



Habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector floricultor localizados  
en el Parque Romero en Bucaramanga, Santander.

Modalidad: Monografía de análisis

Jessica Fernanda Flórez Zambrano

Cédula: 1101320076

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**

Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías

Tecnología en producción industrial

Bucaramanga, 19 mayo 2023

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:



Habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector floricultor localizados  
en el Parque Romero en Bucaramanga, Santander.

Modalidad: Monografía de análisis

Jessica Fernanda Flórez Zambrano

Cédula: 1101320076

**Trabajo de Grado para optar al título de**  
Tecnólogo en producción industrial

**DIRECTOR**

Ing. Sebastián García Méndez

Grupo de Investigación – SOLYDO

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**

Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías

Tecnología en producción industrial

Bucaramanga, 19 mayo 2023

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

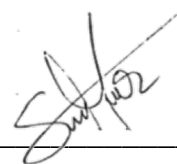
Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos  
por las Unidades Tecnológicas de Santander,  
para optar al título de Tecnólogo en Producción Industrial,  
según el acta de Comité No. 137-01-20  
del 23 de Junio del 2023  
Evaluadora: Zulay Yesenia Ramírez León



---

Firma del Evaluador



---

Firma del director

## DEDICATORIA

Dedico esta monografía a Dios por darme la sabiduría y poder cumplir una de mis metas.

A mi madre mi motor de vida, quien siempre me ha brindado su apoyo incondicional y la fuerza para no desistir en los momentos difíciles motivándome a seguir y nunca rendirme.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi sincero agradecimiento a las Unidades Tecnológicas de Santander, directivas y profesores quienes me abrieron sus puertas y la posibilidad para superarme.

Ing. Sebastián García Méndez

Agradezco por compartir su conocimiento, pero sobre todo por la colaboración en la dirección de esta monografía.

A mi familia por su apoyo emocional y siempre estar unida en todo momento, por guiarme y motivarme a seguir.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

## TABLA DE CONTENIDO

<b><u>INTRODUCCIÓN.....</u></b>	<b><u>12</u></b>
<b><u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</u></b>	<b><u>15</u></b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.3. OBJETIVOS .....	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
<b><u>2. MARCO REFERENCIAL .....</u></b>	<b><u>19</u></b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	19
2.1.1. HABILIDADES GERENCIALES.....	19
2.1.2. TOMA DE DECISIONES.....	22
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	27
2.2.1. ASERTIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES .....	27
2.2.2. EFICACIA .....	27
2.2.3. EFICIENCIA.....	28
2.2.4. HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN .....	28
2.2.5. DESARROLLO EMPRESARIAL .....	28
2.2.6. INDICADORES DE GESTIÓN.....	29
2.3. MARCO LEGAL.....	29
<b><u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</u></b>	<b><u>31</u></b>

<b><u>4.</u></b>	<b><u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO .....</u></b>	<b><u>33</u></b>
4.1.	FASE 1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES. ....	33
4.2.	FASE 2. DESCRIBIR LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS LÍDERES DE EMPRESAS FLORICULTORAS DEL PARQUE ROMERO EN BUCARAMANGA, CON EL PROPÓSITO DE IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	33
4.3.	FASE 3. DETERMINAR LAS PRINCIPALES HABILIDADES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS FLORICULTORAS DEL PARQUE ROMERO EN BUCARAMANGA, MEDIANTE ELEMENTOS SOCIODEMOGRÁFICOS. ....	34
<b><u>5.</u></b>	<b><u>RESULTADOS .....</u></b>	<b><u>36</u></b>
5.1.	DESARROLLO OBJETIVO UNO: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES.....	36
5.2.	DESARROLLO OBJETIVO DOS: DESCRIBIR LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS LÍDERES DE EMPRESAS FLORICULTORAS DEL PARQUE ROMERO EN BUCARAMANGA, CON EL PROPÓSITO DE IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	44
5.3.	DESARROLLO OBJETIVO TRES: DETERMINAR LAS PRINCIPALES HABILIDADES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS FLORICULTORAS DEL PARQUE ROMERO EN BUCARAMANGA, MEDIANTE ELEMENTOS SOCIODEMOGRÁFICOS .....	81
<b><u>6.</u></b>	<b><u>CONCLUSIONES .....</u></b>	<b><u>94</u></b>
<b><u>7.</u></b>	<b><u>RECOMENDACIONES .....</u></b>	<b><u>96</u></b>
<b><u>8.</u></b>	<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</u></b>	<b><u>98</u></b>
<b><u>9.</u></b>	<b><u>APENDICES .....</u></b>	<b><u>107</u></b>
<b><u>10.</u></b>	<b><u>ANEXOS.....</u></b>	<b><u>110</u></b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Habilidades gerenciales</i> .....	19
<b>Figura 2.</b> <i>Habilidades gerenciales blandas</i> .....	21
<b>Figura 3</b> <i>Pirámide de toma de decisiones</i> .....	23
<b>Figura 4</b> <i>Procesos no matemáticos para tomar decisiones</i> .....	25
<b>Figura 5.</b> <i>DOFA, árbol y toma de decisiones</i> .....	25
<b>Figura 6.</b> <i>Estrategias para mejora de toma de decisiones</i> .....	27
<b>Figura 7</b> <i>Metodología</i> .....	31
<b>Figura 8.</b> <i>Edad de los encuestados</i> .....	45
<b>Figura 9</b> <i>Género con el que se identifica</i> .....	46
<b>Figura 10</b> <i>Estado civil</i> .....	47
<b>Figura 11</b> <i>¿Cuántas personas viven en su hogar?</i> .....	48
<b>Figura 12</b> <i>¿Cuál es el nivel escolar más alto que lograste?</i> .....	50
<b>Figura 13</b> <i>¿Cuál es su ingreso laboral?</i> .....	51
<b>Figura 14</b> <i>¿Cuál es su condición laboral?</i> .....	52
<b>Figura 15</b> <i>¿Cuántos años tiene laborando en la Floricultura?</i> .....	53
<b>Figura 16</b> <i>¿Cuál es su ocupación?</i> .....	54



<b>Figura 17</b>	<i>Deseo de obtener logros en su trabajo.....</i>	55
<b>Figura 18</b>	<i>Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.....</i>	56
<b>Figura 19</b>	<i>Deseo de un alto nivel de responsabilidad.....</i>	57
<b>Figura 20</b>	<i>Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.....</i>	58
<b>Figura 21</b>	<i>Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados.....</i>	59
<b>Figura 22</b>	<i>Identifica problemas en situaciones complejas y ambiguas.....</i>	60
<b>Figura 23</b>	<i>Se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla.....</i>	61
<b>Figura 24</b>	<i>Evalúa la validez de la información que no ha sido recopilada por usted.....</i>	62
<b>Figura 25</b>	<i>Aprende rápidamente a partir de la experiencia.....</i>	63
<b>Figura 26</b>	<i>Encuentra e implementa diferentes soluciones para distintos problemas.....</i>	64
<b>Figura 27</b>	<i>Percibe una situación desde diferentes perspectivas.....</i>	65
<b>Figura 28</b>	<i>Selecciona trabajadores claves efectivos.....</i>	66
<b>Figura 29</b>	<i>Influye en personas sobre las que no tiene un control directo.....</i>	67
<b>Figura 30</b>	<i>Desarrolla un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.....</i>	68

**Figura 31** *Usted Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.....* 69

**Figura 32** *Desarrolla un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados .....* 70

**Figura 33** *Diagnostica situaciones interpersonales o de grupos complejos .....* 71

**Figura 34** *Expresa sus sentimientos en forma clara.....* 72

**Figura 35.** *Establece procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales .....* 73

**Figura 36** *Desarrolla relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados... 74*

**Figura 37** *Escucha a otras personas en forma comprensiva.....* 75

**Figura 38** *Tiene la capacidad de tomar sus propias decisiones sin depender de las opiniones de otras personas.....* 76

**Figura 39** *Tiene tolerancia respecto a la ambigüedad.....* 77

**Figura 40** *Sigue un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo .....* 78

**Figura 41** *Asume riesgos y toma decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas .....* 79

**Figura 42** *Enfrenta y resuelve situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas). .....* 80

**Figura 43** *Toma decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.....* 81

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Leyes y decretos del Marco Legal</i> .....	29
<b>Tabla 2</b> <i>Fuentes bibliográficas: instrumentos de recolección de información para habilidades gerenciales.</i> .....	36
<b>Tabla 3</b> <i>Lineamiento uno: Fortalecimiento del perfil de los floricultores del parque Romero</i> .....	82
<b>Tabla 4</b> <i>Lineamiento dos: fortalecimiento y habilidades de racionalización y automotivación</i> .....	85
<b>Tabla 5</b> <i>Lineamiento tres: fortalecimiento de habilidades interpersonales y emocionales</i> .....	87
<b>Tabla 6</b> <i>Lineamiento cuatro: mejoramiento de las habilidades emocionales</i> .....	89

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

## RESUMEN EJECUTIVO

El Parque Romero es un espacio público apropiado por décadas, la administración de turno no se ha comprometido seriamente a encontrar una salida a los diversos puestos de flores instalados en esta parte de la ciudad. Sin embargo, este escenario icónico podría mejorar significativamente el diseño de la ciudad, según las propuestas de los comerciantes y residentes de Calle 45; los integrantes del Malecón de las Flores no han dudado en aprovechar la reubicación propuesta, siempre que sea cerca del cementerio central, donde se encuentra la mayor concentración de clientes para este tipo de negocios. Este proyecto se enfocó en los métodos cuantitativos a nivel descriptivo y el tipo fue no probabilístico, los elementos instrumentales fueron aplicados por medio de la autopercepción de los empresarios, en el cual, a partir de la autoconciencia del emprendedor, se utilizan elementos instrumentales, encuestas para identificar escenarios de mejora de la gestión. Teniendo en cuenta los factores sociodemográficos, se cuantificaron las grandes diferencias en las habilidades directivas de los líderes empresariales para determinar las particularidades específicas de la población de estudio.

La economía colombiana está sufriendo cambios como la caída de las ventas organizacionales y la pérdida de eficiencia, las materias primas son escasas, genera mayores tasas de interés para los proveedores, momento propicio para que la economía informal se manifieste como una falta de servicios estatales y protección social debido a la falta de productividad, satisfacción de los empleados o clientes internos. Las campañas de concientización sobre decisiones familiares es una estrategia, como también la promoción de contenido digital a través de las redes sociales es el enfoque más relevante y direccionar la publicidad hacia el Marketing 5.0 y la implementación de la inteligencia artificial.

**PALABRAS CLAVE:** habilidades, gerencia, floricultura, desarrollo y empresa

## INTRODUCCIÓN

Existen tres tipos diferentes de habilidades gerenciales, clasificadas por su naturaleza: técnicas, que se ocupan de conocimientos específicos, humanas, que se ocupan de la influencia y los conceptos emocionales, y conceptual se ocupan de pensar y resolver desafíos. Debido a factores como la capacitación y la planificación organizacional, las habilidades de liderazgo de los líderes empresariales incluyen la capacidad de innovar en los negocios, expandirse a nuevos mercados y transformar productos y servicios (Flores-Carretero, 2020).

Las exportaciones de la industria de las flores aumentaron un 7% en términos de dólares en 2020, pero a medida que comienza la cuarentena en partes de los EE. UU. Debido al Covid-19, se han cancelado un número importante de pedidos en fechas especiales como el Día de la Madre (Escobar & Betancur, 2020).

El mítico Parque Romero Es un espacio público que ha sido usurpado durante décadas, pero el gobierno interino no ha hecho ningún compromiso serio para encontrar una salida a los diversos puestos de flores instalados en las zonas urbanas centrales. Sin embargo, según las propuestas de empresarios y vecinos de Calle 45, este entorno icónico puede mejorar significativamente el diseño de la ciudad. Incluso los miembros del Malecón de las Flores no tuvieron reparos en aprovechar la mudanza propuesta, siempre y cuando la mudanza fuera cerca del cementerio central, donde se concentran los mayores clientes de este tipo de negocios (Kilô, 2021).

Luego en este proyecto, se enfocaron esfuerzos para lograr cuantificar las principales habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector floricultor localizados en el Parque Romero en Bucaramanga, Santander, considerando elementos sociodemográficos, con objeto a reconocer las características específicas de la población objeto de estudio.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La toma de decisiones es el proceso de elegir entre opciones o enfoques para hacer frente a diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: laboral, familiar, personal, afectivo o empresarial (utilizando métodos cuantitativos proporcionados por la dirección). Al respecto, las empresas de floricultoras localizadas en Bucaramanga, necesitan el fortalecimiento de su gestión estratégica, esto implica mejorar sus relaciones con sus clientes internos y externos para desarrollar propuestas de valor de mercado. Sin duda, la dispersión de la información hace compleja la toma de decisiones. Luego, requieren ajustar su proceso de gestión de la información, consolidación y datos y confiabilidad de la información, para lograr el producto correcto con el precio ideal, el tiempo de entrega estimado y la calidad perfecta (Ramirez, 2019).

Las principales razones para tomar decisiones inapropiadas son apresurarse a tomar decisiones debido a cosas como horas extra o juzgar mal las posibles consecuencias. Otras razones por las que los grupos de trabajo toman malas decisiones en las empresas incluyen: Estar personalmente preocupado por no juzgar a otros miembros del equipo. Exceso de confianza en decisiones tomadas con anterioridad o por otros. Las alternativas se evalúan de manera desigual sobre la base de los intereses personales y no como resultado del análisis factorial del proceso de intervención. La ineficacia en la gestión de la información afecta el análisis para analizar los determinantes de las decisiones correctas.

Dado lo anterior, se formula la siguiente pregunta: ¿Cómo se comportan las habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector floricultor localizados en el Parque Romero en Bucaramanga, Santander?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El sector floricultor, es un sector de larga tradición en Colombia, que ha tenido más de diez años consecutivos de éxito, ocupando los primeros tres puestos de exportación de flores en el mundo, y cuya comercialización sigue en gran medida los canales tradicionales de distribución. Para: productores, mayoristas y minoristas, mientras que algunas empresas intentan integrar todo el proceso (Procolombia, 2019)

Para tomar las decisiones correctas, es importante tener una base sólida de confianza entre todos los involucrados en el proceso de toma de decisiones; repetirlo una y otra vez puede resultar costoso para la empresa. Estos costos pueden ser tanto financieros como reputacionales y operativos y, finalmente, para tomar buenas decisiones, es importante que todos los participantes en el proceso de toma de decisiones tengan una base sólida de confianza (Fundación ASISPA, 2021).

Es importante desarrollar esta propuesta, dado que beneficia a las empresas comercializadoras de floricultura de Bucaramanga, al suministrar información útil para fortalecer su proceso de toma de decisiones, y a mediano plazo, al tener mayor precisión en el manejo de los costos variables mejorará la eficacia en el establecimiento de precios; adicional genera lineamientos de políticas en precios,



de descuentos por volumen y cálculo de las pérdidas por calidad, devoluciones o deterioro (Connect Academy, 2017).

Este proyecto contribuye al cumplimiento de objetivos planteados por el grupo de investigación Grupo de Investigación de Soluciones Operativas, Logísticas y Desarrollo Organizacional – SOLYDO Col0217254 (Unidades Tecnológicas de Santander, 2018).

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar las habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector floricultor localizados en el Parque Romero en Bucaramanga, Santander, por medio de la autopercepción de los empresarios, con el fin de reconocer escenarios de mejora en la gestión.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Reconocer los instrumentos de recolección de información investigación más representativos para el diagnóstico de las habilidades gerenciales, por medio de un análisis documental, con el fin de identificar el más apropiado para el objeto de investigación.
- Describir las habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector floricultor localizados en el Parque Romero en Bucaramanga, Santander, contemplando elementos de autopercepción, con el propósito de identificar

fortalezas y debilidades de los principales tomadores de decisiones de las compañías.

- Formular lineamientos estratégicos para los líderes de las empresas del sector floricultor localizados en el Parque Romero en Bucaramanga, Santander, considerando estrategias, acciones, fecha e indicadores de seguimiento

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1. *Habilidades Gerenciales*

En la figura 1, se pueden apreciar lo que son las habilidades gerenciales, lo cuales son 7, empezando por el: Liderazgo, la comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de conflictos, Actitud frente al cambio, pero sobre todo una buena motivación.

**Figura 1.** *Habilidades gerenciales*



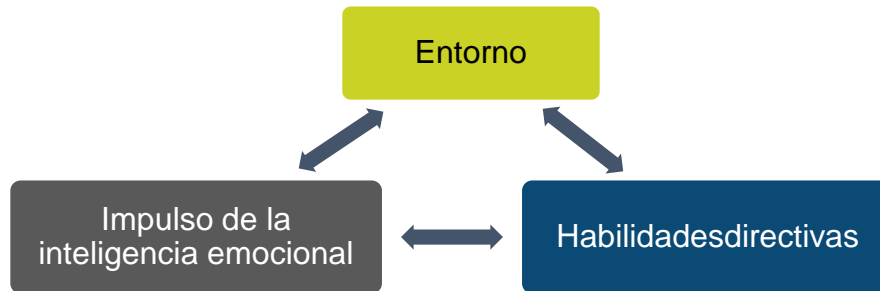
*Nota.* Adaptado de (Rodríguez et. al, 2017)

- **Liderazgo:** La capacidad de hacer que cada miembro de un grupo o equipo haga lo que tiene que hacer (del mismo grupo o equipo).
- **Comunicación:** Capacidad para medir la percepción de los compañeros de trabajo sobre los compañeros al mismo nivel, la comunicación con sus superiores jerárquicos y a nivel organizativo
- **Toma de decisiones:** Capacidad para reducir o reducir la dificultad; formar juicios claros sobre temas dudosos o controvertidos.
- **Trabajo en equipo:** La capacidad de comprender perspectivas y puntos de vista diferentes a los propios.
- **Resolución de conflictos:** Capacidad para identificar problemas y sus causas fundamentales, analizar situaciones complejas y resolver problemas eliminando sus causas.
- **Actitud frente al cambio:** Capacidad para adaptarse al entorno y hacer frente a nuevas fuerzas internas y/o externas de cambio.
- **Motivación:** Esta fuerza interior surge en las personas y las motiva a satisfacer sus necesidades (Rodríguez et. al, 2017)

Las habilidades blandas de gestión son las que impulsan la inteligencia emocional, tal como se muestra en la figura 2. También son conocidas como habilidades blandas, habilidades laterales o socioemocionales, que se enfocan en desarrollar ciertos valores y características para facilitar la comunicación y las relaciones efectivas con los demás. Estas demandas obligan a los empresarios a aprender nuevas formas de utilizar sus habilidades de gestión existentes y desarrollar otras nuevas. Todo ello redundará en el fortalecimiento de las habilidades

directivas de los directores o gerentes de empresas que, por las circunstancias del entorno, deben gestionar con un alto nivel de eficiencia y eficacia (Naranjo, 2015).

**Figura 2.** *Habilidades gerenciales blandas*



Fuente: autora

En este sentido las habilidades gerenciales para las finanzas empresariales son importante para la educación financiera sobre todo para las empresas familiares, dado que en estas situaciones suelen generarse conflictos personales y familiares, por tal motivo es importante separar los flujos de efectivo personales de los flujos de efectivo empresariales. Además, sus actividades administrativas y financieras también están sujetas a incertidumbre, por lo que se utiliza como referencia el modelo de los tres círculos de familia, empresa y propiedad, que se considera uno de los modelos que mejor explica las relaciones familiares (Arrubla, 2016)

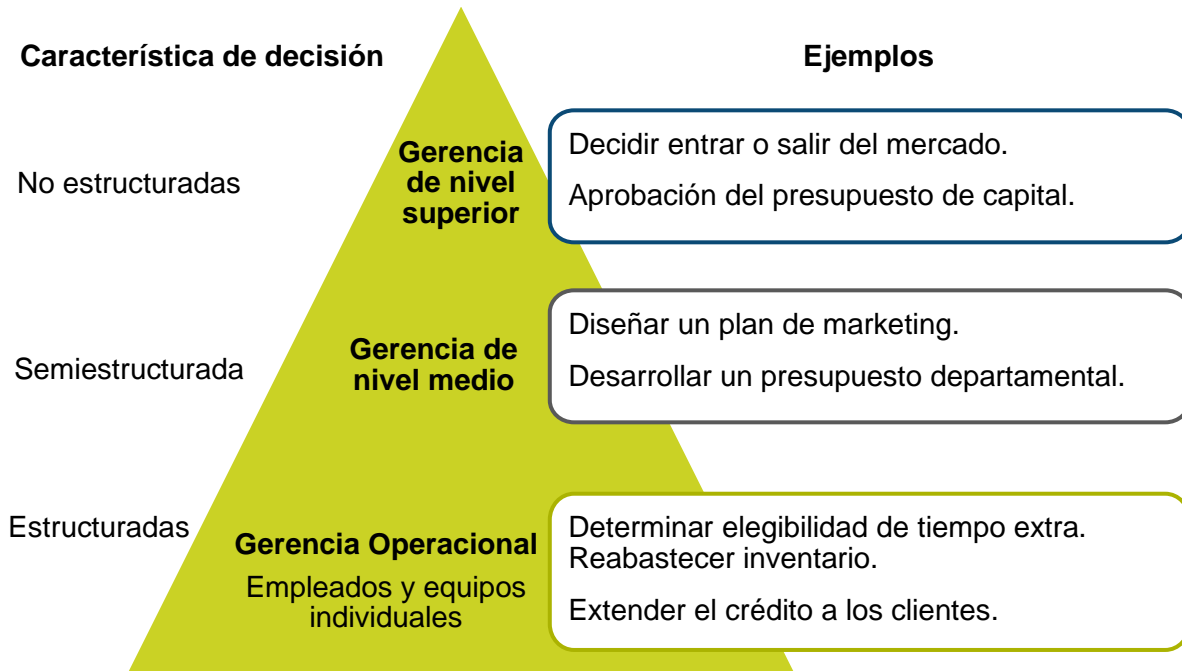
Algunas de las recomendaciones de este estudio de la Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) van dirigidas a mejorar las habilidades financieras que todo buen emprendedor debe tener según (BBVA, 2022).

- Separar financieramente las áreas personales y comerciales para no poner en peligro su bienestar y el de sus seres queridos.
- Obtenga información por adelantado y comprenda los pros y los contras antes de elegir los mejores productos y servicios financieros para su empresa.
- Evaluar el riesgo financiero de la empresa para responder en consecuencia.

### **2.1.2. Toma de Decisiones.**

Anteriormente, la toma de decisiones de la empresa se limitaba a la dirección. Hoy en día, los empleados de nivel inferior son responsables de algunas de estas decisiones porque los sistemas de información ponen la información a disposición de los niveles inferiores de la empresa. Pero, ¿qué entendemos por mejores decisiones? ¿Cómo toman decisiones las empresas y otras organizaciones? Ahora echemos un vistazo más de cerca a este tema (Ramirez, 2019).

**Figura 3** Pirámide de toma de decisiones



*Nota.* Tomado de (Ramirez, 2019)

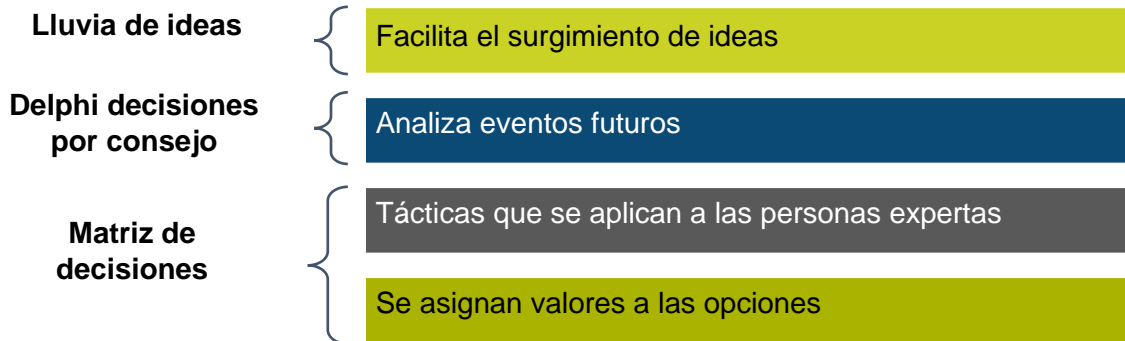
Respecto a las herramientas, para tomar decisiones. Existen riesgos e incertidumbres en la toma de decisiones. Analizar la situación con los pasos adecuados reduce y mejora estos riesgos e incertidumbres, las posibilidades de éxito. Pero también existen herramientas que apoyan este proceso. Según (Connect Academy, 2017) estas son:

- **Lluvia de ideas:** Mediante esta técnica tendremos un amplio abanico de ideas para la toma de decisiones.

- Toma de decisiones por consenso: cuando tenemos varios expertos en un tema, podemos usar esta técnica y tomar la mejor decisión.
- **Delphi:** Este es un método que le permite analizar eventos futuros basados en la opinión de expertos.
- **Pecera:** Es una técnica donde los participantes forman un círculo con una silla en el medio y el experto se sienta en la silla para que pueda expresar su opinión sin interrupciones.
- **Toma de decisiones negociada:** Obtenga información sobre parte del problema, comprenda quiénes están afectados y cómo están siendo dañados, luego identifique posibles soluciones.
- **El árbol de decisiones:** Es una herramienta que te permite tomar una decisión cuando hay varias opciones.
- **Matriz de decisiones:** También es una herramienta útil cuando tenemos múltiples opciones de solución, asignando valores a la decisión de solución más adecuada.
- **DOFA:** Permite analizar la situación actual o específica de la organización, enumerando y analizando los factores internos y externos.

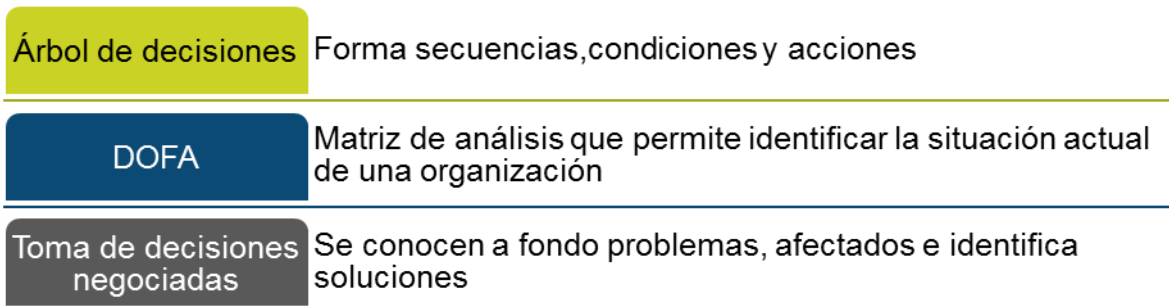


**Figura 4** *Procesos no matemáticos para tomar decisiones*



*Nota.* Adaptado de (Connect Academy, 2017)

**Figura 5.** *DOFA, árbol y toma de decisiones*



*Nota.* Adaptado de (Connect Academy, 2017)

En cuanto a las habilidades para tomar decisiones. La toma de decisiones empresariales es uno de los procesos que ponen a prueba las habilidades de un gerente. Es una actividad que requiere inteligencia, razón, responsabilidad y creatividad: todo un conjunto de habilidades. La clave para tomar la decisión

correcta es mantener un alto grado de objetividad sobre el proceso (Cabrera et. al, 2017)

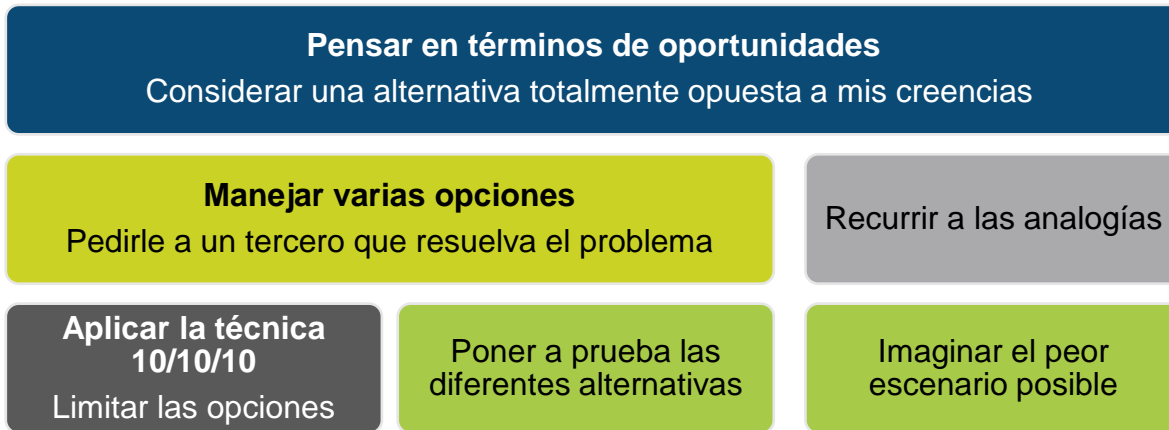
Los criterios que se emplean en el proceso para la toma de decisiones en una empresa pueden ser varios. Estos se agrupan en cuatro enfoques:

- **Racional:** Seguir un proceso analítico lógico y formal basado en la información.
- **Satisfactorio:** Tratando de satisfacer los deseos y la intuición para guiar las decisiones.
- **Procedimiento organizacional:** Si existe un sistema claro de toma de decisiones, debe implementarse en todos los casos.
- **Político:** Cuando la decisión se base en ganar, mantener o ampliar el poder.

Se ha señalado que la mejor manera de definir una decisión desde una perspectiva empresarial es decir que una decisión es el proceso de convertir la información en acción. (Fundación ASISPA, 2021).

Se presentan las siguientes estrategias para tomar decisiones:

**Figura 6. Estrategias para mejora de toma de decisiones**



Nota. Adaptado de (Rodríguez-Rojas, et al., 2018)

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.2.1. Asertividad en la Toma de Decisiones

El asertividad es una habilidad social que permite a las personas expresar sus opiniones, derechos e ideas sin dañar a los demás y sentirse bien consigo mismos. Crea respeto por los pensamientos, sentimientos y opiniones de otras personas. Esto significa que se considera a sí mismo y a los derechos, deseos y necesidades de los demás (Vera, 2022)

### 2.2.2. Eficacia

Desde un punto de vista económico, la eficacia es la capacidad de una empresa para lograr objetivos planteados en situaciones predeterminadas. Por tanto, se trata

de una suposición sobre las tareas de producción y su ejecución según sus propios parámetros. De esta forma, se centra en el concepto de resultados alcanzados (Sánchez, Eficacia, 2020).

### **2.2.3. Eficiencia**

Actualmente es un fenómeno muy investigado en economía. Se describe a la asignación mínima de componentes necesarios para lograr un determinado nivel de bienes y servicios. Es decir, es un sistema efectivo para intercambiar recursos si puede ser considerado como la opción más viable entre los sistemas existentes. Este proceso se relaciona directamente con la optimización de Pareto (Sánchez, 2018)

### **2.2.4. Habilidad de negociación**

Las personas o grupos negocian cuando quieren resolver conflictos de interés para llegar a un acuerdo que satisfaga a todas las partes. Las habilidades de negociación son necesarias en todos los ámbitos de la vida y, sin duda, también en entornos comerciales y de negocios (Universidad Internacional de la Rioja, 2022)

### **2.2.5. Desarrollo Empresarial**

El desarrollo empresarial es un proceso de desarrollo integral por el que pasa toda empresa a lo largo de su proceso de gestión. Se basa en un proceso en el que todas las personas de la organización fortalecen y crean nuevas habilidades que

benefician su productividad individual y de equipo, permitiendo una gestión eficiente y eficaz de los recursos de la empresa (Comunicación Institucional, 2020).

### 2.2.6. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son parámetros cuantitativos que miden el comportamiento, los procesos y el desempeño de una organización. Se considera que la gestión está relacionada con la capacidad de gestión (describe acciones específicas para lograr las metas planificadas); entonces este proceso debe medirse con indicadores (Ivette, 2021).

## 2.3. MARCO LEGAL

Se referencian a continuación las leyes y decretos que regulan o están vinculadas a las empresas del sector. Por lo cual a continuación se especifican los decretos y leyes vigentes.

### Tabla 1

*Leyes y decretos del Marco Legal*

DECRETO O LEY	DESCRIPCIÓN O CARACTERÍSTICAS
<b>Ley 590 de 2000</b>	Esta Ley creó las instancias del orden nacional y regional que harían seguimiento a la actividad comercial de las pymes.
<b>Resolución ICA 492 de 2008 en su capítulo sexto</b>	Establece las obligaciones de los asistentes técnicos que prestan sus servicios a los cultivos de especies ornamentales dedicadas a la exportación (ICA, 2020).

<b>DECRETO O LEY</b>	<b>DESCRIPCIÓN O CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Ley 527 de 1999</b>	Se estructuró como un punto de partida para permitir que la legislación anticipe el dinamismo que podría crear un comercio y una tecnología completamente desarrollados (j4 Pro, 2019).
<b>Dec. 1377 de 2013</b>	Protege el derecho de los usuarios a conocer su información financiera y su actualización en el tiempo (j4 Pro, 2019).

Fuente: autora

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

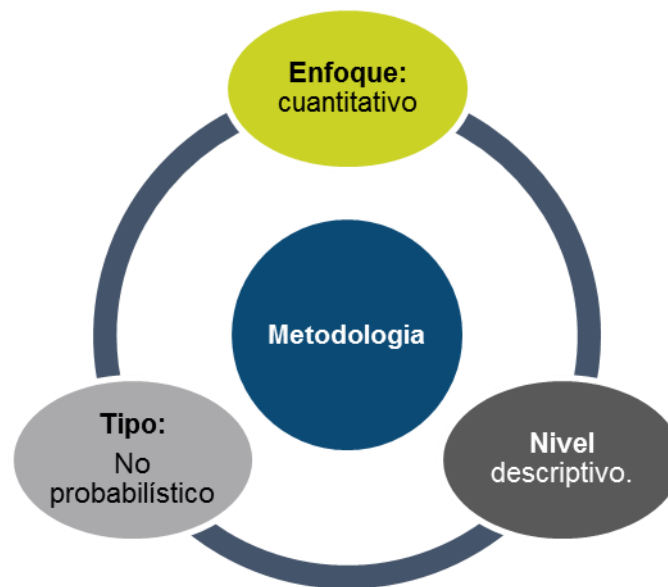
APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se desarrolló un proyecto con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo. El tipo de proyecto fue no probabilístico. Los elementos instrumentales fueron aplicados iniciando por medio de la autopercepción de los empresarios, con el fin de reconocer escenarios de mejora en la gestión. Una herramienta fue el análisis documental, con el fin de identificar el más apropiado para el objeto de investigación.

**Figura 7** Metodología



*Nota.* Elaboración propia

La contemplación de elementos de autopercepción, con el propósito de identificar fortalezas y debilidades de los principales tomadores de decisiones de las compañías.

Se cuantificaron las principales habilidades gerenciales de los líderes de las empresas considerando elementos sociodemográficos, con objeto a reconocer las características específicas de la población objeto de estudio.

Se realizaron las siguientes actividades:

- Análisis documental para la identificación del instrumento de recolección de información más apropiado para el objeto de investigación.
- Descripción de las habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector floricultor localizados en el Parque Romero en Bucaramanga, Santander.
- Descripción de las habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector floricultor localizados en el Parque Romero en Bucaramanga, Santander, contemplando elementos de autopercepción
- Cuantificación de las principales habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector floricultor localizados en el Parque Romero en Bucaramanga, Santander, considerando elementos sociodemográficos.
- La herramienta empleada para la realización de esta información, de las características y particularidades de los líderes en el parque romero fue la encuesta como base en una población de solo los del parque, no aledaños que son 45 en total, dueños agremiados, luego se tomó una muestra de 21 líderes los más cercanos como amigos y conocidos, que fueron los encuestados.



## **4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO**

### **4.1. FASE 1. Recolección de información para el diagnóstico de las habilidades gerenciales.**

Para determinar qué factores afectan el negocio de las flores, primero se realizó una recopilación de revisiones bibliográficas basadas en experiencias de habilidades gerenciales y determinar cuántos negocios se destacan en cuanto al impacto que se desborda con el conocimiento sobre dichas habilidades, y segundo observar a sus dueños para entender las diferentes razones que pueden influir en ellos y que se puede implementar para que el impacto sea de manera decisiva. La información es recolectada, clasificada, procesada y analizada para determinar las diversas variables que los afectan positivamente.

### **4.2. FASE 2. Describir las habilidades gerenciales de los líderes de empresas floricultoras del Parque Romero en Bucaramanga, con el propósito de identificar fortalezas y debilidades**

La economía colombiana sufre cambios como una disminución en las ventas organizacionales y una pérdida de eficiencia. Desactivación o reducción de la producción tras el despido. La economía es insolvente y la escasez de materias primas genera tarifas más altas para los proveedores. La economía informal se traduce en la falta de servicios respaldados por el Estado y de seguridad social debido a la falta de productividad, satisfacción de los empleados o clientes internos. Todo lo anterior son variables endógenas y exógenas que afectan una economía. Esto en forma positiva ocasiona que las empresas se volcaran a trabajar con una

nueva forma de mercadear y enfilarse con nuevas habilidades las cuales se tomarán en consideración; permitiendo constatar que puede existir otras formas de comercializar los productos y esto se traduce en una forma sistemática, es decir la indagación y la observación en cómo se comercializa el antes y el después; con un sistema de gestión adecuado o mejores estrategias y oportunidades de mejora para sobrevivir en el mercado.

#### **4.3. FASE 3. Determinar las principales habilidades gerenciales en las empresas floricultoras del Parque Romero en Bucaramanga, mediante elementos sociodemográficos.**

Se tuvieron que seguir cuatro pautas para identificar las habilidades gerenciales en las empresas de cultivo de flores. La primera directriz, titulada “Fortalecimiento del Perfil de los floricultores del Parque Romero”, plantea cuatro estrategias que deben implementarse entre los meses de febrero y mayo. Organizar acciones para el relevo generacional, que tiene como objetivo cultivar las habilidades para resolver conflictos ante el cambio, es una de estas estrategias. En segundo lugar, el acceso a recursos de apoyo nacionales e internacionales para perfeccionar las habilidades gerenciales. La creación de actividades de sensibilización para la toma de decisiones familiares es una tercera estrategia, y en este momento, la promoción de contenidos digitales a través de las redes sociales es la línea de acción más pertinente. La idea es que también se enfoquen en el Marketing 5.0 utilizar la tecnología para apoyar el proyecto y poner todas las herramientas necesarias para la estrategia y las operaciones de marketing con el fin de expandirse a nuevos mercados y ganar nuevos clientes. Para crear, comunicar, promover, recrear valor y renovar la experiencia del cliente

en nuestro entorno virtual, el proyecto utilizará tecnologías 5.0. Poder brindar un mejor servicio al cliente y experiencias en un entorno virtual es una de las características destacadas en el que se pueden aprovechar las tecnologías proporcionadas por Marketing 5.0. Esto se debe a que es muy costoso mantener al personal disponible las 24 horas para solucionar pedidos y/o proveedores, por lo que se puede resolver a través de una plataforma virtual o mediante varios tipos de acuerdos con un claro enfoque de servicio al cliente. La ampliación del acceso a la educación superior es la cuarta estrategia, para terminar. La directiva antes mencionada describe la estrategia, la acción a tomar, la fecha de implementación y las métricas de seguimiento.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Desarrollo objetivo uno: Recolección de información para el diagnóstico de las habilidades gerenciales.

Las empresas de hoy requieren personas capaces, con grandes habilidades, tener visión ser más humanistas para facilitar la creación de cambios creativos y de forma responsable. El liderazgo se desarrolla porque es socialmente beneficioso su profesión brinda armonía y equilibrio en toda empresa. Existen explicaciones extremadamente detalladas del liderazgo; son entendidos por un gran número de autores y expertos, algunos investigadores han dedicado su tiempo a este tema. A continuación, se describen algunos de los aspectos más importantes del concepto; el cual va referenciado el nombre del artículo, en la segunda columna el autor del cuestionario y fuente, en el tercero el número de preguntas realizadas en la encuesta, en la cuarta columna el objetivo del cuestionario y en la última columna las variables que se aplicaron en la encuesta realizada.

**Tabla 2.**

Fuentes bibliográficas: instrumentos de recolección de información para habilidades gerenciales.

Nombre del artículo	Autor del Cuestionario	Numero de preguntas	Objetivo del cuestionario	Variables
Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de	<a href="http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n38/n38a08.pdf">http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n38/n38a08.pdf</a>	18	Identificar las características de los líderes, sus formas de	Liderazgo, Comunicación, Manejo del estrés Manejo del tiempo.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

Colombia (Naranjo Arango, 2015)			conducta y comportamientos	
Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional (Baque et al. 2020).	<a href="https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152">https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152</a>	19	Conocer de qué forma las habilidades gerenciales mejoran los procesos de las actividades de la institución, para proponer estrategias que permitan optimizar su desarrollo.	Cualitativas politómicas ordinales
Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020 (Silva Rubio, 2021)	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58942/Silva_RE-SD.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58942/Silva_RE-SD.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	20	Conocer el desarrollo de las diversas habilidades gerenciales en las instituciones	Habilidades gerenciales: Habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales
(Morales Torres, 2018)	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.13067/643">https://hdl.handle.net/20.500.13067/643</a>	35	Conocer el desarrollo organizacional en las empresas.	Desarrollo organizacional: Variables causales, variables intervinientes y variables de resultados
Habilidades Gerenciales en una consultora de obras: un análisis cualitativo. (Fernandez et al. 2021)	<a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946124">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946124</a>	12	Analizar las habilidades gerenciales en una empresa consultora de obras de Lima en el año 2020	Habilidades Humanas, Habilidades Técnicas y Habilidades Conceptuales
Incidencia de la capacitación en	<a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/a">https://dialnet.unirioja.es/servlet/a</a>	82	Evaluar la incidencia de la	Las variables que se tomaron para el

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR: Asesor de planeación

Oficina de Investigaciones

soporte al sistema integrado de gestión

FECHA APROBACIÓN:

<p>el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú. (Ferrando y Callohuanca, 2020)</p>	<p><a href="#">rticulo?codigo=7546804</a></p>		<p>capacitación en habilidades gerenciales, en 30 gerentes de las pequeñas empresas del parque industrial de Villa El Salvador de Lima Perú</p>	<p>cuestionario fueron: Liderazgo, empoderamiento, gestión del capital humano, trabajo en equipo, inteligencia emocional, gestión del tiempo, creatividad, acción estratégica, resolución de conflictos y toma de decisiones</p>
<p>Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela (Donawa y Gámez, 2019).</p>	<p><a href="http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n36/0124-4639-unem-21-36-8.pdf">http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n36/0124-4639-unem-21-36-8.pdf</a></p>	<p>33</p>	<p>Identificar las habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela</p>	<p>Habilidades necesarias para ser innovadores: Atención, personalizar, Imaginar, Jugar, indagar y conciliar. Habilidades de descubrimiento: Asociar, Cuestionar, Observar, Crear redes y experimentar.</p>
<p>Competencias gerenciales de los sectores estratégicos de Ecuador (Ballesteros y Mejía, 2020)</p>	<p><a href="https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/788334.pdf#page=79">https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/788334.pdf#page=79</a></p>	<p>13</p>	<p>Permite conocer la panorámica en cuanto al conocimiento de las competencias gerenciales abordando el tema de forma general</p>	<p>Habilidades técnicas, humanas y conceptuales</p>
		<p>21</p>	<p>Es específica en cuanto a los componentes de análisis y a los sectores con un contenido específico sobre</p>	<p>Habilidades humanísticas, habilidades conceptuales y habilidad técnica</p>

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

			las habilidades gerenciales	
Análisis de factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que determinan la competitividad en empresas de seguridad y vigilancia privada en el Área Metropolitana de Bucaramanga: Estudio de caso (García, 2020)	<a href="https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8726/122_1%20%281%29.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8726/122_1%20%281%29.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	42	Analizar los factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que puedan influir en la competitividad	Información general, habilidades gerenciales, capacidades (cooperación con los clientes, innovación)
Habilidades gerenciales y toma de decisiones en una empresa de transporte del Perú (Guillen, Tejada, Cárdenas, Prado, y Manrique, 2022)	<a href="https://www.proquest.com/openview/daa11aa2a732450ef9012c4eecebfade/1?pq-origsite=gscholar&amp;cbl=1006393">https://www.proquest.com/openview/daa11aa2a732450ef9012c4eecebfade/1?pq-origsite=gscholar&amp;cbl=1006393</a>	27	Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la empresa de transporte Marvisur Lima, 2021	Habilidades gerenciales, habilidades personales, toma de decisiones
		30		Habilidades interpersonales, toma de decisiones
Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa agraria azucarera Andahuasi S.A.A., 2018 (Lagos, 2018)	<a href="https://repositorio.unifsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/2625/TESIS%20ACT.%20PARAF.%20-%20LESLIE%20ANGGIE%20LAGOS%20CHAV">https://repositorio.unifsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/2625/TESIS%20ACT.%20PARAF.%20-%20LESLIE%20ANGGIE%20LAGOS%20CHAV</a>	29	Medirá ambas variables, las cuales son "Habilidades gerenciales" y "Toma de decisiones"	Variable independiente: Habilidades gerenciales (conceptuales, humanas y técnicas) Variable dependiente: Toma de decisiones (poder, motivación,

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR: Asesor de planeación

Oficina de Investigaciones

soporte al sistema integrado de gestión

FECHA APROBACIÓN:

	<a href="#">EZ%20%281%29.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>			desarrollo y liderazgo)
Simulador de negocios para el programa de Marketing como herramienta de aprendizaje y construcción de habilidades gerenciales (Benítez Montañez, Botero Medina, y Alonso González, 2017)	<a href="https://doi.org/10.22518/2462909X.687">https://doi.org/10.22518/2462909X.687</a>	8	Se medirán las ventajas que poseen los simuladores de marketing y negocios como herramientas efectivas para el aprendizaje y construcción de la toma de decisiones empresariales.	Variable a estudiar: complementar la educación y formación obtenida en las aulas, enriqueciéndose así la práctica gerencial.
Uso de simuladores en una escuela de negocios como herramienta de aprendizaje de habilidades gerenciales para estudiantes de pregrado en administración (Alvarez Aranzamendi, 2021)	<a href="http://www.uajournals.com/ojs/index.php/businesssimulationjournal/article/view/868">http://www.uajournals.com/ojs/index.php/businesssimulationjournal/article/view/868</a>	4	Comprender y experimentar casos asociados a todas las variables que se manejan a nivel organizacional.	Los estudiantes mediante el uso de simuladores de negocios enfrentaron situaciones de negocios donde aplicaron de una manera experiencial los conocimientos adquiridos para de esta manera mejorar distintas competencias como son diseño de estrategias, solución de problemas y toma de decisiones gerenciales.
Diseño de una herramienta para identificar las habilidades gerenciales de	<a href="https://doi.org/10.18041/2665-427X/ijeph.1.7903">https://doi.org/10.18041/2665-427X/ijeph.1.7903</a>	13 manuscritos	Identificar las habilidades directivas en el sector salud y proponer una herramienta que	La toma de decisiones, liderazgo, habilidades de comunicación y gestión del tiempo.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:



los servicios de salud (Builes Ocampo, et al., 2022)			permita evaluarlas de forma estandarizada.	
Formulación de herramientas metodológicas para fortalecer habilidades gerenciales del Administrador de Empresas UNIMINUTO (Bautista Parada y Arboleda Hernández, 2021).	<a href="https://hdl.handle.net/10656/13679">https://hdl.handle.net/10656/13679</a>	120	Determinar herramientas metodológicas que permitan fortalecer las habilidades gerenciales de comunicación, liderazgo e inteligencia emocional del estudiante Administrador de Empresas UNIMINUTO	Liderazgo, comunicación e inteligencia emocional
ALKAES: programa de capacitación de habilidades gerenciales por medio de herramientas tecnológicas TICs (Barrero et al. 2021).	<a href="https://hdl.handle.net/10983/26212">https://hdl.handle.net/10983/26212</a>	20 sesiones	Diseñar una estrategia de mercadeo del programa de formación Alkaes, con la finalidad de promocionar y posicionar en el mercado	Trabajo en equipo, comunicación asertiva y liderazgo.
Habilidades gerenciales y gestión de ventas en una empresa privada, Piura 2022 (Sanchez Garcia, 2022)	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.12692/100181">https://hdl.handle.net/20.500.12692/100181</a>	80	Examinar la analogía de las variables destrezas gerenciales y administración de ventas en las MiPymes del Ecuador.	Habilidades Gerenciales, Gestión de Ventas.
Habilidades gerenciales y satisfacción	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.13084/5001">https://hdl.handle.net/20.500.13084/5001</a>	168	Determinar si existe una relación entre el	Habilidades Gerenciales, Satisfacción laboral

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

laboral en la Superintendencia de aduanas y administración tributaria SUNAT, 2018 (Mera García, 2021)			liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.	
Habilidades gerenciales como estrategias que inciden en las organizaciones de Salud. (Loján Alvarado, Pinos Vélez, y Sarmiento Espinoza, 2022)	<a href="https://www.polo.delconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4002">https://www.polo.delconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4002</a>	30	Reconocer las habilidades gerenciales esenciales que necesitan desarrollar los directivos de una organización para realizar administraciones eficientes	Planificación estratégica, liderazgo, comunicación, toma de decisiones y motivación
Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las MiPymes. (Niebles Núñez, 2020)	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.12834/1030">https://hdl.handle.net/20.500.12834/1030</a>	244	Identificar los tipos de habilidades gerenciales en MiPymes del Sector turístico de Barranquilla	Habilidades Gerenciales, Liderazgo Transformacional.
Identificación de habilidades gerenciales para el Marketing en empresarios de la Zona de Planificación 3 – Ecuador. (Pacheco Rodríguez y Bombón Orellana, 2020)	<a href="https://doi.org/10.31243/bcoyu.25.2020.918">https://doi.org/10.31243/bcoyu.25.2020.918</a>	449	Identificar habilidades gerenciales en la gestión del marketing como herramienta, para que fortalezca la competitividad de la empresa ecuatoriana.	Habilidades Gerenciales, Liderazgo, Efectividad, Transparencia

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

<p>Desarrollo de habilidades gerenciales y su relación con la productividad laboral de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo bajo mayo zonal Tarapoto en el año 2016 (Saavedra Pinedo, 2017)</p>	<p><a href="https://hdl.handle.net/20.500.12692/16679">https://hdl.handle.net/20.500.12692/16679</a></p>	<p>44</p>	<p>Determinar la relación que existe entre el desarrollo de habilidades gerenciales y la productividad laboral de los colaboradores de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo bajo mayo zonal Tarapoto en el año 2016.</p>	<p>Desarrollo de Habilidades Gerenciales, Productividad laboral.</p>
<p>Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). (LEYVA CARRERAS, ESPEJEL BLANCO, Y CAVAZOS ARROYO, 2017)</p>	<p><a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672271530001">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672271530001</a></p>	<p>108</p>	<p>Medir la influencia de las habilidades gerenciales como factor interno en la competitividad empresarial que perciben los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Hermosillo, Sonora, México</p>	<p>Administración estratégica, Competitividad empresarial, Globalización, Operativa y de gestión, Planeación estratégica, Recursos humanos.</p>
<p>Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.</p>	<p><a href="https://hdl.handle.net/20.500.12692/58226">https://hdl.handle.net/20.500.12692/58226</a></p>	<p>95</p>	<p>Delimitar la relación entre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de</p>	<p>Desarrollo Organizacional, Habilidades Gerenciales</p>

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

(Moscoso Rojas, 2021)			Andahuaylas, 2020.	
Determinar la relación entre Habilidades Gerenciales y el Éxito Empresarial de las consultoras de ventas por catálogos Yanbal. (Galindo Sánchez y Gonzales Alcarraz, 2022)	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.126/92/86511">https://hdl.handle.net/20.500.126/92/86511</a>	157	Determinar la relación entre Habilidades Gerenciales y el Éxito Empresarial de las consultoras de ventas por catálogos Yanbal.	Habilidades Gerenciales, Éxito empresarial.
Habilidades gerenciales: la estrategia al éxito de la empresa colombiana (Cossio et al. 2022).	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.126/92/86511">https://hdl.handle.net/20.500.126/92/86511</a>	60	Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional del personal de la UNHEVAL.	Habilidades Gerenciales, Desarrollo Organizacional.

Fuente: Jessica Fernanda Flórez

## 5.2. Desarrollo objetivo dos: Describir las habilidades gerenciales de los líderes de empresas floricultoras del Parque Romero en Bucaramanga, con el propósito de identificar fortalezas y debilidades

Para la organización de los datos que se recogieron, se implementó un cuestionario aplicable a los 45 floricultores localizados en el Parque Romero en Bucaramanga, Santander, con base en el tema relacionados en Habilidades gerenciales, los cuales 21 fueron sometidos a un análisis estadístico para evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales situaciones con

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR: Asesor de planeación

Oficina de Investigaciones

soporte al sistema integrado de gestión

FECHA APROBACIÓN:

ellos, el cual se procedió a la elaboración del análisis de datos. Con base en este análisis se verificó algunos supuestos importantes como son: Variables sociodemográficas, Dimensiones motivaciones y de racionalización (Motivaciones y valores, Habilidades de racionalización); Dimensiones interpersonales y emocionales (Habilidades interpersonales, Habilidades emocionales)

## Resultados de la encuesta

### *Variables sociodemográficas*

Respecto a las variables sociodemográficas se indago sobre la edad de los encuestados, así como el género, el estado civil, las personas con las que vive, el nivel escolar, el ingreso y condición laboral, cuánto tiempo lleva laborando y cuál es la ocupación. En este sentido se puede apreciar en la figura 8 las edades predominantes de los encuestados, por un lado, el 38,1% mencionó estar dentro del rango de edad de entre los 48 y los 57 años, mientras que aquellos con edades entre los 18 a 25 años, los de 26 a 37 años y los de 38 a 47 años con un 19% cada uno. Siendo así que la población adulta mayor es la que predomina. A partir de ello, es recomendable organizar acciones para el relevo generacional formando en los integrantes de estas familias, habilidades de liderazgo, comunicación asertiva, toma de decisiones, trabajo en equipo, habilidad para resolver conflictos, actitud frente al cambio y motivación.

### **Figura 8.** *Edad de los encuestados*

ELABORADO POR:

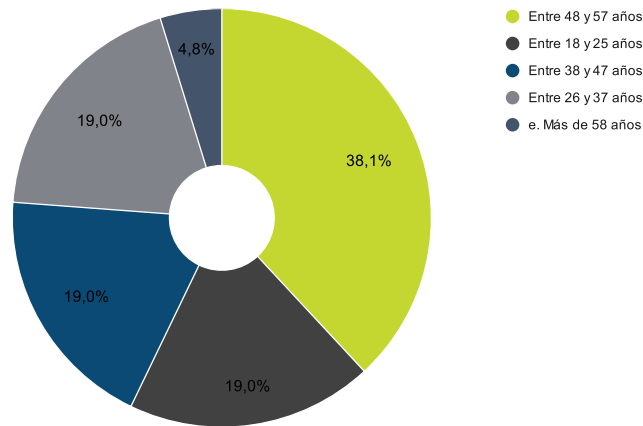
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:



Referente al género con el cual se identifican los encuestados, se puede apreciar en la figura 9 que el 52,4% mencionó ser del género masculino, mientras que el 47,6% indicó ser del femenino; siendo así el masculino el que mayormente predomina en las personas participantes de la encuesta. Lo cual evidencia un equilibrio en género, es importante resaltar que para que este gremio logre acceder a recursos de apoyo nacional e internacional, debe respetar la equidad e igualdad de género. En este ejercicio de equidad e igualdad, es necesario incluir la revisión de aspectos como derechos de la población LGTBI.

**Figura 9** Género con el que se identifica

ELABORADO POR:

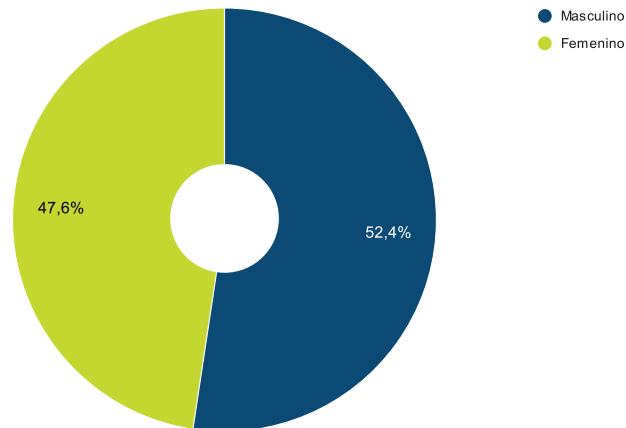
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

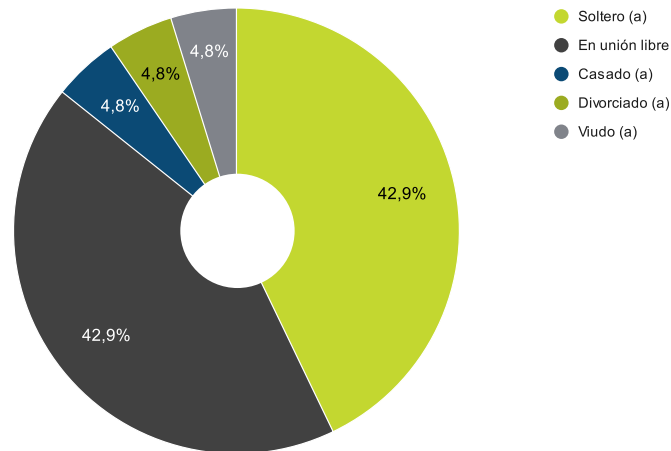
APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:



En cuanto al estado civil de los encuestados, se puede apreciar en la figura 10 que, un 42,9% mencionó ser solteros (as) y de igual manera otro 42,9% indicaron vivir en unión libre. Siendo estas dos opciones las de mayor relevancia. Aunque también es de mencionar que otros porcentajes de la población encuestada mencionaron estar casados (as), viudos (as) y divorciados (as) cada una de estas opciones representaron el 4,8% respectivamente. Solo el 4,8 de la población que participó en el estudio es casada, desde una visión empresarial, la informalidad en las uniones conyugales puede generar riesgo para la liquidación en el momento de su separación, además, evidencia que el 42,9% está en unión libre y el otro 42,9% es soltero, evidenciando baja preferencia por el matrimonio, la formalidad de sociedades civiles matrimoniales.

**Figura 10** *Estado civil*



Con relación a cuantas personas viven en el hogar de los encuestados, se puede apreciar que, el 38,1% mencionó que en su hogar habitan 3 personas, por otro lado, el 28,6% indicaron 4 personas, el 19% solo 2 personas y el 14,3% mencionó que en su hogar viven 5 o más personas. Cabe resaltar que este elemento es importante si se quiere a mediano plazo, desarrollar proyectos de vivienda de interés social colectivas, es importante luego, que se evalúe la calidad de la vivienda y se revisen temas de bioseguridad.

**Figura 11** *¿Cuántas personas viven en su hogar?*

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

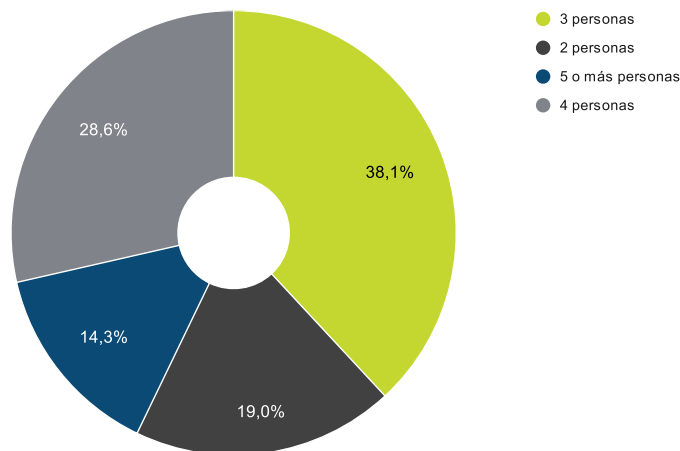
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:





Relativo al nivel de escolaridad de los encuestados se puede apreciar en la figura 12 que, el 38,1% indicaron que el nivel más alto alcanzado por ellos es el de bachiller, por otro lado, el 28,6% mencionaron que ellos son técnicos, el 23,8% por su lado manifestaron haber culminado solo la primaria y el 9,5% la secundaria. Lo que indica que la mayoría de los encuestados tienen como mínimo en sus estudios el ser bachilleres. No existen en el colectivo, personas con formación de tecnólogos, profesionales o postgrados, es claro que esto es una debilidad, que limita la profesionalización del ejercicio para el crecimiento empresarial, además, es importante retomar el tema de relevo generacional, y que se desarrollen desde las instituciones educativas programas especializados en habilidades gerenciales para las finanzas empresariales, dado que esta situación puede generar conflictos personales y familiares, “la importancia de la educación financiera en las empresas familiares es separar los flujos de efectivo personales de los flujos de efectivo empresariales” (Arrubla, 2016)

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

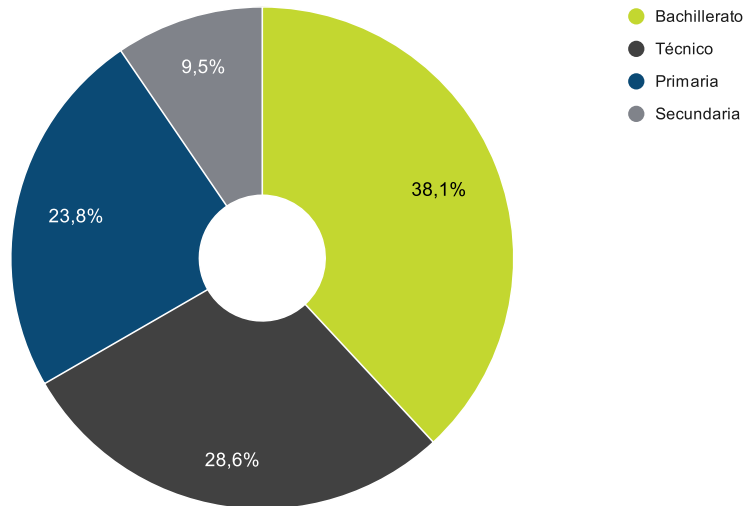
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

**Figura 12** ¿Cuál es el nivel escolar más alto que lograste?



En lo que concierne al ingreso laboral, se puede apreciar que, el 61,9% indicaron que ellos perciben más del salario mínimo vigente. Mientras que el 33,3% manifestaron obtener el salario mínimo vigente. Por otro lado, el 4,8% percibe en su salario un ingreso menor al mínimo vigente. Lo que indica que la gran mayoría de los encuestados perciben en su salario igual o superior al salario mínimo establecido legal vigente. Cabe resaltar, que el componente de ingresos determina en gran forma, la libertad para tomar decisiones, seguir estudiando o generar nuevas unidades de negocio.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

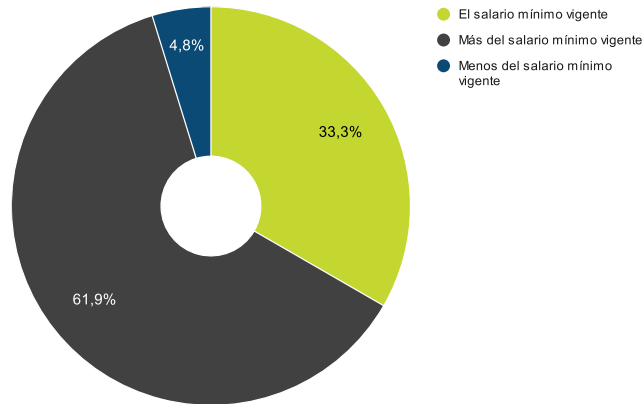
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

**Figura 13** ¿Cuál es su ingreso laboral?



En lo que atañe a la condición laboral, se puede apreciar en la figura 14 que, el 85,7% indicaron que ellos se encuentran por contrato indeterminado el cual es un tipo de contrato que de alguna manera puede beneficiar a ambas partes ya que es por un tiempo indeterminado y se suele culminar cuando el trabajador renuncia o comete alguna falta grave; mientras que por otro lado el 14,3% se encuentra por contrato administrativo de servicio. Dado que el 86% tiene contrato a término indeterminado, es viable que se revise la opción de plantear créditos asociativos productivos y de inversión para mejorar sus condiciones. No obstante, esto implica revisar la formalización de la contratación.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

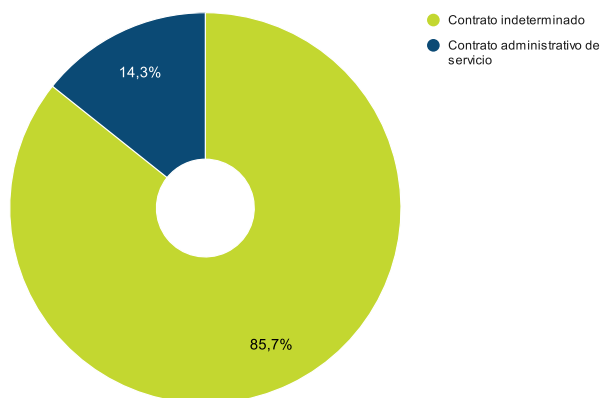
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

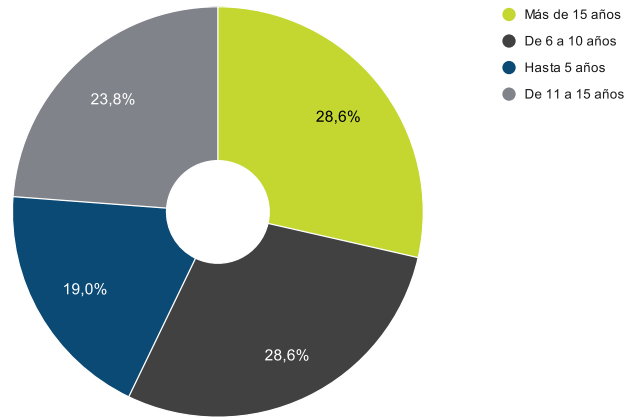
FECHA APROBACIÓN:

**Figura 14** *¿Cuál es su condición laboral?*



Respecto a los años que tienen laborando en la floricultura, se puede apreciar en la figura 15 que, un 28,6% indicaron que ellos llevan más de 15 años, mientras que otro porcentaje igual indicaron tener entre 6 y 10 años en dicha labor. Por otro lado, el 23,8% indicaron tener de 11 a 15 años y solo el 19% manifestó contar con un tiempo de hasta 5 años. Lo que indica que la mayoría de los encuestados cuentan en el servicio de la floricultura con más de 10 años. Se evidencia que es alto el promedio de años que tiene los entrevistados, dentro del sector floricultura, esto es una ventaja y se puede aprovechar el conocimiento colectivo, es decir, el conocimiento diferenciado para generar elementos comerciales, todo sujeto a desarrollar habilidades de comercialización por canales digitales y logística. Además, podrían establecer manuales para formar nuevas generaciones.

**Figura 15** *¿Cuántos años tiene laborando en la Floricultura?*



Referente a cuál es la ocupación de los encuestados, se puede apreciar en la figura 16 que, la mayoría de ellos manifestaron ser floristas, ya que así lo indicaron el 38,1%, mientras que un 14,3% indicaron ser floristería, un 9,5% de los encuestados dijeron tener como ocupación dueño, florista y vendedor respectivamente. Siendo estas las ocupaciones más relevantes en la entrevista. Cabe resaltar que el tipo de decisiones que toman las personas, están en función de la posición dentro de la organización como lo plantea (Ramirez, 2019) “los empleados de nivel inferior son responsables de algunas de estas decisiones porque los sistemas de información ponen la información a disposición de los niveles inferiores de la empresa”.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

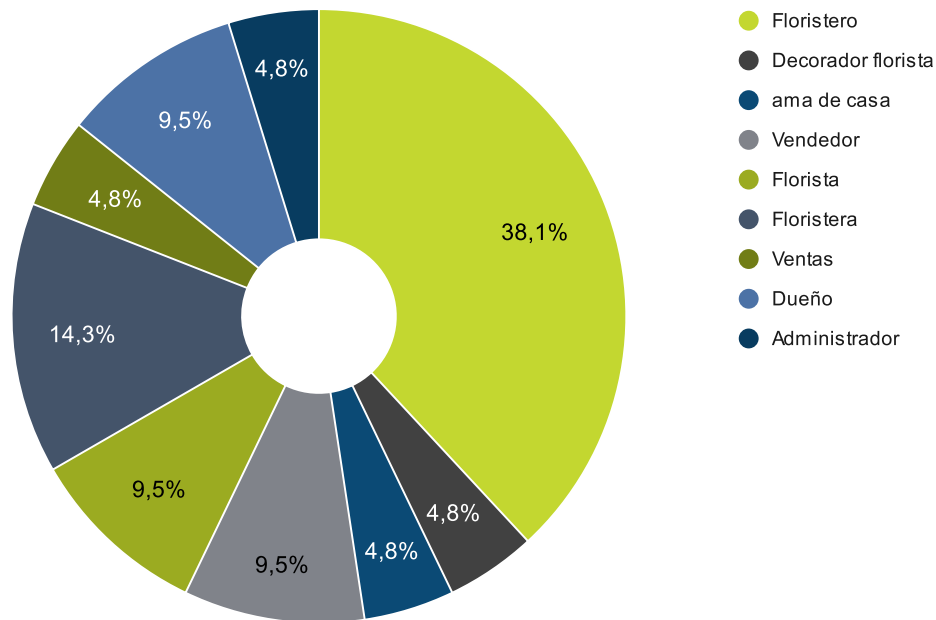
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

**Figura 16** ¿Cuál es su ocupación?



**Dimensiones: motivaciones y de racionalización**

Respecto al deseo de obtener logros en su trabajo, se puede apreciar en la figura 17 que los encuestados en su mayoría mencionaron que siempre tienen el deseo de obtener dichos logros, ya que así lo manifestó el 66,7% en contraste con un 23,8% que mencionaron que casi siempre tienen el deseo de obtener logros y solo el 9,5% dicen que algunas veces. Lo cual indica que la gran mayoría, si tiene la motivación y el deseo de obtener logros significativos en sus lugares de trabajo. Esto puede ser aprovechado por los propietarios, generando lluvia de ideas para mejora de los negocios, impulsando a que piensen en términos de oportunidades, manejen varias opciones, imaginar el peor escenario posible y aplicar técnicas de desarrollo de proyectos.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

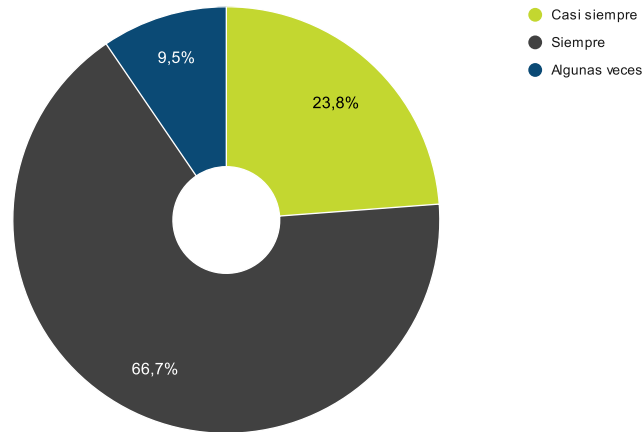
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

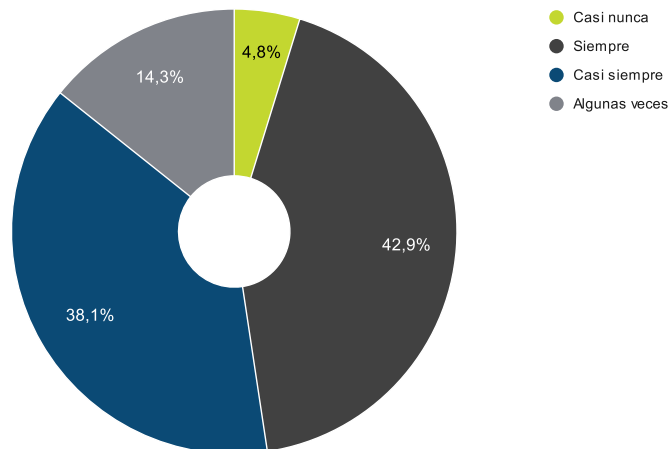
FECHA APROBACIÓN:

**Figura 17** *Deseo de obtener logros en su trabajo*



Referente al deseo de funcionar como jefe o directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico, los encuestados manifestaron según se aprecia en la figura 18, que un 42,9% manifiesta que siempre mantienen ese deseo; el 38,1% dice que casi siempre, mientras que un 14,3% dicen que algunas veces. Y solo el 4,8 indicaron que casi siempre. Por lo cual se puede decir que la mayoría de los encuestados siempre mantienen ese deseo. Es importante que se desarrollen planes de carrera, no obstante, implica revisar la capacidad y tipo de forma como toman decisiones las personas que a mediano plazo serán directivos, es decir, su naturaleza de toma de decisiones puede ser: racional, política, satisfactoria (sigue gustos de los demás) o de procedimientos organizacionales; conocer esta categorización, facilitará la preparación para formar nuevos directivos de floristerías. Lo anterior, a partir de lo interpretado por lo expuesto en (Fundación ASISPA, 2021).

**Figura 18** *Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.*



En cuanto al deseo de un alto nivel de responsabilidad, se puede apreciar en la figura 19 que el 52,4% manifestó que siempre mantienen ese deseo en el que se les delegue mayor responsabilidad y cumplir con todas las expectativas. Por otro lado, el 33,3% dicen que casi siempre mantienen ese deseo y el 14,3% restante que algunas veces. Dado que una mayor responsabilidad, implica una mayor responsabilidad, se recomienda que se trabajen temas de fortalecimiento de su capacidad para generar ideas, aplicar la técnica 10/10/10 que permite limitar las opciones o escenario posibles y de poner a prueba piloto opciones alternativas.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

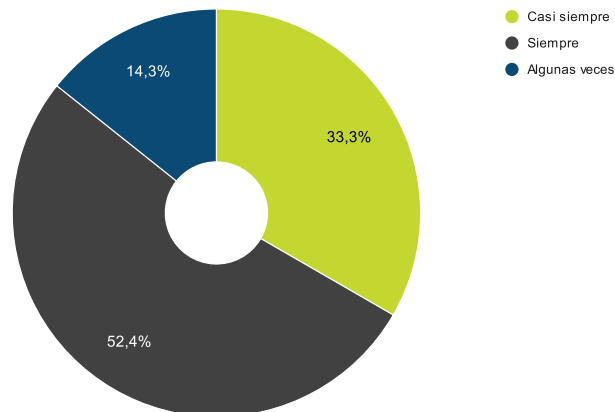
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

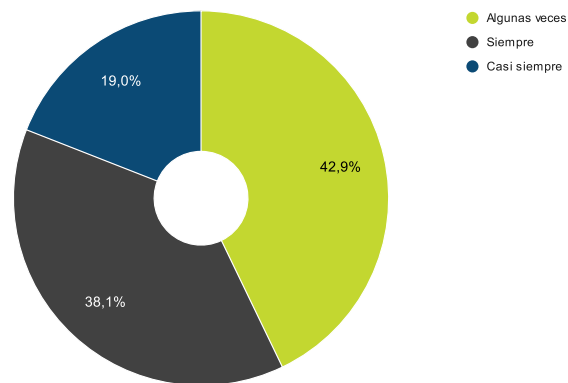


**Figura 19** *Deseo de un alto nivel de responsabilidad*



Concerniente a la disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles, se puede apreciar en la figura 20 que el 42.9% indicó que algunas veces, mientras que el 38,1% mencionó que siempre y el 19% casi siempre. Es decir que la mayoría de los encuestados si estarían dispuestos a asumir riesgos cuando toman decisiones difíciles pero otra gran parte de la población duda de asumirlo. El miedo a asumir riesgo es una característica de esta población, al respecto es importante que se trabaje el asertividad en la toma de decisiones, es una habilidad social que permite a las personas expresar sus opiniones, derechos e ideas sin dañar a los demás y sentirse bien consigo mismos (Vera, 2022).

**Figura 20** Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles



Relativo al deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados se puede apreciar en la figura 21 que, el 42,9% de los encuestados mencionaron que siempre, y un 38,1% dijo que casi siempre, lo que indica que la mayoría de ellos si desean inspeccionar y supervisar las actividades de aquellos que están bajo su cargo. Por otro lado, el 147,3% indicó que algunas veces, es decir que este porcentaje duda de realizarlo. Y el 4,8% si dijo casi nunca. Dado que la intención de cooperar para que se dé el cumplimiento de procedimientos como fueron aprobados, es importante que en colectivo se forme una cultura de la eficacia: es la capacidad de una empresa para lograr objetivos planteados en situaciones predeterminadas. De esta forma, se centra en el concepto de resultados alcanzados (Sánchez, Eficacia, 2020).

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

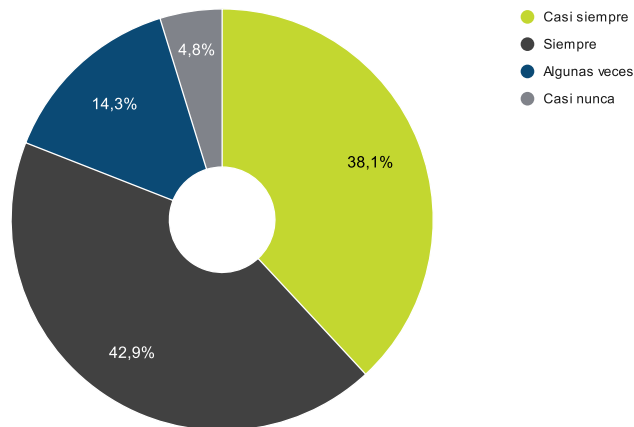
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

**Figura 21** *Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados*



En lo que atañe a la identificación de problemas en situaciones complejas y ambiguas, se puede apreciar en la figura 22 que un 26,6% indicó que algunas veces, otro porcentaje igual mencionó que siempre; y de igual manera otro 28,6% dijo que casi siempre, lo que significa que la mayoría de los encuestados si identifican problemas en situaciones adversas. Por otro lado, el 9,5% dijo que casi nunca y un 4,8% que nunca.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

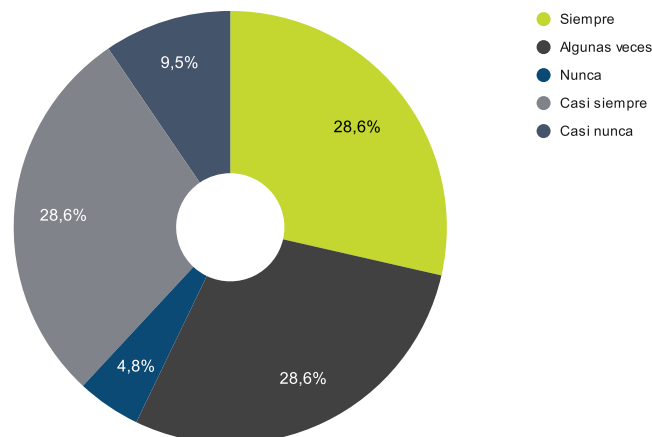
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

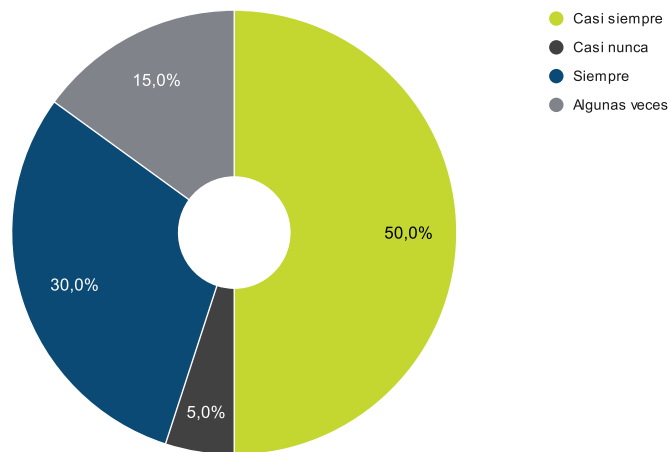
FECHA APROBACIÓN:

**Figura 22** *Identifica problemas en situaciones complejas y ambiguas*



Respecto a si se dan cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y como obtenerla, se puede apreciar en la figura 23 que el 50% mencionó que casi siempre, sumado a un 30% de los participantes que dijeron que siempre. Se puede asumir que la mayoría de los encuestados si se dan cuenta rápidamente de información relevante para solventar problemas y dificultades; por otro lado, el 16% mencionó que algunas veces se dan cuenta y el 5% si mencionó que casi nunca. Dado que es baja la capacidad de identificar problemas en situaciones complejas, es conveniente que se desarrollen entrenamientos en manejo de lluvia de ideas, árbol de problemas y solución de conflictos, así como herramientas de diagnóstico.

**Figura 23** *Se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla*



Referente a si evalúa la validez de la información que no ha sido recopilada por ellos, se puede apreciar en la figura 24 que el 50% de los participantes respondieron que casi siempre, sumado a un 30% que mencionó que siempre. Por lo cual la mayoría de los encuestados si evalúan la validez de la información. Mientras que el 15% mencionó por su parte que algunas veces y el 5% que casi nunca.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

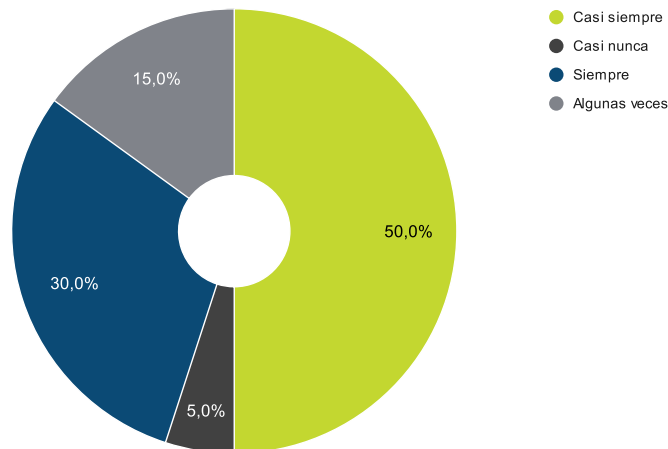
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

**Figura 24** *Evalúa la validez de la información que no ha sido recopilada por usted*



Fuente: Autora

En cuanto a si aprenden rápidamente a partir de la experiencia, se puede apreciar en la figura 25 que el 76,2% el cual representa la mayoría de los participantes manifestaron que siempre. Mientras que el 19% dijo que casi siempre, además el 4,8% indicó que algunas veces. Por lo cual se puede afirmar que la gran mayoría de los encuestados si aprenden rápidamente mediante la experiencia, aunque algunos tarden más que otros y que para cierta población se les haga más fácil que a otros.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

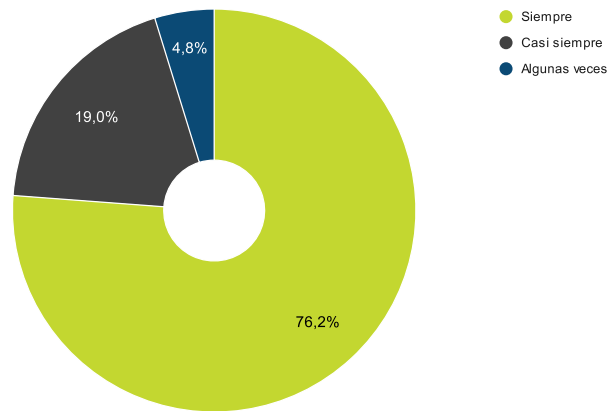
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

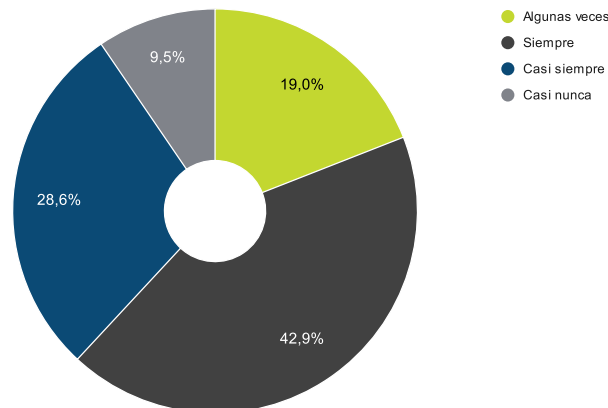
FECHA APROBACIÓN:

**Figura 25** *Aprende rápidamente a partir de la experiencia*



Concerniente a si encuentran e implementan diferentes soluciones para distintos problemas, se puede apreciar en la figura 26 que el 42% de los encuestados mencionó que siempre sumado a un 28,6% que dijo casi siempre, lo cual indica que la mayoría si encuentran soluciones y las implementan para cualquier caso que se les presente. Aunque un 19% mencionó que algunas veces y el 9,5% que casi nunca. Esta fortaleza puede ser aprovechada al manejar un modelo de gestión del conocimiento que ofrece variadas ventajas en casi todas las áreas de esta, de las cuales podemos destacar: es un proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar y comunicar información relevante a todos los empleados activos; este ciclo es necesario para actividades como resolución de problemas, aprendizaje dinámico y toma de decisiones; Además, la organización, acceso y recuperación del conocimiento para dotar a la organización de métodos y procedimientos de tratamiento de la información, dándole valor añadido para la consecución de sus objetivos, así como métodos para comunicarla por los canales adecuados y acordes a las necesidades de la empresa (Rodríguez et. al, 2017)

**Figura 26** *Encuentra e implementa diferentes soluciones para distintos problemas*



Fuente: Autora

En lo que atañe a si perciben una situación desde diferentes perspectivas, se puede apreciar en la figura 9 que el 42,9% de los encuestados mencionó que casi siempre, además se observa que el 38,1% menciona que siempre. Por lo cual se asume que la mayoría de los participantes si perciben situaciones desde diferentes perspectivas.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

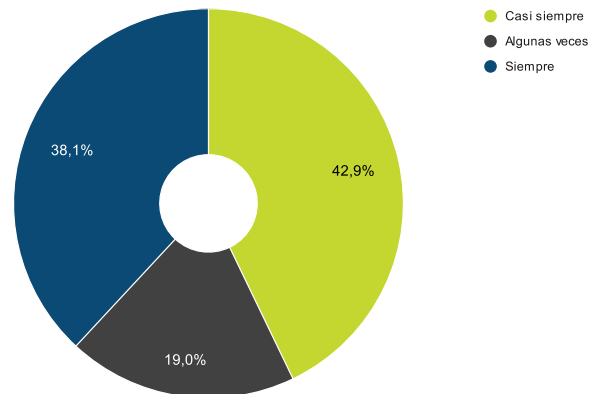
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:



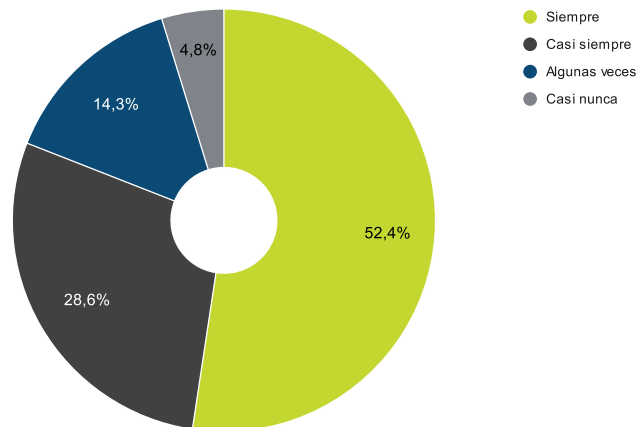
**Figura 27** *Percibe una situación desde diferentes perspectivas*



### ***Dimensiones: interpersonales y emocionales***

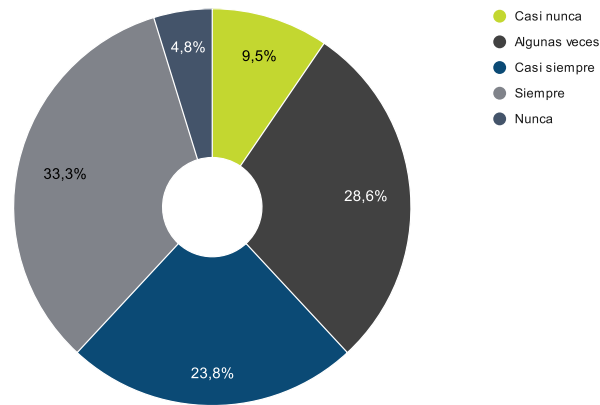
Respecto a que los encuestados seleccionan trabajadores claves efectivos, se puede apreciar en la figura 28 que, el 52,4% considera que ellos lo han hecho siempre, mientras que el 28,6% manifestó que ellos lo han realizado casi siempre. Lo que quiere decir que la mayoría de los encuestados si han seleccionado trabajadores claves efectivos. Por otro lado, el 14,3% ha mencionado que para ellos se trata de algunas veces y solo el 4,8% indicaron que casi nunca. Los entrevistados mencionaron que estas son cuatro aspectos claves para seleccionarlos: abierto a las sugerencias, dispuesto a asumir la responsabilidad, formulación de preguntas en forma clara y que evite la pérdida de tiempo enfocándose en resultados de productividad.

**Figura 28** *Selecciona trabajadores claves efectivos*



Referente a si influyen en personas sobre las que no tienen un control directo, se puede apreciar en la figura 29 que el 33,3% consideran que siempre influyen sobre dichas personas, además un 28,6% mencionaron que ellos influyen algunas veces y un 23,8% lo realiza casi siempre. Siendo estas tres opciones las más seleccionadas y por lo tanto se puede decir que los encuestados en su mayoría tienen influencia sobre aquellas personas que no están a su cargo o que no tienen un control directo. Esta fortaleza de hacer y lograr una influencia sobre personas en las cuales en la línea de mando no se tiene, es una ventaja que puede aprovecharse para el proceso comercial. Y se debe enfocar a desarrollar una habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.

**Figura 29** *Influye en personas sobre las que no tiene un control directo*



En cuanto a si desarrolla un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados, se puede apreciar en la figura 30 que la mayoría de los encuestados representados por el 57,1% dijeron que casi siempre y del mismo modo el 28,6% lo realizan siempre. Por lo cual se puede afirmar que una gran parte de la población encuestada si mantienen un trabajo colaborativo y en equipo con sus subordinados.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

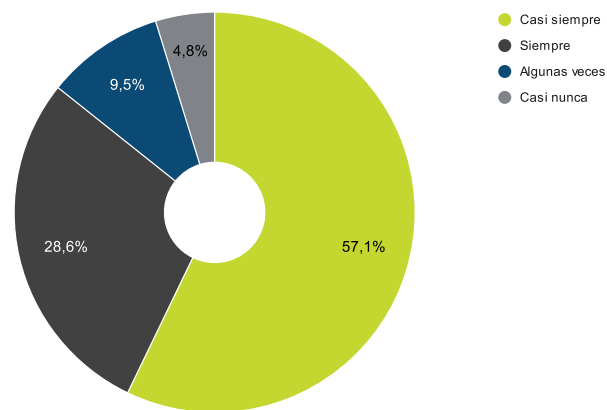
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

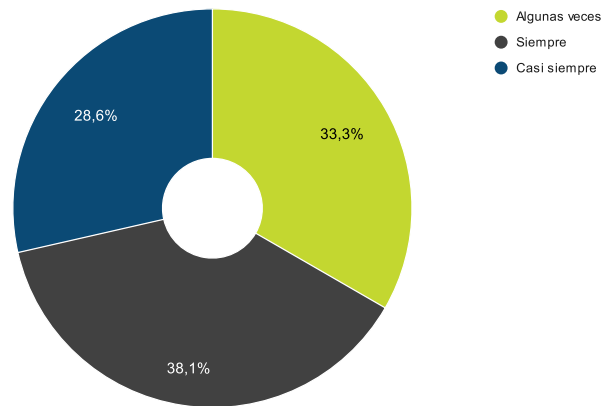
FECHA APROBACIÓN:

**Figura 30** *Desarrolla un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados*



Concerniente a si comunican sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva, se puede apreciar en la figura 31 que el 38,1% mencionaron que siempre, la segunda opción más seleccionada fue la de algunas veces con el 33,3% mientras que con un 28,6% los encuestados seleccionaron la opción de casi siempre. Lo cual indica que de alguna manera la población encuestada si comunica sus pensamientos e ideas de una forma clara. Es clave que el entrenamiento para fortalecerlo se enfoque en conocimiento acerca de métodos de facilitar el cumplimiento de la tarea en el equipo, de construir una buena relación y cohesión entre los miembros y establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.

**Figura 31** *Usted Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva*



Respecto a si desarrollan un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados, se puede apreciar en la figura 32 que el 42,9% de los encuestados mencionaron que ellos lo desarrollan casi siempre, mientras que el 38,1% indicaron que siempre. El otro 19% restante hizo mención a que ellos mantienen un clima entre sus subordinados algunas veces. Lo cual indica que la mayoría de los encuestados si mantienen este contacto directo con sus subordinados para lograr un clima exponencial de progreso. Las habilidades para desarrollar para el fortalecimiento de este elemento son: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva; congruencia al expresar sus necesidades personales; escucha sin prejuizar, siendo objetivo; honestidad en la retroalimentación que le da a otros, aun cuando sea negativa, y realizar una retroalimentación enfocada en soluciones.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

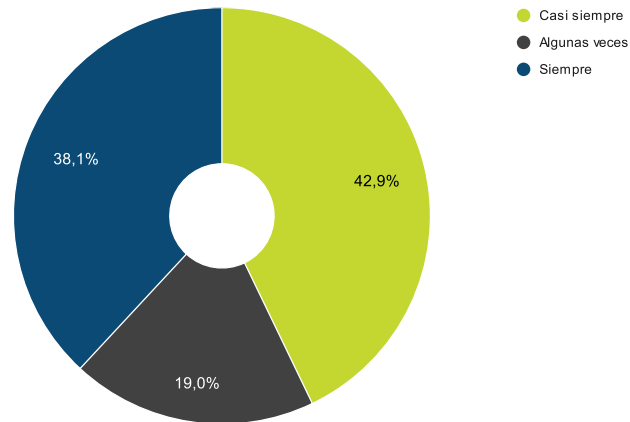
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

**Figura 32** *Desarrolla un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados*



Referente a si diagnostican situaciones interpersonales o de grupos complejos, se puede apreciar en la figura 33 que el 33,3% mencionaron que siempre, luego se observa que las opciones de algunas veces y casi siempre comparten un 28,6% cada una. Lo cual indica que la mayoría de los encuestados si diagnostican las situaciones interpersonales y de grupos complejos para fortalecer el crecimiento y desarrollo del campo de trabajo.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

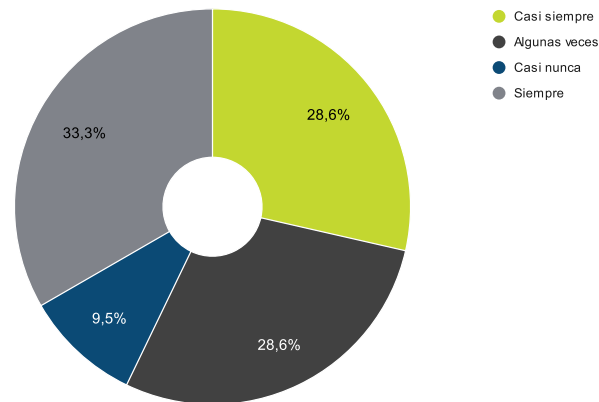
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

**Figura 33** *Diagnostica situaciones interpersonales o de grupos complejos*



En cuanto a si expresa sus sentimientos en forma clara, se puede apreciar en la figura 34 que el 47,6% mencionó que ellos lo hacen siempre, mientras que el 28,6% decidió seleccionar la opción de casi siempre, además de que un 19% dijo que algunas veces. Lo cual quiere decir que la mayoría de los encuestados si expresan sus sentimientos de una manera clara. Para consolidar un mejoramiento en esta área se requiere el desarrollo de habilidades de los administradores de las empresas en temas como: métodos de facilitar el cumplimiento de la tarea en el equipo, de construcción de relaciones y con cohesión entre los miembros, de cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo, de cómo lograr comprometer al equipo con los objetivos y de motivación.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

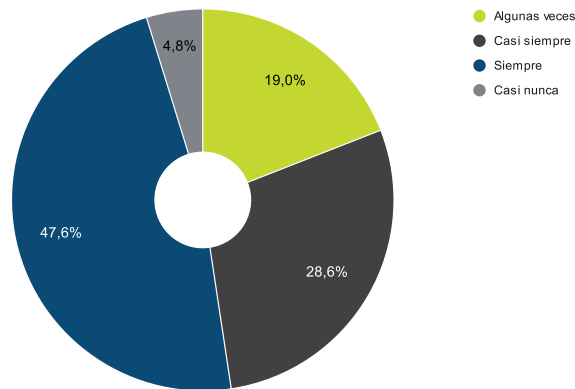
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

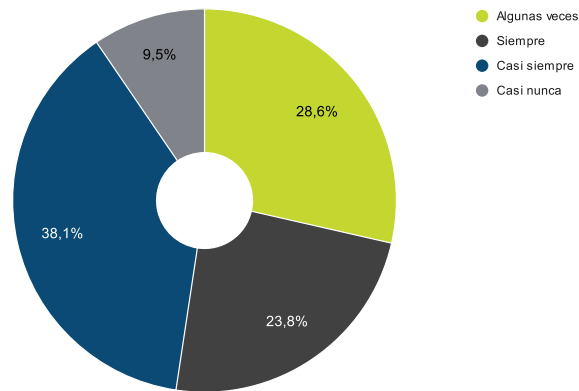
**Figura 34** *Expresa sus sentimientos en forma clara*



Concerniente a si establecen procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales, se puede observar en la figura 35 que un 38,1% hizo mención a la opción de casi siempre, es decir que esta parte de la población encuestada de una manera casi regular establecen dichos procesos; mientras que un 28,6% dijo que algunas veces. Por otro lado, el 23,8% decidió que ellos siempre establecen los procesos de coordinación.

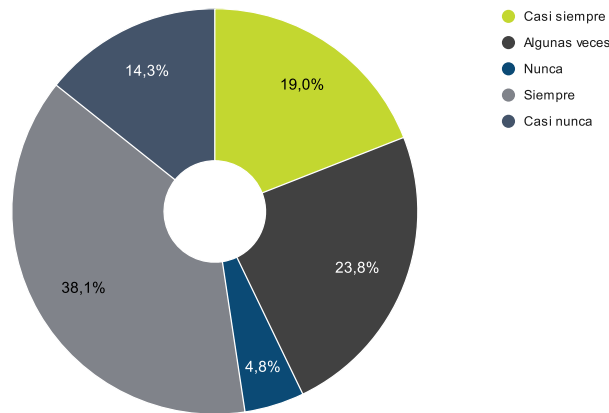


**Figura 35.** *Establece procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales*



Respecto a si desarrollan relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados, se puede apreciar en la figura 36 que la opción mayormente seleccionada por los encuestados es la de siempre, ya que así lo manifestó el 38,1%. Luego con un 23,8% la siguiente opción seleccionada es la de algunas veces, indicando así que no siempre mantienen esa relación con sus subordinados. Sin embargo, el 19% indicó que casi siempre ellos si mantienen una relación de confianza.

**Figura 36** *Desarrolla relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.*



Referente a si escuchan a otras personas en forma comprensiva, se puede apreciar en la figura 37 que el 47,6% manifestó que siempre escuchan a las demás personas, al igual que un 42,9% quienes manifestaron que ellos casi siempre lo hacen. Y e 9,5% hizo alusión a que algunas veces. Lo cual significa que la mayoría de los encuestados si escuchan a otras personas y les brindan su comprensión. Es pertinente desarrollar clínicas de ventas y talleres de escucha efectiva para consolidar la capacidad de oír al otro, empatía, la definición de un lenguaje común y de establecer una comunicación directa y efectiva.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

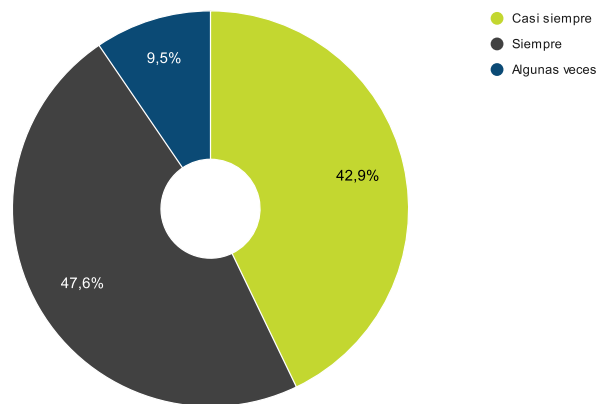
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

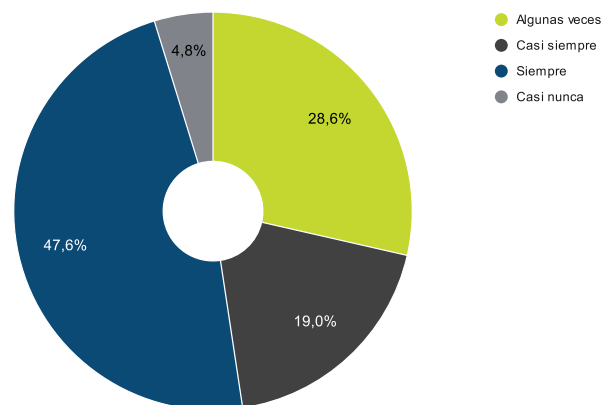
**Figura 37** *Escucha a otras personas en forma comprensiva.*



### ***Habilidades emocionales***

En cuanto a si tienen la capacidad de tomar sus propias decisiones sin depender de las opiniones de otras personas, se puede apreciar en la figura 38 que el 47,6% siempre tienen dicha capacidad, además el 28,6% hizo mención a que ellos consideran que tienen la capacidad algunas veces, y el 19% casi siempre; no obstante, el 4,8% si mencionó por el contrario que casi nunca. Lo cual significa que la mayoría de los encuestados si toman sus propias decisiones y no dependen de terceros. Este elemento es extremadamente importante para lograr una mejor toma de decisiones, por ello es necesario ofertar material acerca de que es y cómo se desarrolla la inteligencia emocional.

**Figura 38** *Tiene la capacidad de tomar sus propias decisiones sin depender de las opiniones de otras personas.*



Concerniente a si tienen tolerancia respecto a la ambigüedad, se aprecia en la figura 39 que un 52,4% siempre mantienen dicha tolerancia. Además, el 33,3% casi siempre lo hacen. Lo cual indica que la mayoría de ellos si tienen tolerancia respecto a la ambigüedad ya que solo una pequeña parte de la población manifestaron casi nunca. Es pertinente desarrollar formatos que permitan que los trabajadores organicen información para tomar decisiones, que facilite la identificación de los actores que se afectaran con la decisión y a llevar una metodología.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

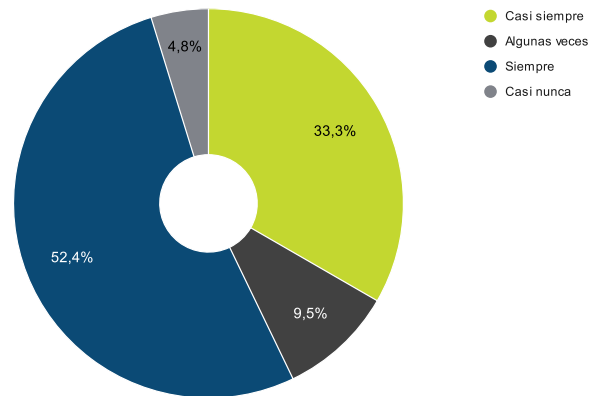
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

**Figura 39** *Tiene tolerancia respecto a la ambigüedad.*



En lo que atañe a si siguen un curso de acción, aunque le hagan sentir incomodo, se puede apreciar en la figura 40 que el 42,9% indicaron que ellos siempre siguen un curso de esta índole, además se aprecia que las opciones de algunas veces y casi siempre comparten un 23,8% cada una, lo cual indica que la mayoría de los encuestados si siguen un curso de acción a pesar de dichas circunstancias. Este tema, es relevante que se revise dado que es base para poder desarrollar el talento de los directivos, al respecto, se pueden realizar talleres para aprender que el fracaso es una bendición, que el fracaso en busca en busca de un objetivo

Es noble y que las preguntas son más importantes que las respuestas.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

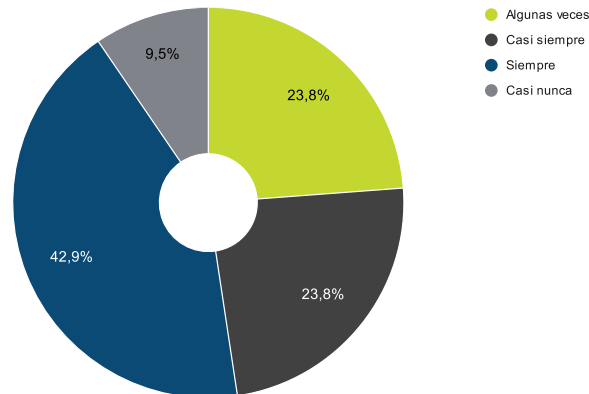
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

**Figura 40** *Sigue un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo*



Respecto a si asumen riesgos y toman decisiones, aunque puedan acarrear fuertes consecuencias negativas, se puede apreciar en la figura 41 que el 38,1% siempre asumen dichos riesgos, el 33,3% indicaron que ellos casi siempre y el 28,6% que algunas veces. Lo cual indica que la mayoría de la población encuestada si asumen riesgos, aunque les puedan arrastrar fuertes consecuencias. Al respecto se debe manifiesta que el pensamiento lineal, es clave para seguir los procedimientos y que es el líder quien debe concientizar a todos acerca del cumplimiento de los pasos para ejecutar eficazmente los procedimientos.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

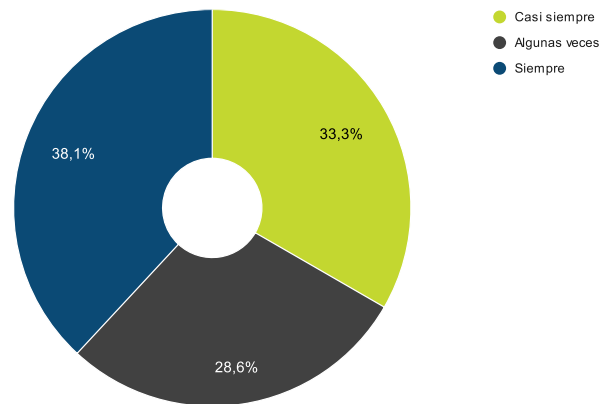
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

**Figura 41** *Asume riesgos y toma decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas*



Referente a si enfrenta y resuelven situaciones de conflicto, se puede apreciar en la figura 42 que las opciones de casi siempre y siempre comparten el mismo porcentaje de 42,9% cada una; lo cual indica que la gran mayoría de la población encuestada si enfrenta y es capaz de resolver situaciones de conflicto en vez de evitarlas o reprimirlas. Esta habilidad de resolver conflictos puede desarrollarse en la retroalimentación otorgando al subalterno, mensajes como: “es recomendable, buscar áreas de comunes de acuerdo, evitar hacer acusaciones personales y atribuirle motivos de interés personal a la otra persona, evitar justificar las acciones y estar a la defensiva y tratar de compartir información con otros para resolver desacuerdos”.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

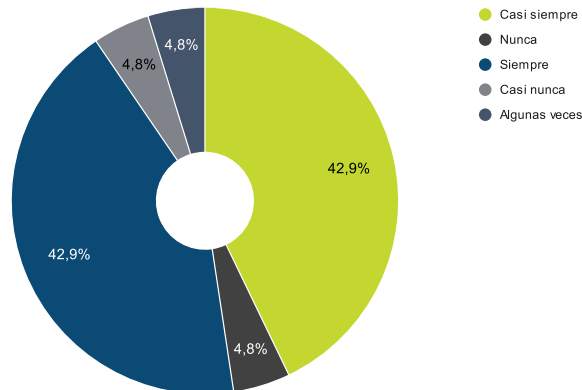
REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

**Figura 42** *Enfrenta y resuelve situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).*



En cuanto a si toman decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, se puede apreciar en la figura 43 que las opciones de casi siempre y siempre comparten el mismo porcentaje de selección, ya que cada una de ellas cuenta con el 33,3%, lo cual indica que la mayoría si toma dichas decisiones, aunque el 14,3% indicó que casi nunca y sumado a un 4,8% que indicó que nunca. Sin embargo, se aprecia que la mayoría si tomas las decisiones a pesar de la poca información frente a los entornos cambiantes. Luego, se requiere desarrollar la capacidad de estudiar el entorno sistemáticamente, de identificar nuevas oportunidades y de cambiar rápidamente el rumbo del equipo a mi cargo.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

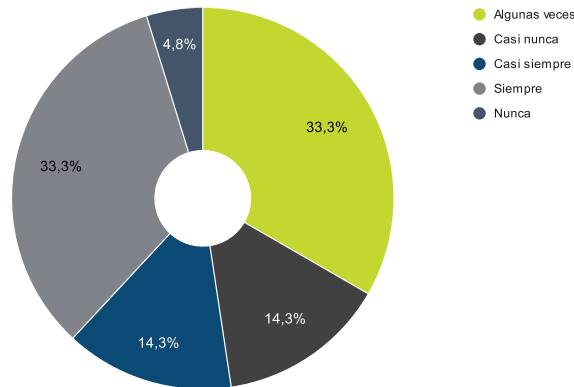
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:



**Figura 43** *Toma decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante*



### 5.3. Desarrollo objetivo tres: Determinar las principales habilidades gerenciales en las empresas floricultoras del Parque Romero en Bucaramanga, mediante elementos sociodemográficos

El primer lineamiento es titulado fortalecimiento del perfil de los floricultores del parque Romero, en el cual se estipularon 4 estrategias para llevar a cabo entre los meses de febrero a mayo. Entre dichas estrategias están la organización de acciones para el relevo generacional el cual busca desarrollar las habilidades para resolver conflictos frente al cambio. En segunda instancia se encuentra el acceso a los recursos de apoyo tanto nacional como internacional para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales. Una tercera estrategia es la de desarrollar eventos de sensibilización sobre la toma de decisiones familiares y en este punto la acción a

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

tomar más relevante es la promoción de contenidos digitales mediante las redes sociales. Finalmente, una cuarta estrategia es la mejora de acceso a la educación superior. Dicho lineamiento uno se puede visualizar con mayor detalle en la tabla 3. En el cual se especifica la estrategia, la acción a tomar, la fecha de la implementación y los indicadores de seguimiento

**Tabla 3**

*Lineamiento uno: Fortalecimiento del perfil de los floricultores del parque Romero*

<b>Lineamiento uno: fortalecimiento del perfil de los floricultores del parque romero</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Acción(es) a tomar</b>	<b>Fecha de implementación</b>	<b>Indicadores de Seguimiento</b>
Organizar acciones para el relevo generacional.	Desarrollando habilidades para resolver conflictos, actitud frente al cambio y motivación.	feb-23	Número de talleres realizados / total de talleres planificados
	Formando en los integrantes de estas familias, habilidades de liderazgo, comunicación asertiva, toma de decisiones, trabajo en equipo,	feb-23	Número de talleres realizados / total de talleres planificados
Acceder a recursos de apoyo nacional e internacional para fortalecer	Evaluación de indicadores de equidad e igualdad de género.	mar-23	Número de encuestas virtuales

**Lineamiento uno: fortalecimiento del perfil de los floricultores del parque romero**

<b>Estrategia</b>	<b>Acción(es) a tomar</b>	<b>Fecha de implementación</b>	<b>Indicadores de Seguimiento</b>
habilidades gerenciales por medio de educación virtual.	Revisión de derechos de la comunidad LGTBI en la población floricultura	mar-23	Numero de informes con evidencias positivas respecto a los derechos LGTBI
Desarrollo de eventos de sensibilización acerca de la toma de decisiones familiares y la formalización de compromisos.	Censo de familias de empresas floricultoras.	abr-23	Número de familias censadas,
	Promoción de contenidos digitales por redes sociales, acerca de la importancia de la formalización de compromisos familiares.	abr-23	Número de familias que conocen los contenidos digitales / total de familias
Mejora de acceso a la educación superior de los propietarios, administradores y floristas.	Convocatoria de becas a los integrantes de las empresas.	may-23	Número de personas con acceso a educación. / Total de personas que laboran en el sector.
	Personas que laboran en el gremio, graduados como tecnólogos y profesionales en área administrativas para mejora de su	may-23	Número de familias con estudios de nivel tecnológico y profesionales.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

**Lineamiento uno: fortalecimiento del perfil de los floricultores del parque romero**

Estrategia	Acción(es) a tomar	Fecha de implementación	Indicadores de Seguimiento
	toma de decisiones.		

Fuente: Autora

Respecto al segundo lineamiento es titulado como fortalecimiento y habilidades de racionalización y automotivación, este lineamiento cuenta con tres estrategias, la primera de ellas busca estructurar el modelo de asignación salarial con las acciones de analizar los perfiles y así definir las bases y una asignación salarial reestructurada. Como segunda estrategia se tiene el aprovechamiento del conocimiento colectivo a partir de la experiencia recolectada por los años de servicio en el sector, con el cual se pretende generar elementos comerciales y desarrollar habilidades de comercialización. Finalmente, como tercera estrategia se tiene el aprovechamiento de la motivación y el deseo de obtener logros significativos con el propósito de impulsarlos a que piensen en términos de oportunidades. Todo esto se ve reflejado en la tabla 4 en donde se especifican las estrategias, las acciones, la fecha de la implementación y los indicadores de seguimiento.

**Tabla 4**

*Lineamiento dos: fortalecimiento y habilidades de racionalización y automotivación*

<b>Lineamiento dos: fortalecimiento y habilidades de racionalización y automotivación</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Acción(es) a tomar</b>	<b>Fecha de implementación</b>	<b>Indicadores de Seguimiento</b>
Estructurar un modelo de asignación salarial para los administradores y floristas	Análisis de perfiles para definir bases salariales fijas y variables en función de resultados.	jun-23	Identificación de cuál es la tasa promedio salarial en el mercado que existe en las familias floricultoras
	Asignación salarial reestructurada a trabajadores y administradores.	jun-23	Número de personas trabajadoras con una remuneración, por encima de un salario mínimo vigente / sobre el total de personas trabajadoras y administradoras
Aprovechar el conocimiento colectivo a partir de la alta experiencia en el sector.	Identificando el conocimiento diferenciado para generar elementos comerciales.	jul-23	Reconocimiento de que tipos de comercio se implementan para su desarrollo empresarial.
	Desarrollar habilidades de comercialización por canales digitales y logística documentando resultados de estos canales en manuales	jul-23	Número de personas que utilizan el internet para la comercialización. / Sobre total de personas propietarias y administradoras.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

**Lineamiento dos: fortalecimiento y habilidades de racionalización y automotivación**

<b>Estrategia</b>	<b>Acción(es) a tomar</b>	<b>Fecha de implementación</b>	<b>Indicadores de Seguimiento</b>
	para formar nuevas generaciones.		
Aprovechamiento de la motivación y el deseo de obtener logros significativos en sus lugares de trabajo.	Generando lluvia de ideas para la mejora de los negocios, impulsando a que piensen en términos de oportunidades y manejen varias opciones.	ago-23	Número de personas que comercializan conociendo la oferta y la demanda / sobre el número de personas que comercializan basados solamente en su experticia.
	Talleres ludicopedagógicos en los cuales los floristas, imaginan el peor escenario posible	ago-23	Número de personas que tienen un cronograma estratégico para comercializar / total de propietarios y administradores del sector floristería

Fuente: Autora

Referente al lineamiento tres, se titula fortalecimiento de habilidades interpersonales y emocionales, dicho lineamiento tiene como propósito fortalecer las habilidades interpersonales y emocionales de cada uno de los involucrados y para ello se llevan a cabo tres estrategias las cuales tienen como fechas los meses

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

de septiembre a noviembre. La primera estrategia trata sobre el desarrollo de planes de carrera para los administradores. La segunda estrategia es el fortalecimiento de sus capacidades para generar ideas. Finalmente, la tercera estrategia es la de mejorar la capacidad de identificar el talento y selección de personal. En las tres estrategias se pretenden llevar a cabo talleres. Tal como se muestra en la tabla 5 en donde se especifica con mayor detalle cada estrategia y sus acciones.

**Tabla 5**

*Lineamiento tres: fortalecimiento de habilidades interpersonales y emocionales*

**Lineamiento tres: fortalecimiento de habilidades interpersonales y emocionales.**

<b>Estrategia</b>	<b>Acción(es) a tomar</b>	<b>Fecha de implementación</b>	<b>Indicadores de Seguimiento</b>
Desarrollar planes de carrera para los administradores.	Revisión de la capacidad y tipo de forma como toman decisiones las personas que a mediano plazo serán directivos	sep-23	Número de administradores que evidencian alto resultado en un test de liderazgo / total de administradores de empresas de floricultura del parque romero
	Taller de formación en toma de decisiones, racional, política, satisfactoria o de procedimientos organizacionales	sep-23	Número de personas instruidas/ total personas administradoras.
Fortalecimiento de su capacidad para generar ideas	Desarrollo de la técnica 10/10/10 que permite limitar las opciones o escenario posibles.	oct-23	Número de personas que tienen alto resultado en el test 10/10/10 / total personas administradoras.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

	Colocando a prueba de un piloto de alguna de las alternativas.	oct-23	Número de personas que utilizan la técnica de prueba piloto / total de personas floricultoras (Propietarios, empresarios y floristas)
Mejora de la capacidad de identificar talento y seleccionar personal.	Taller de conocimientos para la identificación de personas con mente abierta a las sugerencias y disposición a asumir la responsabilidad.	nov-23	Número de asistentes al taller / total personas administradoras y propietarios
	Proyección y análisis de películas que desarrollan el pensamiento crítico para la mejora de su capacidad de formulación de preguntas en forma clara.	nov-23	Número de personas que vieron y analizaron las películas / total de personas floricultoras (Propietarios y empresarios)

Fuente: Autora

En cuanto al lineamiento cuatro, es titulado como mejoramiento de las habilidades emocionales. Dicho lineamiento cuenta con tres estrategias a llevarse a cabo durante los meses de diciembre de 2023 y febrero de 2024. La primera estrategia trata sobre el incremento de las habilidades para el trabajo en equipo en el cual se pretenden realizar talleres sobre los métodos de eficacia grupal y un autodiagnóstico. La segunda estrategia es desarrollar la capacidad de estudiar el entorno sistemáticamente, para lo cual se pretende realizar un taller práctico sobre cómo saber identificar nuevas oportunidades. Finalmente, la tercera estrategia es la

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:



de fortalecer la habilidad para solucionar conflictos. Dichas estrategias se especifican en la tabla 6, en donde además se concretan los indicadores de seguimiento.

**Tabla 6**

*Lineamiento cuatro: mejoramiento de las habilidades emocionales*

<b>Lineamiento cuatro: mejoramiento de las habilidades emocionales</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Acción(es) a tomar</b>	<b>Fecha de implementación</b>	<b>Indicadores de Seguimiento</b>
Incremento de su habilidad para trabajo en equipo.	Taller acerca de métodos de eficacia grupal.	dic-23	Número de personas que asistieron al taller de trabajo en equipo / total personas floricultores (administradores y propietarios).
	Autodiagnóstico con un test para su propio conocimiento de su capacidad de sostener en el tiempo, buenas relaciones, credibilidad e influencia entre los miembros del equipo	dic-23	Número de personas con test de habilidades de persuasión alta / total personas floricultoras (floricultores y empresarios)
Desarrollar la capacidad de estudiar el entorno sistemáticamente.	Taller práctico acerca de ¿cómo identificar nuevas oportunidades?	ene-24	Número de personas que realizaron el taller / total personas floricultoras (propietarios y empresarios)
	Seminario de gestión del cambio de rumbo de los equipos de trabajo.	ene-24	Número de personas que desarrollaron un test de trabajo en

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

**Lineamiento cuatro: mejoramiento de las habilidades emocionales**

Estrategia	Acción(es) a tomar	Fecha de implementación	Indicadores de Seguimiento
			equipo, en el marco del seminario.
Fortalecer la habilidad para solucionar conflictos.	Formulación de una guía de retroalimentación otorgando al subalterno, mensajes como: "es recomendable, buscar áreas de comunes de acuerdo, evitar hacer acusaciones personales y atribuirle motivos de interés personal a la otra persona".	feb-24	Número de administradores y propietarios, que manifiestan que han utilizado la guía / Total de personas administradoras y empresarios
	Lectura y análisis del libro "la culpa es de la vaca"	feb-24	Número de personas que han realizado un análisis escrito del libro / total de personas administradoras

Fuente: Autora

En este sentido, se establecen variaciones entre los estudios donde se abordan las características de un empresario de éxito con las encontradas en la presente investigación. Si bien no son una condición específica y única para lograr las metas de la comunidad, si se percibe una interrogante en la que, por un lado, se observa un grupo de empresarios con características teóricas que los definen como empresarios exitosos, y sin embargo provienen de un fracaso a nivel empresarial

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

definido por el cierre de la empresa que lideraban durante los últimos años. En cuanto al perfil demográfico, parece no existir relación entre el nivel de educación y la experiencia en administración, teniendo en cuenta que la mayoría de los encuestados tenían estudios inferiores y ninguno con especialización y maestría, Con relación al sexo, sería interesante en investigaciones futuras analizar si existen variantes en los resultados, estableciendo el mismo como variable de control. En cuanto a las habilidades y motivaciones de los empresarios, la perseverancia y autoconfianza fueron otros factores altamente valorados por el grupo de estudio, dando la pauta una vez más de que estas características si bien se cumplen en el perfil de los empresarios exitosos, también se encuentran en los empresarios que han vivido en los últimos años un cierre de la empresa que lideraban. Finalmente, el análisis de los estilos de liderazgo valorado por los propios empresarios también hace relación de un amigable comportamiento con los colaboradores de la empresa, lo cual lleva a reflexionar a nivel exploratorio en este estudio. No obstante, dado el carácter exploratorio de la investigación, los resultados no se pueden extrapolar a la población. Por lo tanto, sería recomendable que en investigaciones futuras se ampliará el alcance del estudio.

Con base en los estudios que abordan los rasgos de un emprendedor exitoso y los descubiertos en la presente investigación, surge la pregunta ¿cómo se definen emprendedores exitosos, ambiciosos y exitosos?, Por qué provienen de un fracaso a nivel empresarial definido por el cierre de la empresa que dirigían en los últimos años, e incluso aunque no son una condición específica y única para lograr los fines de la comunidad, dado que la mayoría de los encuestados tenía menor educación formal y ninguno tenía maestría o especialización, no parece existir una correlación entre el nivel de educación y la experiencia en la administración en

términos del perfil demográfico. La investigación futura sobre el género debería examinar cualquier diferencia en los hallazgos y establecer lo mismo como una variable de control. La perseverancia y la confianza fueron otros rasgos muy valorados por el grupo de estudio en cuanto a las habilidades y motivaciones de los emprendedores, siguiendo el patrón de que estos rasgos, si bien encajan en el perfil de los emprendedores exitosos, también están presentes en los empresarios que han experimentado recientemente el cierre de la empresa que dirigían. Finalmente, la exploración de este estudio sobre los estilos de liderazgo que valoran los propios empresarios también crea una conexión entre el comportamiento amistoso y los socios de la empresa. Los hallazgos, sin embargo, no pueden generalizarse a toda la población debido a la naturaleza exploratoria del estudio. A la luz de esto, se recomienda que el alcance del estudio se amplíe en futuras investigaciones.

Algunas carencias de criterios en la toma de decisiones que se observaron:

- La gerencia carece de las herramientas básicas para administrar las actividades del personal a través de un análisis que muestra la falta de un buen ambiente de trabajo y el bajo desempeño de los empleados que refleja una falta de control adecuado sobre las áreas administrativas.
- La falta de personal especializado en el corte, adorno y diseños florares, perjudica económicamente a las empresas, lo cual es otro punto de análisis ya que conduce a la falta de organización del personal.
- Los procesos no se aplican correctamente a la gestión de recursos, lo que resulta en actividades mal definidas.
- Contabilidad insuficiente en el campo de las finanzas.

- La información sobre los precios de las flores no se actualiza constantemente a nivel de industria o país, los precios se indican al momento de recibir el producto, lo que puede deberse a cambios en el tránsito o variaciones en los costos de los envíos.
- La falta de comunicación, coordinación y buena cultura organizacional en todas las áreas de desempeño, generalmente es un pequeño habitáculo donde la destreza y habilidad son lo cotidiano, factor observable para la competencia que se ubican en otras partes con locales más amplios y visibles al público.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

## 6. CONCLUSIONES

A la hora de identificar las habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector floricultor localizado en el Parque Romero en Bucaramanga, fue necesario reconocer los instrumentos de recolección de información de las investigaciones más representativas mediante el análisis documental; para lo cual se consultaron quince fuentes bibliográficas y por ende se obtuvieron quince instrumentos de los cuales destacan el Cuadro de Mando Integral el cual se utiliza para identificar y mejorar varias funciones comerciales internas y los resultados externos; el Índice Kolbe es otro instrumento que evalúa las fortalezas y características conativas; otro instrumento es la evaluación que ofrece el Círculo de Liderazgo el cual se enfoca en analizar cómo los miembros del equipo, empleados o colegas perciben sus habilidades y características de liderazgo. En este sentido fue de mucho provecho conocer cada una de los instrumentos para lograr identificar el más apropiado para el objeto de la investigación.

A la hora de identificar las fortalezas y las debilidades de las principales personas que toman decisiones en las compañías, se contemplaron elementos de auto percepción describiendo de esta manera las habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector floricultor, localizados en el Parque Romero en Bucaramanga, Santander. En este sentido se aplicó una encuesta la cual estaba dividida en tres partes, la primera de ella contaba con las variables sociodemográficas, con el propósito de conocer la situación social de cada uno de los participantes; en segundo lugar, las dimensiones motivacionales y de racionalización y en tercer lugar las dimensiones interpersonales y emocionales.

Entre los resultados más relevantes se logró conocer que predomina una población adulta (de 45 a 57 años) de líderes de empresas de floricultura y del género masculino; cuentan con el deseo de obtener logros en su trabajo y de funcionar como jefes libres de preocupación de tipo funcional o técnico; aunque una gran parte logra identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas a muchos se les dificulta y la experiencia juega un papel fundamental ya que la mayoría manifestó aprender rápidamente a partir de ella. Además, siempre encuentran e implementan diferentes soluciones para distintos problemas. En cuanto a las dimensiones interpersonales y emocionales, se conoció que seleccionan trabajadores claves efectivos, la mayoría de ellos influyen en personas sobre las que no tienen ningún tipo de control directo.

Finalmente, con el objetivo de reconocer las características específicas de la población objeto de estudio se cuantificaron las principales habilidades gerenciales de los líderes considerando elementos sociodemográficos. Para ello se tomaron en cuenta cuatro lineamientos los cuales fueron en primer lugar el fortalecimiento del perfil de los floricultores del parque Romero; en segundo lugar, fortalecimiento y habilidades de racionalización y automotivación; en tercer lugar, fortalecimiento de habilidades interpersonales y emocionales; y en cuarto lugar, mejoramiento de las habilidades emocionales.

## 7. RECOMENDACIONES

Para establecer procesos de cambio organizacional y proyectar metas de corto y mediano plazo, la dirección ejecutiva y el equipo directivo deben apoyar el desarrollo de las habilidades gerenciales de sus colaboradores con base en el perfil de competencias profesionales y técnicas.

Es posible mejorar los procesos y establecer el marco para el logro de los objetivos institucionales partiendo de las personas, que son el activo más valioso de este gremio. En consecuencia, es fundamental implementar la gestión del talento humano y la formación, la cual se basa en la evaluación del desempeño y comportamiento laboral, posibilitando el desarrollo y cultivo de habilidades gerenciales como herramienta estratégica fundamental para el desempeño exitoso de la institución.

Es fundamental que los empleados tengan acceso a herramientas de gestión modernas (como empoderamiento, reducción de personal y cuadros de mando integrales) que les permitan mejorar gradualmente su desempeño laboral al utilizar el enfoque de eficacia, el cual enfatiza el liderazgo, la gestión de equipos y la orientación a resultados.

Básicamente, la forma en que el personal completa sus tareas asignadas es lo que determina qué tan bien funciona y se desarrolla este gremio. Entonces, un buen direccionamiento trabajará para mantener motivados a los miembros de su equipo, lo que eventualmente conducirá a un buen ambiente de trabajo y un mejor clima



laboral. Esto permitirá que la cultura organizacional, que se basa en la gestión por resultados, se desarrolle y crezca mejor.

Analizar todos los beneficios que las empresas más punteras están obteniendo de tecnologías como el análisis de big data y la inteligencia artificial; es indiscutiblemente una evolución ya que ya no existe un tratamiento colectivo de consumidores para recomendaciones a medida de cada individuo, así como un posicionamiento y delimitación a la hora de establecer ofertas, siendo ahora más sencillo conocer las preferencias del target.

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez Aranzamendi, H. (30 de 04 de 2021). Uso de simuladores en una escuela de negocios como herramienta de aprendizaje de habilidades gerenciales para estudiantes de pregrado en administración. *Company Games y Business Simulation Academic Journal*, 1(1), 9.  
<http://www.uajournals.com/ojs/index.php/businesssimulationjournal/article/view/868>

Arrubla, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Sinapsis*, 99-118.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5732164>

Ballesteros, L., y Mejía, C. (2020). Competencias gerenciales de los sectores estratégicos de Ecuador. En U. d. Zulia, *Caleidoscopio de las Ciencias Sociales* (págs. 73-88). Maracaibo: Morela Pereira Burgos.  
doi:10.38202/caleidoscopio

Barrero Vallejo, A. K., Cardozo Ortiz, Y. A., Escandón Luna, M. E., y Moreno Rojas, L. J. (2021). *ALKAES: programa de capacitación de habilidades gerenciales por medio de herramientas tecnológicas TICs*.  
<https://hdl.handle.net/10983/26212>

Bautista Parada, M. I., y Arboleda Hernández, F. H. (2021). *Formulación de herramientas metodológicas para fortalecer habilidades gerenciales del*

*Administrador de Empresas UNIMINUTO.*

<https://hdl.handle.net/10656/13679>

BBVA. (4 de enero de 2022). *Las habilidades financieras que todo buen emprendedor debe tener.* <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/las-habilidades-financieras-que-todo-buen-emprendedor-debe-tener/>

Benítez Montañez, O. K., Botero Medina, R., y Alonso González, A. (06 de 01 de 2017). Simuladores de negocios para el programa de Marketing como herramienta de aprendizaje y construcción de habilidades gerenciales. *Revista Civilizar De Empresa Y Economía*, 7(12), 125–142.  
doi:<https://doi.org/10.22518/2462909X.687>

Builes Ocampo, D. V., Valencia Rodríguez, J. D., Rivas García, W. L., Fuertes Bucheli, J. F., y Granada Aguirre, L. F. (30 de 06 de 2022). Diseño de una herramienta para identificar las habilidades gerenciales de los servicios de salud. *Revista Interdisciplinaria de Epidemiología & Salud Pública*, 5(1).  
doi:<https://doi.org/10.18041/2665-427X/ijeph.1.7903>

Cabrera et. al, F. C. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-231.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174482>

Comunicación Institucional. (17 de noviembre de 2020). *¿Qué es desarrollo empresarial?* Ibero Tijuana: <https://blogposgrados.tijuana.iberomx.com/que-es-desarrollo-empresarial/>

Connect Academy. (2017). *Herramientas para fortalecer la toma de decisiones*.  
<https://connect.uniminuto.edu/topic/herramientas-para-fortalecer-la-toma-de-decisiones/>

Cossio Builes, M. d., Diaz Torres, J. C., y Oñate Daza, A. J. (2022). *Habilidades gerenciales: la estrategia al éxito de la empresa colombiana*.  
<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4514>

Donawa, Z., y Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad y Empresa*, 21(36), 8-35.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n36/0124-4639-unem-21-36-8.pdf>

Escobar, J., y Betancur, P. (24 de julio de 2020). *[Audio] Covid-19: una fuerte helada para los floricultores*. Grupo Bancolombia:  
<https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/retos-y-oportunidades-sector-floricultor-colombia-pandemia>

Ferrando, A., y Callohuanca, J. (2020). *Incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú*. Obtenido de Universidad Nacional Agraria La Molina:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7546804>

Flores-Carretero, E. (2020). *Las 15 habilidades de liderazgo gerencial más buscadas por las organizaciones*. Instituto Europeo de Inteligencias Eficientes: <https://www.ieie.eu/habilidades-de-liderazgo-gerencial/#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20es%20una%20de%20las%20habilidades%20de,har%C3%A1%20que%20la%20empresa%20quede%20obsoletatempranamente%20y%20fracase>.

Fundación ASISPA. (29 de Octubre de 2021). *Toma decisiones en la empresa*. <https://fundacionasispa.org>: <https://fundacionasispa.org/toma-de-decisiones-en-la-empresa-factores-que-intervienen/#:~:text=La%20principal%20causa%20de%20tomar%20decisiones%20inadecuadas%20es,malas%20decisiones%20en%20las%20empresas%20son%20las%20siguientes%3A>

Galindo Sánchez, M. M., y Gonzales Alcarraz, S. Y. (2022). *Determinar la relación entre Habilidades Gerenciales y el Éxito Empresarial de las consultoras de ventas por catálogos Yanbal*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86511>

García, L. (2020). *Análisis de factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que determinan la competitividad en empresas de seguridad y vigilancia privada en el Área Metropolitana de Bucaramanga: Estudio de caso*. Universidad Pontificia Bolivariana : [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8726/122\\_1%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8726/122_1%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Guillen, D., Tejada, A., Cárdenas, A., Prado, M., y Manrique, J. (2022).

*Habilidades gerenciales y toma de decisiones en una empresa de transporte del Perú.*

<https://www.proquest.com/openview/daa11aa2a732450ef9012c4eecebfade/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>

Ivette, A. (4 de mayo de 2021). *Indicadores de gestión*. Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/indicadores-de-gestion.html>

Kilô, E. (15 de enero de 2021). *Plantean recuperar el Parque Romero de*

*Bucaramanga y su Malecón de las Flores*. La Vanguardia:

<https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/plantean-recuperar-el-parque-romero-de-bucaramanga-y-su-malecon-de-las-flores-XJ3290011>

Lagos, L. (2018). *Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa*

*agraria azucarera Andahuasi S.A.A., 2018*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión:

<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/2625/TESIS%20ACT.%20PARAF.%20%20LESLIE%20ANGGIE%20LAGOS%20CHAVEZ%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LEYVA CARRERAS, A. B., ESPEJEL BLANCO, J. E., y CAVAZOS ARROYO, J.

(2017). *Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad*

*empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)*. *Revista*

*Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672271530001>

Loján Alvarado, J. C., Pinos Vélez, E. G., y Sarmiento Espinoza, W. H. (22 de 03 de 2022). Habilidades gerenciales como estrategias que inciden en las organizaciones de salud. 7(5), 15.

<https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4002>

Mera García, L. B. (2021). *Habilidades gerenciales y satisfaccion laboral en la Superintendencia de aduanas y administracion tributaria SUNAT, 2018.*

<https://hdl.handle.net/20.500.13084/5001>

Moscoso Rojas, E. A. (2021). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.* <https://hdl.handle.net/20.500.12692/58226>

Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *pensamiento y gestión*(38), 119-146.

doi:10.14482/pege.37.7020

Naranjo, R. (enero de 2015). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia.* Scielo:

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n38/n38a08.pdf>

Niebles Núñez, L. (11 de 11 de 2020). *Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes.*

<https://hdl.handle.net/20.500.12834/1030>

Pacheco Rodríguez, F., y Bombón Orellana, D. (30 de 06 de 2020). Identificación de habilidades gerenciales para el Marketing en empresarios de la Zona de Planificación 3 – Ecuador. *Portal de Revistas - Universidad Técnica de Ambato*(25), 7. doi:<https://doi.org/10.31243/bcoyu.25.2020.918>

Procolombia. (26 de Febrero de 2019). *¿Cómo funciona el sector floricultor en Colombia?* [www.colombiatrade.com.co](http://www.colombiatrade.com.co):

<https://www.colombiatrade.com.co/noticias/como-funciona-el-sector-floricultor-en-colombia#>

Ramírez, I. (31 de octubre de 2019). *La toma de decisiones y los sistemas de información.* Efecto Digital: <https://www.efectodigital.online/forum/sistemas-de-informacion/la-toma-de-decisiones-y-los-sistemas-de-informacion>

Rodríguez et. al, Y. d. (2017). Habilidades gerenciales en sistemas de gestión de la calidad en empresas turísticas. *Revista Universitaria de Administración*, 8(14), 56-72. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8043165>

Saavedra Pinedo, G. (2017). *Desarrollo de habilidades gerenciales y su relación con la productividad laboral de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo bajo mayo zonal Tarapoto en el año 2016.*

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/16679>



Sanchez Garcia, I. E. (2022). *Habilidades gerenciales y gestión de ventas en una empresa privada, Piura 2022*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/100181>

Sánchez, J. (5 de diciembre de 2018). *Eficiencia*. Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/eficiencia.html>

Sánchez, J. (4 de marzo de 2020). *Eficacia*. Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>

Silva Rubio, E. (2021). *Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020*. Universidad César Vallejo:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58942/Silva\\_RE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58942/Silva_RE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Unidades Tecnológicas de Santander. (2018). *Grupo de Investigación de Soluciones Operativas, Logísticas y Desarrollo Organizacional – SOLYDO Col0217254*. Bucaramanga: UTS.  
<https://www.uts.edu.co/sitio/investigaciones/grupo-de-investigacion-de-soluciones-operativas-logisticas-y-desarrollo-organizacional-solydo-col0217254/>

Universidad Internacional de la Rioja. (16 de febrero de 2022). *Las habilidades de negociación y su importancia en la empresa*.  
<https://www.unir.net/empresa/revista/habilidades-negociacion/>

Vera, J. (2022). *Asertividad (Importancia, Características y Toma de Decisiones)*.  
Expande tu mente: [https://expandetumente.com/asertividad-importancia-  
caracteristicas-y-toma-de-decisiones/](https://expandetumente.com/asertividad-importancia-caracteristicas-y-toma-de-decisiones/)

ELABORADO POR:

Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:

soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación

FECHA APROBACIÓN:

## 9. APENDICES

### **Encuesta:**

Habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector floricultor localizados en el Parque Romero en Bucaramanga, Santander

### **Variables sociodemográficas**

1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿Con cuál género se identifica?
3. ¿Cuál es su estado civil?
4. ¿Cuántas personas viven en su hogar?
5. ¿Cuál es el nivel escolar más alto que lograste?
6. ¿Cuál es su ingreso laboral?
7. ¿Cuál es su condición laboral?
8. ¿Cuántos años tiene laborando en la Floricultura?
9. ¿Cuál es su ocupación?

### **Dimensiones motivaciones y de racionalización**

#### ***Motivaciones y valores***

10. Deseo de obtener logros en su trabajo
11. Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.
12. Deseo de un alto nivel de responsabilidad

13. Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles
14. *Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados*

### ***Habilidades de racionalización***

15. Identifica problemas en situaciones complejas y ambiguas
16. Se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla
17. Evalúa la validez de la información que no ha sido recopilada por usted
18. Aprende rápidamente a partir de la experiencia
19. Encuentra e implementa diferentes soluciones para distintos problemas
20. Percibe una situación desde diferentes perspectivas

### **Dimensiones interpersonales y emocionales**

#### ***Habilidades interpersonales***

21. Selecciona trabajadores claves efectivos
22. Influye en personas sobre las que no tiene un control directo
23. Desarrolla un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados
24. Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva
25. Desarrolla un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados
26. Diagnostica situaciones interpersonales o de grupos complejos
27. Expresa sus sentimientos en forma clara
28. Establece procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales

29. Desarrolla relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.

30. Escucha a otras personas en forma comprensiva.

***Habilidades emocionales***

31. Tiene la capacidad de tomar sus propias decisiones sin depender de las opiniones de otras personas.

32. Tiene tolerancia respecto a la ambigüedad.

33. Sigue un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo

34. Asume riesgos y toma decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas

35. Enfrenta y resuelve situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).

36. Toma decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante

## 10. ANEXOS

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSet0II02iQzXFC7X19b30IH8W8bj8QFo3gRKnUZz9r2Zs-mNA/viewform>

ELABORADO POR:  
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:  
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación  
FECHA APROBACIÓN: