrar a los clientes que usted siempre está innovando, y a mí no me da pena nada. Yo misma hago pruebas de degustación cuando incorporo un nuevo grano. Y luego de que ya he logrado descubrir que no fermenta y que me sirve para largo plazo. Es que no le he dicho. En eso de la innovación, ahora con los granos aprendí a fabricar pan, y tengo una línea de panes para personas celíacas. Fue gracias, aunque suene feo, a los problemas estomacales de varios vecinos que quedaron enfermos con el Covid. Así que con esto le digo que la innovación no sólo es del empresario, sino del mercado.	57. Asumir riesgos para el crecimiento 58. Relación bidireccional entre entorno y crecimiento del negocio
Entrevistado 2: Innovación?. Maravilloso todo eso todo eso de innovar, si usted no hace cosas nuevas no lo conocen en el mercado y otro con buenas ideas sale y usted deja de crecer. Por eso yo sigo adelante y he crecido. Y no importa que sea viejo y que no necesite la plata para vivir porque gracias a Dios no paso necesidad, pero me gusta trabajar hasta que me muera. Y soy muy inventor de cosas. Mi papá me enseñó a nunca quedarme quieto.	59. Costumbre familiar de innovación
Entrevistado 3: Todos mis diseños son diferentes para que nadie tenga una cicla igual, colores, detalles, adornos. Con lo de las niñas y las damas he aprendido mucho jajajajajaj. Son muchos detalles. Los hombres somos más abiertos pero más exigentes en cuanto a calidad porque a los hombres nos gusta participar en el proceso, por eso, porque somos hombres.	60. El cliente establece los elementos de innovación
Entrevistado 4: Total. Innovación y desarrollo. Total. En todo, en insumos, en estilos, en productos, en presentación, en empaques, en todo, en mobiliario. En temporadas, por tipo de cliente.	61. Innovación en toda la cadena de valor
Entrevistado 5: Desde que hicimos el plan de negocios, generamos los nuevos productos, con investigación por redes e internet, de lo que ya había. Somos colombianas y sabemos lo que gusta y lo que no, pero vemos ideas de otras regiones. El coworking es una tendencia, y lo temático es porque a cada quien lo suyo. No todos los clientes son iguales.	62. Uso de las TIC´s para el desarrollo de los procesos 63. Conocimiento de las tendencias del contexto geográfico 64. Diferenciación del tipo de cliente en cuanto a necesidades

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 6. Identificación de códigos para el indicador 4: Planificación estratégica

Ítem 4:	¿Cómo se lleva a cabo la planificación estratégica de los procesos?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1: A ver, le explico cómo lo hago. Mi esposo me dice que soy una estratega perfecta y que nada se me escapa, pero para eso tengo 6 ojos, los dos míos, los dos de mi esposo y los dos de mi hijo mayor. A veces me aterrizan o viceversa. Ya a estas alturas conocemos cuántas arepas de cuál tipo se venden más (las de quinua). Y los mismos tenderos nos van pidiendo más producción. Entonces, tenemos unos números diarios, pero no somos amarrados, sino que producimos para las necesidades. Al principio perdimos producción porque no conocíamos al mercado. Ya con el pan, nos fue muy diferente.	65. Capacidad estratégica para la gestión 66. Conocimiento pleno de las variables que influyen en las decisiones 67. Capacidad de retroalimentación y cambio 68. Logística de producción y venta
Entrevistado 2: Ya se sabe cómo se debe hacer todo porque son muchos años, pero me gusta comprar máquinas y aprendo a manejarlas. Yo contratos buenos muchachos para trabajar, y mis hijos se encargan de las maquinarias. Para todo investigo, para todo pregunto. Y aunque viejo uno estudia. Se planifican las compras y las hago yo mismo en mi camioneta. Yo hago mis compras. Y ahorita para los productos nuevos, pues tenemos nuevos materiales.	69. Experiencia clave en el posicionamiento 70. Valoración de la capacidad del talento humano 71. Investigación como proceso que antecede a las decisiones 72. Innovación en materiales e insumos
Entrevistado 3: Yo voy trabajando a la medida en que van llegando los trabajos, pero a veces me toca unas urgencias por regalos o cosas así. O porque la persona necesita la cicla para el trabajo y ese es su medio de transporte.	73. Valoración de lo importante ante lo urgente
Entrevistado 4: Todo está planeado. Creímos morir en el COVID porque nos cambió la vida, pero ahí fue cuando aprendimos la importancia de planificar cada grano de arroz porque de la nada los negocios de mis abuelos que manejaban mis papás se cayeron, y mis papás cayeron enfermos y yo era una pelada. Pero la firmeza de los valores, y haber crecido empresaria, no nos dejó caernos, y pa lante. Todo tiene un plan, todo. Las compras, las ventas, la receta. Sin plan somos nada. No existe empresa sin plan. Aunque no lo tengas escrito, lo tienes en la mente.	74. Planificación estratégica de los procesos 75. Eficiencia en los recursos 76. Valores como anclaje del negocio
Entrevistado 5: Bueno. Planificamos la producción, por ejemplo, cantidades de clientes que ya tenemos promedio, cantidades de postres o de café molido, así vamos construyendo un plan que sea más constante, pero con la comida nunca hay un plan definitivo. Tomamos previsiones de compra, pero también el problema es que es comida y no se puede refrigerar por mucho tiempo el producto porque cambia de inmediato la textura especialmente de los postres y los sabores. Hay plan de compras, hay plan de mercadeo para las estrategias que implementamos, y los mismos clientes nos ayudan a innovar.	77. Planificación de la producción 78. Previsiones de compras 79. Manejo del inventario 80. Planes operativos en las diferentes áreas del negocio

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 7. Identificación de códigos para el indicador 5: Manejo efectivo de los recursos

Ítem 5:	¿Cómo se logra el manejo efectivo delos recursos?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1: Mi esposo es el tesorero. Es un lince. Y se sabe todas las vueltas. Conoce a todos los proveedores y ha hecho muchas amistades. Y ya se sabe todo lo que se necesita para cierta carga. Siempre mantenemos el no perder nuestros clientes, pero como ellos mismos dicen…. "xxxxxx", nunca baje la calidad. Los mismos tenderos. Por eso, aunque los precios suban, uyyyy y este año ha estado fuerte desde diciembre, pero vamos manejando bien los costos y se incrementó el precio sin afectar la calidad.	81. Habilidades en la gestión financiera 82. Conocimiento de proveedores 83. Calidad por sobre otros atributos de valor 84. Impacto del entorno económico en los precios 85. Existencia de estructura de costos
Entrevistado 2: Aquí no se pierde nada. No se malgasta nada. Los colombianos sabemos que nada se malgasta y que todo hay que aprovecharlo. Lo que sobra de la panela pulverizada lo hacemos en caramelos y los empacamos para los ancianos y los niños, me gusta ir a los pueblos. Cada producto tiene sus medidas. Todo está medido. Todo tiene que rendir.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 3: En este trabajo mío se gasta mucho en acrílicos de calidad para que el trabajo sea bacano y que nadie lo tenga. El cliente sabe que si quiere algo bacano, la pintura tiene que ser la mejor. Trato de no desperdiciar nada. Mi mamá me enseñó mucho del ahorro pues porque tengo una familia pobre y estudié en el Sena con mucho sacrificio. Y el dinero que me dio el fondo se debe devolver con las ganancias porque para eso uno se vuelve emprendedor.	86. Fijación de metas de rentabilidad
Entrevistado 4: Nosotros manejamos muy bien las finanzas. Tengo una especialización en finanzas, y lo que aprendí en el SENA en contabilidad fue fundamental, claro del dicho al hecho. Y cada negocio distinto. A pesar de eso en mi familia siempre hemos tenido contadores. Y ellos nos permiten ver errores o posibles fugas y rápido a hacerle. Como todo está medido, y hemos hecho prueba de estandarización, entonces, todo medido. Y el manejo de los proveedores es clave. Conocimiento de los precios, conocimiento de los negocios.	87. Conocimiento de la competencia
Entrevistado 5: Aquí mi amiga es la experta. Yo soy buena para unas cosas, pero la experta en recursos es esta señorita. Todo como está escrito es más fácil. Tenemos hojas de cálculos para estudiar los costos y los precios. Y enseñamos al muchacho que trabaja con nosotras, al uso adecuado de cada grano de azúcar porque si no todo incide en pérdidas.	88. División de responsabilidades 89. Manejo de herramientas ofimáticas 90. Capacitación constante del personal

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 8. Identificación de códigos para el indicador 6: Visión de futuro

Ítem 6:	¿Cómo visualiza a la empresa en 5 años?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1: Vamos pa lante, verracos, tenaces, ya no vuelvo a trabajar como empleada. Estamos fuertes y ya sabemos que en las vacas gordas hay que guardar cuando venga la sequía. Estamos pensando en montar tienda física para comida al momento, y para que la gente se lleve el producto. Pero sólo lo estamos pensando.	91. Preferencia del emprendimiento ante el trabajo como empleado
Entrevistado 2: Grande grande, con mis nietos trabajando. Con más productos de los que estoy investigando. Ya tenemos panelas saborizadas orgánicas, y eso no ha salido aquí. Yo contraté a una joven ingeniera en química encargada de eso junto con mi hijo.	92. Suma de profesionales para el crecimiento del negocio
Entrevistado 3: Uy en 5 años? Quiero que mis diseños estén en todas las calles y que digan que en el negocio de XXXXXX es donde hacen lo mejor, también en las reparaciones. Soy muy soñador. Quiero agradecerle a mi tía por prestarme su garaje, se lo quiero arreglar y pasarme a un negocio en un lugar más visible.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 4: Ubicados en todos los pueblos de Norte de Santander	93. Diversificación geográfica
Entrevistado 5: Con nuevas tiendas en la ciudad y conceptos diferentes, incluso que en cada tienda usted consiga cosas diferentes, zona diferente, pero la misma calidad de servicio.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 9. Sistema de categorías emergentes parta la dimensión inicial: Organización

	Códigos	Dimensiones
1.	Inicio por carencias familiares	Familia y negocio
2.	Familia como soporte del negocio	
3.	Enseñanza ancestral familiar	
4.	Realidad familiar influye en el negocio	
5.	Impacto del negocio en el crecimiento y desarrollo familiar	
6.	Know How familiar	
7.	Orientación a la mejora de la calidad de vida	Desarrollo personal
8.	Negocio como parte de la vida	
9.	El negocio parte de un sueño	
10.	Empresa como sustento	
11.	Circunstancias negativas del entorno llevan al origen del emprendimiento	Gestión del entorno
12.	Análisis de oportunidades	
13.	Relación bidireccional entre entorno y crecimiento del negocio	
14.	Conocimiento de las tendencias del contexto geográfico	
15.	Impacto del entorno económico en los precios	
16.	Empirismo en capacidades como inicio de un emprendimiento	Gestión del conocimiento
17.	Reconocimiento de habilidades	
18.	Autoaprendizaje para logro de habilidades	
19.	Necesidad de capacitación percibida	
20.	Aprendizaje de ensayo y error	
21.	Conocimientos integrales en lo empírico	
22.	Apoyo en la ciencia	
23.	Conocimientos profesionales formales aplicados en el negocio	
24.	Necesidad de formación profesional en el emprendimiento de un negocio	
25.	Manejo de herramientas ofimáticas	
26.	Búsqueda de colaboradores	Aliados
27.	Eficiencia en los recursos	Eficiencia
28.	Objetivos por niveles de logro	Efectividad
29.	Establecimiento de metas	
30.	Comunicación con el cliente	Eficacia
31.	Calidad por sobre otros atributos de valor	
32.	Ayuda a la comunidad	Responsabilidad social
33.	Reconocimiento de la importancia de procesos gerenciales	Direccionamiento estratégico
34.	Arte en la gestión de un negocio	
35.	Diversificación del negocio	
36.	Orientación a la formalidad mercantil del negocio	
37.	Capacidad estratégica para la gestión	
38.	Valoración de lo importante ante lo urgente	
39.	Conocimiento de proveedores	
40.	Diversificación geográfica	
41.	Conocimiento pleno del tipo de negocio	Diseño organizacional
42.	Reconocimiento de la curva de crecimiento del negocio	
43.	Valores como anclaje del negocio	
44.	División de responsabilidades	
45.	Reconocimiento del riesgo económico	Competencia financiera
46.	Habilidades en la gestión financiera	
47.	Existencia de estructura de costos	
48.	Fijación de metas de rentabilidad	

Cuadro 9. (cont.)

Códigos	Dimensiones
49. Búsqueda de diferenciación 50. Innovación y desarrollo 51. Capacidad de crecimiento 52. Satisfacción de las necesidades del cliente 53. Orientación al posicionamiento 54. Conocimiento de los atributos de calidad 55. Conocimiento del valor agregado por sobre la competencia 56. Definición del factor diferencial 57. Conocimiento de la definición de calidad desde el cliente 58. Diferenciación del tipo de cliente en cuanto a necesidades 59. Experiencia clave en el posicionamiento 60. Conocimiento de la competencia	Competitividad
61. Miedo a las decisiones de inversión 62. Asumir riesgos para el crecimiento 63. Conocimiento pleno de las variables que influyen en las decisiones 64. Investigación como proceso que antecede a las decisiones	Toma de decisiones
65. Crecimiento constante del negocio, desde su etapa de inicio 66. Crisis como medio de crecimiento 67. Preferencia del emprendimiento ante el trabajo como empleado	Orientación al logro
68. Diversificación de procesos 69. Conocimiento de procesos y procedimientos 70. Importancia de la estandarización de procesos y productos 71. Formalización documental de los procesos 72. Diferencia clara entre un proceso de producción y un proceso de atención al cliente 73. Uso de las TIC´s para el desarrollo de los procesos 74. Logística de producción y venta 75. Manejo del inventario	Gestión de procesos
76. Expertos en cada etapa del proceso 77. Conocimiento compartido entre los colaboradores 78. Valoración de la capacidad del talento humano 79. Capacitación constante del personal 80. Suma de profesionales para el crecimiento del negocio	Competencias del talento humano
81. Plan de negocio como soporte 82. Planificación estratégica de los procesos 83. Planificación de la producción 84. Previsiones de compras 85. Planes operativos en las diferentes áreas del negocio	Planificación estratégica
86. Creatividad para la innovación 87. Variabilidad de productos para la satisfacción del cliente 88. Innovación como elemento clave del posicionamiento 89. Costumbre familiar de innovación 90. El cliente establece los elementos de innovación 91. Innovación en toda la cadena de valor 92. Innovación en materiales e insumos	Innovación y desarrollo
93. Capacidad de retroalimentación y cambio	Gestión del cambio

Fuente: Elaboración propia

Discusión de resultados: Se encuentra un total de 93 códigos, distribuidos en 20 dimensiones. Resaltan en estas dimensiones, no sólo los elementos administrativos propios de la gestión empresarial, representados por la planificación, organización, dirección y control (Chiavenato, 2011), los cuales, aunque no explícitos, se encuentran atados de manera directa a los elementos estratégicos del direccionamiento y el diseño organizacional (Daft, 2010). Aparece un componente fuertemente arraigado en la gestión de los emprendimientos, representado con la relación familia-negocio, la cual determina además del conocimiento empírico, la naturaleza misma del sueño emprendedor y de la orientación al logro (Albornoz, Contreras y Espinosa et al. 2021). Por su parte, la innovación y desarrollo son elementos trascendentales que apuntan a la competitividad, de la mano de la gestión del conocimiento y del desarrollo de competencias integrales en el talento humano (Hernández, 2002).

Los elementos asociados a la productividad (Beltrán, 1998), siendo estos representados por la eficiencia, la efectividad y la eficacia, se encuentran debidamente diferenciados y gestionados con el trabajo en equipo (Bracho y García, 2013), el cual es transversal desde el diseño del negocio hasta la toma de decisiones. Asimismo, surgen elementos clave como la responsabilidad social, la gestión del entorno, los aliados del negocio y la competencia financiera, como elementos medulares propios de la curva de crecimiento del negocio, aportando todos estos elementos al fortalecimiento de la cadena de valor organizacional (Porter, 2000).

Dimensión: Liderazgo

La información de la extracción de códigos para esta dimensión, se muestra en el Cuadro 10, en la estructura de indicadores respectivos. Seguidamente, se construye en el Cuadro 11, una estructura preliminar de categorías y dimensiones emergentes para esta dimensión, la cual irá alimentado el sistema final de categorías emergentes de este trabajo. Luego de este cuadro, se realiza la respectiva discusión de resultados.

Cuadro 10. Identificación de códigos para el indicador 7: Capacidad de motivación al equipo de trabajo

Ítem 7:	¿Cuáles considera que son la clave de la motivación gerencial en el personal?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1: Las ganas de echar para adelante, de ser diferentes, de tener estabilidad económica, de ser reconocidos. Al principio la motivación fue la supervivencia, pero ya van cambiando los planes. Queremos que nuestra gente que nos apoyó tanto al inicio, porque todos estábamos pasándola muy mal, entonces queremos que nuestra gente crezca. Le cuento más bien que una de mis empleadas se me fue y montó una ponquetería, pero sigue siendo mi asesora de mercado jajajajajajaj.	94. Necesidad de reconocimiento 95. Crecimiento personal del talento humano
Entrevistado 2: Mi gente está contenta, yo estoy contento. Cada día le doy gracias a Dios por estar vivo, hay que darle gracias a Dios porque mire mi empresita como va. Usted no puede creer cómo empecé. Yo aprendo de mis muchachos, porque uno no se las sabe todas. Aquí todos somos felices, familiares.	96. Motivación del recurso humano como clave del éxito 97. Creencia en la espiritualidad
Entrevistado 3: Yo siempre estoy motivado jajajajajajajaj mire siempre como los artistas. Así me sienta triste, me pongo a diseñar y cuando veo mis trabajos, me siento uffff bacanísimo.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 4: Trabajo bien remunerado y saber que eres importante para la empresa y no sólo eres un preparador de comidas. Si no fuera por las sonrisas y entregas de nuestros trabajadores y de nosotros, los clientes no fueran los mismos.	98. Remuneración como base del desempeño 99. Empatía entre gerencia y personal
Entrevistado 5: Que nuestro negocio crezca y hacer de esto nuestro medio de ingreso de vida. Eso nos hace ponerle amor al trabajo.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 11. Sistema de categorías emergentes parta la dimensión inicial: Liderazgo

	Códigos	Dimensiones
1.	Inicio por carencias familiares	Familia y negocio
2.	Familia como soporte del negocio	
3.	Enseñanza ancestral familiar	
4.	Realidad familiar influye en el negocio	
5.	Impacto del negocio en el crecimiento y desarrollo familiar	
6.	Know How familiar	
7.	Orientación a la mejora de la calidad de vida	Desarrollo personal
8.	Negocio como parte de la vida	
9.	El negocio parte de un sueño	
10.	Empresa como sustento	
11.	Crecimiento personal del talento humano	
12.	Creencia en la espiritualidad	
13.	Circunstancias negativas del entorno llevan al origen del emprendimiento	Gestión del entorno
14.	Análisis de oportunidades	
15.	Relación bidireccional entre entorno y crecimiento del negocio	
16.	Conocimiento de las tendencias del contexto geográfico	
17.	Impacto del entorno económico en los precios	
18.	Empirismo en capacidades como inicio de un emprendimiento	Gestión del conocimiento
19.	Reconocimiento de habilidades	
20.	Autoaprendizaje para logro de habilidades	
21.	Necesidad de capacitación percibida	
22.	Aprendizaje de ensayo y error	
23.	Conocimientos integrales en lo empírico	
24.	Apoyo en la ciencia	
25.	Conocimientos profesionales formales aplicados en el negocio	
26.	Necesidad de formación profesional en el emprendimiento de un negocio	
27.	Manejo de herramientas ofimáticas	
28.	Búsqueda de colaboradores	Aliados
29.	Eficiencia en los recursos	Eficiencia
30.	Objetivos por niveles de logro	Efectividad
31.	Establecimiento de metas	
32.	Comunicación con el cliente	Eficacia
33.	Calidad por sobre otros atributos de valor	
34.	Ayuda a la comunidad	Responsabilidad social
35.	Reconocimiento de la importancia de procesos gerenciales	Direccionamiento estratégico
36.	Arte en la gestión de un negocio	
37.	Diversificación del negocio	
38.	Orientación a la formalidad mercantil del negocio	
39.	Capacidad estratégica para la gestión	
40.	Valoración de lo importante ante lo urgente	
41.	Conocimiento de proveedores	
42.	Diversificación geográfica	
43.	Conocimiento pleno del tipo de negocio	Diseño organizacional
44.	Reconocimiento de la curva de crecimiento del negocio	
45.	Valores como anclaje del negocio	
46.	División de responsabilidades	

Cuadro 11. (cont.)

	Códigos	Dimensiones
47.	Reconocimiento del riesgo económico	Competencia financiera
48.	Habilidades en la gestión financiera	
49.	Existencia de estructura de costos	
50.	Fijación de metas de rentabilidad	
51.	Búsqueda de diferenciación	Competitividad
52.	Innovación y desarrollo	
53.	Capacidad de crecimiento	
54.	Satisfacción de las necesidades del cliente	
55.	Orientación al posicionamiento	
56.	Conocimiento de los atributos de calidad	
57.	Conocimiento del valor agregado por sobre la competencia	
58.	Definición del factor diferencial	
59.	Conocimiento de la definición de calidad desde el cliente	
60.	Diferenciación del tipo de cliente en cuanto a necesidades	
61.	Experiencia clave en el posicionamiento	
62.	Conocimiento de la competencia	
63.	Necesidad de reconocimiento	
64.	Miedo a las decisiones de inversión	Toma de decisiones
65.	Asumir riesgos para el crecimiento	
66.	Conocimiento pleno de las variables que influyen en las decisiones	
67.	Investigación como proceso que antecede a las decisiones	
68.	Crecimiento constante del negocio, desde su etapa de inicio	Orientación al logro
69.	Crisis como medio de crecimiento	
70.	Preferencia del emprendimiento ante el trabajo como empleado	
71.	Diversificación de procesos	Gestión de procesos
72.	Conocimiento de procesos y procedimientos	
73.	Importancia de la estandarización de procesos y productos	
74.	Formalización documental de los procesos	
75.	Diferencia clara entre un proceso de producción y un proceso de atención al cliente	
76.	Uso de las TIC´s para el desarrollo de los procesos	
77.	Logística de producción y venta	
78.	Manejo del inventario	
79.	Expertos en cada etapa del proceso	Competencias del talento humano
80.	Conocimiento compartido entre los colaboradores	
81.	Valoración de la capacidad del talento humano	
82.	Capacitación constante del personal	
83.	Suma de profesionales para el crecimiento del negocio	
84.	Plan de negocio como soporte	Planificación estratégica
85.	Planificación estratégica de los procesos	
86.	Planificación de la producción	
87.	Previsiones de compras	
88.	Planes operativos en las diferentes áreas del negocio	
89.	Creatividad para la innovación	Innovación y desarrollo
90.	Variabilidad de productos para la satisfacción del cliente	
91.	Innovación como elemento clave del posicionamiento	
92.	Costumbre familiar de innovación	
93.	El cliente establece los elementos de innovación	
94.	Innovación en toda la cadena de valor	
95.	Innovación en materiales e insumos	

Cuadro 11. (cont.)

Códigos	Dimensiones
96. Capacidad de retroalimentación y cambio	Gestión del cambio
97. Motivación del recurso humano como clave del éxito 98. Remuneración como base del desempeño 99. Empatía entre gerencia y personal	Clima y motivación

Fuente: Elaboración propia

Discusión de resultados: Se adicionan al sistema emergente del Cuadro 9, 6 nuevos códigos, los cuales se representan en color amarillo, abonando a las dimensiones anteriormente identificadas. No obstante, se crea una nueva dimensión denominada clima y motivación, en la cual se tratan aspectos como la remuneración y la empatía de la gerencia con el personal, la cual influye en el desempeño desde la integración y la motivación percibida en el clima de trabajo (Chiavenato, 2011).

Dimensión: Comunicación

La información de la extracción de códigos para esta dimensión, se muestra en los Cuadros 12 y 13, en la estructura de indicadores respectivos. Seguidamente, se construye en el Cuadro 14, una estructura preliminar de categorías y dimensiones emergentes para esta dimensión, la cual irá alimentado el sistema final de categorías emergentes de este trabajo. Luego de este cuadro, se realiza la respectiva discusión de resultados.

Cuadro 12. Identificación de códigos para el indicador 8: Información al personal en cuanto el diseño organizacional

Ítem 8:	¿Cuáles son los mecanismos de comunicación e información que utiliza la empresa para que el personal conozca acerca del diseño organizacional?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1: Uy, estas preguntas están tenaces, pero no crea que no sé, yo soy mu estudiosa y estudié gestión administrativa y siempre me gustó todo lo de la empresa. Tengo habilidades jajajajajajaj y mis hijos también. Bueno, principal, nuestras logias jajaja, reuniones familiares para tomar decisiones. Y la tecnología, sin celulares somos nadie, increíble. Uso mi computadora, tengo registros de mis clientes y me encanta ver cómo hemos crecido y cómo aprovechamos de bien los recursos que el fondo nos entregó. Ya somos independientes. Le digo a mis hijos y le demuestro a todos los pelaos, la importancia de estudiar.	100.Toma de decisiones en equipo 101.Control de clientes
Entrevistado 2: Todo aquí se arregla en el momento. Todo se habla, hay mucha confianza. Yo soy un hombre serio. Ya me conocen. No me gustan los conflictos.	102.Gestión asertiva del conflicto
Entrevistado 3: Bueno, comunicación? Uso mi celular para todo, y con mis amigos de las ventas de cacharrería pido domicilios y veo catálogos de productos y nuevas pinturas.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 4: Clave. Full reuniones, con todo. Grupos de WhatsApp en los que todo se comunica en el instante. Oportuno, clave. Nada se puede dejar para luego. Ah, mira, para cosas personales, con cada quien. Respeto pleno a las personas. Valores de familia.	103.Reuniones de trabajo como mecanismo de comunicación 104.Atención inmediata de las circunstancias 105.Respeto como valor en el trato del personal
Entrevistado 5: Todo lo conversamos, estemos juntas o no, por teléfono. Comunicación con los clientes por el WhatsApp Business, es interesante. Comunicación con nuestros proveedores. Ya tenemos personas fijas. La tecnología es fundamental.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 13. Identificación de códigos para el indicador 9: Búsqueda de información suficiente y oportuna para el desarrollo de los procesos

Ítem 9:	¿Cómo se obtiene información suficiente y oportuna para el desarrollo de los procesos?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1: Estamos pendiente de noticias todo el tiempo. Miramos páginas especializadas en marketing. Revisamos cómo van las cosas en Colombia, no sólo con la comida sino con todos los sectores. Hasta a veces los Tik Tok que usted no le para bolas, pues eso es importante. Se aprenden cosas. También pendiente full de los vecinos, de los tenderos siempre en la jugada.	106. Información respecto a la dinámica diaria del entorno
Entrevistado 2: Yo soy viejo pero manejo la internet, las redes. Mire mi Instagram, mi hijo me hizo mi mercadeo. Yo leo, yo investigo. Veo las noticias, porque si usted no sabe de las noticias, no sabe de nada.	107. Alfabetización tecnológica
Entrevistado 3: De internet. El que no maneje internet no está en nada.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 4: Mi esposo es un magneto naaaaaaa una parabólica. Todo averigua, todo pregunta, y yo, más pilosa. Nada se nos escapa, estamos en todo. Averiguamos, estudiamos, leemos.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 5: De internet, del ambiente, de los comentarios, de los clientes, de las noticias. De las redes sociales. De nosotras mismas. De las anécdotas del día. Cada día analizamos cómo nos fue. A veces no nos queda tiempo, pro tratamos de hacerlo.	108. Análisis diario del progreso del negocio

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 14. Sistema de categorías emergentes parta la dimensión inicial: Comunicación

	Códigos	Dimensiones
1.	Inicio por carencias familiares	Familia y negocio
2.	Familia como soporte del negocio	
3.	Enseñanza ancestral familiar	
4.	Realidad familiar influye en el negocio	
5.	Impacto del negocio en el crecimiento y desarrollo familiar	
6.	Know How familiar	
7.	Orientación a la mejora de la calidad de vida	Desarrollo personal
8.	Negocio como parte de la vida	
9.	El negocio parte de un sueño	
10.	Empresa como sustento	
11.	Crecimiento personal del talento humano	
12.	Creencia en la espiritualidad	
13.	Circunstancias negativas del entorno llevan al origen del emprendimiento	Gestión del entorno
14.	Análisis de oportunidades	
15.	Relación bidireccional entre entorno y crecimiento del negocio	
16.	Conocimiento de las tendencias del contexto geográfico	
17.	Impacto del entorno económico en los precios	
18.	Información respecto a la dinámica diaria del entorno	
19.	Empirismo en capacidades como inicio de un emprendimiento	Gestión del conocimiento
20.	Reconocimiento de habilidades	
21.	Autoaprendizaje para logro de habilidades	
22.	Necesidad de capacitación percibida	
23.	Aprendizaje de ensayo y error	
24.	Conocimientos integrales en lo empírico	
25.	Apoyo en la ciencia	
26.	Conocimientos profesionales formales aplicados en el negocio	
27.	Necesidad de formación profesional en el emprendimiento de un negocio	
28.	Manejo de herramientas ofimáticas	
29.	Alfabetización tecnológica	
30.	Búsqueda de colaboradores	Aliados
31.	Eficiencia en los recursos	Eficiencia
32.	Objetivos por niveles de logro	Efectividad
33.	Establecimiento de metas	
34.	Comunicación con el cliente	Eficacia
35.	Calidad por sobre otros atributos de valor	
36.	Ayuda a la comunidad	Responsabilidad social
37.	Reconocimiento de la importancia de procesos gerenciales	Direccionamiento estratégico
38.	Arte en la gestión de un negocio	
39.	Diversificación del negocio	
40.	Orientación a la formalidad mercantil del negocio	
41.	Capacidad estratégica para la gestión	
42.	Valoración de lo importante ante lo urgente	
43.	Conocimiento de proveedores	
44.	Diversificación geográfica	
45.	Análisis diario del progreso del negocio	

Cuadro 14. (cont.)

	Códigos	Dimensiones
46.	Conocimiento pleno del tipo de negocio	Diseño organizacional
47.	Reconocimiento de la curva de crecimiento del negocio	
48.	Valores como anclaje del negocio	
49.	División de responsabilidades	
50.	Reconocimiento del riesgo económico	Competencia financiera
51.	Habilidades en la gestión financiera	
52.	Existencia de estructura de costos	
53.	Fijación de metas de rentabilidad	
54.	Búsqueda de diferenciación	Competitividad
55.	Innovación y desarrollo	
56.	Capacidad de crecimiento	
57.	Satisfacción de las necesidades del cliente	
58.	Orientación al posicionamiento	
59.	Conocimiento de los atributos de calidad	
60.	Conocimiento del valor agregado por sobre la competencia	
61.	Definición del factor diferencial	
62.	Conocimiento de la definición de calidad desde el cliente	
63.	Diferenciación del tipo de cliente en cuanto a necesidades	
64.	Experiencia clave en el posicionamiento	
65.	Conocimiento de la competencia	
66.	Necesidad de reconocimiento	
67.	Miedo a las decisiones de inversión	Toma de decisiones
68.	Asumir riesgos para el crecimiento	
69.	Conocimiento pleno de las variables que influyen en las decisiones	
70.	Investigación como proceso que antecede a las decisiones	
71.	Toma de decisiones en equipo	
72.	Crecimiento constante del negocio, desde su etapa de inicio	Orientación al logro
73.	Crisis como medio de crecimiento	
74.	Preferencia del emprendimiento ante el trabajo como empleado	
75.	Diversificación de procesos	Gestión de procesos
76.	Conocimiento de procesos y procedimientos	
77.	Importancia de la estandarización de procesos y productos	
78.	Formalización documental de los procesos	
79.	Diferencia clara entre un proceso de producción y un proceso de atención al cliente	
80.	Uso de las TIC´s para el desarrollo de los procesos	
81.	Logística de producción y venta	
82.	Manejo del inventario	
83.	Control de clientes	
84.	Atención inmediata de las circunstancias	
85.	Expertos en cada etapa del proceso	Competencias del talento humano
86.	Conocimiento compartido entre los colaboradores	
87.	Valoración de la capacidad del talento humano	
88.	Capacitación constante del personal	
89.	Suma de profesionales para el crecimiento del negocio	
90.	Plan de negocio como soporte	Planificación estratégica
91.	Planificación estratégica de los procesos	
92.	Planificación de la producción	
93.	Previsiones de compras	
94.	Planes operativos en las diferentes áreas del negocio	

Cuadro 14. (cont.)

Códigos	Dimensiones
95. Creatividad para la innovación 96. Variabilidad de productos para la satisfacción del cliente 97. Innovación como elemento clave del posicionamiento 98. Costumbre familiar de innovación 99. El cliente establece los elementos de innovación 100. Innovación en toda la cadena de valor 101. Innovación en materiales e insumos	Innovación y desarrollo
102. Capacidad de retroalimentación y cambio	Gestión del cambio
103. Motivación del recurso humano como clave del éxito 104. Remuneración como base del desempeño 105. Empatía entre gerencia y personal 106. Gestión asertiva del conflicto 107. Reuniones de trabajo como mecanismo de comunicación 108. Respeto como valor en el trato del personal	Clima y motivación

Fuente: Elaboración propia

Discusión de resultados: Se adicionan al sistema integrado del Cuadro 11, 9 nuevos códigos, los cuales se complementan en la estructura primaria y se señalan en color amarillo. En estos nuevos códigos destacan las comunicaciones y el manejo de la información, siendo ambas variantes del direccionamiento estratégico tanto del entorno como de los procesos (Porter, 2000), además de principios como los valores que rigen la dinámica organizacional (Koontz y Weihrich, 2008), o el manejo de la incertidumbre en el marco de la gestión asertiva de procesos y toma de decisiones (Medina, Delgado y Lavado, 2012).

Dimensión: Trabajo en equipo

La información de la extracción de códigos para esta dimensión, se muestra en los cuadros del 15 al 17, en la estructura de indicadores respectivos. Seguidamente, se construye en el Cuadro 18, una estructura preliminar de categorías y dimensiones emergentes para esta dimensión, la cual irá alimentado el sistema final de categorías emergentes de este trabajo. Luego de este cuadro, se realiza la respectiva discusión de resultados.

Cuadro 15. Identificación de códigos para el indicador 10: Escogencia en equipo, de las mejores alternativas de decisión

Ítem 10:	En el trabajo en equipo, ¿cómo la gerencia y el personal manejan las mejores alternativas de decisión?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1: Aquí todos opinan y a todos se les escucha. Eso de que si usted es el jefe, y el que habla, no no no, así no es. Las mejores ideas han salido del que usted menos piensa. Y cada quien tiene su función. Y los pelaos son tenaces, encuentran información de donde usted no se imagina, porque se mueven mucho en la calle. Así que pelaos, pero claves en nuestro negocio. Me da nostalgia, mire, se me salen las lágrimas, pero la unión nos sacó adelante. Peléabamos, normal, pero resolvíamos. Y seguimos resolviendo. Usted sabe que en las familias no todo es color de rosas.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 2: Pues las decisiones las tomo yo, pero pido ayuda para estar en los tiempos nuevos, porque sé que soy viejo y que hay cosas nuevas. Estoy actualizado. Hay cosas que aprendí a dejarle a mis hijos.	109.Delegación de funciones
Entrevistado 3: Yo tomo las decisiones porque soy el dueño jajajajajajaj, pero los diseños no es que los digo yo. Yo planteo cosas a los clientes y ellos traen dibujos y como soy muy bueno dibujando, rápido les saco otras cosas, tiene que ser un acuerdo con mis clientes. Las muejres son tenaces jajajajaj.	110.Reconocimiento de los niveles jerárquicos
Entrevistado 4: Todos somos equipo. Sin equipo, olvídate de empresa. Todos participamos en diferentes equipos porque desde el COVID aprendimos a que tenemos que cuidarnos no tanto como trabajadores, sino como seres humanos. Los abrazos son cada mañana. Nos llenan de energía.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 5: Equipo al mil por ciento. Si no, moriremos jajajajajajaj.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 16. Identificación de códigos para el indicador 11: Reconocimiento a las habilidades del personal

Ítem 11:	¿Cómo se lleva a cabo el reconocimiento a las habilidades del personal?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1: Como le dije, cada quien tiene lo suyo. El que busca información, el que hace los mandados, al que le salen bien las recetas, el de la mano fuerte para centrarnos, el de las ideas más bacanas. Pero nos propusimos que todos debíamos aprender de todo, porque el COVID nos dejó la enseñanza de que en cualquier momento, usted cerró los ojos y ya al otro día no está. También puede decidir tomar otro rumbo, y la libertad es lo más bonito, no cree?.	111.Libertad para expresar opiniones
Entrevistado 2: Yo tengo un ojo muy muy bueno para la gente buena. Y me quieren mucha, y trabajan por amor a su trabajo. Yo pago bien porque si no la gente se me va, y sé que tienen necesidad. Y mis muchachos saben. Mis hijos son formados. Yo les dí educación. Y yo estudié hasta donde pude en el SENA y me diento muy orgulloso de todo lo que he logrado.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 3: Aprendí en el Sena a manejar un negocio, claro, no todo, la realidad es otra cosa. Pero en las prácticas se aprende mucho de la verdad de cómo se hacen las cosas, y se entiende por qué la gente cobra sus servicios, y es que todo tiene un costo. En mi área es difícil porque como son diseños artísticos, todo cuesta mucho, y si no tuviera habilidades de diseño que son mías porque desde niño me gustó pintar, este no fuera mi sueño. Este trabajo es mi escape del mundo.	112.Complementación teoría y práctica
Entrevistado 4: Premios, gritos y fiestas. Empleados del mes. Somos gente joven, bacana, alegre. Me toca parar la energía de mis papás. Siempre hay un amigo que se las gana todas.	113.Actividades de socialización para crear lazos
Entrevistado 5: Somos muy inteligentes, aprendimos mucho, muchos. Fuimos aprendices estrella jajajajaj y somos jóvenes y nos gusta estudiar, además como XXXXX ya había trabajado en otros lugares, tiene mucho conocimiento para meterle a nuestro negocio.	114.Experiencias laborales previas como aporte al negocio

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 17. Identificación de códigos para el indicador 12: Desarrollo permanente de habilidades gerenciales en el equipo de trabajo

Ítem 12:	¿Cómo se asegura en la empresa el desarrollo permanente de habilidades gerenciales en el equipo de trabajo?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1: Jajajajajajaj créame que los videos de youtube son fundamentales. Muuuucho, no se imagina. Las redes sociales si se usan bien, son beneficiosas. También hemos hecho cursos de cocina, y hasta para desestresarnos, cursos de arte. A mí me gusta tejer y bordar. Hay que hacer cosas que uno ama para estar felices en el trabajo. Trabajar no es lo único en la vida. Mi hijo me dijo que quería aprender mecánica d motos y ya terminó, y cuando está libre se pone en eso y el pelao hace su plata.	115. Manejo de emociones con actividades de recreación
Entrevistado 2: Yo la verdad, soy un buen gerente. No soy ingeniero, pero sé lo que hago. He logrado construir una empresa desde la nada, desde chiquito, por amor al trabajo, y para sacar adelante a mi familia. Se aprende en el camino. Usted va aprendiendo a llevar las cosas, a veces comete los errores, pero sale adelante.	116. Amor al trabajo 117. Aprendizaje de los errores
Entrevistado 3: Uy, no me he ocupado de eso, pero sabe?. Si es importante aprender más a usar el dinero, porque uno es que la empresa es un sueño, si usted se descuida se le va la plata. En el fondo lo enseñan y le dicen un montón de cosas por hacer, pero si a la hora de la verdad usted no pregunta, no busca ayuda, la plata se le va y no la ve y luego qué hace. Yo siempre fui desde niño ahorrativo por lo mismo de familia muy pobre, y la pienso mucho para gastar. Pero gerente, pues no me siento un gerente jajajajajajaja imagínese que un día sea un gran gerente de una empresa. Bacano.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 4: Todos estudiamos. Todos. Cursos. Yo organizo con gente bacana que sabe de tendencias, y nos dictan charlas cortas para todos. Me gusta que mi gente esté al tanto de todo. Especialmente que aprendan de servicio al cliente que falla tanto en comida, porque muchos negocios creen que es coicnar y vender. No nooooooooooo es mantener al cliente para crecer. Hay que formarse. Buscar alternativas de fortalecimiento. En gerencia hay mucho que aprender. Un gerente no se hace con un título, un gerente se hace en el ruedo. En el Fondo?. Bueno, es que hay gente pilosa y gente que en realidad está empezando de cero y los de industria no tienen formación administrativa, pero todos tenemos derecho. Pero si hay que aprender. El estudio es la clave para el progreso. El mundo a ti te forma, pero si tienes fortaleza de estudio, naaaaaa despegas como bala.	118. Importancia del servicio al cliente
Entrevistado 5: Pues ya tenemos nuestro tecnólogo, pero como no nacimos cocineras, entonces nos tocó aprender mucho. Los tutoriales, hicimos cursos de cocina. Y tenemos aquí al estrella señor chef.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 18. Sistema de categorías emergentes parta la dimensión inicial: Trabajo en equipo

	Códigos	Dimensiones
1.	Inicio por carencias familiares	Familia y negocio
2.	Familia como soporte del negocio	
3.	Enseñanza ancestral familiar	
4.	Realidad familiar influye en el negocio	
5.	Impacto del negocio en el crecimiento y desarrollo familiar	
6.	Know How familiar	
7.	Orientación a la mejora de la calidad de vida	Desarrollo personal
8.	Negocio como parte de la vida	
9.	El negocio parte de un sueño	
10.	Empresa como sustento	
11.	Crecimiento personal del talento humano	
12.	Creencia en la espiritualidad	
13.	Circunstancias negativas del entorno llevan al origen del emprendimiento	Gestión del entorno
14.	Análisis de oportunidades	
15.	Relación bidireccional entre entorno y crecimiento del negocio	
16.	Conocimiento de las tendencias del contexto geográfico	
17.	Impacto del entorno económico en los precios	
18.	Información respecto a la dinámica diaria del entorno	
19.	Empirismo en capacidades como inicio de un emprendimiento	Gestión del conocimiento
20.	Reconocimiento de habilidades	
21.	Autoaprendizaje para logro de habilidades	
22.	Necesidad de capacitación percibida	
23.	Aprendizaje de ensayo y error	
24.	Conocimientos integrales en lo empírico	
25.	Apoyo en la ciencia	
26.	Conocimientos profesionales formales aplicados en el negocio	
27.	Necesidad de formación profesional en el emprendimiento de un negocio	
28.	Manejo de herramientas ofimáticas	
29.	Alfabetización tecnológica	
30.	Complementación teoría y práctica	
31.	Experiencias laborales previas como aporte al negocio	
32.	Búsqueda de colaboradores	Aliados
33.	Eficiencia en los recursos	Eficiencia
34.	Objetivos por niveles de logro	Efectividad
35.	Establecimiento de metas	
36.	Comunicación con el cliente	Eficacia
37.	Calidad por sobre otros atributos de valor	
38.	Ayuda a la comunidad	Responsabilidad social

Cuadro 18. (cont.)

	Códigos	Dimensiones
39.	Reconocimiento de la importancia de procesos gerenciales	Direccionamiento estratégico
40.	Arte en la gestión de un negocio	
41.	Diversificación del negocio	
42.	Orientación a la formalidad mercantil del negocio	
43.	Capacidad estratégica para la gestión	
44.	Valoración de lo importante ante lo urgente	
45.	Conocimiento de proveedores	
46.	Diversificación geográfica	
47.	Análisis diario del progreso del negocio	
48.	Conocimiento pleno del tipo de negocio	Diseño organizacional
49.	Reconocimiento de la curva de crecimiento del negocio	
50.	Valores como anclaje del negocio	
51.	División de responsabilidades	
52.	Delegación de funciones	
53.	Reconocimiento de los niveles jerárquicos	
54.	Reconocimiento del riesgo económico	Competencia financiera
55.	Habilidades en la gestión financiera	
56.	Existencia de estructura de costos	
57.	Fijación de metas de rentabilidad	
58.	Búsqueda de diferenciación	Competitividad
59.	Innovación y desarrollo	
60.	Capacidad de crecimiento	
61.	Satisfacción de las necesidades del cliente	
62.	Orientación al posicionamiento	
63.	Conocimiento de los atributos de calidad	
64.	Conocimiento del valor agregado por sobre la competencia	
65.	Definición del factor diferencial	
66.	Conocimiento de la definición de calidad desde el cliente	
67.	Diferenciación del tipo de cliente en cuanto a necesidades	
68.	Experiencia clave en el posicionamiento	
69.	Conocimiento de la competencia	
70.	Necesidad de reconocimiento	
71.	Importancia del servicio al cliente	
72.	Miedo a las decisiones de inversión	Toma de decisiones
73.	Asumir riesgos para el crecimiento	
74.	Conocimiento pleno de las variables que influyen en las decisiones	
75.	Investigación como proceso que antecede a las decisiones	
76.	Toma de decisiones en equipo	
77.	Diversificación de procesos	Gestión de procesos
78.	Conocimiento de procesos y procedimientos	
79.	Importancia de la estandarización de procesos y productos	
80.	Formalización documental de los procesos	
81.	Diferencia clara entre un proceso de producción y un proceso de atención al cliente	
82.	Uso de las TIC´s para el desarrollo de los procesos	
83.	Logística de producción y venta	
84.	Manejo del inventario	
85.	Control de clientes	
86.	Atención inmediata de las circunstancias	

Cuadro 18. (cont.)

Códigos	Dimensiones
87. Expertos en cada etapa del proceso 88. Conocimiento compartido entre los colaboradores 89. Valoración de la capacidad del talento humano 90. Capacitación constante del personal 91. Suma de profesionales para el crecimiento del negocio	Competencias del talento humano
92. Crecimiento constante del negocio, desde su etapa de inicio 93. Crisis como medio de crecimiento 94. Preferencia del emprendimiento ante el trabajo como empleado	Orientación al logro
95. Plan de negocio como soporte 96. Planificación estratégica de los procesos 97. Planificación de la producción 98. Previsiones de compras 99. Planes operativos en las diferentes áreas del negocio	Planificación estratégica
100. Creatividad para la innovación 101. Variabilidad de productos para la satisfacción del cliente 102. Innovación como elemento clave del posicionamiento 103. Costumbre familiar de innovación 104. El cliente establece los elementos de innovación 105. Innovación en toda la cadena de valor 106. Innovación en materiales e insumos	Innovación y desarrollo
107. Capacidad de retroalimentación y cambio 108. Aprendizaje de los errores	Gestión del cambio
109. Motivación del recurso humano como clave del éxito 110. Remuneración como base del desempeño 111. Empatía entre gerencia y personal 112. Gestión asertiva del conflicto 113. Reuniones de trabajo como mecanismo de comunicación 114. Respeto como valor en el trato del personal 115. Libertad para expresar opiniones 116. Actividades de socialización para crear lazos 117. Manejo de emociones con actividades de recreación 118. Amor al trabajo	Clima y motivación

Fuente: Elaboración propia

Discusión de resultados: Se adicionan a la estructura del Cuadro 14, 10 nuevos códigos, los cuales se integran alas dimensiones predefinidas, y se resaltan en color amarillo. Estos códigos alimentan los procesos de gestión del clima organizacional y la motivación, destacando la pertenencia a los equipos de trabajo (Rondan, Navarro y y Arenas, 2016). El aprendizaje continuo se suma a la gestión del cambio, así como los elementos de la estructura organizativa, a las variables estructurales del diseño organizacional (Daft, 2010). La gestión del conocimiento se

enriquece con el empirismo aplicado, considerándose las experiencias laborales previas como elemento de fortalecimiento gerencial.

Dimensión: Solución de conflictos

La información de la extracción de códigos para esta dimensión, se muestra en los cuadros 19 y 20, en la estructura de indicadores respectivos. Seguidamente, se construye en el Cuadro 21, una estructura preliminar de categorías y dimensiones emergentes para esta dimensión, la cual irá alimentado el sistema final de categorías emergentes de este trabajo. Luego de este cuadro, se realiza la respectiva discusión de resultados.

Cuadro 19. Identificación de códigos para el indicador 13: Gestión asertiva del clima organizacional

Ítem 13:	¿Cómo se gestiona el clima organizacional?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1: Somos una familia que a costa de pérdidas nos aprendimos a unir. Con la sociedad, con los vecinos, con los necesitados, con el mundo. La necesidad lo cambia a uno. Usted sabe que si no trabaja feliz, nada sale bien. Y en la cocina, la sazón se le daña, la comida queda triste. No es que yo esté todos los días feliz, mentira, claro que no, ni mi familia, pero a veces nos cubrimos cuando vemos que no podemos. La tenemos clara de que si no estamos bien, el proceso queda mal.	119.Felicidad laboral
Entrevistado 2: El clima? Cómo así? Cómo se trata la gente?. Nos la llevamos bien. Si no somos amigos nada funciona, con el debido respeto. Me dicen Don José y eso me da orgullo. El respeto ante todo mija.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 3: Sabe?. Mi tía no trabaja conmigo pero es mi compañera, el perro y el gatico. Yo trabajo muy feliz. Siempre con música jajajajajaja.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 4: Véanos y concluya. Somos amigos, empezando por ahí. Somos familia. Somos sobrevivientes. Somos unidos. Somos un equipo. Nos comunicamos. 100%. Comunicación.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 5: Hablando. Hablando, mire, la clave es no guardarse nada y tener inteligencia para manifestarse.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 20. Identificación de códigos para el indicador 14: Fomento de planes de capacitación con el fin de evitar conflictos

Ítem 14:	¿Cómo se maneja la gestión del conflicto entre con el personal?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1: Hablar, decir, honestidad. Y todo calientico en el momento. Nada de dejar pasar. A los explosivos, entre esas yo, respirar y luego hablar. Uno va causando heridas que luego no se borran. Y usted puede tener conflictos no solo en la empresa, sino con algún cliente o con alguna tienda, por x o y razón. Manejar buenas acciones y conservar la calma y pensar antes de actuar porque si no se tira el negocio.	120. Valores organizaciones: honestidad
Entrevistado 2: Nada de conflictos. Las peleas no se pueden dejar así. Todo hay que hablarlo, como en la familia. Valores familiares.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 3: Tenazzzzzzzz. Trabajar con clientes no es fácil. Y los cucuteños somos jodi…. Exigentes. A veces me toca aquí arreglar problemas de papás que no se ponen de acuerdo con las bicicletas de los niños, y los niños quieren una cosa y los papás otra. Tenaz, complicado. Usted no se imag**ina.**	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 4: Comunicación. La clave de todo. No todos los días nos pasan cosas buenas, y hacemos terapias de ohmmmmmmm cuando nos estresamos porque esto es muy movido. Pero conflictos… ya todos sabemos que si hay conflicto, se nos afecta el negocio. Y se nos afecta el bolsillo. Entonces todos a colaborar y a exponer los puntos de vista.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 5: Como le dije. Comunicación permanente. No dejamos que una molestia se deje para otro día.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 21. Sistema de categorías emergentes parta la dimensión inicial: Solución de conflictos

Códigos	Dimensiones
1. Inicio por carencias familiares 2. Familia como soporte del negocio 3. Enseñanza ancestral familiar 4. Realidad familiar influye en el negocio 5. Impacto del negocio en el crecimiento y desarrollo familiar 6. Know How familiar	Familia y negocio
7. Orientación a la mejora de la calidad de vida 8. Negocio como parte de la vida 9. El negocio parte de un sueño 10. Empresa como sustento 11. Crecimiento personal del talento humano 12. Creencia en la espiritualidad	Desarrollo personal
13. Circunstancias negativas del entorno llevan al origen del emprendimiento 14. Análisis de oportunidades 15. Relación bidireccional entre entorno y crecimiento del negocio 16. Conocimiento de las tendencias del contexto geográfico 17. Impacto del entorno económico en los precios 18. Información respecto a la dinámica diaria del entorno	Gestión del entorno
19. Empirismo en capacidades como inicio de un emprendimiento 20. Reconocimiento de habilidades 21. Autoaprendizaje para logro de habilidades 22. Necesidad de capacitación percibida 23. Aprendizaje de ensayo y error 24. Conocimientos integrales en lo empírico 25. Apoyo en la ciencia 26. Conocimientos profesionales formales aplicados en el negocio 27. Necesidad de formación profesional en el emprendimiento de un negocio 28. Manejo de herramientas ofimáticas 29. Alfabetización tecnológica 30. Complementación teoría y práctica 31. Experiencias laborales previas como aporte al negocio	Gestión del conocimiento
32. Búsqueda de colaboradores	Aliados
33. Eficiencia en los recursos	Eficiencia
34. Objetivos por niveles de logro 35. Establecimiento de metas	Efectividad
36. Comunicación con el cliente 37. Calidad por sobre otros atributos de valor	Eficacia
38. Ayuda a la comunidad	Responsabilidad social
39. Conocimiento pleno del tipo de negocio 40. Reconocimiento de la curva de crecimiento del negocio 41. Valores como anclaje del negocio 42. División de responsabilidades 43. Delegación de funciones 44. Reconocimiento de los niveles jerárquicos 45. Valor de la honestidad	Diseño organizacional

Cuadro 21. (cont.)

	Códigos	Dimensiones
46.	Reconocimiento de la importancia de procesos gerenciales	Direccionamiento estratégico
47.	Arte en la gestión de un negocio	
48.	Diversificación del negocio	
49.	Orientación a la formalidad mercantil del negocio	
50.	Capacidad estratégica para la gestión	
51.	Valoración de lo importante ante lo urgente	
52.	Conocimiento de proveedores	
53.	Diversificación geográfica	
54.	Análisis diario del progreso del negocio	
55.	Reconocimiento del riesgo económico	Competencia financiera
56.	Habilidades en la gestión financiera	
57.	Existencia de estructura de costos	
58.	Fijación de metas de rentabilidad	
59.	Búsqueda de diferenciación	Competitividad
60.	Innovación y desarrollo	
61.	Capacidad de crecimiento	
62.	Satisfacción de las necesidades del cliente	
63.	Orientación al posicionamiento	
64.	Conocimiento de los atributos de calidad	
65.	Conocimiento del valor agregado por sobre la competencia	
66.	Definición del factor diferencial	
67.	Conocimiento de la definición de calidad desde el cliente	
68.	Diferenciación del tipo de cliente en cuanto a necesidades	
69.	Experiencia clave en el posicionamiento	
70.	Conocimiento de la competencia	
71.	Necesidad de reconocimiento	
72.	Importancia del servicio al cliente	
73.	Miedo a las decisiones de inversión	Toma de decisiones
74.	Asumir riesgos para el crecimiento	
75.	Conocimiento pleno de las variables que influyen en las decisiones	
76.	Investigación como proceso que antecede a las decisiones	
77.	Toma de decisiones en equipo	
78.	Diversificación de procesos	Gestión de procesos
79.	Conocimiento de procesos y procedimientos	
80.	Importancia de la estandarización de procesos y productos	
81.	Formalización documental de los procesos	
82.	Diferencia clara entre un proceso de producción y un proceso de atención al cliente	
83.	Uso de las TIC´s para el desarrollo de los procesos	
84.	Logística de producción y venta	
85.	Manejo del inventario	
86.	Control de clientes	
87.	Atención inmediata de las circunstancias	
88.	Expertos en cada etapa del proceso	Competencias del talento humano
89.	Conocimiento compartido entre los colaboradores	
90.	Valoración de la capacidad del talento humano	
91.	Capacitación constante del personal	
92.	Suma de profesionales para el crecimiento del negocio	

Cuadro 21. (cont.)

Códigos	Dimensiones
93. Crecimiento constante del negocio, desde su etapa de inicio 94. Crisis como medio de crecimiento 95. Preferencia del emprendimiento ante el trabajo como empleado	Orientación al logro
96. Plan de negocio como soporte 97. Planificación estratégica de los procesos 98. Planificación de la producción 99. Previsiones de compras 100. Planes operativos en las diferentes áreas del negocio	Planificación estratégica
101. Creatividad para la innovación 102. Variabilidad de productos para la satisfacción del cliente 103. Innovación como elemento clave del posicionamiento 104. Costumbre familiar de innovación 105. El cliente establece los elementos de innovación 106. Innovación en toda la cadena de valor 107. Innovación en materiales e insumos	Innovación y desarrollo
108. Capacidad de retroalimentación y cambio 109. Aprendizaje de los errores	Gestión del cambio
110. Motivación del recurso humano como clave del éxito 111. Remuneración como base del desempeño 112. Empatía entre gerencia y personal 113. Gestión asertiva del conflicto 114. Reuniones de trabajo como mecanismo de comunicación 115. Respeto como valor en el trato del personal 116. Libertad para expresar opiniones 117. Actividades de socialización para crear lazos 118. Manejo de emociones con actividades de recreación 119. Amor al trabajo 120. Felicidad laboral	Clima y motivación

Fuente: Elaboración propia

Discusión de resultados: Se adicionan a la estructura de dimensiones del Cuadro 20, 2 nuevos códigos concentrados en la felicidad laboral, y el valor de la honestidad como pilar de los procesos del negocio. Al respecto, la felicidad es un concepto compartido por Zapata (2013), determinándose que los países más felices, han demostrado ser los de mayor progreso económico. En cuanto a los valores, Chiavenato (2011), los establece como base del comportamiento, que terminan direccionando el desempeño del clima organizacional.

Dimensión: Toma de decisiones

La información de la extracción de códigos para esta dimensión, se muestra en los cuadros del 22 al 24, en la estructura de indicadores respectivos. Seguidamente, se construye en el Cuadro 25, una estructura preliminar de categorías y dimensiones emergentes para esta dimensión, la cual irá alimentado el sistema final de categorías emergentes de este trabajo. Luego de este cuadro, se realiza la respectiva discusión de resultados.

Cuadro 22. Identificación de códigos para el indicador 15: Toma de decisiones asertivas en torno al trabajo

Ítem 15:	¿Cómo se desarrollan los procesos de toma de decisiones?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1: Planteamos las ideas o asuntos, las discutimos en equipo, las analizamos financieramente, para eso mi esposo y yo somos muy buenos. Ya sabemos que nada que no se calcule, no se pude hacer. Los sueños no son la realidad que uno se pinta. Luego de que la pensamos, la planteamos y la estudiamos y bueno, se llevan a cabo las cosas. Aunque hay cosas de ya para ya, que hay que tomar riesgos.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 2: Mis hijos y yo. Yo me dejo asesorar, pero siempre digo cosas que quiero hacer y ellos me ayudan a echarles número. Porque yo sólo no lo sé hacer.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 3: Yo planifico de acuerdo con lo que vaya a arreglar o diseñar. Tengo diseños porque me la paso dibujando, pero espero lo que pida el cliente. Para las llantas y los repuestos tengo mi caja de cosas porque todo va subiendo.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 4: Las decisiones las tomamos entre los cuatro. Mis papás son zorros viejos. Y a cada quien se le reconocen sus habilidades. Olvídate. El que sabe de una cosa, no le quites su valor. Mi esposo es un duro, yo soy una dura, y mis papás ven cosas donde uno no las vé y de eso hemos aprendido. Decisiones concertadas. Trabajo en equipo. Se asumen riesgos, siiiii claroooooooo, pero echando números.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 5: En equipo. Y todo calculadito, echando números.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 23. Identificación de códigos para el indicador 16: Manejo de la incertidumbre

Ítem 16:	¿Qué opinión tiene acerca de la incertidumbre que genera el entorno en los procesos de la empresa?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1: Ahhhhhh imagínese, en esa no las vivimos todos. Usted no sabe que pasará mañana, ni con el gobierno ni con el mundo. Fíjese el COVID. Quién se iba a imaginar eso. Pero eso no es causa para detenerse. Siempre usted va a vivir en la incertidumbre, por eso tiene que tener buena información de buenas fuentes.	121. Alta incertidumbre del entorno colombiano 122. Análisis estratégico de las fuentes de información
Entrevistado 2: El negocio a veces se pone duro porque los precios suben y usted no puede regalar su trabajo. Usted necesita plata para mantener sus máquinas, la gente necesita productos que pueda comprar. No podemos vender caro, pero no podemos regalar el producto, ya sabe. Pero siempre busco lograr la economía. Uno nunca sabe lo que va a pasar en el país, y hay que estar preparado para todo, especialmente no quedarse sin fondos.	123. Relación precios-costos-competitividad
Entrevistado 3: Uno nunca sabe oyó? Uno nunca sabe si amanece vivo. Y no dejarle carga a los demás. Y los precios todo el tiempo cambian. Y los clientes no son fijos. Uno vive la vida creo que en incertidumbre por donde usted la mire.	124. Variabilidad del entorno
Entrevistado 4: Permanente incertidumbre, pero es mentira que no se puede manejar. Si estás al tanto de tu entorno, pilas pilas de todo lo que pasa, manejas la incertidumbre. Este es un negocio muy competido. El país cambia, el mundo cambia. Quién sabía que iba a llegar el COVID?. Nadie. Nos agarró de sorpresa. Otro aprendizaje. Crezca y desarróllese para que pueda enfrentar el futuro con éxito.	125. Apertura al cambio
Entrevistado 5: Complicadísimo. Cada día usted cree que es igual y noooooooo todo ha cambiado de repente. El cambio es constante, hasta los gustos de los clientes cambian. Y si usted menos lo piensa, suben los precios, montan otro negocio, y hágale a hacer otra estrategia.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 24. Identificación de códigos para el indicador 17: Visión del entorno

Ítem 17:	¿Qué opinión le merece el entorno socio económico en el que se mueve la empresa?
Respuestas	**Códigos**
Entrevistado 1: Muy duro. Colombia es tenaz. Pero somos una tierra de luchadores. Nada es fácil. Todo cada día está más caro. Una cosa y la otra, todo influye. Pero si usted maneja bien su negocio, la animo. Hágale con seriedad y con metas. El entorno siempre va a estar ahí. Yo hablo mucho jajajajajajajajajjajaajja. Gracias jajajajajajaj.	126. Valoración de las raíces 127. Cultura nacional de emprendimiento
Entrevistado 2: Duro, esta situación está muy dura en Colombia. Pero no nos podemos detener. Tenemos que crecer.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 3: Uyyyyyy Colombia está muy duro. Pensé en irme pero no voy a dejar mi sueño. Mis amigos me dicen que lo que yo hago me da más plata en otro lado.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS
Entrevistado 4: Colombia es dura. Norte de Santander es duro. Queremos crecer, hay que manejar muy bien todos los factores. Pero el mundo cambia global, y no nos podemos dejar arrastrar. Hay que conocer el negocio y los puntos flacos que te pueden hacer caer. El cliente amerita plata para comprarte, y en un entorno con una inflación así, es complicado. Pero se puede manejando bien el negocio.	128. Claridad en la globalización empresarial
Entrevistado 5: Todo carísimo, y nosotras tenemos muy buena materia prima e insumos, pero nuestros clientes saben que si se sube un peso, nunca les va a cambiar la calidad.	NO HAY NUEVOS CÓDIGOS

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas

Cuadro 25. Sistema de categorías emergentes parta la dimensión inicial: Toma de decisiones

Códigos	Dimensiones
1. Inicio por carencias familiares 2. Familia como soporte del negocio 3. Enseñanza ancestral familiar 4. Realidad familiar influye en el negocio 5. Impacto del negocio en el crecimiento y desarrollo familiar 6. Know How familiar	Familia y negocio
7. Orientación a la mejora de la calidad de vida 8. Negocio como parte de la vida 9. El negocio parte de un sueño 10. Empresa como sustento 11. Crecimiento personal del talento humano 12. Creencia en la espiritualidad	Desarrollo personal
13. Circunstancias negativas del entorno llevan al origen del emprendimiento 14. Análisis de oportunidades 15. Relación bidireccional entre entorno y crecimiento del negocio 16. Conocimiento de las tendencias del contexto geográfico 17. Impacto del entorno económico en los precios 18. Información respecto a la dinámica diaria del entorno 19. Alta incertidumbre del entorno colombiano 20. Variabilidad del entorno 21. Valoración de las raíces 22. Cultura nacional de emprendimiento 23. Claridad en la globalización empresarial	Gestión del entorno
24. Empirismo en capacidades como inicio de un emprendimiento 25. Reconocimiento de habilidades 26. Autoaprendizaje para logro de habilidades 27. Necesidad de capacitación percibida 28. Aprendizaje de ensayo y error 29. Conocimientos integrales en lo empírico 30. Apoyo en la ciencia 31. Conocimientos profesionales formales aplicados en el negocio 32. Necesidad de formación profesional en el emprendimiento de un negocio 33. Manejo de herramientas ofimáticas 34. Alfabetización tecnológica 35. Complementación teoría y práctica 36. Experiencias laborales previas como aporte al negocio	Gestión del conocimiento
37. Búsqueda de colaboradores	Aliados
38. Eficiencia en los recursos	Eficiencia
39. Objetivos por niveles de logro 40. Establecimiento de metas	Efectividad
41. Comunicación con el cliente 42. Calidad por sobre otros atributos de valor	Eficacia
43. Ayuda a la comunidad	Responsabilidad social

Cuadro 25. (cont.)

Códigos	Dimensiones
44. Conocimiento pleno del tipo de negocio 45. Reconocimiento de la curva de crecimiento del negocio 46. Valores como anclaje del negocio 47. División de responsabilidades 48. Delegación de funciones 49. Reconocimiento de los niveles jerárquicos 50. Valor de la honestidad	Diseño organizacional
51. Reconocimiento de la importancia de procesos gerenciales 52. Arte en la gestión de un negocio 53. Diversificación del negocio 54. Orientación a la formalidad mercantil del negocio 55. Capacidad estratégica para la gestión 56. Valoración de lo importante ante lo urgente 57. Conocimiento de proveedores 58. Diversificación geográfica 59. Análisis diario del progreso del negocio 60. Análisis estratégico de las fuentes de información	Direccionamiento estratégico
61. Reconocimiento del riesgo económico 62. Habilidades en la gestión financiera 63. Existencia de estructura de costos 64. Fijación de metas de rentabilidad 65. Relación precios-costos-competitividad	Competencia financiera
66. Búsqueda de diferenciación 67. Innovación y desarrollo 68. Capacidad de crecimiento 69. Satisfacción de las necesidades del cliente 70. Orientación al posicionamiento 71. Conocimiento de los atributos de calidad 72. Conocimiento del valor agregado por sobre la competencia 73. Definición del factor diferencial 74. Conocimiento de la definición de calidad desde el cliente 75. Diferenciación del tipo de cliente en cuanto a necesidades 76. Experiencia clave en el posicionamiento 77. Conocimiento de la competencia 78. Necesidad de reconocimiento 79. Importancia del servicio al cliente	Competitividad
80. Miedo a las decisiones de inversión 81. Asumir riesgos para el crecimiento 82. Conocimiento pleno de las variables que influyen en las decisiones 83. Investigación como proceso que antecede a las decisiones 84. Toma de decisiones en equipo	Toma de decisiones
85. Expertos en cada etapa del proceso 86. Conocimiento compartido entre los colaboradores 87. Valoración de la capacidad del talento humano 88. Capacitación constante del personal 89. Suma de profesionales para el crecimiento del negocio	Competencias del talento humano
90. Crecimiento constante del negocio, desde su etapa de inicio 91. Crisis como medio de crecimiento 92. Preferencia del emprendimiento ante el trabajo como empleado	Orientación al logro

Cuadro 25. (cont.)

Códigos	Dimensiones
93. Diversificación de procesos 94. Conocimiento de procesos y procedimientos 95. Importancia de la estandarización de procesos y productos 96. Formalización documental de los procesos 97. Diferencia clara entre un proceso de producción y un proceso de atención al cliente 98. Uso de las TIC´s para el desarrollo de los procesos 99. Logística de producción y venta 100. Manejo del inventario 101. Control de clientes 102. Atención inmediata de las circunstancias	Gestión de procesos
103. Plan de negocio como soporte 104. Planificación estratégica de los procesos 105. Planificación de la producción 106. Previsiones de compras 107. Planes operativos en las diferentes áreas del negocio	Planificación estratégica
108. Creatividad para la innovación 109. Variabilidad de productos para la satisfacción del cliente 110. Innovación como elemento clave del posicionamiento 111. Costumbre familiar de innovación 112. El cliente establece los elementos de innovación 113. Innovación en toda la cadena de valor 114. Innovación en materiales e insumos	Innovación y desarrollo
115. Capacidad de retroalimentación y cambio 116. Aprendizaje de los errores 117. Apertura al cambio	Gestión del cambio
118. Motivación del recurso humano como clave del éxito 119. Remuneración como base del desempeño 120. Empatía entre gerencia y personal 121. Gestión asertiva del conflicto 122. Reuniones de trabajo como mecanismo de comunicación 123. Respeto como valor en el trato del personal 124. Libertad para expresar opiniones 125. Actividades de socialización para crear lazos 126. Manejo de emociones con actividades de recreación 127. Amor al trabajo 128. Felicidad laboral	Clima y motivación

Fuente: Elaboración propia

Discusión de resultados: Se adicionan a la estructura de dimensiones del Cuadro 21, 8 nuevos códigos, los cuales se resaltan en las mismas dimensiones en color amarillo. Destacan la variabilidad del entorno, los elementos culturales, la globalización, entre otros aspectos clave de la gestión del entono en el sistema

organizacional (Porter, 2000). Por su parte, las fuentes de información, las relaciones costo beneficios y el cambio, son pilares de la estrategia de estos emprendimientos.

Como cierre, en los Cuadros 26 y 27, así como en la Figura 4, se presenta el sistema de categorías emergente definitivo. Se concluye en un total de 128 códigos, 16 dimensiones y 4 categorías, que definen las dimensiones teóricas que conforman las competencias gerenciales de los emprendedores sujetos de estudio, hallazgo planteado como primer objetivo específico.

Cuadro 26. Sistema de categorías emergentes

Códigos	Dimensiones	Categorías
1. Inicio por carencias familiares 2. Familia como soporte del negocio 3. Enseñanza ancestral familiar 4. Realidad familiar influye en el negocio 5. Impacto del negocio en el crecimiento y desarrollo familiar 6. Know How familiar 7. Búsqueda de colaboradores	Familia y negocio	Componente individual de soporte al emprendimiento
8. Orientación a la mejora de la calidad de vida 9. Negocio como parte de la vida 10. El negocio parte de un sueño 11. Empresa como sustento 12. Crecimiento personal del talento humano 13. Creencia en la espiritualidad	Desarrollo personal	
14. Conocimiento pleno del tipo de negocio 15. Reconocimiento de la curva de crecimiento del negocio 16. Valores como anclaje del negocio 17. División de responsabilidades 18. Delegación de funciones 19. Reconocimiento de los niveles jerárquicos 20. Valor de la honestidad	Diseño organizacional	Componente estratégico del emprendimiento
21. Reconocimiento de la importancia de procesos gerenciales 22. Arte en la gestión de un negocio 23. Diversificación del negocio 24. Orientación a la formalidad mercantil del negocio 25. Capacidad estratégica para la gestión 26. Valoración de lo importante ante lo urgente 27. Conocimiento de proveedores 28. Diversificación geográfica 29. Análisis diario del progreso del negocio 30. Análisis estratégico de las fuentes de información	Direccionamiento estratégico	

Cuadro 26. (cont.)

Códigos	Dimensiones	Categorías
31. Circunstancias negativas del entorno llevan al origen del emprendimiento 32. Análisis de oportunidades 33. Relación bidireccional entre entorno y crecimiento del negocio 34. Conocimiento de las tendencias del contexto geográfico 35. Impacto del entorno económico en los precios 36. Información respecto a la dinámica diaria del entorno 37. Alta incertidumbre del entorno colombiano 38. Variabilidad del entorno 39. Valoración de las raíces 40. Cultura nacional de emprendimiento 41. Claridad en la globalización empresarial 42. Ayuda a la comunidad	Gestión del entorno	Componente estratégico del emprendimiento
43. Búsqueda de diferenciación 44. Innovación y desarrollo 45. Capacidad de crecimiento 46. Satisfacción de las necesidades del cliente 47. Orientación al posicionamiento 48. Conocimiento de los atributos de calidad 49. Conocimiento del valor agregado por sobre la competencia 50. Definición del factor diferencial 51. Conocimiento de la definición de calidad desde el cliente 52. Diferenciación del tipo de cliente en cuanto a necesidades 53. Experiencia clave en el posicionamiento 54. Conocimiento de la competencia 55. Necesidad de reconocimiento 56. Importancia del servicio al cliente	Competitividad	
57. Miedo a las decisiones de inversión 58. Asumir riesgos para el crecimiento 59. Conocimiento pleno de las variables que influyen en las decisiones 60. Investigación como proceso que antecede a las decisiones 61. Toma de decisiones en equipo	Toma de decisiones	

Cuadro 26. (cont.)

Códigos	Dimensiones	Categorías
62. Reconocimiento del riesgo económico 63. Habilidades en la gestión financiera 64. Existencia de estructura de costos 65. Fijación de metas de rentabilidad 66. Relación precios-costos-competitividad	Competencia financiera	
67. Expertos en cada etapa del proceso 68. Conocimiento compartido entre los colaboradores 69. Valoración de la capacidad del talento humano 70. Capacitación constante del personal 71. Suma de profesionales para el crecimiento del negocio	Competencias del talento humano	
72. Diversificación de procesos 73. Conocimiento de procesos y procedimientos 74. Importancia de la estandarización de procesos y productos 75. Formalización documental de los procesos 76. Diferencia clara entre un proceso de producción y un proceso de atención al cliente 77. Uso de las TIC´s para el desarrollo de los procesos 78. Logística de producción y venta 79. Manejo del inventario 80. Control de clientes 81. Atención inmediata de las circunstancias 82. Eficiencia en los recursos 83. Objetivos por niveles de logro 84. Establecimiento de metas 85. Comunicación con el cliente 86. Calidad por sobre otros atributos de valor	Gestión de procesos	Competencias de gestión
87. Plan de negocio como soporte 88. Planificación estratégica de los procesos 89. Planificación de la producción 90. Previsiones de compras 91. Planes operativos en las diferentes áreas del negocio	Planificación estratégica	
92. Motivación del recurso humano como clave del éxito 93. Remuneración como base del desempeño 94. Empatía entre gerencia y personal 95. Gestión asertiva del conflicto 96. Reuniones de trabajo como mecanismo de comunicación 97. Respeto como valor en el trato del personal 98. Libertad para expresar opiniones 99. Actividades de socialización para crear lazos 100. Manejo de emociones con actividades de recreación 101. Amor al trabajo 102. Felicidad laboral	Clima y motivación	

Cuadro 26. (cont.)

Códigos	Dimensiones	Categorías
103. Crecimiento constante del negocio, desde su etapa de inicio 104. Crisis como medio de crecimiento 105. Preferencia del emprendimiento ante el trabajo como empleado	Orientación al logro	Visión de desarrollo
106. Capacidad de retroalimentación y cambio 107. Aprendizaje de los errores 108. Apertura al cambio	Gestión del cambio	
109. Creatividad para la innovación 110. Variabilidad de productos para la satisfacción del cliente 111. Innovación como elemento clave del posicionamiento 112. Costumbre familiar de innovación 113. El cliente establece los elementos de innovación 114. Innovación en toda la cadena de valor 115. Innovación en materiales e insumos	Innovación y desarrollo	
116. Empirismo en capacidades como inicio de un emprendimiento 117. Reconocimiento de habilidades 118. Autoaprendizaje para logro de habilidades 119. Necesidad de capacitación percibida 120. Aprendizaje de ensayo y error 121. Conocimientos integrales en lo empírico 122. Apoyo en la ciencia 123. Conocimientos profesionales formales aplicados en el negocio 124. Necesidad de formación profesional en el emprendimiento de un negocio 125. Manejo de herramientas ofimáticas 126. Alfabetización tecnológica 127. Complementación teoría y práctica 128. Experiencias laborales previas como aporte al negocio	Gestión del conocimiento	

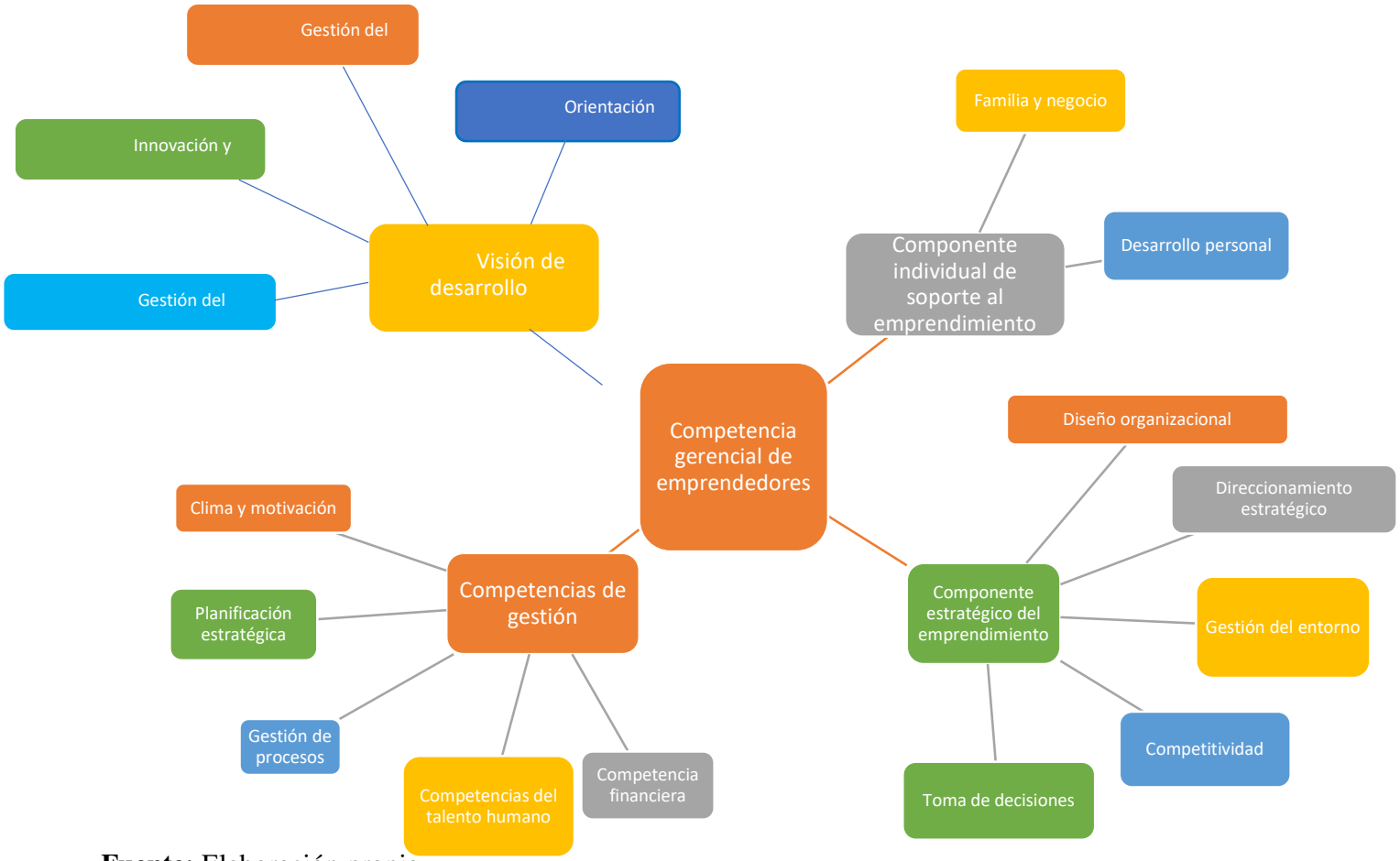
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 27. Síntesis de categorías y dimensiones

Dimensiones	Categorías
Familia y negocio	Componente individual de soporte al emprendimiento
Desarrollo personal	
Diseño organizacional	Componente estratégico del emprendimiento
Direccionamiento estratégico	
Gestión del entorno	
Competitividad	
Toma de decisiones	
Competencia financiera	Competencias de gestión
Competencias del talento humano	
Gestión de procesos	
Planificación estratégica	
Clima y motivación	
Orientación al logro	Visión de desarrollo
Gestión del cambio	
Innovación y desarrollo	
Gestión del conocimiento	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Red semántica de categorías emergentes del estudio



Fuente: Elaboración propia

Por su parte, en los Cuadros del 28 al 31, se presenta una breve conceptualización de este enfoque teórico, sustentado en autores de referencia, a partir del análisis concreto de cada categoría conceptualizada.

Cuadro 28. Conceptualización del sistema de categorías emergente: Componente individual de soporte al emprendimiento

Categorías Emergentes	Concepto	Dimensiones	Concepto
Componente individual de soporte al emprendimiento	Elementos personales del emprendedor que dan vida al emprendimiento y que se sustentan en procesos previos de crecimiento sostenidos en el entorno familiar y colectivo del emprendedor como ser.	Familia y negocio	Un buen protocolo familiar en el negocio, establece las bases para la armonía tomando en consideración no tan solo a los miembros de la familia sino también los temas que se consideran fundamentales.
		Desarrollo personal	La capacitación de la gerencia debe ser un proceso formal de la organización, conformado por instruir y desarrollar al gerente o futuros gerentes en línea de escalamiento, de manera tal que pueda tener el conocimiento, las habilidades y las destrezas necesarias para dirigir sus puestos actuales, así como sus exigencias futuras.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 29. Conceptualización del sistema de categorías emergente: Componente estratégico del emprendimiento

Categorías Emergentes	Concepto	Dimensiones	Concepto
Componente estratégico del emprendimiento	Comprende actividades relacionadas con el diseño, planeación, verificación, mejoramiento y sostenibilidad, mediante la implementación de un esquema gerencial y de operación a través de planes, programas y proyectos que apalancan los objetivos estratégicos de la institución, además de articularse con las otras políticas de eficiencia administrativa.	Diseño organizacional	Proceso de construir y ajustar la estructura de la organización para conseguir sus objetivos. El proceso, que parte de las metas que tiene la empresa, convierte estas en tareas que, a su vez, sirven de base para la definición de los puestos de trabajo.
		Direccionamiento estratégico	Capacidad para orientar las acciones, recursos y capacidades que debe desarrollar la organización para construir la visión, a través de la concertación de fines, con base en la diversidad y capacidad de los recursos disponibles, y forjando los recursos necesarios.
		Gestión del entorno	El análisis del entorno es una capacidad para aprovechar las oportunidades y amenazas, resolviendo los problemas que la complejidad, el caos, y el cambio, representan para el sistema.
		Competitividad	Capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos

Cuadro 29. (Cont.)

		en el mercado de manera sostenible.
	Toma de decisiones	La toma de decisiones es una parte importante de la competencia gerencial. Consiste en un método para reunir la información, evaluar alternativas y, luego, tomar la mejor decisión final posible con riesgo calculado, afectando siempre positivamente el crecimiento y desarrollo de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 30. Conceptualización del sistema de categorías emergente: Competencias de gestión

Categorías Emergentes	Concepto	Dimensiones	Concepto
Competencias de gestión	Conocimientos y habilidades de las personas que ocupan puestos de dirección asociados a determinadas acciones o tareas de gestión específicas. Los conocimientos y las habilidades se pueden aprender y poner en práctica.	Competencia financiera	Conocimiento y comprensión de los conceptos y riesgos financieros, y a las destrezas, motivación y confianza para aplicar dicho conocimiento y comprensión con el fin de tomar decisiones eficaces en distintos contextos financieros, mejorando el bienestar financiero de los negocios.
		Competencias del talento humano	Capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano.
		Gestión de procesos	Capacidad para dirigir las habilidades y recursos de la organización, al desarrollo de las actividades propias de los resultados traducidos en objetivos, de una manera estandarizada, permitiendo elevar la eficiencia y efectividad para un avanzado desarrollo, lo cual impacta positivamente la productividad.
		Planificación estratégica	Hace énfasis en la formulación de la estrategia, en la construcción del plan, a partir de la dirección estratégica, con base en estrategias

Cuadro 30. (Cont.)

		adaptativas que lleven al sistema al posicionamiento en el mercado, con versatilidad ante los cambios y la posibilidad de anticiparse a los rivales partiendo de la complejidad de la empresa y del entorno.
	Clima y motivación	El clima influye en la calidad de vida profesional, especialmente en la motivación y el apoyo directivo. El compromiso mejora la motivación intrínseca y la percepción de demandas. La valoración del apoyo directivo mejora si lo hacen la cohesión y el trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 31. Conceptualización del sistema de categorías emergente: Visión de desarrollo

Categorías Emergentes	Concepto	Dimensiones	Concepto
Visión de desarrollo	La visión de la empresa es el camino que quiere seguir o el lugar al cual quiere llegar en el futuro. Definir la visión de la empresa de manera correcta permitirá determinar las estrategias más adecuadas para conseguir los objetivos. La visión de la empresa debe ser clara, comprensible, ambiciosa y realista.	Orientación al logro	Enfoque estratégico para aumentar el rendimiento de las corporaciones mediante la alineación de los objetivos de los miembros de los equipos de trabajo.
		Gestión del cambio	La gestión del cambio tiene una orientación primero externa y luego interna, en lo cual la planificación adquiere el carácter de estratégica porque trata de anticipar los cambios del entorno.
		Innovación y desarrollo	En entornos tan dinámicos y competitivos las empresas tienen que crecer y desarrollarse, estando la dirección estratégica centrada en la búsqueda de la competitividad a través del desarrollo tanto de la rentabilidad como de los recursos y capacidades de la empresa con énfasis en el conocimiento.
		Gestión del conocimiento	Conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experticia dentro de una organización o grupo de profesionales, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización o los resultados de un proyecto. A lo largo de tiempo, esta acumulación de experiencias y aprendizajes sirve para construir una base de conocimiento compartido con el potencial de facilitar la ejecución del trabajo y acelerar la innovación.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Brecha entre los elementos formales de las competencias gerenciales, y la estructura de actuación de los sujetos de estudio

Como segundo objetivo, se propuso determinar la brecha existente entre los elementos formales de las competencias gerenciales, y la estructura emanada de la actuación gerencial de los sujetos de estudio. Al respecto, se partió de una estructura de categorías iniciales de 6 dimensiones y 17 indicadores, que se amplía hasta un sistema de 4 categorías y 16 dimensiones. En este caso, el interés encontrar un empalme, puntos disidencia y coincidencia, que permitan plantear el espectro para futuros estudios, siendo esto una contribución científica. Considerándose más amplificado el sistema de categorías emergentes, se realiza en el Cuadro 32, una comparación relacional de elementos, que permite integrar ambos esquemas.

Cuadro 32. Esquema integrado de categorías iniciales y emergentes

Categorías emergentes	Dimensiones emergentes	Analogía	
		Dimensión inicial	Indicador inicial
Componente estratégico del emprendimiento	Diseño organizacional	Organización	Información al personal en cuanto el diseño organizacional
	Direccionamiento estratégico		
	Gestión del entorno		Búsqueda de información suficiente y oportuna para el desarrollo de los procesos
			Manejo de la incertidumbre
	Competitividad		
	Toma de decisiones	Toma de decisiones	Escogencia en equipo, de las mejores alternativas de decisión
			Toma de decisiones asertivas en torno al trabajo
Componente individual de soporte al emprendimiento	Familia y negocio		
	Desarrollo personal		

Cuadro 32. (cont.)

Categorías emergentes	Dimensiones emergentes	Analogía	
		Dimensión inicial	**Indicador inicial**
Competencias de gestión **Indicador:** Desarrollo permanente de habilidades gerenciales en el equipo de trabajo	Competencia financiera		
	Competencias del talento humano		Reconocimiento a las habilidades del personal
	Gestión de procesos		Establecimiento de metas y objetivos
			Establecimiento de estándares de procesos y calidad
			Manejo efectivo delos recursos
	Planificación estratégica		Planificación estratégica
	Clima y motivación		Capacidad de motivación al equipo de trabajo
			Gestión asertiva del clima organizacional
			Fomento de planes de capacitación con el fin de evitar conflictos
		Liderazgo	
		Comunicación	
		Trabajo en equipo	
		Solución de conflictos	
Visión de desarrollo **Indicador:** Visión de futuro **Indicador:** Visión del entorno	Orientación al logro		
	Gestión del cambio		
	Innovación y desarrollo		Innovación en los procesos productivos
	Gestión del conocimiento		

Fuente: Elaboración propia

Discusión de resultados: A partir de la estructura comparativa, se ratifica la importancia de un estudio cualitativo con entrevistas a profundidad, a través de lo cual establecer aproximaciones teóricas de los fenómenos estudiados. Se observan como aspecto clave de brecha del sistema inicial respecto a la estructura emergente, que los elementos familiares, el desarrollo personal del emprendedor, propio de los modelos de emprendimiento, no se contempla. Asimismo, el direccionamiento estratégico, la competitividad, la competencia financiera, la orientación al logro, la gestión del cambio y la gestión del conocimiento, no son componentes explícitos en el sistema inicial. Por lo anterior, se entrega a la comunidad científica el sistema de categorías emergentes, como propicio para el estudio de las competencias gerenciales en emprendedores en cualquier sector productivo y contexto.

4.3. Acciones para fortalecer las competencias emprendedoras de los sujetos de estudio y de los futuros emprendedores de la entidad

Como tercer objetivo específico, se planteó proponer acciones de aporte al Fondo Emprender del SENA, que permitan fortalecer las competencias emprendedoras de los sujetos de estudio y de los futuros emprendedores de la entidad. Al respecto, se plantean las acciones mostradas en el Cuadro 33, con sus respectivas observaciones.

Cuadro 33. Acciones para el fortalecimiento de las competencias gerenciales de los emprendedores del Fondo Emprender del Sena

Acción	Observaciones
Énfasis en la estandarización de procesos	Se propone apoyo en la estandarización, con trabajos en campo desarrollados por aprendices del Programa Gestión Empresarial, desde las competencias: • Intervenir los procesos empresariales • Planear propuestas de mejora
Asesorías permanentes para la mejora de procesos	Se propone la consolidación de un equipo de asesores desde los diferentes programas de formación del SENA en el área empresarial del centro CIES, Regional Norte de Santander, iniciando por diagnósticos generales, y planes de asistencia que pueden cubrir los instructores.
Capacitaciones constantes en áreas clave señaladas por los emprendedores	Se contemplan procesos organizados por el personal del Fondo Emprender con contratación de profesionales expertos externos, que incorporen nuevas tendencias en las siguientes áreas: • Innovación • Uso de TIC´s • Desarrollo de productos y servicios • Gestión de conflictos • Diseño de procesos • Análisis estratégicos del entorno con herramientas de Gerencia Estratégica

Fuente: Elaboración propia

Respecto a estas acciones, las mismas están atadas a los elementos formales institucionales del Fondo Emprender, siendo que este posee el programa de Fortalecimiento Empresarial, el cual tiene como objetivo la asesoría para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas con el fin de contribuir con su crecimiento y escalabilidad. A través de este programa se atienden empresas legalmente constituidas que provengan de los programas Fondo Emprender y Emprendimiento otras fuentes de financiación, además de aquellas empresas del ecosistema que se acerquen a los Centros de Desarrollo Empresarial solicitando el servicio. Al respecto, la intención de entrada en replicar la información lograda en este trabajo hasta los gestores del Fondo, para realizar el empalme entre el resultado investigativo, con las metas del Fondo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En el presente trabajo, se propuso como objetivo general plantear una propuesta estratégica para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en emprendedores aprendices pertenecientes al Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA-Regional Norte de Santander. Al respecto, se concluye que los emprendedores entrevistados poseen una amplitud importante en el componente gerencial de sus negocios, avalado tanto por la formación académico, como el empirismo y la experticia, considerándose un arte combinado con ciencia, dicho proceso gerencial. Resulta importante el peso del componente familiar y de apoyo social de los aliados del emprendimiento, lo cual puede presentar diferenciación con el concepto de empresario. Se entrega a la comunidad científica el sistema de categorías emergentes, como propicio para el estudio de las competencias gerenciales en emprendedores en cualquier sector productivo y contexto.

En el primer momento investigativo, se generó una estructura teórica en torno a la competencia gerencial que poseen los sujetos de estudio, en el marco de la gestión de sus microempresas. Esta estructura de 128 códigos, 16 dimensiones y 4 categorías, que definen las dimensiones teóricas que conforman las competencias gerenciales de los emprendedores sujetos de estudio. Las categorías son: Componente individual de soporte al emprendimiento, componente estratégico del emprendimiento, competencias de gestión y visión de desarrollo. Las dimensiones están descritas como: Familia y negocio, desarrollo personal, diseño organizacional, direccionamiento estratégico, gestión del entorno, competitividad, toma de decisiones, competencia financiera, competencias del talento humano, gestión de procesos, planificación estratégica, clima y motivación, orientación al logro, gestión del cambio, innovación y desarrollo, y gestión del conocimiento.

En un segundo momento, se determinó la brecha existente entre los elementos formales de las competencias gerenciales, y la estructura emanada de la actuación gerencial de los sujetos de estudio. Se concluye que existe, en efecto, una brecha, pero entre el sistema inicial respecto a la estructura emergente, siendo que los elementos familiares, el desarrollo personal del emprendedor, propio de los modelos de emprendimiento, no se contempla. Asimismo, el direccionamiento estratégico, la competitividad, la competencia financiera, la orientación al logro, la gestión del cambio y la gestión del conocimiento, no son componentes explícitos en el sistema inicial.

Finalmente, se propusieron acciones de aporte al Fondo Emprender del SENA, que permitan fortalecer las competencias emprendedoras de los sujetos de estudio y de los futuros emprendedores de la entidad. Se consideró pertinente el desarrollo de acciones en cuanto a: énfasis en la estandarización de procesos; asesorías permanentes para la mejora de procesos; capacitaciones constantes en áreas clave señaladas por los emprendedores. En Estas acciones, se contaría con personal especializado de carácter externo, instructores SENA y aprendices de Gestión Empresarial, con preferencia.

5.2. Recomendaciones

Los resultados demuestran la importancia de un estudio cualitativo con entrevistas a profundidad, a través de lo cual establecer aproximaciones teóricas de los fenómenos estudiados, razón por la cual se recomienda el uso de esta estructura emergente para estudios en el área.

Con base en la recomendación anterior, resulta importante la difusión de estos resultados a través de medios científicos como artículos de revistas o capítulos de libros indexados.

Se recomienda en futuros estudios, ampliar el rango de la muestra en cuanto a sectores de emprendimiento, hasta llegar a la saturación investigativa en el surgimiento de códigos. Nótese que, en varias de los relatos de los entrevistados, no se encontraron nuevos códigos. Esto abre la posibilidad de lograr una estructura definitiva de categorías emergentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad, I. y Castillo, A. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. Boletín ICE Económico: Información Comercial Española. Recuperado de: https://bit.ly/2CL8zMh

Albornoz N, Contreras J, Espinosa J, Sotelo M. (2021). Capacidades emprendedoras en población de la base de la pirámide en Cúcuta, Colombia. Contaduría y administración, 66 (1). Disponible en: https://www.redalyc.org/journal/395/39571753003/html/

Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. Universia Business Review, 38-51

Arias, F. (2006). El proyecto de investigaciones. Guía para la elaboración. Caracas: Editorial Episteme.

BBVA Research (2023). Situación Colombia Octubre 2023. Disponible en: https://n9.cl/y9m3c

Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre competencias gerenciales. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. 15(2):165-177. Recuperado de: http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2155/2009

Bucardo, A., Saavedra, M.L. y Camarena, M.E. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. Revista Suma de Negocios, 6 (13): 98-107.

Bunk, G. 1994. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. Revista Europea Formación Profesional (1):8-14

Burgoyne, J. 1993. The competence movement: Issues, stakeholders and prospects Personnel Review, 22 (6):6-13

Caicedo, H. y Moreno, G. (2021). Diagnóstico de las competencias gerenciales que tienen los CEO de las empresas desarrolladoras de software del centro del Valle del Cauca. [Tesis de Grado]. Guadalajara de Buga: Universidad del Valle. Recuperado de: https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21438/Diagn%C3%B3stico%20competencias%20CEO%2023-03-2021%20%281%29%20%281%29%20%281%29%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. Revista Actualidad Contable Faces, 20(34):5-26. Recuperado de: https://www.redalyc.org/journal/257/25749951003/html/

Confecámaras (2023). Según informe de Confecámaras, 164.435 empresas se crearon en el

primer semestre de 2023. Disponible en: https://n9.cl/so68r

Congreso de Colombia (2002). Ley 789 del 27. Disponible en: https://n9.cl/qkl1u

Contín, I., Larraza, M. y Mas, I. (2007). Características distintivas de los emprendedores y los empresarios establecidos: evidencia a partir de los datos REM de Navarra. Revista de Empresa, (20):10-19

Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional (9na ed.). México: Internacional Thomson Editores

Dubois, D. (1993). Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change. HRD: Amherst, MA.

Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Seminario internacional sobre formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas, 1, Guanajuato, México.

Escandón, D. y Hurtado, A. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. Revista Estudios Gerenciales, (30):430- 440.

Flores, M. y Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. Revista Suma de Negocios, 7(16):113-124. Recuperado de: https://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005

Franco, M. y Urbano, D. (2014). Dinamismo de las PYMES en Colombia: un estudio comparativo de empresas. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 19 (66):319-338

Fuentelsaz, L. y Montero, J. (2015). ¿Qué hace que algunos emprendedores sean más innovadores?. Universia Business Review, 14-31.

Gallart, M. 1998. Competitividad, redes productivas y competencias laborales. Montevideo: CINTERFOR, OIT.

Gilbert, T. 1978. Human competence—engineering worthy performance. San Francisco: Pfeiffer, CA.

Gonzci a. y Athanasou, M. 1994. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia. Competencia laboral y educación basada en normas de competencias, 19 (1994), pp. 265-288

Guzmán A. y Trujillo M. (2008). Emprendimiento social. Revisión de la literatura. Estudios Gerenciales, 24(109):105-125. Disponible en: https://n9.cl/8xaej1

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Hernández, S. (2002). Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Hernández, V. (2006). Mapas conceptuales. La gestión del conocimiento en la didáctica. México: Alfaomega

Hoffmann T. (1999). The meanings of competency. Journal of European Industrial Training, 23 (6): 275-285

Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). Administración una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.

Koshansky, J. (1998). El sistema de competencias. Madrid: Training Development Digest.

Lombana J, Cabeza L, Castrillón J y Zapata A. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. Estudios Gerenciales, 30(132): 301-313. Disponible en: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000576

López, Parra y Rubio (2019), desarrollaron el trabajo titulado "Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia)". Disponible en: https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf

Malpica, M. (2000). El punto de vista pedagógico. En: Argüelles, A., comp. Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México: Limusa

Martínez, M. (2008). Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales. México: Trillas

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for Intelligence. American Psychologist, 28 (1):1-14

Medina A., Delgado, A, Lavado P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una PYME del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). Estudios Gerenciales, 28 (122):121-138

Mertens, L. (1997). Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos. Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas, 1, CINTERFOR. Disponible en: http://www.oei.es/etp/formacion_basada_competencia_laboral.pdf

Mintzberg, H. (1998). La formación de la estrategia. Estados Unidos: Academy Sciencie Quarterly

Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Guía didáctica. Neiva: Universidad Surcolombiana

Morales, S.T. y Pineda, U. (2015). Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia). Revista Pensamiento y Gestión, (38):176-207.

Mulder T. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. Revista europea de formación profesional, 1 (40): 5-

24

Nassif, V.M.J., Hashimoto, M. y Amaral, D.J. (2014). Autopercepção de habilidades de planejamento dos empreendedores: evidências de empresários brasileiro. Revista Iberoamericana de Estrategia, 13 (4):107-121.

Registro Único Empresarial y Social (2023). Registro de empresas. Disponible en: https://www.ccb.org.co/servicios-registrales/registros/unico-empresarial-y-social

Rincón, A. (2003). Mauro: El camino del líder. Barcelona: Ediciones Robinbook, S.L.

Rivera, H. y Malaver, M. (2009). Longevidad empresarial. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

Rondan, F.J., Navarro, A. y Arenas, J. (2016). ¿Influye la personalidad de los directivos de pymes en los resultados exportadores? Revista de Administração de Empresas FGV/EAESP, 56 (1):43-54.

Ruiz M. (2005). Enfoque metodológico para la formación de competencias desde el ámbito educativo: cómo concretar una alternativa para la relevancia educativa. Revista Enunciación, 10 (1): 85-93

Servicio Nacional de Aprendizaje (2010). Quiénes somos. Disponible en: https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx

Servicio Nacional de Aprendizaje (2002). Fondo Emprender. Disponible en: https://www.fondoemprender.com/SitePages/oldQue%20es%20FondoEmprender.aspx

Santillán, R.J., Gaona, E. y Hernández, N.A. (2015). El perfil del emprendedor que apoyan los fondos de capital privado/capital emprendedor en México. Revista de Contaduría y Administración, 60 (S1):149-174.

Strauss, A. y Corbin, J. (2012). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Antioquia: Universidad de Antioquia.

Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. (4ta ed.). México: Editorial Limusa

Tejada, J. (1999). Acerca de las competencias profesionales (versiones I y II). Revista Herramientas, I(56): 20-30.

UNESCO (2011). Enfoque por competencias. Oficina Internacional de Educación Disponible en: http://www.ibe.unesco.org/es/comunidades/comunidad-de-practica-cop/enfoque-por-competencias.html

Victorino L. y Medina G. (2008). Educación basada en competencias y el proyecto Tuning en Europa y Latinoamérica. Ide@s CONCYTEG, 3 (39): 97-114

Vygotsky L. (1979).El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Barcelona: Crítica

Weber, M. (1971). Économie et société. París: Plon

Winterton J., Delamare-Le Deist, F. y Stringfellow, E. (2005). Typology of knowledge, skills and competences: Clarification of the concept and prototype. Centre for European Research on Employment and Human Resources. Disponible en: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3048_en.pdf

Zapata, A. (2013). Estudios Gerenciales. España-Colombia: Elsevier Doyma.

Zemke R. (1982). Job competencies: Can they help you design better training?. Training, 19 (5): 28-31

ANEXOS

Anexo 1. Guión de entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

GUIÓN DE ENTREVISTA

Objetivo: El presente Guión de Entrevista tiene como objetivo obtener la información requerida para el desarrollo de la tesis de maestría intitulada "Propuesta para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en emprendedores aprendices beneficiarios del fondo emprender- SENA Regional Norte de Santander", como requisito para optar al Grado de Magister Scientiarum en Ingeniería Industrial de la UNET. La información suministrada será utilizada únicamente a los fines de la investigación, requiriéndose de su parte la mayor colaboración y objetividad posible.

Instrucciones: Responda las preguntas que plantea el investigador a partir de su experiencia en cada elemento al que se haga referencia.

PARTE 1. ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuáles son las metas y objetivos que se tienen planteados para el negocio?
2. Mencione la importancia que poseen los estándares de procesos y calidad en su empresa y cómo se definieron
3. ¿Cómo se maneja la innovación en los procesos productivos?
4. ¿Cómo se lleva a cabo la planificación estratégica de los procesos?
5. ¿Cómo se logra el manejo efectivo delos recursos?
6. ¿Cómo visualiza a la empresa en 5 años?

PARTE 2. LIDERAZGO

7. ¿Cuáles considera que son la clave de la motivación gerencial en el personal?

PARTE 3. COMUNICACIÓN

8. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación e información que utiliza la empresa para que el personal conozca acerca del diseño organizacional?
9. ¿Cómo se obtiene información suficiente y oportuna para el desarrollo de los procesos?

PARTE 4. TRABAJO EN EQUIPO

10. En el trabajo en equipo, ¿cómo la gerencia y el personal manejan las mejores alternativas de decisión?
11. ¿Cómo se lleva a cabo el reconocimiento a las habilidades del personal?
12. ¿Cómo se asegura en la empresa el desarrollo permanente de habilidades gerenciales en el equipo de trabajo?

PARTE 6. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

13. ¿Cómo se gestiona el clima organizacional?
14. ¿Cómo se maneja la gestión del conflicto entre con el personal?

PARTE 7. TOMA DE DECISIONES

15. ¿Cómo se desarrollan los procesos de toma de decisiones?
16. ¿Qué opinión tiene acerca de la incertidumbre que genera el entorno en los procesos de la empresa?
17. ¿Qué opinión le merece el entorno socio económico en el que se mueve la empresa?

Gracias por su colaboración…

Anexo 2. Formatos de validación

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL GUIÓN DE ENTREVISTA

Trabajo de Grado	PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRENDEDORES APRENDICES BENEFICIARIOS DEL FONDO EMPRENDER-SENA REGIONAL NORTE DE SANTANDER
Autor	Adm. Mary Alexandra Gómez

	Criterios								Observaciones
	Claridad		Precisión		Pertinencia		Coherencia		
Items	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		

Veredicto Final:
Instrumento aplicable X
Instrumento no aplicable ____

Datos del Validador:
Nombre: Martha Graciela Ugueto Maldonado
Institución: Universidad Nacional Experimental del Táchira, Venezuela
Grado Académico: Doctora en Educación
Experticia: Ingeniería Industrial / Metodológica
Fecha de validación: Diciembre 2023

Firma del Validador

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL GUIÓN DEL GUIÓN DE ENTREVISTA

Trabajo de Grado	PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRENDEDORES APRENDICES BENEFICIARIOS DEL FONDO EMPRENDER- SENA REGIONAL NORTE DE SANTANDER
Autor	Adm. Mary Alexandra Gómez

	Criterios								Observaciones
	Claridad		Precisión		Pertinencia		Coherencia		
Items	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		

Veredicto Final:
Instrumento aplicable X
Instrumento no aplicable ____

Datos del Validador:
Nombre: Yadira Guerrero
Institución: Universidad Nacional Experimental del Táchira, Venezuela
Grado Académico: Doctora en Educación
Experticia: Ingeniería Industrial / Metodológica
Fecha de validación: Diciembre de 2023

Firma del Validador

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

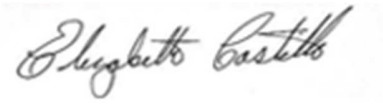
FORMATO DE VALIDACIÓN DEL GUIÓN DE ENTREVISTA

Trabajo de Grado	PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRENDEDORES APRENDICES BENEFICIARIOS DEL FONDO EMPRENDER-SENA REGIONAL NORTE DE SANTANDER
Autor	Adm. Mary Alexandra Gómez

	Criterios								Observaciones
	Claridad		Precisión		Pertinencia		Coherencia		
Items	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		

Veredicto Final:
Instrumento aplicable X
Instrumento no aplicable ____

Datos del Validador:
Nombre: María Elizabeth Castillo de Matheus
Institución: Universidad Nacional Experimental del Táchira, Venezuela
Grado Académico: Doctora en Educación
Experticia: Ingeniería Industrial / Metodológica
Fecha de validación: Diciembre 2023



Firma del Validador

Anexo 3. Relatos de las entrevistas

ENTREVISTADO 1

Emprendimiento dedicado a la fabricación de arepas artesanales con granos integrales empacados y distribuidos a domicilio, en tiendas o en cadenas de supermercados.

Desde 2020, nacido en Pandemia

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

GUIÓN DE ENTREVISTA

Objetivo: El presente Guión de Entrevista tiene como objetivo obtener la información requerida para el desarrollo de la tesis de maestría intitulada "Propuesta para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en emprendedores aprendices beneficiarios del fondo emprender- SENA Regional Norte de Santander", como requisito para optar al Grado de Magister Scientiarum en Ingeniería Industrial de la UNET. La información suministrada será utilizada únicamente a los fines de la investigación, requiriéndose de su parte la mayor colaboración y objetividad posible.

Instrucciones: Responda las preguntas que plantea el investigador a partir de su experiencia en cada elemento al que se haga referencia.

1. ¿Cuáles son las metas y objetivos que se tienen planteados para el negocio?

   Mi historia fue bastante triste pero importante. Mis objetivos se dieron por el hambre, literal, hambre. Se murieron 2 familiares muy importantes y yo trabajaba en una empresa de seguros que sólo se quedó con 4 personas. Mi esposo se enfermó. Me iba volviendo loca. Y empecé a ver qué hacía. Y me pregunté qué sabía hacer. Y pues siempre me gustaba la cocina, ya para ayudar a gente de mi barrio en los procesos de duelo, llevaba arepas chiquitas hasta a los velorios. Una amiga me dijo, son las mejores arepas del mundo. Y mi esposo me dijo lo mismo. Y allí me dije. Listo. Voy a empezar a vender arepas. Y entonces el objetivo inicial era vender para subsistir en la pandemia. Me puse a estudiar con videos para poder hacer y vender porque las arepas se me dañaban. Ya me dí cuenta de que no era sólo hacer arepas. Debía un objetivo ser capacitarme. Y ahí le fui dando duro al estudio. Y haga y pruebe y ensaye, con los mismos vecinos. Mi mano derecha, mi esposo y mis dos hijos. Todos aporendimos y nos pusimos como meta que de ahora en adelante ese sería el negocio familiar, y que si otros podían nosotros también, pero obvio, con algo diferente, ye ntonces, empezar a ver qué era lo diferente. Y pues ahí

salió mi abuela con sus enseñanzas de la comida sana, y siempre nos decía que las arepas no engordaban, sino otros alimentos. Y me propuse ver cómo ser atractivos con un producto que llamara arepa y que no se sonara a engorde. Y salieron mis arepas en todas sus gamas, y sigo creando, innovando, y le pregunto a mi clientela, y ahora mis vecinos forman parte de la mano de obra de mi negocio.

2. Mencione la importancia que poseen los estándares de procesos y calidad en su empresa y cómo se definieron

   Yo misma me senté a escribir el proceso de las arepas, porque necesitaba que quien me fuera a ayudar, lo hiciera como yo porque la de la sazón y el estilo era yo. Con mi esposo no tuve problema porque cocina mejor que yo jajajajajajajajajaj. Pero para sacar algo al mercado es necesario que siempre sepa a lo mismo, porque el cliente sabe lo que quiere comprar. Y mis arepas debían saber único. Hoy día tengo un mini manual de procesos, que además nos pedían para los recursos del fondo. Ah!!! También nos pidieron calidad. Y entonces a preguntarse, ¿qué es la calidad?. Y aprendimos que la calidad no solo es lo que usted quiere ofrecer, sino lo que el cliente quiere. 2 de las personas somos catadoras de la masa en crudo, de la mezcla cruda, y aseguramos sí o sí que la masa cocida ya va a quedar en su punto, porque hay que tomar en cuenta que si usted se pasa de cocción, ya la arepa no sirve porque es un producto para llegar a calentar.

3. ¿Cómo se maneja la innovación en los procesos productivos?

   Mi innovación jajajajajajajaj. O innova usted, o no vende. Y hay muuuuuuuchas arepas en las tiendas, y las mías nunca se dejan de vender. Es muy importante mostrar a los clientes que usted siempre está innovando, y a mí no me da pena nada. Yo misma hago pruebas de degustación cuando incorporo un nuevo grano. Y luego de que ya he logrado descubrir que no fermenta y que me sirve para largo plazo. Es que no le he dicho. En eso de la innovación, ahora con los granos aprendí a fabricar pan, y tengo una línea de panes para personas celíacas. Fue gracias, aunque suene feo, a los problemas estomacales de varios vecinos que quedaron enfermos con el Covid. Así que con esto le digo que la innovación no sólo es del empresario, sino del mercado.

4. ¿Cómo se lleva a cabo la planificación estratégica de los procesos?

   A ver, le explico cómo lo hago. Mi esposo me dice que soy una estratega perfecta y que nada se me escapa, pero para eso tengo 6 ojos, los dos míos, los dos de mi esposo y los dos de mi hijo mayor. A veces me aterrizan o viceversa. Ya a estas alturas conocemos cuántas arepas de cuál tipo se venden más (las de quinua). Y los mismos tenderos nos van pidiendo más producción. Entonces, tenemos unos números diarios, pero no somos amarrados, sino que producimos para las necesidades. Al principio perdimos producción porque no conocíamos al mercado. Ya con el pan, nos fue muy diferente.

5. ¿Cómo se logra el manejo efectivo delos recursos?

   Mi esposo es el tesorero. Es un lince. Y se sabe todas las vueltas. Conoce a todos los proveedores y ha hecho muchas amistades. Y ya se sabe todo lo que se necesita para cierta carga. Siempre mantenemos el no perder nuestros clientes, pero como ellos mismos dicen…. “xxxxxx”, nunca baje la calidad. Los mismos tenderos. Por eso, aunque los

precios suban, uyyyy y este año ha estado fuerte desde diciembre, pero vamos manejando bien los costos y se incrementó el precio sin afectar la calidad.

6. ¿Cómo visualiza a la empresa en 5 años?

   Vamos pa lante, verracos, tenaces, ya no vuelvo a trabajar como empleada. Estamos fuertes y ya sabemos que en las vacas gordas hay que guardar cuando venga la sequía. Estamos pensando en montar tienda física para comida al momento, y para que la gente se lleve el producto. Pero sólo lo estamos pensando.

7. ¿Cuáles considera que son la clave de la motivación gerencial en el personal?

   Las ganas de echar para adelante, de ser diferentes, de tener estabilidad económica, de ser reconocidos. Al principio la motivación fue la supervivencia, pero ya van cambiando los planes. Queremos que nuestra gente que nos apoyó tanto al inicio, porque todos estábamos pasándola muy mal, entonces queremos que nuestra gente crezca. Le cuento más bien que una de mis empleadas se me fue y montó una ponquetería, pero sigue siendo mi asesora de mercado jajajajajajaj.

8. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación e información que utiliza la empresa para que el personal conozca acerca del diseño organizacional?

   Uy, estas preguntas están tenaces, pero no crea que no sé, yo soy mu estudiosa y estudié gestión administrativa y siempre me gustó todo lo de la empresa. Tengo habilidades jajajajajajaj y mis hijos también. Bueno, principal, nuestras logias jajaja, reuniones familiares para tomar decisiones. Y la tecnología, sin celulales somos nadie, increíble. Uso mi computadora, tengo registros de mis clientes y me encanta ver cómo hemos crecido y cómo aprovechamos de bien los recursos que el fondo nos entregó. Ya somos independientes. Le digo a mis hijos y le demuestro a todos los pelaos, la importancia de estudiar.

9. ¿Cómo se obtiene información suficiente y oportuna para el desarrollo de los procesos?

   Estamos pendiente de noticias todo el tiempo. Miramos páginas especializadas en marketing. Revisamos cómo van las cosas en Colombia, no sólo con la comida sino con todos los sectores. Hasta a veces los Tik Tok que usted no le para bolas, pues eso es importante. Se aprenden cosas. También pendiente full de los vecinos, de los tenderos siempre en la jugada.

10. En el trabajo en equipo, ¿cómo la gerencia y el personal manejan las mejores alternativas de decisión?

    Aquí todos opinan y a todos se les escucha. Eso de que si usted es el jefe, y el que habla, no no no, así no es. Las mejores ideas han salido del que usted menos piensa. Y cada quien tiene su función. Y los pelaos son tenaces, encuentran información de donde usted no se imagina, porque se mueven mucho en la calle. Así que pelaos, pero claves en nuestro negocio. Me da nostalgia, mire, se me salen las lágrimas, pero la unión nos sacó adelante. Peléabamos, normal, pero resolvíamos. Y seguimos resolviendo. Usted sabe que en las familias no todo es color de rosas.

11. ¿Cómo se lleva a cabo el reconocimiento a las habilidades del personal?

Como le dije, cada quien tiene lo suyo. El que busca información, el que hace los mandados, al que le salen bien las recetas, el de la mano fuerte para centrarnos, el de las ideas más bacanas. Pero nos propusimos que todos debíamos aprender de todo, porque el COVID nos dejó la enseñanza de que en cualquier momento, usted cerró los ojos y ya al otro día no está. También puede decidir tomar otro rumbo, y la linertad es lo más bonito, no cree?.

12. ¿Cómo se asegura en la empresa el desarrollo permanente de habilidades gerenciales en el equipo de trabajo?

    Jajajajajajaj créame que los videos de youtube son fundamentales. Muuuucho, no se imagina. Las redes sociales si se usan bien, son beneficiosas. También hemos hecho cursos de cocina, y hasta para desestresarnos, cursos de arte. A mí me gusta tejer y bordar. Hay que hacer cosas que uno ama para estar felices en el trabajo. Trabajar no es lo único en la vida. Mi hijo me dijo que quería aprender mecánica d motos y ya terminó, y cuando está libre se pone en eso y el pelao hace su plata.

13. ¿Cómo se gestiona el clima organizacional?

    Somos una familia que a costa de pérdidas nos aprendimos a unir. Con la sociedad, con los vecinos, con los necesitados, con el mundo. La necesidad lo cambia a uno. Usted sabe que si no trabaja feliz, nada sale bien. Y en la cocina, la sazón se le daña, la comida queda triste. No es que yo esté todos los días feliz, mentira, claro que no, ni mi familia, pero a veces nos cubrimos cuando vemos que no podemos. La tenemos clara de que si no estamos bien, el proceso queda mal.

14. ¿Cómo se maneja la gestión del conflicto entre con el personal?

    Hablar, decir, honestidad. Y todo calientico en el momento. Nada de dejar pasar. A los explosivos, entre esas yo, respirar y luego hablar. Uno va causando heridas que luego no se borran. Y usted puede tener conflictos no solo en la empresa, sino con algún cliente o con alguna tienda, por x o y razón. Manejar buenas acciones y conservar la calma y pensar antes de actuar porque si no se tira el negocio.

15. ¿Cómo se desarrollan los procesos de toma de decisiones?

    Planteamos las ideas o asuntos, las discutimos en equipo, las analizamos financieramente, para eso mi esposo y yo somos muy buenos. Ya sabemos que nada que no se calcule, no se pude hacer. Los sueños no son la realidad que uno se pinta. Luego de que la pensamos, la planteamos y la estudiamos y bueno, se llevan a cabo las cosas. Aunque hay cosas de ya para ya, que hay que tomar riesgos.

16. ¿Qué opinión tiene acerca de la incertidumbre que genera el entorno en los procesos de la empresa?

    Ahhhhhh imagínese, en esa no las vivimos todos. Usted no sabe que pasará mañana, ni con el gobierno ni con el mundo. Fíjese el COVID. Quién se iba a imaginar eso. Pero eso no es causa para detenerse. Siempre usted va a vivir en la incertidumbre, por eso tiene que tener buena información de buenas fuentes.

17. ¿Qué opinión le merece el entorno socio económico en el que se mueve la empresa?

Muy duro. Colombia es tenaz. Pero somos una tierra de luchadores. Nada es fácil. Todo cada día está más caro. Una cosa y la otra, todo influye. Pero si usted maneja bien su negocio, la animo. Hágale con seriedad y con metas. El entorno siempre va a estar ahí. Yo hablo mucho jajajajajajajajajjajaajja. Gracias jajajajajajaj.

Gracias por su colaboración…

ENTREVISTADO 2

Emprendimiento de panela pulverizada para uso doméstico o industrial, diversificada a edulcorante con insumos orgánicos.

Desde hace 3 años

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

GUIÓN DE ENTREVISTA

Objetivo: El presente Guión de Entrevista tiene como objetivo obtener la información requerida para el desarrollo de la tesis de maestría intitulada "Propuesta para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en emprendedores aprendices beneficiarios del fondo emprender- SENA Regional Norte de Santander", como requisito para optar al Grado de Magister Scientiarum en Ingeniería Industrial de la UNET. La información suministrada será utilizada únicamente a los fines de la investigación, requiriéndose de su parte la mayor colaboración y objetividad posible.

Instrucciones: Responda las preguntas que plantea el investigador a partir de su experiencia en cada elemento al que se haga referencia.

1. ¿Cuáles son las metas y objetivos que se tienen planteados para el negocio?

   Mija, yo soy un hombre viejo pero con muchas ideas. Mis hijos me dijeron…papá, usted no tiene necesidad de trabajar, pero quería estudiar y tener mi carrera, aunque se hacer de todo. Siempre hice una cosa y otra y otra, pero me gustaba la química y la física, aunque no pude estudiar. Pero con la panela nadie me gana. Y la gente cree que hacer un negocio es hacer y punto, no mija, los recursos, las cosas hacerlas bien. Si usted no sabe ni para donde va, dígale adiós a los riales. Los riales que a usted le dan hay que rendirlos, y meterse en algo que conozca y arriesgarse. Mis hijos tenían mucho miedo, ya hora son mis mejores aliados, ellos son profesionales de la ingeniería, uno está en Europa, pero no me ayudan con dinero porque yo más bien tengo para apoyar. Invento cosas porque me gusta crear cosas. Esta empresa es fruto de mi esfuerzo, desde la ollita en la que empecé, hasta lo que usted puede ir a ver en el galpón. Yo produzco desde la misma panela, mire las manos. Yo sé de lo que le hablo. Y el objetivo? El objetivo es hacer plata haciéndole un bien a la gente. Y la panela es un alimento. Mi meta es tener más productos. No me interesa tanto la plata, sino que me conozcan y hacer mis sueños.

2. Mencione la importancia que poseen los estándares de procesos y calidad en su empresa y cómo se definieron

   A no mija, si las cosas no se hacen como debe hacerse, olvídese. Nunca va a tener los mismos productos. Usted debe cuidar la forma. Yo inventé mis formas y claro, siempre ando buscando aquí y allá, estudiando, aprendiendo.

3. ¿Cómo se maneja la innovación en los procesos productivos?

   Innovación?. Maravilloso todo eso todo eso de innovar, si usted no hace cosas nuevas no lo conocen en el mercado y otro con buenas ideas sale y usted deja de crecer. Por eso yo sigo adelante y he crecido. Y no importa que sea viejo y que no necesite la plata para vivir porque gracias a Dios no paso necesidad, pero me gusta trabajar hasta que me muera. Y soy muy inventor de cosas. Mi papá me enseñó a nunca quedarme quieto.

4. ¿Cómo se lleva a cabo la planificación estratégica de los procesos?

   Ya se sabe cómo se debe hacer todo porque son muchos años, pero me gusta comprar máquinas y aprendo a manejarlas. Yo contratos buenos muchachos para trabajar, y mis hijos se encargan de las maquinarias. Para todo investigo, para todo pregunto. Y aunque viejo uno estudia. Se planifican las compras y las hago yo mismo en mi camioneta. Yo hago mis compras. Y ahorita para los productos nuevos, pues tenemos nuevos materiales.

5. ¿Cómo se logra el manejo efectivo delos recursos?

   Aquí no se pierde nada. No se malgasta nada. Los colombianos sabemos que nada se malgasta y que todo hay que aprovecharlo. Lo que sobra de la panela pulverizada lo hacemos en caramelos y los empacamos para los ancianos y los niños, me gusta ir a los pueblos. Cada producto tiene sus medidas. Todo está medido. Todo tiene que rendir.

6. ¿Cómo visualiza a la empresa en 5 años?

   Grande grande, con mis nietos trabajando. Con más productos de los que estoy investigando. Ya tenemos panelas saborizadas orgánicas, y eso no ha salido aquí. Yo contraté a una joven ingeniera en química encargada de eso junto con mi hijo.

7. ¿Cuáles considera que son la clave de la motivación gerencial en el personal?

   Mi gente está contenta, yo estoy contento. Cada día le doy gracias a Dios por estar vivo, hay que darle gracias a Dios porque mire mi empresita como va. Usted no puede creer cómo empecé. Yo aprendo de mis muchachos, porque uno no se las sabe todas. Aquí todos somos felices, familiares.

8. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación e información que utiliza la empresa para que el personal conozca acerca del diseño organizacional?

   Todo aquí se arregla en el momento. Todo se habla, hay mucha confianza. Yo soy un hombre serio. Ya me conocen. No me gustan los conflictos.

9. ¿Cómo se obtiene información suficiente y oportuna para el desarrollo de los procesos?

Yo soy viejo pero manejo la internet, las redes. Mire mi Instagram, mi hijo me hizo mi mercadeo. Yo leo, yo investigo. Veo las noticias, porque si usted no sabe de las noticias, no sabe de nada.

10. En el trabajo en equipo, ¿cómo la gerencia y el personal manejan las mejores alternativas de decisión?

    Pues las decisiones las tomo yo, pero pido ayuda para estar en los tiempos nuevos, porque sé que soy viejo y que hay cosas nuevas. Estoy actualizado. Hay cosas que aprendí a dejarle a mis hijos.

11. ¿Cómo se lleva a cabo el reconocimiento a las habilidades del personal?

    Yo tengo un ojo muy muy bueno para la gente buena. Y me quieren mucha, y trabajan por amor a su trabajo. Yo pago bien porque si no la gente se me va, y sé que tienen necesidad. Y mis muchachos saben. Mis hijos son formados. Yo les dí educación. Y yo estudié hasta donde pude en el SENA y me diento muy orgulloso de todo lo que he logrado.

12. ¿Cómo se asegura en la empresa el desarrollo permanente de habilidades gerenciales en el equipo de trabajo?

    Yo la verdad, soy un buen gerente. No soy ingeniero, pero sé lo que hago. He logrado construir una empresa desde la nada, desde chiquito, por amor al trabajo, y para sacar adelante a mi familia. Se aprende en el camino. Usted va aprendiendo a llevar las cosas, a veces comete los errores, pero sale adelante.

13. ¿Cómo se gestiona el clima organizacional?

    El clima? Cómo así? Cómo se trata la gente?. Nos la llevamos bien. Si no somos amigos nada funciona, con el debido respeto. Me dicen Don José y eso me da orgullo. El respeto ante todo mija.

14. ¿Cómo se maneja la gestión del conflicto entre con el personal?

    Nada de conflictos. Las peleas no se pueden dejar así. Todo hay que hablarlo, como en la familia. Valores familiares.

15. ¿Cómo se desarrollan los procesos de toma de decisiones?

    Mis hijos y yo. Yo me dejo asesorar, pero siempre digo cosas que quiero hacer y ellos me ayudan a echarles número. Porque yo sólo no lo sé hacer.

16. ¿Qué opinión tiene acerca de la incertidumbre que genera el entorno en los procesos de la empresa?

    El negocio a veces se pone duro porque los precios suben y usted no puede regalar su trabajo. Usted necesita plata para mantener sus máquinas, la gente necesita productos que pueda comprar. No podemos vender caro, pero no podemos regalar el producto, ya sabe. Pero siempre busco lograr la economía. Uno nunca sabe lo que va a pasar en el país, y hay que estar preparado para todo, especialmente no quedarse sin fondos.

17. ¿Qué opinión le merece el entorno socio económico en el que se mueve la empresa?

Duro, esta situación está muy dura en Colombia. Pero no nos podemos detener. Tenemos que crecer.

Gracias por su colaboración…

ENTREVISTADO 3

Emprendimiento del ramo de las bicicletas, que capacita en bicicrós, fabrica y repara bicicletas viejas, transformadas en estilos únicos para el cliente
Desde hace 2 años y medio

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

GUIÓN DE ENTREVISTA

Objetivo: El presente Guión de Entrevista tiene como objetivo obtener la información requerida para el desarrollo de la tesis de maestría intitulada "Propuesta para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en emprendedores aprendices beneficiarios del fondo emprender- SENA Regional Norte de Santander", como requisito para optar al Grado de Magister Scientiarum en Ingeniería Industrial de la UNET. La información suministrada será utilizada únicamente a los fines de la investigación, requiriéndose de su parte la mayor colaboración y objetividad posible.

Instrucciones: Responda las preguntas que plantea el investigador a partir de su experiencia en cada elemento al que se haga referencia.

1. ¿Cuáles son las metas y objetivos que se tienen planteados para el negocio?

   Me da pena pero soy de muy pocas palabras jajajaja muy tímido pero si claro, mi objetivo siempre fue tener mi negocio. Yo soñaba con ser corredor de motocrós, pero no se pudo. Entonces me puse a estudiar en el SENA y me animé con el Fondo sin saber nada pero nada de eso de dar cuentas de plata ajena. Me dio mucho miedo pero un amigo del Sena me animó y empezó conmigo pero luego se dedicó a lo suyo. Empecé en el garaje de mi tía y ahí estoy. Con mi sueño. Quería ser ingeniero pero necesitaba trabajar primero y me quedé trabajando. Y diseño mis propios diseños y lo que la gente quiere. Los niños sueñan y los jóvenes también, no crea que no. Trabajo en arreglos pero también en diseños, hago de todo lo que el cliente quiera para tener su bicicleta, y en el Sena aprendí de mecánica de motos, así que no me le paro a nada. Mi empresa es buena para mis ingresos, yo digo que es mi empresa, así sea pequeña. Trabajo yo solo. Esto es un arte para mí.

2. Mencione la importancia que poseen los estándares de procesos y calidad en su empresa y cómo se definieron

   Estándares? Cómo así? Ahhhhhhhhhh la forma de hacer las cosas. Yo creo que no tengo estándares así como usted dice, porque cada caso es distinto, y si estoy haciendo un diseño, menos. Siempre hago cosas distintas. Que otra persona llegue a hacerlo como yo, es muy difícil. Esto es como pintar un cuadro. Ah pero espere, para los arreglos si es lo básico, cambio de llantas, soporte de tubos y esas cosas, cualquiera lo puedo hacer jajajaj pero yo lo hago con mi sello de calidad para que dure siempre.

3. ¿Cómo se maneja la innovación en los procesos productivos?

   Todos mis diseños son diferentes para que nadie tenga una cicla igual, colores, detalles, adornos. Con lo de las niñas y las damas he aprendido mucho jajajajajaj. Son muchos detalles. Los hombres somos más abiertos pero más exigentes en cuanto a calidad porque a los hombres nos gusta participar en el proceso, por eso, porque somos hombres.

4. ¿Cómo se lleva a cabo la planificación estratégica de los procesos?

   Yo voy trabajando a la medida en que van llegando los trabajos, pero a veces me toca unas urgencias por regalos o cosas así. O porque la persona necesita la cicla para el trabajo y ese es su medio de transporte.

5. ¿Cómo se logra el manejo efectivo delos recursos?

   En este trabajo mío se gasta mucho en acrílicos de calidad para que el trabajo sea bacano y que nadie lo tenga. El cliente sabe que si quiere algo bacano, la pintura tiene que ser la mejor. Trato de no desperdiciar nada. Mi mamá me enseñó mucho del ahorro pues porque tengo una familia pobre y estudié en el Sena con mucho sacrificio. Y el dinero que me dio el fondo se debe devolver con las ganancias porque para eso uno se vuelve emprendedor.

6. ¿Cómo visualiza a la empresa en 5 años?

   Uy en 5 años? Quiero que mis diseños estén en todas las calles y que digan que en el negocio de XXXXXX es donde hacen lo mejor, también en las reparaciones. Soy muy soñador. Quiero agradecerle a mi tía por prestarme su garaje, se lo quiero arreglar y pasarme a un negocio en un lugar más visible.

7. ¿Cuáles considera que son la clave de la motivación gerencial en el personal?

   Yo siempre estoy motivado jajajajajajajaj mire siempre como los artistas. Así me sienta triste, me pongo a diseñar y cuando veo mis trabajos, me siento uffffff bacanísimo.

8. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación e información que utiliza la empresa para que el personal conozca acerca del diseño organizacional?

   Bueno, comunicación? Uso mi celular para todo, y con mis amigos de las ventas de cacharrería pido domicilios y veo catálogos de productos y nuevas pinturas

9. ¿Cómo se obtiene información suficiente y oportuna para el desarrollo de los procesos?

   De internet. El que no maneje internet no está en nada.

10. En el trabajo en equipo, ¿cómo la gerencia y el personal manejan las mejores alternativas de decisión?

    Yo tomo las decisione sporque soy el dueño jajajajajajaj, pero los diseños no es que los digo yo. Yo planteo cosas a los clientes y ellos traen dibujos y como soy muy bueno dibujando, rápido les saco otras cosas, tiene que ser un acuerdo con mis clientes. Las muejres son tenaces jajajajaj.

11. ¿Cómo se lleva a cabo el reconocimiento a las habilidades del personal?

    Aprendí en el Sena a manejar un negocio, claro, no todo, la realidad es otra cosa. Pero en las prácticas se aprende mucho de la verdad de cómo se hacen las cosas, y se entiende por qué la gente cobra sus servicios, y es que todo tiene un costo. En mi área es difícil porque como son diseños artísticos, todo cuesta mucho, y si no tuviera habilidades de diseño que son mías porque desde niño me gustó pintar, este no fuera mi sueño. Este trabajo es mi escape del mundo.

12. ¿Cómo se asegura en la empresa el desarrollo permanente de habilidades gerenciales en el equipo de trabajo?

    Uy, no me he ocupado de eso, pero sabe?. Si es importante aprender más a usar el dinero, porque uno es que la empresa es un sueño, si usted se descuida se le va la plata. En el fondo lo enseñan y le dicen un montón de cosas por hacer, pero si a la hora de la verdad usted no pregunta, no busca ayuda, la plata se le va y no la ve y luego qué hace. Yo siempre fui desde niño ahorrativo por lo mismo de familia muy pobre, y la pienso mucho para gastar. Pero gerente, pues no me siento un gerente jajajajajajaja imagínese que un día sea un gran gerente de una empresa. Bacano.

13. ¿Cómo se gestiona el clima organizacional?

    Sabe?. Mi tía no trabaja conmigo pero es mi compañera, el perro y el gatico. Yo trabajo muy feliz. Siempre con música jajajajajaja.

14. ¿Cómo se maneja la gestión del conflicto entre con el personal?

    Tenazzzzzzzz. Trabajar con clientes no es fácil. Y los cucuteños somos jodi…. Exigentes. A veces me toca aquí arreglar problemas de papás que no se ponen de acuerdo con las bicicletas de los niños, y los niños quieren una cosa y los papás otra. Tenaz, complicado. Usted no se imagina.

15. ¿Cómo se desarrollan los procesos de toma de decisiones?

    Yo planifico de acuerdo con lo que vaya a arreglar o diseñar. Tengo diseños porque me la paso dibujando, pero espero lo que pida el cliente. Para las llantas y los repuestos tengo mi caja de cosas porque todo va subiendo.

16. ¿Qué opinión tiene acerca de la incertidumbre que genera el entorno en los procesos de la empresa?

    Uno nunca sabe oyó? Uno nunca sabe si amanece vivo. Y no dejarle carga a los demás. Y los precios todo el tiempo cambian. Y los clientes no son fijos. Uno vive la vida creo que en incertidumbre por donde usted la mire.

17. ¿Qué opinión le merece el entorno socio económico en el que se mueve la empresa?
Uyyyyyy Colombia está muy duro. Pensé en irme pero no voy a dejar mi sueño. Mis amigos me dicen que lo que yo hago me da más plata en otro lado.

Gracias por su colaboración…

ENTREVISTADO 4

Emprendimiento de continuidad generacional familiar, diversificado en comidas rápidas Desde hace más de 15 años. Desde hace 5 años por la generación nueva

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

GUIÓN DE ENTREVISTA

Objetivo: El presente Guión de Entrevista tiene como objetivo obtener la información requerida para el desarrollo de la tesis de maestría intitulada "Propuesta para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en emprendedores aprendices beneficiarios del fondo emprender- SENA Regional Norte de Santander", como requisito para optar al Grado de Magister Scientiarum en Ingeniería Industrial de la UNET. La información suministrada será utilizada únicamente a los fines de la investigación, requiriéndose de su parte la mayor colaboración y objetividad posible.

Instrucciones: Responda las preguntas que plantea el investigador a partir de su experiencia en cada elemento al que se haga referencia.

1. ¿Cuáles son las metas y objetivos que se tienen planteados para el negocio?

   Hola. Gracias por invitarme, que tengas mucho éxito en tu trabajo. Sabes? Tengo 3 profesiones, bueno, 2 completas. El Tecnólogo en gestión Administrativo del Sena y soy Comunicadora Social. Y a la mitad veterinaria, amo a los animales. Pero el detalle es que crecí en un negocio familiar muy complicado, con eso se separación de hermanos, muerte de abuelos, divisiones de negocio, y mis papás llevaron la peor parte. Aunque no nos faltaban recursos, en el COVID no las vimos muy mal, pero ahí fue, ahí fue el despegue. Yo tenía sólo 19 años, pero mi novio fue pieza clave. Ahora es mi esposo, y tenemos 1 niña, y la meta es seguir creciendo. El negocio familiar se transformó ahora en 3 negocios con tres tipos de productos y servicios distintos totalmente con estilos diferentes. A veces nadie sabe que somos los mismos. Seguimos creciendo. Mi esposo es profesional de mercadeo, decidió estudiar eso para crecer.

2. Mencione la importancia que poseen los estándares de procesos y calidad en su empresa y cómo se definieron

Los secretos de los procesos vienen del negocio familiar, créame que no hay nada escrito, pero todos lo sabemos. Todos. Y lo nuevo lo queremos formalizar, vamos con todo, como empresas formales.

3. ¿Cómo se maneja la innovación en los procesos productivos?

   Total. Innovación y desarrollo. Total. En todo, en insumos, en estilos, en productos, en presentación, en empaques, en todo, en mobiliario. En temporadas, por tipo de cliente.

4. ¿Cómo se lleva a cabo la planificación estratégica de los procesos?

   Todo está planeado. Creímos morir en el COVID porque nos cambió la vida, pero ahí fue cuando aprendimos la importancia de planificar cada grano de arroz porque de la nada los negocios de mis abuelos que manejaban mis papás se cayeron, y mis papás cayeron enfermos y yo era una pelada. Pero la firmeza de los valores, y haber crecido empresaria, no nos dejó caernos, y pa lante. Todo tiene un plan, todo. Las compras, las ventas, la receta. Sin plan somos nada. No existe empresa sin plan. Aunque no lo tengas escrito, lo tienes en la mente.

5. ¿Cómo se logra el manejo efectivo delos recursos?

   Nosotros manejamos muy bien las finanzas. Tengo una especialización en finanzas, y lo que aprendí en el SENA en contabilidad fue fundamental, claro del dicho al hecho. Y cada negocio distinto. A pesar de eso en mi familia siempre hemos tenido contadores. Y ellos nos permiten ver errores o posibles fugas y rápido a hacerle. Como todo está medido, y hemos hecho prueba de estandarización, entonces, todo medido. Y el manejo de los proveedores es clave. Conocimiento de los precios, conocimiento de los negocios.

6. ¿Cómo visualiza a la empresa en 5 años?

   Ubicados en todos los pueblos de Norte de Santander

7. ¿Cuáles considera que son la clave de la motivación gerencial en el personal?

   Trabajo bien remunerado y saber que eres importante para la empresa y no sólo eres un preparador de comidas. Si no fuera por las sonrisas y entregas de nuestros trabajadores y de nosotros, los clientes no fueran los mismos.

8. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación e información que utiliza la empresa para que el personal conozca acerca del diseño organizacional?

   Clave. Full reuniones, con todo. Grupos de WhatsApp en los que todo se comunica en el instante. Oportuno, clave. Nada se puede dejar para luego. Ah, mira, para cosas personales, con cada quien. Respeto pleno a las personas. Valores de familia.

9. ¿Cómo se obtiene información suficiente y oportuna para el desarrollo de los procesos?

   Mi esposo es un magneto naaaaaaa una parabólica. Todo averigua, todo pregunta, y yo, más pilosa. Nada se nos escapa, estamos en todo. Averiguamos, estudiamos, leemos.

10. En el trabajo en equipo, ¿cómo la gerencia y el personal manejan las mejores alternativas de decisión?

Todos somos equipo. Sin equipo, olvídate de empresa. Todos participamos en diferentes equipos porque desde el COVID aprendimos a que tenemos que cuidarnos no tanto como trabajadores, sino como seres humanos. Los abrazos son cada mañana. Nos llenan de energía.

11. ¿Cómo se lleva a cabo el reconocimiento a las habilidades del personal?

    Premios, gritos y fiestas. Empleados del mes. Somos gente joven, bacana, alegre. Me toca parar la energía de mis papás. Siempre hay un amigo que se las gana todas.

12. ¿Cómo se asegura en la empresa el desarrollo permanente de habilidades gerenciales en el equipo de trabajo?

    Todos estudiamos. Todos. Cursos. Yo organizo con gente bacana que sabe de tendencias, y nos dictan charlas cortas para todos. Me gusta que mi gente esté al tanto de todo. Especialmente que aprendan de servicio al cliente que falla tanto en comida, porque muchos negocios creen que es coicnar y vender. No nooooooooooo es mantener al cliente para crecer. Hay que formarse. Buscar alternativas de fortalecimiento. En gerencia hay mucho que aprender. Un gerente no se hace con un título, un gerente se hace en el ruedo. En el Fondo?. Bueno, es que hay gente pilosa y gente que en realidad está empezando de cero y los de industria no tienen formación administrativa, pero todos tenemos derecho. Pero si hay que aprender. El estudio es la clave para el progreso. El mundo a ti te forma, pero si tienes fortaleza de estudio, naaaaaa despegas como bala.

13. ¿Cómo se gestiona el clima organizacional?

    Véanos y concluya. Somos amigos, empezando por ahí. Somos familia. Somos sobrevivientes. Somos unidos. Somos un equipo. Nos comunicamos. 100%. Comunicación.

14. ¿Cómo se maneja la gestión del conflicto entre con el personal?

    Comunicación. La clave de todo. No todos los días nos pasan cosas buenas, y hacemos terapias de ohmmmmmmm cuando nos estresamos porque esto es muy movido. Pero conflictos… ya todos sabemos que si hay conflicto, se nos afecta el negocio. Y se nos afecta el bolsillo. Entonces todos a colaborar y a exponer los puntos de vista.

15. ¿Cómo se desarrollan los procesos de toma de decisiones?

    Las decisiones las tomamos entre los cuatro. Mis papás son zorros viejos. Y a cada quien se le reconocen sus habilidades. Olvídate. El que sabe de una cosa, no le quites su valor. Mi esposo es un duro, yo soy una dura, y mis papás ven cosas donde uno no las vé y de eso hemos aprendido. Decisiones concertadas. Trabajo en equipo. Se asumen riesgos, siiiii claroooooooo, pero echando números.

16. ¿Qué opinión tiene acerca de la incertidumbre que genera el entorno en los procesos de la empresa?

    Permanente incertidumbre, pero es mentira que no se puede manejar. Si estás al tanto de tu entorno, pilas pilas de todo lo que pasa, manejas la incertidumbre. Este es un negocio muy competido. El país cambia, el mundo cambia. Quién sabía que iba a llegar el COVID?. Nadie. Nos agarró de sorpresa. Otro aprendizaje. Crezca y desarróllese para que pueda enfrentar el futuro con éxito.

17. ¿Qué opinión le merece el entorno socio económico en el que se mueve la empresa?

Colombia es dura. Norte de Santander es duro. Queremos crecer, hay que manejar muy bien todos los factores. Pero el mundo cambia global, y no nos podemos dejar arrastrar. Hay que conocer el negocio y los puntos flacos que te pueden hacer caer. El cliente amerita plata para comprarte, y en un entorno con una inflación así, es complicado. Pero se puede manejando bien el negocio.

Gracias por su colaboración…

ENTREVISTADO 5

Emprendimiento de licores, postres y parque temático, para la atención familiar y del trabajo empresarial

Desde hace 2 años

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

GUIÓN DE ENTREVISTA

Objetivo: El presente Guión de Entrevista tiene como objetivo obtener la información requerida para el desarrollo de la tesis de maestría intitulada "Propuesta para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en emprendedores aprendices beneficiarios del fondo emprender- SENA Regional Norte de Santander", como requisito para optar al Grado de Magister Scientiarum en Ingeniería Industrial de la UNET. La información suministrada será utilizada únicamente a los fines de la investigación, requiriéndose de su parte la mayor colaboración y objetividad posible.

Instrucciones: Responda las preguntas que plantea el investigador a partir de su experiencia en cada elemento al que se haga referencia.

1. ¿Cuáles son las metas y objetivos que se tienen planteados para el negocio?

   Estamos considerando empezando, pero aprendimos de negocios en el SENA, con el plan de negocios y de allí partimos. Por ahora, el objetivo establecernos y darnos a conocer, estamos es una etapa que todavía consideramos de introducción y de aprendizaje.

2. Mencione la importancia que poseen los estándares de procesos y calidad en su empresa y cómo se definieron

   Todo esto es comida. Todo tiene una receta. Todo lo nuevo se escribe, todo lo que ingeniamos para ser diferentes. Los procesos se escriben, nos enseñaron a escribirlo. El Sena fue fundamental. Tenemos calibrado todo, todos los ingredientes. Lo que es difícil estandarizar es el proceso de atención, pero igual tiene un procedimiento básico.

3. ¿Cómo se maneja la innovación en los procesos productivos?

   Desde que hicimos el plan de negocios, generamos los nuevos productos, con investigación por redes e internet, de lo que ya había. Somos colombianas y sabemos lo que

gusta y lo que no, pero vemos ideas de otras regiones. El coworking es una tendencia, y lo temático es porque a cada quien lo suyo. No todos los clientes son iguales.

4. ¿Cómo se lleva a cabo la planificación estratégica de los procesos?
   Bueno. Planificamos la producción, por ejemplo, cantidades de clientes que ya tenemos promedio, cantidades de postres o de café molido, así vamos construyendo un plan que sea más constante, pero con la comida nunca hay un plan definitivo. Tomamos previsiones de compra, pero también el problema es que es comida y no se puede refrigerar por mucho tiempo el producto porque cambia de inmediato la textura especialmente de los postres y los sabores. Hay plan de compras, hay plan de mercadeo para las estrategias que implementamos, y los mismos clientes nos ayudan a innovar.

5. ¿Cómo se logra el manejo efectivo delos recursos?
   Aquí mi amiga es la experta. Yo soy buena para unas cosas, pero la experta en recursos es esta señorita. Todo como está escrito es más fácil. Tenemos hojas de cálculos para estudiar los costos y los precios. Y enseñamos al muchacho que trabaja con nosotras, al uso adecuado de cada grano de azúcar porque si no todo incide en pérdidas.

6. ¿Cómo visualiza a la empresa en 5 años?
   Con nuevas tiendas en la ciudad y conceptos diferentes, incluso que en cada tienda usted consiga cosas diferentes, zona diferente, pero la misma calidad de servicio.

7. ¿Cuáles considera que son la clave de la motivación gerencial en el personal?
   Que nuestro negocio crezca y hacer de esto nuestro medio de ingreso de vida. Eso nos hace ponerle amor al trabajo.

8. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación e información que utiliza la empresa para que el personal conozca acerca del diseño organizacional?
   Todo lo conversamos, estemos juntas o no, por teléfono. Comunicación con los clientes por el WhatsApp Business, es interesante. Comunicación con nuestros proveedores. Ya tenemos personas fijas. La tecnología es fundamental.

9. ¿Cómo se obtiene información suficiente y oportuna para el desarrollo de los procesos?
   De internet, del ambiente, de los comentarios, de los clientes, de las noticias. De las redes sociales. De nosotras mismas. De las anécdotas del día. Cada día analizamos cómo nos fue. A veces no nos queda tiempo, pro tratamos de hacerlo.

10. En el trabajo en equipo, ¿cómo la gerencia y el personal manejan las mejores alternativas de decisión?
    Equipo al mil por ciento. Si no, moriremos jajajajajajaj.

11. ¿Cómo se lleva a cabo el reconocimiento a las habilidades del personal?
    Somos muy inteligentes, aprendimos mucho, muchos. Fuiomos aprendices estrela jajajajaj y somos jóvenes y nos gusta estudiar, además como XXXXX ya había trabajado en otros lugares, tiene mucho conocimiento para meterle a nuestro negocio.

12. ¿Cómo se asegura en la empresa el desarrollo permanente de habilidades gerenciales en el equipo de trabajo?

    Pues ya tenemos nuestro tecnólogo, pero como no nacimos cocineras, entonces nos tocó aprender mucho. Los tutoriales, hicimos cursos de cocina. Y tenemos aquí al estrella señor chef.

13. ¿Cómo se gestiona el clima organizacional?

    Hablando. Hablando, mire, la clave es no guardarse nada y tener inteligencia para manifestarse.

14. ¿Cómo se maneja la gestión del conflicto entre con el personal?

    Como le dije. Comunicación permanente. No dejamos que una molestia se deje para otro día.

15. ¿Cómo se desarrollan los procesos de toma de decisiones?

    En equipo. Y todo calculadito, echando números.

16. ¿Qué opinión tiene acerca de la incertidumbre que genera el entorno en los procesos de la empresa?

    Complicadísimo. Cada día usted cree que es igual y noooooo todo ha cambiado de repente. El cambio es constante, hasta los gustos de los clientes cambian. Y si usted menos lo piensa, suben los precios, montan otro negocio, y hágale a hacer otra estrategia.

17. ¿Qué opinión le merece el entorno socio económico en el que se mueve la empresa?

    Todo carísimo, y nosotras tenemos muy buena materia prima e insumos, pero nuestros clientes saben que si se sube un peso, nunca les va a cambiar la calidad.

Gracias por su colaboración…