Análisis de la percepción empresarial frente a los programas de formación gerencial y las habilidades blandas necesarias para la gestión de las MIPYMES en la comuna 7 de la ciudad de Bucaramanga, período 2025-2026.

Modalidad: Proyecto de investigación

Mildred Daniela Díaz Roya
CC1098784683
Katherine Cardiles Castro
CC1096213307
Miller Jovanny Hernández
CC 1124865182

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Tecnología en Gestión Empresarial
Bucaramanga, 30 Julio 2026

Análisis de la percepción empresarial frente a los programas de formación gerencial y las habilidades blandas necesarias para la gestión de las MIPYMES en la comuna 7 de la ciudad de Bucaramanga, período 2025-2026.

Modalidad: Proyecto de investigación

Mildred Daniela Díaz Roya
CC1098784683
Katherine Cardiles Castro
CC1096213307
Miller Jovanny Hernández
CC 1124865182

Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnología en Gestión Empresarial

DIRECTOR
Gloria Elvira Parada Cote

Grupo de investigación – E-Innovare

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Tecnología en Gestión Empresarial
Bucaramanga, 30 Julio 2026

Nota de Aceptación

Este informe final de trabajo de grado, en modalidad Proyecto de Investigación, fue APROBADO en cumplimiento de uno de los requisitos exigidos por las Unidades Tecnológicas de Santander para optar al título en Tecnólogo en Gestión Empresarial, con acta del Comité de Trabajo de Grado, número 25 del 06 de octubre del año 2026 del Comité de Trabajo de Grado



Firma del Evaluador
Dianey Yamile Sandoval Villamizar



Firma del Director
Gloria Elvira Parada Cote

DEDICATORIA

Dedicatoria - Mildred Daniela Díaz Roya

Dedico este trabajo a Dios, por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa académica. A mi familia, por su apoyo incondicional, su paciencia y la confianza que depositaron en mí durante todo este proceso. Cada esfuerzo realizado encuentra sentido en el amor y el acompañamiento que recibí de quienes siempre creyeron en mis capacidades.

Dedicatoria – Katherine Cardiles Castro

Este trabajo está dedicado a mis padres, quienes con su ejemplo de esfuerzo y responsabilidad me enseñaron el valor de la constancia. A mis seres queridos, por comprender las horas dedicadas al estudio y motivarme a continuar cuando surgieron las dificultades. Este logro también les pertenece, porque hicieron parte de cada paso recorrido.

Dedicatoria – Miller Jovanny Hernández

Dedico este logro a mi familia y a todas las personas que me acompañaron durante este proceso de formación. Su apoyo, sus palabras de aliento y la confianza que depositaron en mí fueron fundamentales para alcanzar esta meta. Espero que este trabajo refleje el compromiso, la disciplina y el deseo permanente de seguir creciendo personal y profesionalmente.

AGRADECIMIENTOS

Dedicatoria - Mildred Daniela Díaz Roya

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por permitirme culminar este proceso académico. Agradezco a mi familia por su apoyo constante y por acompañarme en cada desafío enfrentado durante la elaboración de este trabajo. De manera especial, reconozco la orientación de los docentes y el compromiso de mis compañeros de investigación, cuyo trabajo colaborativo permitió alcanzar los objetivos propuestos.

Dedicatoria – Katherine Cardiles Castro

Agradezco a mi familia por su respaldo permanente, por motivarme a perseverar y por brindarme el apoyo necesario para culminar esta investigación. Extiendo mi gratitud a nuestra directora de trabajo de grado por sus orientaciones académicas, así como a los empresarios participantes, quienes contribuyeron con su tiempo y disposición al desarrollo de este estudio.

Dedicatoria – Miller Jovanny Hernández

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo. A mi familia, por su comprensión y apoyo durante este proceso; a los docentes de la institución, por compartir sus conocimientos y orientar nuestro aprendizaje; y a mis compañeros de investigación, por el compromiso, la responsabilidad y el trabajo en equipo que permitieron culminar satisfactoriamente este proyecto académico.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO **12**

INTRODUCCIÓN **14**

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN **17**

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **17**

1.2. JUSTIFICACIÓN **18**

1.3. OBJETIVOS **19**

1.3.1. OBJETIVO GENERAL 19

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 20

1.4. ESTADO DEL ARTE **20**

1.4.1. EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE BOOZ CONSULTING GROUP COMO CONSULTORÍA EN HABILIDADES BLANDAS PARA PYMES CON DESAFÍOS EN RETENCIÓN DE TALENTO (GONZÁLEZ RODRÍGUEZ Y RAMÍREZ LEÓN, 2026) 20

1.4.2. LA FALTA DE COMPETENCIAS BLANDAS EN DIRECTIVOS DE PYMES MANUFACTURERAS: UNA AMENAZA PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (CANO SÁNCHEZ Y RESTREPO SERNA, 2025) 21

1.4.3. ANÁLISIS DEL ROL DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN MIPYMES DE PALMIRA (PÉREZ CERVANTES Y LINARES SOSCUE, 2025) 22

1.4.4. HABILIDADES BLANDAS Y DESARROLLO SOSTENIBLE EMPRESARIAL CON ENFOQUE EN LA INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD (PADILLA ANALUISA, 2025) 23

1.4.5. ESTRATEGIA FORMATIVA DE FORTALECIMIENTO DEL SER MEDIANTE HABILIDADES BLANDAS (CÁRDENAS VALDERRAMA, 2025) 24

2. MARCO REFERENCIAL **25**

2.1. MARCO TEÓRICO **25**

2.1.1. HABILIDADES BLANDAS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL 25
2.1.2. FORMACIÓN GERENCIAL EN LAS MIPYMES 27
2.1.3. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL 31
2.1.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 34
2.1.5. DESARROLLO ORGANIZACIONAL 38
2.1.6. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL 41
2.2. MARCO CONCEPTUAL 45
2.2.1. COMPETENCIAS GENERALES 45
2.2.2. HABILIDADES BLANDAS 46
2.2.3. TOMA DE DECISIONES GERENCIALES 47
2.2.4. COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES 48
2.2.5. CAPACITACIÓN O FORMACIÓN DIRECTIVA 49
2.3. MARCO LEGAL 50
2.3.1. PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS 51
2.3 2. MARCO JURÍDICO PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO 52
2.3.3. DESARROLLO EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD 53
2.3.4. APORTE DEL MARCO LEGAL A LA INVESTIGACIÓN 54

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 56

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 56
3.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN 56
3.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN 57
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 57
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 58
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 59
3.7. ÁREA DE ESTUDIO: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA COMUNA 7 DE BUCARAMANGA. 59
3.8. POBLACIÓN 62

3.9. MUESTRA 62

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO 65

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL 65

4.2. CARACTERIZACIÓN DE LA PERCEPCIÓN EMPRESARIAL SOBRE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN GERENCIAL 65

4 3. COMPARACIÓN ENTRE LA LITERATURA Y LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS 66

4.4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS 67

5. RESULTADOS 68

5.1. RESULTADOS SOBRE IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES HABILIDADES BLANDAS NECESARIAS PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL 68

5.1.1. MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DOCUMENTAL DE LAS HABILIDADES BLANDAS IDENTIFICADAS EN LA LITERATURA ESPECIALIZADA 69

5.1.2. SÍNTESIS DE LAS HABILIDADES BLANDAS IDENTIFICADAS EN LA REVISIÓN DOCUMENTAL 73

5.2. DRESULTADOS DE LA CARACTERIZACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS SOBRE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN GERENCIAL 74

5.2.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS EMPRESARIOS PARTICIPANTES 74

5.2.2. DIMENSIONES Y PERCEPCIONES SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS 84

5.2.3. SÍNTESIS DE LA CARACTERIZACIÓN DE LA PERCEPCIÓN EMPRESARIAL FRENTE A LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN GERENCIAL 93

5.3. COMPARACIÓN ENTRE LA LITERATURA ESPECIALIZADA Y LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS 95

5.3.1. CORRESPONDENCIA ENTRE LAS HABILIDADES BLANDAS PRIORIZADAS POR LA LITERATURA Y LA PERCEPCIÓN EMPRESARIAL 95

5.3.2. IMPLICACIONES DE LAS CONVERGENCIAS Y OPORTUNIDADES DE FORTALECIMIENTO PARA LAS MIPYMES 98

5.3.3. OFERTA DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN GERENCIAL Y BRECHAS DE ACCESO PARA LAS MIPYMES 100

5.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN LAS MIPYMES DEL SECTOR COMERCIAL 104

5.4.1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS..... 105

5.4.2. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN LAS MIPYMES 108

6. CONCLUSIONES 111

7. RECOMENDACIONES 113

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 114

9. APÉNDICES 121

APÉNDICE A: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 121

APÉNDICE B: FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO 125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 *Ubicación de la comuna 7 dentro del municipio de Bucaramanga*..... 60
Figura 2 *Pregunta 1*..... 75
Figura 3 *Pregunta 2*..... 76
Figura 4 *Pregunta 3*..... 77
Figura 5 *Distribución de los empresarios participantes según subsector comercial* 79
Figura 6 *Distribución de los empresarios participantes según tamaño de la empresa* 80
Figura 7 *Distribución de los empresarios participantes según la antigüedad de la empresa*..... 81
Figura 8 *Distribución de los empresarios participantes según nivel educativo*..... 83
Figura 9 *Percepción sobre la contribución de la formación en habilidades gerenciales*..... 87
Figura 11 *Percepción sobre el desarrollo de habilidades gerenciales*..... 92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 *Matriz de caracterización documental de las habilidades blandas priorizadas para la gestión empresarial de las MIPYMES* 70

Tabla 2 *Escala de conversión e interpretación de las respuestas* 84

Tabla 3 *Percepción sobre la aplicabilidad de la formación en habilidades gerenciales* 86

Tabla 5 *Percepción sobre el desarrollo de habilidades gerenciales* 91

Tabla 6 *Síntesis de los resultados obtenidos por dimensión* 94

Tabla 7 *Comparación entre las habilidades blandas priorizadas por la literatura y la percepción empresarial*..... 95

Tabla 8 *Comparación de la oferta de programas de formación gerencial y habilidades blandas para MIPYMES en Colombia (2025–2026)* 101

Tabla 9 *Estrategias propuestas para el fortalecimiento de las habilidades blandas* 106

Tabla 10 *Lineamientos para la implementación de las estrategias propuestas*... 108

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como propósito analizar la percepción de los empresarios de las MIPYMES del sector comercial de la comuna 7 de la ciudad de Bucaramanga frente a los programas de formación gerencial y el reconocimiento de las habilidades blandas necesarias para la gestión empresarial durante el período 2025-2026. El estudio surgió de la necesidad de comprender la relación entre la oferta de formación existente y las competencias que actualmente demandan los directivos para fortalecer el desempeño organizacional.

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, apoyado en una revisión documental de la literatura especializada y en la aplicación de un instrumento estructurado con escala tipo Likert a una muestra de 32 empresarios. La información recopilada fue organizada mediante técnicas de estadística descriptiva y posteriormente contrastada con los referentes teóricos para identificar coincidencias, diferencias y oportunidades de fortalecimiento.

Los resultados evidenciaron que los empresarios reconocen el liderazgo, la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, la adaptabilidad, el trabajo colaborativo y la creatividad como competencias fundamentales para la gestión de sus organizaciones. Asimismo, se identificó una percepción favorable hacia los programas de formación gerencial, especialmente en su contribución al fortalecimiento del liderazgo y al desarrollo de habilidades blandas, aunque también se evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con la pertinencia, la contextualización de los contenidos y la transferencia del aprendizaje al entorno empresarial.

Como resultado del análisis comparativo entre la evidencia documental y la percepción empresarial, se formularon estrategias orientadas a fortalecer la contextualización de la formación, promover metodologías participativas, facilitar la implementación práctica de los aprendizajes y consolidar procesos de capacitación más ajustados a las necesidades de las MIPYMES del sector comercial.

PALABRAS CLAVE. formación gerencial, habilidades blandas, MIPYMES, liderazgo, gestión empresarial.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen uno de los principales motores del desarrollo económico, debido a su contribución en la generación de empleo, el dinamismo comercial y el fortalecimiento del tejido empresarial. Sin embargo, el crecimiento de estas organizaciones no depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos financieros o del dominio de conocimientos técnicos, sino también de la capacidad de quienes las dirigen para liderar equipos, comunicarse efectivamente y responder a las exigencias de entornos cada vez más cambiantes. En este contexto, las habilidades blandas han adquirido una relevancia creciente dentro de la gestión empresarial, al ser reconocidas como competencias que fortalecen la toma de decisiones, la coordinación organizacional y la adaptación frente a los desafíos del mercado (Ventura Hernández et al., 2024).

La literatura reciente evidencia que existe una relación estrecha entre la formación gerencial y el desarrollo de estas competencias; sin embargo, también señala la persistencia de dificultades asociadas con la pertinencia y la aplicación práctica de muchos procesos formativos dirigidos a las MIPYMES. Diversas investigaciones coinciden en que una parte importante de los programas de capacitación mantiene enfoques generalistas que no siempre responden a las condiciones reales donde operan estas empresas, limitando la transferencia del aprendizaje hacia la gestión cotidiana (González Rodríguez y Ramírez León, 2026). Esta situación resulta especialmente significativa en el sector comercial, donde los propietarios y directivos suelen asumir múltiples responsabilidades y requieren herramientas que puedan implementarse de manera inmediata dentro de sus organizaciones.

A estas condiciones se suma la creciente importancia que la evidencia académica otorga al liderazgo, la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, la adaptabilidad y el trabajo colaborativo como competencias determinantes para la sostenibilidad empresarial. Estas habilidades favorecen la construcción de ambientes laborales más participativos, mejoran la coordinación entre los equipos de trabajo y fortalecen la capacidad de los directivos para enfrentar escenarios caracterizados por la incertidumbre y la transformación permanente (Cano Sánchez y Restrepo Serna, 2025). No obstante, persiste la necesidad de comprender hasta qué punto estas prioridades identificadas por la literatura coinciden con la percepción de quienes administran diariamente las MIPYMES.

En respuesta a esta necesidad, el presente trabajo analiza la percepción de los empresarios del sector comercial de la comuna 7 de Bucaramanga frente a los programas de formación gerencial y al reconocimiento de las habilidades blandas necesarias para la gestión empresarial durante el período 2025-2026. El aporte de la investigación consiste en contrastar la evidencia documental con la experiencia de los empresarios participantes, permitiendo identificar puntos de convergencia, oportunidades de mejora y estrategias orientadas al fortalecimiento de la formación gerencial desde las necesidades reales del contexto empresarial estudiado.

Para alcanzar este propósito se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, apoyada en una revisión documental de la literatura especializada y en la aplicación de un instrumento estructurado con escala tipo Likert a una muestra de 32 empresarios pertenecientes a MIPYMES del sector comercial de la comuna 7 de Bucaramanga. La información obtenida fue analizada mediante técnicas de estadística descriptiva y posteriormente contrastada con los referentes teóricos previamente identificados, permitiendo construir una propuesta de estrategias orientadas al fortalecimiento de las habilidades blandas y al

mejoramiento de la formación gerencial como mecanismo para contribuir al desarrollo organizacional de las empresas participantes.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las MIPYMES constituyen un eje fundamental del desarrollo económico; sin embargo, presentan limitaciones en su gestión empresarial asociadas a debilidades en el liderazgo y en el desarrollo de habilidades blandas. Diversos estudios evidencian que los directivos carecen de competencias como la comunicación asertiva, el liderazgo empático y la gestión emocional, lo cual no solo afecta la productividad, sino también la cohesión de los equipos, el clima organizacional y la retención del talento (Cano Sánchez y Restrepo Serna, 2025).

Esta problemática se intensifica por la débil articulación entre los programas de formación gerencial y las necesidades reales del contexto empresarial, generando procesos formativos percibidos como generalistas, poco contextualizados y con escasa medición de impacto, lo que limita su transferencia efectiva al entorno organizacional (González Rodríguez y Ramírez León, 2026). A ello se suma una limitada comprensión del valor estratégico de las habilidades blandas, que conduce a su subordinación frente a las competencias técnicas en la toma de decisiones gerenciales (Pérez Cervantes y Linares Soscue, 2025).

En consecuencia, se configura una brecha crítica entre las habilidades blandas reconocidas por la literatura como determinantes para la gestión empresarial —como liderazgo, comunicación y adaptabilidad— y aquellas que los empresarios identifican, priorizan o desarrollan en la práctica. Esta disociación incide directamente en la calidad de la toma de decisiones, la efectividad en la gestión de equipos y la capacidad de adaptación organizacional en entornos altamente dinámicos.

En este contexto, se hace necesario analizar la percepción de los empresarios frente a los programas de formación gerencial y su relación con el reconocimiento y apropiación de las habilidades blandas requeridas para una gestión empresarial efectiva.

Por lo anterior surge la pregunta problema: ¿Cómo se relaciona la percepción de los empresarios de las MIPYMES sobre los programas de formación gerencial con el reconocimiento de las habilidades blandas necesarias para la gestión empresarial?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de esta investigación se justifica por la necesidad de comprender y fortalecer la gestión empresarial en las MIPYMES, considerando que estas organizaciones presentan limitaciones en el liderazgo y en el desarrollo de habilidades blandas, lo cual afecta su productividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación en entornos cambiantes (Cano Sánchez y Restrepo Serna, 2025). En este sentido, surge la pregunta de ¿por qué abordar esta problemática?, debido a la existencia de una brecha entre los programas de formación gerencial y las necesidades reales de los empresarios, lo que reduce la efectividad de los procesos formativos y limita su impacto en la gestión organizacional (González Rodríguez y Ramírez León, 2026).

Asimismo, se responde al ¿para qué? al buscar generar conocimiento que permita mejorar la pertinencia de los programas de formación gerencial, alineándolos con el desarrollo de habilidades blandas clave como el liderazgo, la comunicación y la adaptabilidad, fundamentales para la toma de decisiones y la gestión de equipos (Pérez Cervantes y Linares Soscue, 2025). La solución de esta

problemática contribuirá a mejorar el desempeño organizacional, fortalecer la retención del talento humano y promover entornos laborales más eficientes y sostenibles.

Desde el punto de vista económico y social, el fortalecimiento de estas competencias impacta positivamente la competitividad de las MIPYMES y la estabilidad del empleo; en el ámbito tecnológico y organizacional, favorece la adopción de prácticas modernas de gestión; y en lo ambiental, permite una toma de decisiones más responsable y sostenible.

A nivel teórico, el estudio aporta a la comprensión de la relación entre formación gerencial y habilidades blandas en contextos empresariales, mientras que, en el ámbito académico, resulta relevante para las UTS al fortalecer las líneas de investigación relacionadas con gestión empresarial y desarrollo organizacional. Finalmente, su aplicabilidad se refleja en la vida profesional del estudiante, al brindarle herramientas para mejorar su desempeño laboral y contribuir al desarrollo empresarial y social.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la percepción de los empresarios de las MIPYMES del sector comercial de la comuna 7 de la ciudad de Bucaramanga frente a los programas de formación gerencial y el reconocimiento de las habilidades blandas necesarias para la gestión empresarial, durante el periodo 2025–2026.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar, a partir de la literatura especializada, las principales habilidades blandas necesarias para la gestión empresarial en las MIPYMES del sector comercial.

Caracterizar la percepción de los empresarios de las MIPYMES de la comuna 7 de la ciudad de Bucaramanga respecto a los programas de formación gerencial, durante el periodo 2025–2026, evaluando su pertinencia, aplicabilidad y contribución al fortalecimiento de competencias administrativas y de liderazgo.

Comparar las habilidades blandas identificadas en la literatura con aquellas que los empresarios reconocen como necesarias para la gestión de sus organizaciones.

Diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento de las habilidades blandas identificadas como de mayor impacto en la gestión empresarial, que contribuyan al mejoramiento de las competencias administrativas y de liderazgo

1.4. ESTADO DEL ARTE

1.4.1. Evaluación de la viabilidad de BOOZ Consulting Group como consultoría en habilidades blandas para PYMES con desafíos en retención de talento (González Rodríguez y Ramírez León, 2026)

Este estudio se enfoca en analizar la viabilidad de una empresa de consultoría orientada al desarrollo de habilidades blandas en PYMES colombianas,

partiendo de las problemáticas asociadas a la gestión del talento humano. Los autores destacan que estas organizaciones, pese a su relevancia económica, presentan dificultades en la formación de liderazgo, especialmente en los niveles intermedios, lo que incide directamente en la estabilidad de los equipos, el clima organizacional y la productividad empresarial.

Asimismo, la investigación evidencia que existe una desconexión entre la oferta de programas de formación gerencial y las necesidades reales del sector empresarial. En muchos casos, los programas existentes se caracterizan por ser teóricos, generalistas y poco adaptados a las condiciones operativas de las PYMES, lo que limita su efectividad e impacto. Esta situación genera resistencia por parte de los empresarios para invertir en este tipo de procesos formativos.

Finalmente, el estudio concluye que es necesario diseñar propuestas de formación más prácticas, experienciales y medibles, que permitan evidenciar resultados concretos en la gestión organizacional. Este antecedente aporta al presente trabajo al resaltar la importancia de analizar la percepción empresarial frente a los programas de formación gerencial y su pertinencia en el contexto real de las MIPYMES.

1.4.2. La falta de competencias blandas en directivos de PYMES manufactureras: una amenaza para la sostenibilidad empresarial (Cano Sánchez y Restrepo Serna, 2025)

La investigación aborda el impacto de las competencias blandas en el desempeño de los líderes de PYMES manufactureras, destacando que habilidades como la comunicación, el liderazgo y la gestión emocional son fundamentales para la adecuada administración del talento humano. A partir de un enfoque mixto, los

autores identifican deficiencias significativas en estas competencias, las cuales afectan de manera directa la dinámica organizacional.

En este sentido, los resultados muestran que la falta de habilidades blandas se traduce en problemas como baja motivación del personal, conflictos laborales, alta rotación y disminución del rendimiento. Estas condiciones afectan no solo el clima organizacional, sino también la sostenibilidad y competitividad de las empresas en el mercado.

Como aporte, el estudio propone la implementación de programas de capacitación orientados al fortalecimiento de estas competencias, resaltando la necesidad de intervenciones formativas contextualizadas. Este antecedente resulta relevante al evidenciar cómo la debilidad en habilidades blandas constituye una limitación estructural en la gestión empresarial de las MIPYMES.

1.4.3. Análisis del rol de las habilidades blandas en la gestión de proyectos en MIPYMES de Palmira (Pérez Cervantes y Linares Soscue, 2025)

Este trabajo analiza la influencia de las habilidades blandas en la gestión de proyectos dentro de las MIPYMES, destacando su papel en la coordinación de equipos, la toma de decisiones y la resolución de conflictos. A través de entrevistas a expertos, se evidencia que competencias como la comunicación efectiva, el liderazgo y la inteligencia emocional inciden directamente en los resultados organizacionales.

Adicionalmente, el estudio identifica diversas barreras que dificultan la implementación de estas habilidades en el contexto empresarial, entre las cuales se encuentran las limitaciones financieras, la resistencia al cambio y la falta de

estrategias estructuradas de formación. Estas dificultades reflejan una baja priorización de las habilidades blandas frente a las competencias técnicas.

En conclusión, los autores resaltan que el fortalecimiento de estas competencias es clave para mejorar la productividad, el clima organizacional y la competitividad de las MIPYMES. Este antecedente aporta al presente estudio al evidenciar la necesidad de integrar de manera efectiva las habilidades blandas en los procesos de formación gerencial.

1.4.4. Habilidades blandas y desarrollo sostenible empresarial con enfoque en la innovación y creatividad (Padilla Analuisa, 2025)

La investigación se centra en analizar la relación entre habilidades blandas, especialmente la innovación y la creatividad, y el desarrollo sostenible de los emprendimientos. Los resultados evidencian que estas competencias son altamente valoradas por los empresarios y consideradas fundamentales para el éxito y la competitividad en el mercado.

Sin embargo, el estudio también identifica que existe una debilidad en la formación de estas habilidades, tanto en el ámbito académico como en el empresarial. Los procesos educativos tradicionales no logran integrar de manera efectiva estas competencias, lo que limita la capacidad de los profesionales para enfrentar los retos del entorno organizacional actual.

En este sentido, el autor concluye que es necesario fortalecer la formación en habilidades blandas desde la educación, promoviendo estrategias que permitan su desarrollo práctico y contextualizado. Este antecedente contribuye al presente

trabajo al resaltar la relación entre formación, habilidades blandas y desempeño empresarial.

1.4.5. Estrategia formativa de fortalecimiento del ser mediante habilidades blandas (Cárdenas Valderrama, 2025)

Este estudio propone el diseño de una estrategia formativa orientada al fortalecimiento de habilidades blandas desde una perspectiva integral del ser humano. La autora destaca que el entorno laboral actual exige no solo conocimientos técnicos, sino también competencias relacionadas con la comunicación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la toma de decisiones.

A partir de un enfoque cualitativo, se identifica que existe una brecha entre las demandas del sector productivo y las competencias desarrolladas en los procesos de formación, evidenciando una priorización del saber técnico sobre el desarrollo del “ser”. Esta situación limita la capacidad de los profesionales para integrarse de manera efectiva en el entorno laboral.

Finalmente, el estudio plantea la necesidad de implementar estrategias formativas transversales que permitan el desarrollo integral de los individuos, articulando el conocimiento técnico con las habilidades socioemocionales. Este antecedente es relevante para la investigación, ya que resalta la importancia de alinear los procesos formativos con las necesidades del contexto empresarial.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico.

2.1.1. Habilidades Blandas en la gestión empresarial.

Las habilidades blandas constituyen uno de los principales factores que explican la capacidad de una organización para alcanzar resultados sostenibles, debido a que fortalecen la manera en que las personas interactúan, comunican ideas y responden a los desafíos propios del entorno empresarial. A diferencia de las competencias técnicas, estas habilidades se relacionan con atributos personales y sociales que favorecen la cooperación, la resolución de conflictos y la construcción de relaciones laborales efectivas. En consecuencia, su desarrollo permite que los colaboradores participen de manera más activa en la toma de decisiones y contribuyan a la generación de ambientes organizacionales orientados al aprendizaje continuo. Desde esta perspectiva, la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, el liderazgo y el trabajo colaborativo se consolidan como competencias indispensables para afrontar escenarios empresariales cada vez más dinámicos y exigentes (Ventura Hernández et al., 2024).

De igual manera, la comunicación efectiva representa una competencia transversal dentro de las habilidades blandas, ya que facilita la transmisión clara de objetivos, la coordinación de actividades y la disminución de errores derivados de interpretaciones inadecuadas. Cuando las organizaciones promueven espacios donde la información circula oportunamente, se fortalecen los procesos de cooperación entre las diferentes áreas funcionales y se incrementa la confianza entre directivos y colaboradores. Esta situación favorece el compromiso organizacional, mejora la calidad de las decisiones y permite responder con mayor rapidez a los cambios del entorno competitivo. Por ello, una comunicación

fundamentada en la escucha activa y el respeto mutuo se convierte en un elemento esencial para consolidar equipos de alto desempeño (Ventura Hernández et al., 2024).

Asimismo, el trabajo en equipo constituye una habilidad que incrementa significativamente la capacidad de las organizaciones para resolver problemas complejos. La integración de conocimientos, experiencias y perspectivas diferentes favorece la generación de soluciones innovadoras que difícilmente podrían alcanzarse mediante esfuerzos individuales. Además, el aprendizaje colectivo fortalece la capacidad adaptativa de la empresa frente a situaciones de incertidumbre, permitiendo distribuir responsabilidades y optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles. Bajo este enfoque, las organizaciones que fomentan la cooperación desarrollan una cultura orientada al cumplimiento de objetivos comunes y al fortalecimiento permanente de las competencias de sus integrantes (Ventura Hernández et al., 2024).

Otro componente esencial corresponde a la inteligencia emocional, entendida como la capacidad para reconocer, comprender y gestionar adecuadamente las emociones propias y las de los demás. Esta competencia adquiere especial relevancia en escenarios donde la presión por los resultados, los cambios tecnológicos y las exigencias del mercado incrementan los niveles de estrés laboral. Los líderes y colaboradores que desarrollan inteligencia emocional presentan una mayor capacidad para resolver conflictos, negociar diferencias y mantener relaciones interpersonales estables, contribuyendo directamente al fortalecimiento del clima organizacional. Como resultado, las empresas logran disminuir tensiones internas y promover ambientes de trabajo caracterizados por la confianza, el respeto y la colaboración permanente (Ventura Hernández et al., 2024).

Por otra parte, el fortalecimiento de las habilidades blandas repercute directamente en la capacidad de innovación de las organizaciones. La creatividad, la apertura al aprendizaje y la disposición para asumir nuevos retos permiten que los colaboradores propongan mejoras en los procesos y respondan con mayor efectividad a los cambios del entorno empresarial. Este aspecto resulta especialmente relevante para las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales requieren altos niveles de flexibilidad para mantenerse competitivas frente a mercados cada vez más dinámicos. En consecuencia, el desarrollo sistemático de competencias personales favorece no solamente el desempeño individual, sino también la construcción de ventajas competitivas sostenibles que fortalecen el crecimiento organizacional (Cano Sánchez y Restrepo Serna, 2025)

Finalmente, las habilidades blandas deben entenderse como un activo estratégico dentro de la gestión empresarial contemporánea. Su incorporación en los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano permite consolidar organizaciones más resilientes, capaces de afrontar escenarios de incertidumbre mediante equipos comprometidos, colaborativos y orientados a la mejora continua. En este sentido, el fortalecimiento de competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo no constituye únicamente una necesidad del desarrollo profesional, sino un elemento determinante para incrementar la productividad, favorecer la innovación y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones en el largo plazo (Cano Sánchez y Restrepo Serna, 2025)

2.1.2. Formación gerencial en las MIPYMES

La formación gerencial constituye uno de los pilares sobre los cuales descansa la sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, debido a que proporciona las capacidades necesarias para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos organizacionales de manera eficiente. En este tipo de empresas, donde generalmente los propietarios también desempeñan funciones administrativas, la calidad de las decisiones depende en gran medida del nivel de preparación que poseen para enfrentar los desafíos financieros, operativos y estratégicos. En consecuencia, una adecuada formación gerencial no solo favorece la optimización de los procesos internos, sino que también fortalece la capacidad empresarial para responder oportunamente a las exigencias de mercados caracterizados por la incertidumbre y la constante transformación. Desde esta perspectiva, la preparación administrativa deja de ser un elemento complementario para convertirse en un factor determinante de la competitividad organizacional (Ramírez Cortés et al., 2025).

Más allá del conocimiento técnico, la formación de los directivos implica desarrollar una visión estratégica que permita interpretar el comportamiento del entorno y anticipar escenarios futuros. Un gerente preparado comprende que las decisiones no pueden fundamentarse únicamente en la experiencia empírica, sino que requieren el análisis permanente de información financiera, comercial y operativa que facilite reducir los niveles de incertidumbre. Este enfoque favorece la construcción de organizaciones más resilientes, capaces de identificar oportunidades de crecimiento incluso en contextos económicos adversos. Bajo estas condiciones, la gestión deja de orientarse exclusivamente hacia la solución de problemas cotidianos y comienza a enfocarse en la generación de ventajas competitivas sostenibles mediante procesos de planificación estructurados (Cano Sánchez y Restrepo Serna, 2025)

Una característica frecuente de las MIPYMES es la limitada disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos y humanos, situación que obliga a los administradores a maximizar el aprovechamiento de cada recurso disponible. Frente a este escenario, la formación gerencial adquiere un papel decisivo porque facilita la priorización de inversiones, la adecuada distribución del presupuesto y la implementación de mecanismos de control que reduzcan pérdidas operativas. Cuando el gerente posee competencias administrativas sólidas, aumenta la probabilidad de establecer procesos eficientes y de mantener un equilibrio entre crecimiento empresarial y sostenibilidad financiera. Precisamente, diversos estudios evidencian que las organizaciones con mayores niveles de preparación directiva presentan mejores condiciones para gestionar riesgos y fortalecer su desempeño económico (Pérez Cervantes y Linares Soscué, 2025)

Conviene señalar que la transformación digital también ha modificado el perfil de competencias que deben desarrollar los gerentes de las pequeñas empresas. Actualmente, la administración requiere comprender el funcionamiento de herramientas tecnológicas capaces de automatizar procesos, fortalecer los controles internos y mejorar la disponibilidad de información para la toma de decisiones. Esta realidad exige abandonar modelos tradicionales de gestión y adoptar enfoques más flexibles que incorporen soluciones digitales dentro de la operación cotidiana. En este contexto, la digitalización administrativa representa una oportunidad para incrementar la eficiencia, reducir costos y facilitar el seguimiento permanente de los indicadores empresariales, aspectos que fortalecen la capacidad competitiva de las organizaciones (Cárdenas Valderrama, 2025).

Por otra parte, la gestión contemporánea demanda que los administradores desarrollen competencias relacionadas con el análisis de riesgos como parte integral del proceso de dirección. La planeación estratégica ya no puede limitarse al

establecimiento de metas comerciales; también debe incorporar mecanismos que permitan identificar amenazas, valorar su impacto y diseñar respuestas oportunas frente a posibles eventos que comprometan la estabilidad empresarial. Desde esta óptica, la preparación gerencial fortalece la capacidad preventiva de la organización, favoreciendo decisiones fundamentadas en información objetiva y reduciendo la probabilidad de pérdidas económicas derivadas de una gestión reactiva. La incorporación del análisis de riesgos dentro del ejercicio administrativo constituye actualmente una práctica indispensable para asegurar la continuidad organizacional (Cedeño Maldonado y Marcos Rodríguez, 2025).

A medida que las organizaciones crecen, también aumenta la complejidad de sus procesos administrativos, razón por la cual el liderazgo gerencial debe orientarse hacia la construcción de estructuras organizacionales capaces de integrar personas, información y tecnología bajo objetivos comunes. Esto implica fortalecer mecanismos de coordinación, seguimiento y evaluación que permitan monitorear el desempeño institucional y promover procesos permanentes de mejora. La capacidad del gerente para coordinar estos elementos influye directamente sobre la productividad, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación frente a cambios regulatorios, económicos y tecnológicos. Por ello, la formación administrativa debe concebirse como un proceso continuo que evoluciona al mismo ritmo que las necesidades de la empresa (Vásquez Sánchez y Reyes Cárdenas, 2024).

Otro aspecto que merece atención corresponde al uso de la información financiera como soporte de la gestión empresarial. Los directivos requieren interpretar adecuadamente los estados financieros, los indicadores económicos y los resultados operacionales para sustentar decisiones relacionadas con inversión, financiamiento y crecimiento. Cuando la información contable se integra de manera

efectiva al proceso administrativo, disminuye la incertidumbre y aumenta la capacidad para establecer estrategias acordes con la realidad financiera de la empresa. De esta manera, la formación gerencial incorpora competencias analíticas que permiten transformar los datos contables en herramientas para la planeación y el control organizacional (Cárdenas Valderrama, 2025).

Finalmente, la formación gerencial debe entenderse como un proceso permanente de aprendizaje que fortalece las capacidades estratégicas de quienes lideran las MIPYMES. La actualización constante en administración, innovación, tecnología y gestión organizacional permite enfrentar con mayor solvencia los cambios del entorno económico y responder oportunamente a las necesidades de los clientes y del mercado. Bajo esta perspectiva, el fortalecimiento de las competencias gerenciales no solo incrementa la eficiencia administrativa, sino que también favorece la consolidación de empresas más competitivas, sostenibles y preparadas para generar valor en escenarios caracterizados por elevados niveles de incertidumbre y transformación permanente (González Rodríguez y Ramírez León, 2026).

2.1.3. Liderazgo organizacional

El liderazgo organizacional ha evolucionado desde concepciones centradas exclusivamente en la autoridad formal hacia enfoques donde la capacidad de influir sobre las personas constituye el principal elemento diferenciador. En la actualidad, las organizaciones requieren líderes capaces de orientar los esfuerzos colectivos mediante la construcción de una visión compartida que permita alinear los objetivos individuales con las metas institucionales. Esta transformación responde a la necesidad de gestionar equipos cada vez más diversos y entornos empresariales caracterizados por elevados niveles de incertidumbre, donde la adaptación y el

aprendizaje continuo adquieren un papel determinante. Bajo estas condiciones, el liderazgo deja de entenderse como una función jerárquica para convertirse en un proceso de influencia permanente que facilita el desarrollo organizacional y fortalece la capacidad competitiva de las empresas (Cernas Ortiz y Mercado Salgado, 2023).

Las MIPYMES presentan características particulares que incrementan la relevancia del liderazgo dentro de su funcionamiento cotidiano. En este tipo de organizaciones, las decisiones estratégicas suelen concentrarse en los propietarios o gerentes, quienes además mantienen un contacto directo con los colaboradores y participan activamente en las actividades operativas. Esta cercanía hace que la forma de dirigir influya de manera inmediata sobre la motivación, la coordinación del trabajo y la capacidad para resolver problemas. Cuando el liderazgo promueve la participación y la confianza, los equipos responden con mayor compromiso frente a los objetivos organizacionales, favoreciendo un ambiente propicio para el crecimiento empresarial (Ramírez Cortés et al., 2025).

El ejercicio del liderazgo también implica desarrollar habilidades que permitan interpretar las necesidades de las personas y transformar esas expectativas en acciones orientadas al logro de resultados. No basta con asignar responsabilidades o supervisar el cumplimiento de tareas; resulta indispensable comprender que el desempeño colectivo depende, en gran medida, del nivel de compromiso que logren generar quienes ocupan posiciones de dirección. Los líderes que escuchan, orientan y acompañan a sus colaboradores fortalecen la cohesión del equipo y reducen la resistencia frente a los cambios organizacionales, favoreciendo procesos administrativos más estables y eficientes (Cano Sánchez y Restrepo Serna, 2025)

Las investigaciones recientes muestran que las organizaciones obtienen mejores resultados cuando el liderazgo se apoya en información objetiva para

sustentar sus decisiones. La disponibilidad de indicadores financieros, operativos y administrativos permite evaluar el comportamiento de la empresa, identificar riesgos y establecer acciones correctivas antes de que los problemas comprometan la sostenibilidad institucional. En este sentido, el liderazgo contemporáneo integra capacidades analíticas con habilidades humanas, entendiendo que ambas dimensiones son complementarias dentro del proceso de dirección empresarial. Esta integración facilita respuestas más oportunas frente a escenarios cambiantes y fortalece la calidad de la gestión organizacional (Pérez Cervantes y Linares Soscué, 2025)

No todas las decisiones que enfrenta un directivo se relacionan con situaciones previstas dentro de la planeación estratégica. Con frecuencia, las empresas deben reaccionar ante cambios regulatorios, transformaciones tecnológicas o modificaciones en las condiciones del mercado que exigen respuestas inmediatas. En estos escenarios, el liderazgo adquiere una dimensión adaptativa, caracterizada por la capacidad para gestionar la incertidumbre sin perder de vista los objetivos institucionales. Un líder preparado analiza diferentes alternativas, valora sus posibles consecuencias y orienta a la organización hacia soluciones sostenibles, disminuyendo el impacto de los riesgos sobre la operación empresarial (Pérez Cervantes y Linares Soscué, 2025)

Otro aspecto que distingue al liderazgo efectivo es su capacidad para impulsar procesos de innovación. Las organizaciones que fomentan espacios donde las ideas pueden discutirse libremente suelen desarrollar soluciones más eficientes frente a los desafíos cotidianos, ya que aprovechan el conocimiento acumulado de sus colaboradores. Este comportamiento fortalece la cultura organizacional y favorece el aprendizaje colectivo, dos condiciones que resultan esenciales para las

pequeñas empresas que buscan consolidarse en mercados altamente competitivos. De esta manera, el liderazgo deja de limitarse a la administración de recursos para convertirse en un mecanismo que estimula la generación permanente de conocimiento organizacional (Vásquez Sánchez y Reyes Cárdenas, 2024).

La incorporación de herramientas tecnológicas también ha modificado la manera como los líderes ejercen sus funciones dentro de las empresas. Actualmente, dirigir implica interpretar información proveniente de sistemas digitales, coordinar equipos apoyados en plataformas tecnológicas y promover procesos de mejora sustentados en datos confiables. Este nuevo contexto exige competencias diferentes a las tradicionales, especialmente en organizaciones que buscan fortalecer sus capacidades administrativas mediante la transformación digital. Los líderes que comprenden el valor estratégico de la tecnología logran optimizar procesos, mejorar el control organizacional y facilitar la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa (Cárdenas Valderrama, 2025).

El liderazgo organizacional mantiene una relación estrecha con la manera en que las empresas gestionan a las personas que conforman su estructura. La capacidad para orientar equipos, fortalecer el compromiso y desarrollar ambientes de trabajo colaborativos constituye la base sobre la cual se construyen prácticas efectivas de gestión del talento humano. Por esta razón, comprender el comportamiento de los colaboradores y generar condiciones que favorezcan su desarrollo representa un paso natural dentro de la evolución de la dirección empresarial, aspecto que da lugar al análisis de la gestión del talento humano como uno de los componentes estratégicos para el fortalecimiento de las organizaciones

2.1.4. Gestión del talento humano

La evolución de las organizaciones ha transformado la manera en que se concibe el talento humano dentro de los procesos administrativos. Durante muchos años los trabajadores fueron considerados únicamente como recursos destinados a ejecutar actividades previamente definidas; sin embargo, las dinámicas empresariales actuales reconocen que el conocimiento, las competencias y la capacidad de innovación de las personas constituyen activos estratégicos para alcanzar los objetivos organizacionales. Esta nueva visión ha llevado a que la gestión del talento humano trascienda las funciones tradicionales de contratación y administración de personal, orientándose hacia la creación de condiciones que favorezcan el desarrollo profesional, el compromiso y la generación de valor. Bajo este enfoque, las organizaciones que invierten en el fortalecimiento de sus colaboradores incrementan sus posibilidades de responder exitosamente a los desafíos que impone un entorno empresarial en permanente transformación (Omar, 2021).

Uno de los componentes que mayor incidencia ejerce sobre el desempeño laboral es la motivación. Las personas desarrollan mayores niveles de productividad cuando perciben que su trabajo es reconocido, que cuentan con oportunidades de crecimiento y que sus aportes son valorados dentro de la organización. Esta percepción influye directamente sobre el compromiso con las metas institucionales, disminuye la rotación del personal y favorece ambientes laborales caracterizados por relaciones más colaborativas. En consecuencia, la motivación deja de ser un aspecto exclusivamente individual para convertirse en un instrumento de gestión que fortalece el rendimiento colectivo y mejora los resultados organizacionales (Wani, 2023).

Las MIPYMES enfrentan desafíos particulares en la administración del talento humano debido a las restricciones presupuestales y a la limitada

disponibilidad de personal especializado. En muchos casos, una misma persona asume funciones administrativas, comerciales y operativas, circunstancia que exige procesos de gestión más flexibles y cercanos a las necesidades de los colaboradores. Esta realidad obliga a los directivos a construir ambientes laborales donde predominen la confianza, la comunicación y el aprendizaje permanente, compensando con buenas prácticas organizacionales aquellas limitaciones derivadas del tamaño de la empresa. La calidad de la gestión del talento humano termina convirtiéndose, entonces, en un elemento diferenciador para este tipo de organizaciones (Ramírez Cortés et al., 2025).

El fortalecimiento del talento humano también depende de la capacidad institucional para proporcionar espacios de formación continua. Los procesos de capacitación permiten actualizar conocimientos, desarrollar nuevas competencias y facilitar la adaptación frente a cambios tecnológicos o normativos que afectan el funcionamiento empresarial. Cuando la organización promueve el aprendizaje permanente, no solamente incrementa el nivel técnico de sus colaboradores, sino que fortalece su capacidad para resolver problemas, participar en procesos de innovación y contribuir activamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esta relación entre formación y desempeño constituye uno de los fundamentos sobre los cuales se apoya la competitividad organizacional (Palma Cardoso et al., 2022).

Las decisiones relacionadas con el talento humano requieren apoyarse en información objetiva que permita identificar fortalezas, necesidades de capacitación y oportunidades de mejora. La incorporación de herramientas tecnológicas y sistemas de información facilita el seguimiento de indicadores asociados con productividad, desempeño y desarrollo organizacional, ofreciendo elementos de análisis para orientar las estrategias de gestión. Desde esta perspectiva, la

administración del personal deja de sustentarse únicamente en apreciaciones subjetivas y comienza a integrarse con mecanismos de evaluación que respaldan decisiones más consistentes y alineadas con la estrategia empresarial (Vásquez Sánchez y Reyes Cárdenas, 2024).

La relación existente entre talento humano y gestión del riesgo ha adquirido mayor relevancia durante los últimos años. Los errores operativos, el incumplimiento de procedimientos y las deficiencias en la comunicación interna pueden convertirse en factores que incrementan la exposición de las organizaciones a riesgos financieros, operacionales o de cumplimiento. En consecuencia, disponer de colaboradores competentes y comprometidos representa un mecanismo preventivo que fortalece el sistema de control interno y contribuye al adecuado funcionamiento de los procesos institucionales. Esta visión amplía el alcance de la gestión del talento humano, incorporándola como parte integral de los modelos modernos de administración organizacional (Peralta Marín y Reyes Cárdenas, 2025).

El compromiso organizacional no surge únicamente como resultado de incentivos económicos. También depende de la percepción de equidad, del estilo de liderazgo, de las oportunidades de participación y de la confianza que los colaboradores desarrollan hacia la organización. Cuando estos elementos se fortalecen, las personas manifiestan mayor disposición para asumir responsabilidades, compartir conocimientos y participar activamente en procesos de mejora continua. El resultado es una organización con mayor capacidad de aprendizaje, adaptación e innovación, condiciones indispensables para mantener la competitividad en mercados caracterizados por cambios permanentes (Ventura Hernández et al., 2024).

El análisis de la gestión del talento humano conduce inevitablemente a comprender que las organizaciones evolucionan en la medida en que las personas también lo hacen. Ninguna estrategia empresarial logra consolidarse de forma sostenible cuando existe una desconexión entre los objetivos institucionales y el desarrollo de quienes los ejecutan diariamente. Por esta razón, los modelos contemporáneos de administración integran la gestión de las personas con procesos de cambio organizacional, innovación y fortalecimiento institucional, reconociendo que el crecimiento empresarial depende de la capacidad para transformar simultáneamente la organización y el comportamiento de quienes la conforman. Esta relación constituye el punto de partida para abordar el desarrollo organizacional como un proceso estratégico orientado al incremento de la competitividad empresarial.

2.1.5. Desarrollo organizacional.

Las organizaciones enfrentan actualmente un entorno donde los cambios tecnológicos, económicos y sociales ocurren con una rapidez que obliga a revisar permanentemente sus formas de gestión. Esta realidad ha convertido al desarrollo organizacional en un proceso estratégico orientado no solo a mejorar la eficiencia interna, sino también a fortalecer la capacidad institucional para adaptarse a nuevas condiciones del entorno. Su propósito trasciende la implementación de cambios aislados, ya que busca promover transformaciones planificadas que involucren la estructura organizacional, los procesos, la cultura y el comportamiento de las personas. Desde esta perspectiva, el desarrollo organizacional constituye un mecanismo que facilita la evolución de las empresas mediante procesos sistemáticos de aprendizaje y mejora continua (Chuman Aquino, 2024).

El desarrollo organizacional parte del reconocimiento de que ninguna empresa permanece competitiva si conserva inalterables sus modelos de trabajo. Las necesidades de los clientes evolucionan, las tecnologías modifican la forma de operar y los marcos regulatorios incorporan nuevas exigencias que obligan a revisar permanentemente la manera como se gestionan los procesos. Esta dinámica exige organizaciones con capacidad para aprender de sus experiencias, identificar oportunidades de mejora e incorporar cambios antes de que las condiciones externas afecten su desempeño. En este contexto, la adaptación deja de representar una respuesta ocasional para convertirse en una competencia permanente que fortalece la sostenibilidad empresarial (González Rodríguez y Ramírez León, 2026)

Cuando se analiza el contexto de las MIPYMES, el desarrollo organizacional adquiere características particulares debido a que estas empresas suelen operar con estructuras administrativas menos complejas y con recursos limitados para ejecutar procesos de transformación de gran escala. No obstante, esa misma flexibilidad estructural puede convertirse en una ventaja competitiva al facilitar la implementación de ajustes con mayor rapidez que en organizaciones de mayor tamaño. La capacidad para reorganizar funciones, optimizar procesos y fortalecer las competencias del personal permite responder oportunamente a las demandas del mercado, favoreciendo un crecimiento más sostenible y una mejor utilización de los recursos disponibles (Ramírez Cortés et al., 2025).

Un aspecto que distingue los procesos exitosos de desarrollo organizacional es la participación activa de las personas durante la implementación del cambio. Las transformaciones impuestas sin procesos adecuados de comunicación suelen generar incertidumbre, resistencia y disminución del compromiso institucional. Por el contrario, cuando los colaboradores comprenden las razones del cambio y

participan en su construcción, aumenta la probabilidad de consolidar mejoras permanentes dentro de la organización. Esta participación fortalece el sentido de pertenencia y facilita que las nuevas prácticas sean incorporadas como parte de la cultura organizacional, reduciendo los efectos negativos que normalmente acompañan los procesos de transición (Ventura Hernández et al., 2024).

La información constituye uno de los principales insumos para orientar los procesos de desarrollo organizacional. Las decisiones relacionadas con la mejora de procesos, la asignación de recursos o la redefinición de estrategias requieren apoyarse en información financiera, operativa y administrativa confiable que permita identificar oportunidades de intervención. Cuando las organizaciones utilizan datos objetivos para evaluar su desempeño, incrementan la probabilidad de diseñar acciones acordes con sus necesidades reales y disminuyen el riesgo de implementar cambios basados únicamente en percepciones subjetivas. Este enfoque fortalece la calidad de la gestión y favorece procesos de transformación más consistentes (Hernández Celis et al., 2022).

Cárdenas Valderrama (2025), afirma que la incorporación de herramientas tecnológicas también ha modificado la manera en que las organizaciones gestionan su propio desarrollo. La automatización de procesos, la digitalización de la información y el uso de plataformas colaborativas permiten optimizar tiempos, mejorar los mecanismos de control y facilitar el seguimiento de los resultados institucionales. Estas herramientas no sustituyen la gestión administrativa, pero sí amplían la capacidad de análisis y fortalecen la toma de decisiones mediante información disponible en tiempo real. En consecuencia, la transformación digital se consolida como uno de los factores que mayor incidencia ejerce sobre la evolución de las organizaciones modernas

Otra dimensión relevante del desarrollo organizacional corresponde a la gestión del riesgo. Las organizaciones que incorporan mecanismos para identificar, evaluar y controlar los factores que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos desarrollan mayores niveles de estabilidad frente a escenarios de incertidumbre. Esta integración permite anticipar posibles dificultades, establecer acciones preventivas y fortalecer la capacidad institucional para responder a eventos inesperados. De esta manera, el desarrollo organizacional deja de limitarse al crecimiento interno y comienza a comprenderse como un proceso integral que combina innovación, control, planificación y sostenibilidad (Cedeño Maldonado y Marcos Rodríguez, 2025).

La consolidación de procesos de mejora continua representa uno de los principales resultados del desarrollo organizacional. Las empresas que evalúan periódicamente sus procedimientos, revisan el cumplimiento de sus objetivos y promueven espacios para la retroalimentación generan una cultura orientada al aprendizaje permanente. Este comportamiento favorece la innovación, incrementa la eficiencia operativa y fortalece la capacidad institucional para enfrentar nuevos desafíos. Precisamente, esa necesidad de evaluar sistemáticamente el desempeño y orientar las decisiones hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos conduce al análisis de la gestión del desempeño organizacional, entendida como un componente esencial para asegurar la permanencia y competitividad de las MIPYMES.

2.1.6. Gestión del desempeño organizacional

La gestión del desempeño organizacional representa un proceso sistemático mediante el cual las empresas evalúan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos a partir del análisis de resultados, indicadores y evidencias que reflejan el comportamiento de sus procesos. Su finalidad no consiste únicamente en medir

el rendimiento alcanzado durante un período determinado, sino en proporcionar información que facilite la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. En este sentido, evaluar el desempeño implica comprender cómo interactúan los recursos, las personas y las estrategias para producir resultados sostenibles. Esta perspectiva convierte la medición en un instrumento de aprendizaje institucional y no simplemente en un mecanismo de control administrativo (Hernández Celis et al., 2022).

Los sistemas de evaluación del desempeño han evolucionado considerablemente durante las últimas décadas. Mientras los modelos tradicionales concentraban su atención en indicadores exclusivamente financieros, las metodologías contemporáneas incorporan variables relacionadas con la calidad, la satisfacción de los clientes, la eficiencia operativa, la innovación y el desarrollo del talento humano. Esta transformación responde al reconocimiento de que el éxito empresarial depende de múltiples factores que interactúan entre sí y que no pueden interpretarse de forma aislada. Por esa razón, la gestión del desempeño exige una visión integral que permita valorar simultáneamente los resultados económicos y las capacidades organizacionales que hacen posible alcanzarlos (Caminos Manjarrez et al., 2024).

En las micro, pequeñas y medianas empresas, la medición del desempeño suele enfrentarse a limitaciones relacionadas con la disponibilidad de información y la ausencia de herramientas que faciliten el seguimiento permanente de la gestión. Con frecuencia, las decisiones administrativas se apoyan en la experiencia de los propietarios o en la observación cotidiana de la operación, reduciendo el uso de indicadores que permitan evaluar objetivamente el comportamiento de la organización. Esta situación dificulta detectar oportunamente desviaciones, identificar tendencias y establecer acciones correctivas antes de que los problemas

afecten la estabilidad empresarial. Fortalecer los mecanismos de evaluación contribuye, por tanto, a mejorar la capacidad de respuesta de las MIPYMES frente a escenarios cambiantes (Ramírez Cortés et al., 2025).

La utilidad de la gestión del desempeño depende en gran medida de la calidad de la información utilizada durante el proceso de evaluación. Los datos financieros, contables y operativos adquieren verdadero valor cuando son analizados de manera integrada para explicar las causas que originan determinados resultados y no únicamente para describirlos. Este enfoque favorece decisiones sustentadas en evidencia y permite establecer estrategias coherentes con las necesidades reales de la organización. En consecuencia, la información deja de representar un simple registro administrativo para convertirse en un elemento estratégico dentro del proceso de dirección empresarial (Peralta Marín y Reyes Cárdenas, 2025).

El análisis del desempeño también constituye un mecanismo preventivo para la gestión de riesgos organizacionales. La revisión permanente de indicadores permite identificar comportamientos inusuales, variaciones significativas o señales tempranas que pueden anticipar dificultades financieras, operativas o comerciales. Esta capacidad de anticipación fortalece los procesos de planeación y facilita la implementación de acciones correctivas antes de que los riesgos se materialicen. En este contexto, la evaluación continua se convierte en un componente esencial para proteger la sostenibilidad empresarial y favorecer una administración orientada hacia la prevención más que hacia la reacción (Cedeño Maldonado y Marcos Rodríguez, 2025).

La incorporación de tecnologías de información ha ampliado significativamente las posibilidades para gestionar el desempeño organizacional. Actualmente, las empresas pueden acceder a plataformas que integran datos provenientes de diferentes procesos, generando reportes automáticos y facilitando

el monitoreo permanente de los principales indicadores de gestión. Estas herramientas reducen tiempos de procesamiento, incrementan la confiabilidad de la información y fortalecen la capacidad analítica de quienes participan en la toma de decisiones. El aprovechamiento adecuado de estos recursos tecnológicos contribuye a consolidar modelos de administración más dinámicos y acordes con las exigencias de los mercados contemporáneos (Palma Cardoso et al., 2022).

Una evaluación efectiva del desempeño no puede limitarse al análisis de resultados finales. También requiere examinar las condiciones que hicieron posible dichos resultados, las competencias desarrolladas por las personas, la eficiencia de los procesos y la capacidad institucional para aprender de la experiencia acumulada. Esta visión permite comprender que el desempeño organizacional constituye la expresión visible de múltiples factores internos que interactúan de manera permanente. Analizar únicamente los indicadores sin interpretar las causas que los generan conduciría a decisiones parciales y, en algunos casos, poco sostenibles desde el punto de vista estratégico (Vásquez Sánchez y Reyes Cárdenas, 2024).

El fortalecimiento del desempeño organizacional encuentra uno de sus principales soportes en la mejora continua. Evaluar, aprender, corregir y volver a medir constituye un ciclo que permite a las organizaciones evolucionar de forma progresiva y responder con mayor eficacia a las necesidades del entorno. Bajo esta lógica, la búsqueda de mejores resultados depende de la capacidad institucional para revisar permanentemente sus prácticas de gestión y ajustar sus estrategias cuando las circunstancias lo demandan. Precisamente, esa dinámica de aprendizaje permanente encuentra un importante respaldo en la incorporación de tecnologías y herramientas digitales que facilitan la gestión de la información, aspecto que conduce al análisis de la transformación digital como un elemento estratégico para el fortalecimiento de las MIPYMES.

2.2. Marco conceptual.

2.2.1. Competencias generales

Las competencias gerenciales constituyen el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que permiten a los directivos orientar eficazmente los recursos de una organización hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Su alcance trasciende el dominio de aspectos técnicos relacionados con la administración, ya que involucra la capacidad para interpretar el entorno, resolver problemas, gestionar equipos de trabajo y responder oportunamente a escenarios de incertidumbre. En el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas, estas competencias adquieren una importancia particular debido a que los gerentes suelen concentrar gran parte de las decisiones estratégicas y operativas de la organización. Desde esta perspectiva, el desarrollo de competencias gerenciales representa un elemento indispensable para fortalecer la capacidad administrativa, mejorar la coordinación de los procesos y favorecer la sostenibilidad empresarial, aspectos que guardan una relación directa con el propósito de la presente investigación (Ramírez Cortés et al., 2025).

Las competencias gerenciales también constituyen el punto de convergencia entre las capacidades personales del directivo y los resultados que obtiene la organización. Su adecuada aplicación permite transformar el conocimiento en decisiones oportunas, promover ambientes de trabajo colaborativos y facilitar la adaptación frente a cambios del entorno económico y empresarial. Dentro de este estudio, el concepto adquiere especial relevancia porque permite comprender que el desempeño de las MIPYMES no depende exclusivamente de los recursos

financieros o tecnológicos disponibles, sino de la capacidad que poseen sus directivos para integrar habilidades humanas con criterios técnicos durante la gestión organizacional. En consecuencia, el análisis de las competencias gerenciales proporciona el marco conceptual necesario para interpretar la incidencia que tienen las habilidades blandas sobre el desempeño empresarial y la competitividad de este tipo de organizaciones (Hernández Celis et al., 2022)

2.2.2. Habilidades blandas

Las habilidades blandas comprenden un conjunto de capacidades de carácter interpersonal, comunicativo, emocional y conductual que influyen en la manera como las personas interactúan, resuelven conflictos, lideran equipos y enfrentan situaciones propias del entorno laboral. A diferencia de las competencias técnicas, estas habilidades no se limitan al conocimiento especializado de una disciplina, sino que fortalecen la capacidad para establecer relaciones de confianza, adaptarse al cambio y promover escenarios de trabajo colaborativo. En el ámbito de las MIPYMES, donde las estructuras organizacionales suelen ser más reducidas y las relaciones entre directivos y colaboradores son más cercanas, el desarrollo de estas capacidades adquiere un valor estratégico porque facilita la coordinación de las actividades, mejora la comunicación interna y favorece ambientes laborales orientados al logro de objetivos comunes. Bajo esta perspectiva, las habilidades blandas representan un componente esencial para comprender la forma en que los gerentes influyen sobre el funcionamiento de sus organizaciones y sobre los resultados que estas alcanzan (Ventura Hernández et al., 2024).

Dentro del presente estudio, las habilidades blandas no se analizan como atributos individuales aislados, sino como capacidades que fortalecen el ejercicio de la dirección empresarial y que pueden incidir sobre la calidad de las decisiones

gerenciales, el desempeño de los equipos de trabajo y la competitividad organizacional. Competencias como la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, la negociación, la empatía, la capacidad para resolver problemas y la adaptación al cambio permiten que los directivos respondan con mayor eficacia a los desafíos propios de entornos empresariales dinámicos. Por esta razón, la investigación considera que el fortalecimiento de las habilidades blandas constituye un factor que complementa las competencias técnicas del gerente y favorece la consolidación de prácticas administrativas orientadas hacia el crecimiento sostenible de las MIPYMES, convirtiéndose en una de las variables centrales para el cumplimiento de los objetivos propuestos (Omar, 2021).

2.2.3. Toma de decisiones gerenciales

La toma de decisiones gerenciales constituye un proceso mediante el cual los directivos analizan la información disponible, valoran diferentes alternativas y seleccionan aquellas acciones que consideran más adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización. Este proceso no depende únicamente del conocimiento técnico o de la experiencia administrativa, sino también de la capacidad para interpretar situaciones complejas, gestionar la incertidumbre y anticipar las posibles consecuencias de cada decisión. En las MIPYMES, donde los gerentes suelen concentrar la responsabilidad sobre aspectos financieros, comerciales, operativos y humanos, la calidad de las decisiones influye directamente en la estabilidad y el crecimiento de la empresa. Desde esta perspectiva, comprender la toma de decisiones gerenciales permite interpretar cómo las capacidades personales del directivo pueden convertirse en un factor que fortalezca o limite el desempeño organizacional, aspecto que resulta fundamental para el desarrollo del presente estudio (Peralta Marín y Reyes Cárdenas, 2025).

Se puede inferir, la toma de decisiones gerenciales se entiende como el resultado de la interacción entre las competencias técnicas y las habilidades

blandas que posee quien dirige la organización. Capacidades como la comunicación efectiva, el pensamiento crítico, la inteligencia emocional, la negociación y la resolución de conflictos proporcionan elementos que enriquecen el análisis de las situaciones empresariales y favorecen decisiones más objetivas, participativas y alineadas con las necesidades de la organización. En consecuencia, este concepto permite explicar el mecanismo mediante el cual las habilidades blandas pueden influir sobre la gestión empresarial, convirtiéndose en un vínculo conceptual entre las capacidades del gerente y los resultados alcanzados por las MIPYMES. Esta relación aporta una base teórica para comprender el propósito de la investigación, orientado a identificar cómo dichas habilidades contribuyen al fortalecimiento del desempeño y la competitividad empresarial (Cedeño Maldonado y Marcos Rodríguez, 2025).

2.2.4. Competitividad de las MIPYMES

Permanecer en el mercado representa uno de los mayores desafíos para las micro, pequeñas y medianas empresas. La creciente exigencia de los consumidores, la transformación tecnológica, la aparición constante de nuevos competidores y las variaciones del entorno económico obligan a estas organizaciones a revisar continuamente la forma en que desarrollan sus actividades. En este escenario, la competitividad deja de asociarse exclusivamente con el incremento de las ventas o la reducción de costos y pasa a entenderse como la capacidad de generar valor de manera sostenida mediante decisiones oportunas, procesos eficientes y relaciones sólidas con los diferentes grupos de interés. Desde la perspectiva de esta investigación, el concepto permite comprender que la permanencia y el crecimiento empresarial dependen de múltiples factores internos, entre ellos las competencias que poseen quienes dirigen la organización para responder eficazmente a las demandas del entorno (Cruz Esquea, 2025).

Hablar de competitividad en las MIPYMES implica reconocer que las ventajas sostenibles rara vez provienen de un único recurso. Las empresas fortalecen su posición cuando logran integrar adecuadamente el conocimiento técnico, la capacidad de innovación, la gestión de sus colaboradores y la habilidad para interpretar los cambios del mercado antes que sus competidores. Por esa razón, este estudio incorpora el concepto como un elemento que permite explicar el efecto que pueden generar las habilidades blandas sobre la gestión empresarial. Un gerente que comunica con claridad, negocia eficazmente, lidera equipos y gestiona los conflictos con criterio contribuye a crear organizaciones más adaptables y preparadas para enfrentar escenarios de incertidumbre. Bajo esta lógica, la competitividad constituye una consecuencia del fortalecimiento de las capacidades directivas y no únicamente del comportamiento financiero de la empresa (Peralta Marín y Reyes Cárdenas, 2025).

2.2.5. Capacitación o formación directiva

Las organizaciones difícilmente pueden responder a las exigencias de un entorno empresarial cambiante cuando quienes las dirigen mantienen inalterables sus conocimientos y prácticas administrativas. Los avances tecnológicos, las nuevas formas de gestión, la evolución de los mercados y las crecientes expectativas de los clientes obligan a los directivos a actualizar permanentemente sus capacidades para enfrentar escenarios cada vez más complejos. En este contexto, la capacitación o formación directiva debe entenderse como un proceso continuo de aprendizaje que fortalece tanto las competencias técnicas como las habilidades necesarias para orientar equipos, gestionar recursos y conducir la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Más que una actividad aislada, representa una inversión que incrementa la capacidad de adaptación y favorece decisiones gerenciales fundamentadas en criterios técnicos

y humanos acordes con las necesidades actuales de las MIPYMES (Palma Cardoso et al., 2022).

La presente investigación incorpora este concepto porque reconoce que las habilidades blandas no constituyen cualidades estáticas ni exclusivamente asociadas a las características personales del gerente. Por el contrario, capacidades como el liderazgo, la comunicación, la inteligencia emocional, la negociación o la resolución de conflictos pueden fortalecerse mediante procesos estructurados de formación que respondan a las necesidades reales de quienes ejercen funciones de dirección. Desde esta perspectiva, la capacitación directiva se convierte en un mecanismo que facilita el desarrollo de competencias gerenciales con impacto sobre la calidad de las decisiones, el desempeño organizacional y la competitividad empresarial. Comprender esta relación permite interpretar que el fortalecimiento de las capacidades humanas de los directivos representa una alternativa para mejorar la gestión de las MIPYMES y avanzar hacia organizaciones más sostenibles y preparadas para afrontar los retos del entorno empresarial (Ramírez Cortés et al., 2025).

2.3. Marco legal

El desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia se encuentra respaldado por un conjunto de disposiciones jurídicas orientadas a fortalecer su capacidad competitiva, promover la productividad y consolidar procesos de formación del talento humano. Aunque la normativa colombiana no regula expresamente las habilidades blandas como un componente obligatorio de la gestión organizacional, sí establece lineamientos encaminados al fortalecimiento de las competencias empresariales, la capacitación directiva y el

mejoramiento continuo como elementos indispensables para la sostenibilidad de las organizaciones. En consecuencia, el presente marco legal reúne las principales disposiciones que sustentan jurídicamente la investigación y permiten comprender el contexto normativo dentro del cual se desarrolla el análisis.

2.3.1. Promoción y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas

El reconocimiento de las MIPYMES como actores fundamentales para el crecimiento económico colombiano se consolidó con la expedición de la Ley 590 de 2000, conocida como la Ley MIPYME, la cual estableció instrumentos destinados a promover el desarrollo integral de estas organizaciones mediante políticas de apoyo institucional, acceso a programas de fortalecimiento empresarial, modernización administrativa y generación de condiciones favorables para incrementar su productividad. Esta disposición reconoce que el fortalecimiento empresarial trasciende el ámbito financiero y comprende procesos de desarrollo organizacional que permitan mejorar la capacidad competitiva de las empresas (Congreso de la República de Colombia, 2000).

Posteriormente, la Ley 905 de 2004 modificó la Ley 590 de 2000 con el propósito de ampliar los mecanismos de apoyo dirigidos a las MIPYMES y fortalecer su participación dentro de la economía nacional. Entre los aspectos más relevantes, la norma enfatiza la necesidad de promover programas de asistencia técnica, capacitación empresarial, innovación y mejoramiento de la gestión administrativa como herramientas para incrementar la competitividad del sector. Estas disposiciones constituyen un soporte jurídico para la presente investigación, debido a que evidencian el interés del Estado por impulsar el desarrollo de capacidades

organizacionales y gerenciales que favorezcan la permanencia y sostenibilidad de las empresas (Congreso de la República de Colombia, 2004).

Con el propósito de actualizar los criterios de clasificación empresarial, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 957 de 2019, mediante el cual se establecen parámetros basados en los ingresos por actividades ordinarias para determinar el tamaño de las empresas según el sector económico al que pertenecen. Esta clasificación resulta pertinente para el presente estudio, puesto que delimita jurídicamente el universo de análisis correspondiente a las MIPYMES y garantiza que los resultados de la investigación se encuentren enmarcados dentro de la definición oficial vigente en Colombia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).

2.3.2. Marco jurídico para la formación y desarrollo del talento humano

La formación del talento humano constituye uno de los pilares sobre los cuales se fundamenta el fortalecimiento de las capacidades organizacionales. En este sentido, la Ley 789 de 2002 incorpora mecanismos destinados a promover la formación para el trabajo y el desarrollo del capital humano como estrategias para incrementar la productividad empresarial y mejorar las condiciones de competitividad de las organizaciones. Aunque su contenido se orienta principalmente al empleo y la protección social, la norma reconoce la capacitación como un elemento esencial para el desarrollo de competencias laborales que contribuyan al crecimiento de las empresas (Congreso de la República de Colombia, 2002).

En concordancia con este propósito, la Ley 1064 de 2006 fortalece la educación para el trabajo y el desarrollo humano como un componente permanente

del aprendizaje a lo largo de la vida. La norma promueve la actualización de conocimientos, habilidades y competencias requeridas por las organizaciones para responder a las transformaciones del entorno productivo. Desde la perspectiva de esta investigación, dicha disposición adquiere relevancia porque respalda jurídicamente los procesos de formación continua de quienes ejercen funciones de dirección, permitiendo comprender que el fortalecimiento de habilidades blandas puede desarrollarse mediante estrategias sistemáticas de capacitación y perfeccionamiento profesional (Congreso de la República de Colombia, 2006).

2.3.3. Desarrollo empresarial y competitividad

El fortalecimiento de la competitividad empresarial ha sido incorporado como una prioridad dentro de las políticas públicas colombianas mediante el Documento CONPES 3866 de 2016, el cual establece la Política Nacional de Desarrollo Productivo. Este instrumento reconoce que el crecimiento sostenible de las empresas depende del incremento de la productividad, la innovación, el fortalecimiento institucional y el desarrollo de capacidades gerenciales que permitan responder a las dinámicas económicas nacionales e internacionales. En consecuencia, la política pública promueve acciones dirigidas al mejoramiento de la gestión empresarial como un factor determinante para elevar la competitividad de las organizaciones (Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES], 2016).

Los lineamientos establecidos en esta política guardan estrecha relación con el propósito del presente estudio, debido a que resaltan la importancia del capital humano y de las capacidades directivas como elementos que favorecen la productividad organizacional. En este contexto, analizar la incidencia de las habilidades blandas en el desempeño de los gerentes permite aportar evidencia

académica sobre uno de los componentes que contribuyen al fortalecimiento competitivo de las MIPYMES colombianas.

2.3.4. Aporte del marco legal a la investigación

Las disposiciones jurídicas analizadas evidencian que el ordenamiento colombiano reconoce la necesidad de fortalecer las capacidades organizacionales como condición para mejorar la productividad y competitividad de las MIPYMES. Aunque ninguna de las normas regula específicamente las habilidades blandas de los gerentes, todas convergen en la promoción de procesos de formación, modernización administrativa, desarrollo empresarial y fortalecimiento del talento humano. Esta articulación normativa proporciona el fundamento legal sobre el cual se desarrolla la presente investigación, al respaldar el análisis de las competencias directivas como un factor que puede incidir positivamente en el desempeño organizacional y en la sostenibilidad de las empresas.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación corresponde a un tipo de investigación descriptiva, debido a que busca generar conocimiento orientado a la comprensión de una problemática concreta relacionada con la formación gerencial y el desarrollo de habilidades blandas en las micro y pequeñas empresas del sector comercial de la comuna 7 del municipio de Bucaramanga. El propósito del estudio no consiste únicamente en describir el fenómeno, sino en producir evidencia que contribuya a la formulación de estrategias para fortalecer las competencias gerenciales y apoyar la gestión empresarial en un contexto específico. En este sentido, la investigación aplicada utiliza fundamentos científicos para analizar situaciones reales y aportar elementos que favorezcan la solución de problemas identificados en el entorno estudiado (Romero Urrea et al., 2021).

La naturaleza aplicada de esta investigación se evidencia en el propósito de identificar la percepción de los empresarios respecto a los programas de formación gerencial y contrastarla con las habilidades blandas reconocidas por la literatura especializada, permitiendo posteriormente plantear estrategias orientadas al fortalecimiento de dichas competencias en las MIPYMES objeto de estudio.

3.2. Nivel de la investigación

El estudio se desarrolla bajo un nivel descriptivo, dado que pretende caracterizar la percepción de los empresarios sobre los programas de formación gerencial, identificar las habilidades blandas que consideran prioritarias para el ejercicio de la dirección empresarial y establecer las diferencias existentes entre dichas percepciones y los planteamientos desarrollados por la literatura científica.

Las investigaciones descriptivas permiten observar, identificar y caracterizar las particularidades de un fenómeno sin intervenir sobre él, proporcionando información que facilita la comprensión de la realidad objeto de estudio y constituye una base para posteriores procesos de análisis y formulación de propuestas (Romero Urrea et al., 2021). En este sentido, el estudio no busca establecer relaciones de causalidad, sino describir las características de las variables analizadas dentro del contexto empresarial de la comuna 7 de Bucaramanga.

3.3. Enfoque de la investigación

El enfoque metodológico adoptado es **cuantitativo**, puesto que la información será obtenida mediante la aplicación de un cuestionario estructurado dirigido a empresarios de las micro y pequeñas empresas del sector comercial. Los datos recolectados serán organizados, codificados y analizados mediante técnicas de estadística descriptiva, permitiendo determinar frecuencias, porcentajes y tendencias relacionadas con la percepción de los participantes respecto a la formación gerencial y las habilidades blandas.

Según Calle Mollo (2023), el enfoque cuantitativo permite medir objetivamente las variables de estudio mediante procedimientos sistemáticos de recolección y análisis de información, favoreciendo la obtención de resultados verificables que facilitan la interpretación del fenómeno investigado. Bajo esta perspectiva, el presente estudio utilizará información cuantificable para describir el comportamiento de las variables definidas y responder a los objetivos planteados.

3.4. Método de investigación

El método de investigación corresponde al analítico-descriptivo, apoyado en el razonamiento inductivo. El método analítico permitirá estudiar de manera

independiente los componentes que integran el fenómeno investigado, tales como los programas de formación gerencial, las habilidades blandas, la percepción empresarial y las estrategias de fortalecimiento organizacional, con el propósito de comprender las características particulares de cada uno y su contribución al desempeño empresarial.

De manera complementaria, el método inductivo facilitará la formulación de conclusiones generales a partir de la información obtenida mediante la aplicación del instrumento de investigación a los empresarios participantes. A partir del análisis de casos particulares será posible identificar tendencias comunes que orienten la formulación de estrategias para fortalecer las competencias gerenciales dentro de las MIPYMES, tal como lo plantean Romero Urrea et al. (2021).

3.5. Diseño de la investigación

El diseño metodológico es no experimental, debido a que las variables objeto de estudio serán observadas tal como se presentan en su contexto natural, sin que exista manipulación deliberada por parte de los investigadores. La investigación se limita a describir la percepción de los empresarios frente a los programas de formación gerencial y al reconocimiento de las habilidades blandas requeridas para la gestión empresarial.

Asimismo, el estudio presenta un diseño transversal, puesto que la recolección de la información se realizará en un único momento durante el periodo de ejecución de la investigación, permitiendo obtener un diagnóstico de la situación actual de las empresas objeto de estudio. Casari (2022) señala que este tipo de diseño resulta apropiado cuando se pretende analizar las características de una

población en un momento específico, sin realizar seguimiento temporal de las variables.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información

La técnica de recolección de información será la encuesta, por constituir un procedimiento que permite obtener información estandarizada directamente de los empresarios participantes respecto a sus percepciones, experiencias y opiniones relacionadas con la formación gerencial y el desarrollo de habilidades blandas.

Como instrumento se empleará un cuestionario estructurado, diseñado de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación y las variables definidas en el marco conceptual. El cuestionario estará compuesto por preguntas cerradas organizadas mediante una escala tipo Likert de cinco niveles, permitiendo medir el grado de percepción de los participantes frente a aspectos relacionados con la pertinencia de los programas de formación gerencial, el reconocimiento de habilidades blandas, la aplicabilidad de dichas competencias en la gestión empresarial y las necesidades de fortalecimiento identificadas por los empresarios.

3.7. Área de estudio: contextualización de la comuna 7 de Bucaramanga.

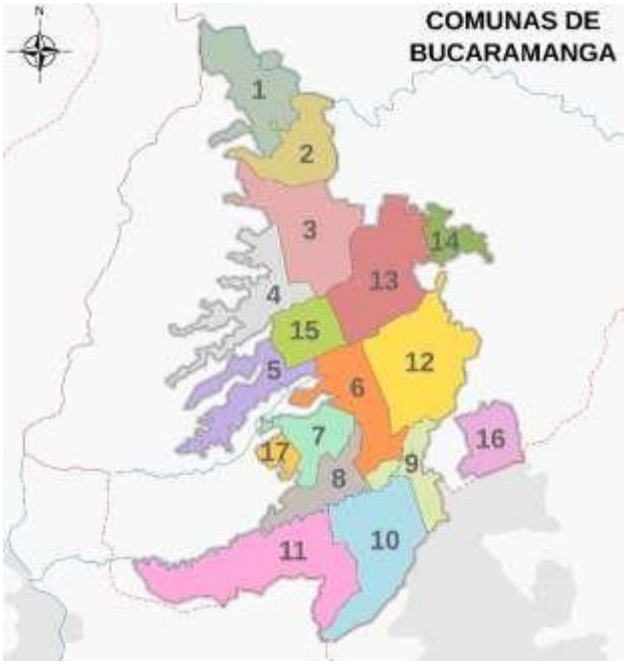
La presente investigación se desarrolló en la comuna 7 del municipio de Bucaramanga, departamento de Santander, durante el período 2025-2026. La selección de esta unidad territorial responde a la concentración de establecimientos pertenecientes al sector comercial y de servicios, así como a la presencia predominante de micro, pequeñas y medianas empresas que constituyen la población objetivo del estudio. La caracterización del área de estudio permite comprender las condiciones espaciales y económicas en las cuales los empresarios

construyen su percepción sobre los programas de formación gerencial y el desarrollo de habilidades blandas.

La comuna 7 se encuentra localizada en el sector occidental del área urbana de Bucaramanga y hace parte de la división político-administrativa establecida por el municipio para la planificación y gestión del territorio. Su ubicación le permite mantener una estrecha articulación con importantes corredores viales urbanos, facilitando la movilidad de personas y mercancías hacia diferentes sectores de la ciudad y del Área Metropolitana de Bucaramanga. Esta conectividad favorece el desarrollo de actividades comerciales de distinta escala, condición que resulta relevante para el contexto empresarial analizado en la presente investigación (Alcaldía de Bucaramanga, 2024)

Figura 1

Ubicación de la comuna 7 dentro del municipio de Bucaramanga



Nota. Mapa de referencia de la localización de la comuna 7 dentro de la división político-administrativa del municipio de Bucaramanga. Adaptado de información cartográfica oficial del municipio de Bucaramanga. (Alcaldía de Bucaramanga, 2024)

Desde el punto de vista territorial, la comuna está conformada por diversos barrios con una dinámica urbana caracterizada por la coexistencia de zonas residenciales y sectores con una significativa actividad económica. En este entorno predominan establecimientos dedicados al comercio minorista, servicios personales, alimentos, confecciones, ferreterías, papelerías, actividades de mantenimiento y otros negocios de pequeña escala que constituyen una parte importante del tejido empresarial local. Estas características hacen que la comuna represente un escenario adecuado para analizar las necesidades formativas de empresarios que, además de administrar sus negocios, suelen asumir simultáneamente funciones administrativas, comerciales y operativas.

El Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga reconoce la importancia de las centralidades urbanas y de los corredores de actividad económica como espacios que contribuyen al desarrollo local mediante la generación de empleo, la prestación de servicios y el fortalecimiento de la economía urbana. En este contexto, la comuna 7 participa de dicha dinámica económica, al concentrar una amplia presencia de unidades productivas cuyo funcionamiento depende en gran medida de la capacidad de sus propietarios para tomar decisiones gerenciales, gestionar equipos de trabajo y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. (Alcaldía de Bucaramanga, 2014)

La elección de este territorio guarda coherencia con el propósito de la investigación, puesto que permite examinar la percepción de empresarios que

desarrollan su actividad en un contexto donde la competitividad depende no solo de factores económicos, sino también del fortalecimiento de competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación efectiva, la inteligencia emocional y la gestión empresarial. En consecuencia, la contextualización territorial aporta elementos para interpretar posteriormente los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de información a los empresarios de la comuna 7.

3.8. Población

La población objeto de estudio está conformada por las micro y pequeñas empresas pertenecientes al sector comercial ubicadas en la comuna 7 del municipio de Bucaramanga. Para efectos de esta investigación se considera una población estimada de 438 unidades empresariales, cifra construida a partir de la caracterización del tejido empresarial de la zona y utilizada como universo de referencia para el desarrollo del estudio.

La delimitación de la población responde al interés de analizar la percepción de los empresarios pertenecientes a un contexto geográfico y económico específico, garantizando coherencia entre los objetivos de la investigación y la unidad de análisis seleccionada.

3.9. Muestra

El tamaño de la muestra se calculó mediante la fórmula para la estimación de proporciones en poblaciones finitas, la cual permite determinar el número mínimo

de unidades necesarias para garantizar representatividad estadística cuando el universo poblacional es conocido.

La ecuación empleada es la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq}$$

(Flores Peñailillo, et al., 2024)

Esta expresión es utilizada en investigaciones cuantitativas para el cálculo muestral cuando se pretende estimar una proporción poblacional bajo un nivel de confianza determinado y un margen de error previamente establecido (Apellido del autor, Año).

Donde:

- N= tamaño de la población
- Z= valor crítico asociado al nivel de confianza
- p= proporción esperada del fenómeno en estudio
- $q = 1 - p$
- e= margen de error máximo permitido

Para el presente estudio se definieron los siguientes parámetros:

- Tamaño poblacional: $N = 438$
- Nivel de confianza: 95% ($Z = 1{,}96$)
- Proporción esperada: $p = 0{,}9$
- Complemento: $q = 0{,}1$
- Margen de error: $e = 0{,}10$

La proporción esperada (p = 0,8) se estableció con base en antecedentes teóricos del fenómeno analizado, mientras que el margen de error del 10% se definió considerando el alcance aplicado del estudio y las limitaciones logísticas del trabajo de campo.

Sustituyendo los valores en la ecuación:

$$n = \frac{438(1.96)^2(0.9)(0.1)}{(0.10)^2(438-1) + (1.96)^2(0.9)(0.1)}$$

Se obtuvo:

$$n = 32.11$$

Por aproximación al número entero superior, el tamaño muestral quedó establecido en:

$$\mathbf{n = 32\ empresas}$$

Este tamaño de muestra permite estimar la proporción del fenómeno estudiado con un nivel de confianza del 95% y un margen de error máximo del 10%.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1. Identificación de las habilidades blandas para la gestión empresarial

La primera etapa del trabajo estuvo orientada a identificar las principales habilidades blandas requeridas para la gestión empresarial en las MIPYMES del sector comercial, tomando como referencia la literatura especializada recopilada en el estado del arte y el marco referencial. Durante esta fase se realizó una revisión y análisis de las investigaciones seleccionadas, priorizando aquellas relacionadas con liderazgo, comunicación efectiva, inteligencia emocional, adaptabilidad, trabajo en equipo y toma de decisiones, debido a su recurrencia en los estudios consultados.

Como resultado de este proceso se consolidó un conjunto de competencias consideradas esenciales para el desempeño gerencial, las cuales sirvieron como base para estructurar las perspectivas del instrumento de recolección de información. Esta etapa permitió establecer un referente teórico que posteriormente facilitó la comparación entre lo planteado por la literatura y la percepción manifestada por los empresarios participantes.

4.2. Caracterización de la percepción empresarial sobre los programas de formación gerencial

En la segunda etapa se desarrolló la caracterización de la percepción de los empresarios pertenecientes a las MIPYMES del sector comercial de la comuna 7 de Bucaramanga respecto a los programas de formación gerencial. Para ello se aplicó un instrumento estructurado con escala tipo Likert, diseñado para evaluar aspectos

relacionados con la pertinencia, aplicabilidad y contribución de estos programas al fortalecimiento de las competencias administrativas y de liderazgo.

La aplicación del instrumento se realizó siguiendo criterios metodológicos previamente definidos, garantizando la participación voluntaria de los empresarios y el adecuado registro de la información obtenida. Una vez finalizada la recolección de datos, las respuestas fueron organizadas y preparadas para su posterior análisis, permitiendo contar con información suficiente para comprender la percepción existente sobre la oferta formativa dirigida al sector empresarial.

4.3. Comparación entre la literatura y la percepción de los empresarios

La tercera etapa consistió en contrastar las habilidades blandas identificadas en la revisión documental con aquellas que los empresarios reconocieron como necesarias para la gestión de sus organizaciones. Este ejercicio permitió relacionar los fundamentos teóricos con la realidad empresarial del contexto estudiado, identificando coincidencias y diferencias en la valoración otorgada a competencias como el liderazgo, la comunicación y la capacidad de adaptación.

El proceso comparativo se desarrolló mediante el análisis de las categorías establecidas desde el marco teórico y la información obtenida a través del instrumento aplicado. Esta articulación permitió construir una visión más amplia sobre el grado de correspondencia entre las necesidades planteadas por la literatura especializada y las prioridades percibidas por los empresarios en el ejercicio cotidiano de la gestión empresarial.

4.4. Diseño de estrategias para el fortalecimiento de las habilidades blandas

La última etapa estuvo orientada al diseño de estrategias dirigidas al fortalecimiento de las habilidades blandas identificadas como de mayor impacto para la gestión empresarial. La formulación de estas estrategias tomó como fundamento los hallazgos obtenidos durante la investigación, procurando responder a las necesidades evidenciadas por los empresarios y mantener coherencia con los referentes teóricos analizados previamente.

Las estrategias fueron concebidas como acciones orientadas a mejorar las competencias administrativas y de liderazgo mediante propuestas de formación más pertinentes y ajustadas al contexto de las MIPYMES del sector comercial. De esta manera, el desarrollo del trabajo culminó con una propuesta alineada con los objetivos planteados inicialmente, estableciendo una base para el fortalecimiento de la gestión empresarial desde el desarrollo de las habilidades blandas, cuyos resultados específicos serán presentados en el siguiente capítulo.

5. RESULTADOS

5.1. Resultados sobre Identificación de las principales habilidades blandas necesarias para la gestión empresarial

El desarrollo del primer objetivo específico se orientó a identificar las habilidades blandas que la literatura reciente reconoce como prioritarias para la gestión empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas. Para cumplir este propósito se realizó un análisis documental de diez fuentes académicas publicadas entre 2023 y 2026, seleccionadas por su pertinencia temática y por abordar la relación entre la formación gerencial, el liderazgo y el fortalecimiento de las competencias directivas en contextos empresariales. La revisión se estructuró siguiendo un proceso de organización y análisis de información que permitió extraer evidencias comparables entre los diferentes estudios (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

La información recopilada fue sistematizada mediante una matriz de caracterización documental, diseñada para registrar de manera uniforme el contexto de cada investigación, las habilidades blandas identificadas y el aporte específico de cada autor frente a la gestión de las MIPYMES. Este procedimiento facilitó la comparación entre los estudios consultados y permitió construir categorías analíticas sustentadas en la evidencia disponible, en lugar de presentar los antecedentes como descripciones independientes (Calle Mollo, 2023).

El análisis evidenció que, aunque los estudios fueron desarrollados en contextos organizacionales distintos, existe una convergencia significativa en torno a determinadas competencias consideradas fundamentales para el desempeño

directivo. Entre ellas sobresalen el liderazgo, la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, el trabajo colaborativo y la capacidad de adaptación, las cuales aparecen asociadas con la sostenibilidad, la competitividad y la toma de decisiones dentro de las organizaciones (Ramírez Cortés et al., 2025).

A partir de estas coincidencias se consolidó una base analítica que permitió identificar las habilidades con mayor respaldo en la literatura especializada y establecer el fundamento teórico que posteriormente se contrastó con la percepción de los empresarios participantes en la investigación. En consecuencia, los resultados presentados en este apartado constituyen el punto de partida para comprender la correspondencia entre la evidencia documental y la realidad empresarial observada en la comuna 7 de Bucaramanga (Ventura Hernández et al., 2024).

5.1.1. Matriz de caracterización documental de las habilidades blandas identificadas en la literatura especializada

Con el propósito de identificar las habilidades blandas con mayor respaldo en la literatura reciente, se consolidó una matriz de caracterización documental a partir de diez investigaciones relacionadas con la formación gerencial, el liderazgo y el fortalecimiento de competencias directivas en las MIPYMES. La información fue organizada considerando el contexto de cada estudio, la habilidad priorizada, el principal hallazgo reportado por los autores y su contribución al objetivo de la presente investigación.

La matriz permitió sistematizar la evidencia sin analizar cada documento de manera independiente, facilitando la identificación de patrones comunes y diferencias entre las investigaciones consultadas. Este procedimiento constituye el

principal resultado del análisis documental realizado para el cumplimiento del primer objetivo específico.

Tabla 1

Matriz de caracterización documental de las habilidades blandas priorizadas para la gestión empresarial de las MIPYMES

Autor (Año)	Contexto del estudio	Habilidad priorizada	Hallazgo del estudio	Aporte para la investigación
González Rodríguez y Ramírez León (2026)	Consultoría para PYMES colombianas	Liderazgo y comunicación	La investigación plantea que las competencias interpersonales fortalecen la permanencia del talento humano y mejoran la capacidad de los directivos para gestionar equipos en entornos organizacionales exigentes.	Sustenta la formación gerencial como estrategia para fortalecer la gestión empresarial.
Ramírez Cortés et al. (2025)	MIPYMES latinoamericanas	Liderazgo estratégico	Los autores concluyen que la dirección estratégica requiere competencias personales que permitan orientar decisiones, anticipar cambios y mantener la competitividad de la empresa.	Evidencia la importancia del liderazgo en la toma de decisiones.

Cano Sánchez y Restrepo Serna (2025)	PYMES manufactureras colombianas	Inteligencia emocional	El estudio identifica que la limitada gestión de las emociones afecta la resolución de conflictos, la comunicación interna y el desempeño de los líderes empresariales.	Justifica la incorporación de la inteligencia emocional como categoría de análisis.
Pérez Cervantes y Linares Soscué (2025)	Gestión de proyectos en MIPYMES	Trabajo colaborativo	La coordinación entre los miembros de los equipos favorece la ejecución de proyectos, incrementa la comunicación y facilita el cumplimiento de objetivos organizacionales.	Relaciona el trabajo colaborativo con la gestión empresarial.
Padilla Analuisa (2025)	Desarrollo sostenible empresarial	Innovación y creatividad	El estudio evidencia que la creatividad impulsa la generación de soluciones innovadoras y fortalece la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a escenarios cambiantes.	Amplía la comprensión del liderazgo hacia procesos innovadores.
Cárdenas Valderrama (2025)	Formación empresarial SENA	Desarrollo personal	La investigación propone fortalecer competencias relacionadas con el autoconocimiento, la comunicación y el liderazgo como base del desempeño profesional.	Respalda la formación continua como mecanismo de desarrollo empresarial.

Ventura Hernández et al. (2024)	Gestión empresarial en instituciones privadas	Comunicación efectiva	Los autores encuentran que una comunicación estructurada mejora la coordinación organizacional y favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Reafirma la comunicación como competencia transversal.
Chuman Aquino (2024)	Desarrollo organizacional	Liderazgo organizacional	La investigación demuestra que el liderazgo influye positivamente en el desarrollo organizacional al fortalecer el compromiso de los colaboradores y la capacidad competitiva de la empresa.	Sustenta la relación entre liderazgo y desempeño organizacional.
Cerna Ortiz y Mercado Salgado (2023)	Teorías del liderazgo organizacional	Liderazgo	Los autores sistematizan los principales enfoques del liderazgo y destacan aquellos que promueven la participación, la motivación y la transformación organizacional.	Aporta el fundamento conceptual del liderazgo directivo.
Wani (2023)	Gestión del talento humano	Gestión humana	El estudio resalta que las competencias humanas fortalecen los procesos de administración del personal y favorecen	Integra la gestión del talento con las habilidades blandas.

	ambientes organizacionales más efectivos.	

Nota. Tabla de elaboración propia (2026).

5.1.2. Síntesis de las habilidades blandas identificadas en la revisión documental

La matriz de caracterización documental permitió consolidar las habilidades blandas identificadas en las diez investigaciones revisadas, evidenciando cuáles competencias fueron reconocidas por la literatura reciente como componentes de la formación gerencial orientada a las MIPYMES. Este ejercicio de sistematización permitió organizar la información recopilada sin establecer aún comparaciones con la percepción de los empresarios participantes, aspecto que será abordado en un objetivo posterior.

Como resultado del proceso de extracción documental, el liderazgo fue la habilidad con mayor presencia dentro de las investigaciones consultadas, al aparecer de manera reiterada en estudios relacionados con la dirección estratégica, el desarrollo organizacional y la gestión empresarial (Cerna Ortiz & Mercado Salgado, 2023).

La comunicación efectiva también fue identificada como una competencia recurrente en los documentos analizados, particularmente en investigaciones que la relacionan con la coordinación de equipos de trabajo, la interacción organizacional y el fortalecimiento de los procesos de gestión (Ventura Hernández et al., 2024).

Por su parte, la inteligencia emocional, el trabajo colaborativo, la creatividad, la innovación, la adaptabilidad, el desarrollo personal y la gestión del talento humano fueron registradas en diferentes estudios como competencias que complementan el

ejercicio directivo dentro de las MIPYMES. Aunque cada investigación enfatiza aspectos particulares según su contexto, la revisión documental permitió consolidar estas habilidades como categorías identificadas durante el proceso de análisis, las cuales constituyen el referente conceptual para el desarrollo de los siguientes objetivos de la investigación (Wani, 2023)

5.2. DResultados de la caracterización de la percepción de los empresarios sobre los programas de formación gerencial

Con el propósito de responder al segundo objetivo específico, se analizaron las respuestas de los 32 empresarios participantes mediante un instrumento estructurado con escala tipo Likert de cinco niveles. La caracterización se presenta siguiendo el orden de las preguntas incluidas en el cuestionario, lo que permite identificar las tendencias predominantes respecto a la pertinencia, aplicabilidad y contribución de los programas de formación gerencial al fortalecimiento de las competencias administrativas y de liderazgo. Este desarrollo busca no solo describir el comportamiento de las respuestas, sino interpretar su significado dentro del contexto de las MIPYMES del sector comercial de la comuna 7 de Bucaramanga.

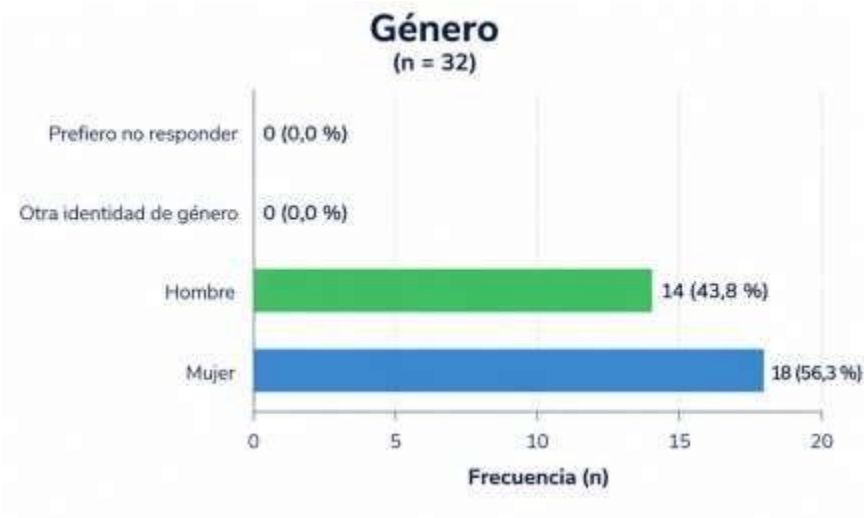
5.2.1. Caracterización de los empresarios participantes

Antes de analizar las percepciones relacionadas con los programas de formación gerencial, se realizó la caracterización de los 32 empresarios que conformaron la muestra del estudio. Esta información permitió contextualizar el perfil de los participantes y comprender desde qué tipo de experiencia empresarial fueron emitidas las respuestas del instrumento, aspecto relevante para interpretar posteriormente las tendencias identificadas en las diferentes perspectivas evaluadas.

Pregunta 1. Género del empresario participante

Figura 2

Pregunta 1



Nota. Figura de elaboración propia. (2026).

La caracterización de los empresarios según el género evidencia una participación ligeramente superior de mujeres dentro de la muestra analizada. De los 32 empresarios encuestados, 18 participantes (56,3 %) se identificaron como mujeres, mientras que 14 (43,8 %) correspondieron a hombres. No se registraron respuestas en las opciones "Otra identidad de género" ni "Prefiero no responder".

Este comportamiento resulta consistente con la dinámica observada en las MIPYMES del sector comercial, donde una proporción importante de establecimientos corresponde a negocios administrados por mujeres, especialmente en actividades relacionadas con el comercio minorista, alimentos, confecciones y servicios personales. La presencia de una participación femenina ligeramente mayor aporta diversidad a la muestra y permite interpretar los

resultados posteriores desde un contexto empresarial donde ambos géneros mantienen una representación significativa dentro del tejido productivo analizado.

Pregunta 2. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

Figura 3

Pregunta 2



Nota. Figura de elaboración propia. (2026).

La distribución por rango de edad muestra un predominio de empresarios ubicados en etapas de consolidación laboral y empresarial. El grupo entre 40 y 49 años concentró la mayor participación, con 12 empresarios (37,5 %), seguido por el rango de 30 a 39 años, con 9 participantes (28,1 %). Estas cifras indican que cerca de dos terceras partes de la muestra corresponden a personas con una trayectoria que combina experiencia en la administración de negocios con capacidad para asumir procesos de actualización gerencial.

Los empresarios entre 50 y 59 años representaron el 18,8 % de la muestra, mientras que los grupos de 18 a 29 años y 60 años o más registraron participaciones

del 9,4 % y 6,3 %, respectivamente. Esta distribución sugiere que el tejido empresarial analizado está conformado principalmente por propietarios y administradores que han alcanzado una etapa de madurez empresarial, condición que resulta pertinente para interpretar posteriormente sus percepciones sobre la utilidad, aplicabilidad y pertinencia de los programas de formación gerencial.

Pregunta 3. ¿Se reconoce como perteneciente a alguno de los siguientes grupos poblacionales?

Figura 4

Pregunta 3.



Nota. Figura de elaboración propia (2026).

La caracterización según pertenencia a grupos poblacionales permite comprender la diversidad social de los empresarios participantes y reconocer la presencia de poblaciones que históricamente han enfrentado mayores barreras para el acceso a oportunidades económicas y procesos de formación. Los resultados muestran que la mayor parte de la muestra, correspondiente a 24 empresarios (75,0 %), indicó no pertenecer a ninguno de los grupos poblacionales

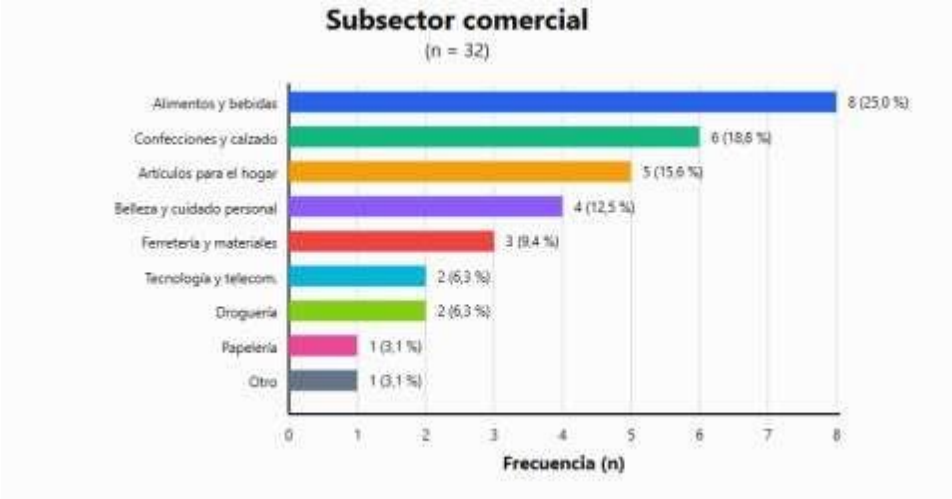
consultados. Sin embargo, se identificó la participación de cuatro personas (12,5 %) que se reconocieron como víctimas del conflicto armado o población desplazada, dos empresarios (6,3 %) pertenecientes a comunidades afrocolombianas y un participante (3,1 %) de comunidad indígena, mientras que otra persona (3,1 %) prefirió no responder.

Estos resultados evidencian que, aunque la muestra presenta un predominio de empresarios que no reportan pertenencia a grupos poblacionales específicos, también incorpora la participación de personas provenientes de contextos de vulnerabilidad social. Esta diversidad resulta relevante para la investigación, ya que permite reconocer que el acceso a procesos de formación gerencial puede desarrollarse en escenarios con trayectorias personales y empresariales diferentes, aspecto que aporta contexto para la interpretación de las percepciones analizadas en los apartados posteriores.

Pregunta 4. ¿A qué subsector comercial pertenece principalmente su empresa?

Figura 5

Distribución de los empresarios participantes según subsector comercial



Nota. Figura de elaboración propia (2026).

La distribución por subsector comercial evidencia una mayor participación de empresas dedicadas a alimentos y bebidas, con 8 establecimientos (25,0 %), seguida por los negocios de confecciones y calzado con 6 empresas (18,8 %) y el comercio al por menor de artículos para el hogar con 5 empresas (15,6 %). Estos resultados reflejan una composición empresarial diversificada, aunque con predominio de actividades vinculadas al comercio minorista, característica consistente con la dinámica económica de la comuna 7 de Bucaramanga.

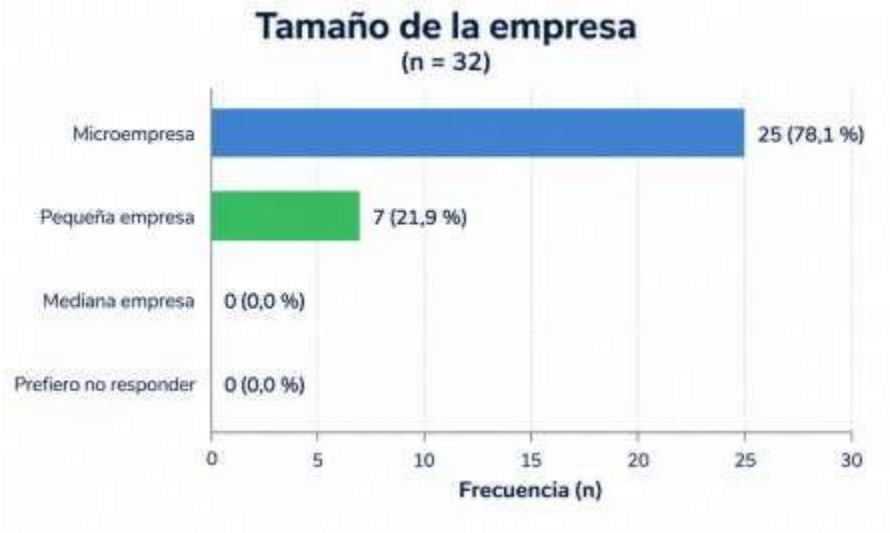
La presencia de diferentes subsectores aporta representatividad a la muestra y permite que las percepciones sobre los programas de formación gerencial sean analizadas desde realidades comerciales diversas. Esta heterogeneidad constituye

un elemento relevante para interpretar posteriormente la aplicabilidad de las competencias gerenciales en contextos empresariales con necesidades operativas diferenciadas.

Pregunta 5. ¿Cuál es el tamaño de su empresa según la clasificación vigente?

Figura 6

Distribución de los empresarios participantes según tamaño de la empresa



Nota. Figura de elaboración propia (2026).

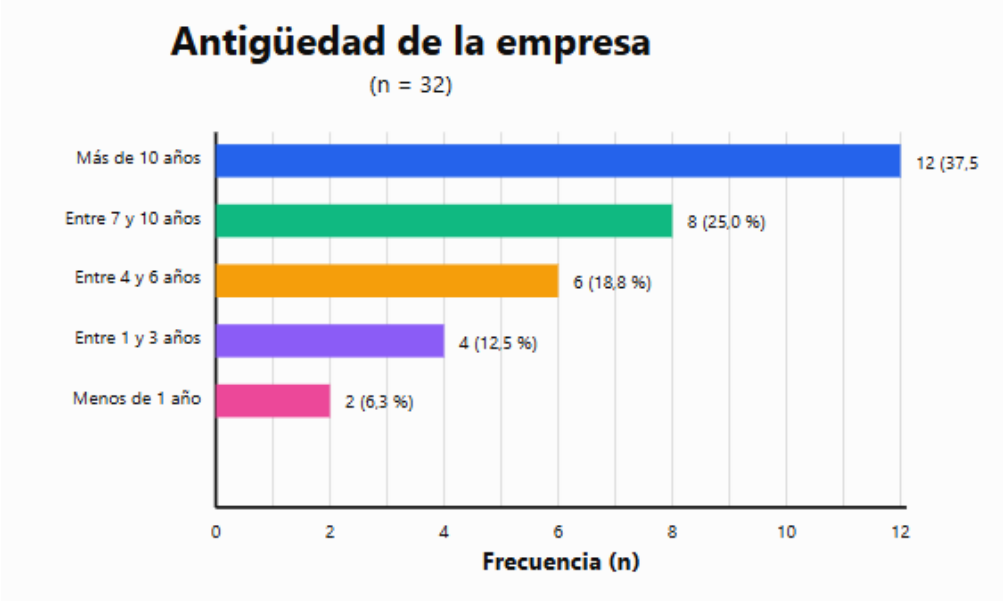
Los resultados muestran un predominio de las microempresas dentro de la muestra analizada, con 25 establecimientos (78,1 %), mientras que 7 empresas (21,9 %) corresponden al segmento de pequeñas empresas. Esta distribución confirma que el estudio recoge principalmente la percepción de unidades productivas de menor escala, condición coherente con la composición del tejido empresarial de la población objeto de investigación.

La concentración de microempresas adquiere relevancia para la interpretación de los resultados posteriores, dado que este tipo de organizaciones suele enfrentar mayores restricciones en recursos, tiempo y acceso a procesos de capacitación. En consecuencia, las percepciones sobre la pertinencia y aplicabilidad de los programas de formación gerencial reflejan, en gran medida, las necesidades propias de empresas cuya gestión depende directamente de sus propietarios o administradores

Pregunta 6. ¿Hace cuánto tiempo se encuentra en funcionamiento su empresa?

Figura 7

Distribución de los empresarios participantes según la antigüedad de la empresa



Nota. Figura de elaboración propia (2026).

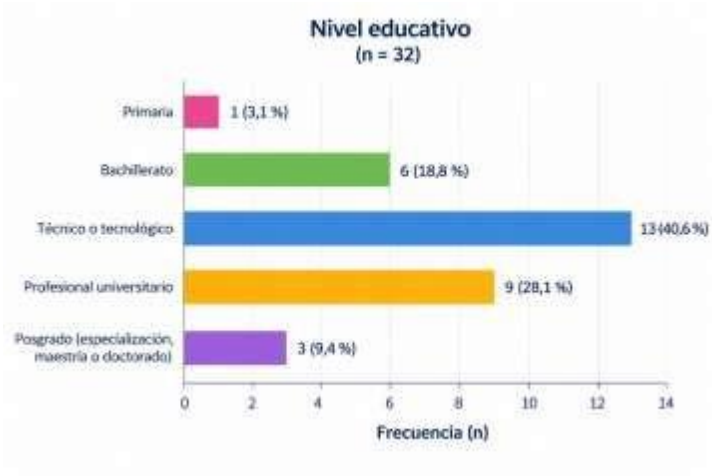
La antigüedad de las empresas evidencia que la mayor parte de los negocios participantes ha logrado mantenerse durante varios años en el mercado. El rango de más de 10 años concentró la mayor participación, con 12 empresas (37,5 %), seguido por el intervalo de 7 a 10 años, con 8 establecimientos (25,0 %). En conjunto, estos resultados indican que el 62,5 % de la muestra corresponde a empresas con una trayectoria consolidada, lo que sugiere la existencia de experiencias acumuladas en la gestión del negocio.

Las empresas con menor tiempo de funcionamiento también estuvieron representadas en la muestra, aunque con una participación más reducida. Esta distribución resulta relevante para la investigación porque permite interpretar las percepciones sobre la formación gerencial desde organizaciones que han enfrentado diferentes etapas del ciclo empresarial, desde procesos recientes de consolidación hasta negocios con una permanencia prolongada en el sector comercial de la comuna 7 de Bucaramanga.

Pregunta 7. ¿Cuál es el nivel educativo más alto que ha alcanzado?

Figura 8

Distribución de los empresarios participantes según nivel educativo



Nota. Tabla de elaboración propia (2026).

Los resultados evidencian que el nivel educativo predominante entre los empresarios participantes corresponde a la formación técnica o tecnológica, con 13 personas (40,6 %), seguido por quienes cuentan con formación profesional universitaria, con 9 participantes (28,1 %). En menor proporción se encuentran los empresarios con estudios de bachillerato, representados por 6 personas (18,8 %), mientras que 3 participantes (9,4 %) manifestaron haber cursado estudios de posgrado y 1 empresario (3,1 %) reportó tener como máximo nivel educativo la primaria.

Esta distribución indica que la mayoría de los empresarios posee un nivel educativo medio y superior, condición que puede facilitar la apropiación de conocimientos y herramientas ofrecidas en los programas de formación gerencial. No obstante, la presencia de participantes con niveles educativos más básicos pone

de manifiesto la necesidad de diseñar estrategias de capacitación con enfoques pedagógicos diferenciados, que favorezcan la comprensión y aplicación práctica de los contenidos en distintos perfiles empresariales.

5.2.2. Dimensiones y percepciones sobre las habilidades blandas

5.2.2.1 Criterio de conversión e interpretación de la escala Likert

Las percepciones de los empresarios sobre la aplicabilidad, la contribución y el desarrollo de las habilidades blandas fueron evaluadas mediante una escala tipo Likert de cinco puntos. Con el propósito de facilitar el análisis estadístico y la comparación entre las diferentes dimensiones del instrumento, cada respuesta fue convertida a un valor numérico comprendido entre 1 y 5, donde el valor más alto representa una percepción más favorable y el valor más bajo una percepción menos favorable frente a la afirmación planteada.

Esta estandarización permitió calcular frecuencias, porcentajes y promedios para cada pregunta, así como obtener un promedio general por dimensión. De esta manera, los resultados pudieron interpretarse bajo un mismo criterio, facilitando la comparación entre las competencias analizadas sin presentar las respuestas como resultados aislados.

Tabla 2

Escala de conversión e interpretación de las respuestas

Valor	Equivalencia en la encuesta	Rango del promedio	Criterio de interpretación
5	Totalmente de acuerdo	4,21 – 5,00	Percepción muy favorable

4	De acuerdo	3,41 – 4,20	Percepción favorable
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2,61 – 3,40	Percepción intermedia
2	En desacuerdo	1,81 – 2,60	Aspecto por fortalecer
1	Totalmente en desacuerdo	1,00 – 1,80	Situación crítica

Nota. Elaboración propia (2026).

5.2.2.2 Percepción sobre la aplicabilidad de la formación en habilidades gerenciales

Esta dimensión evalúa la percepción de los empresarios sobre el potencial aporte que tendría la formación en diferentes habilidades gerenciales para atender las necesidades de sus organizaciones. Las respuestas fueron registradas mediante una escala Likert de cinco puntos, donde 5 corresponde a "Totalmente de acuerdo" y 1 a "Totalmente en desacuerdo", lo que permitió calcular las frecuencias, los promedios y el criterio de interpretación de cada afirmación.

Afirmaciones evaluadas

1) Considero que los programas de formación en liderazgo pueden aportar significativamente a las necesidades reales de mi empresa.
2) Considero que la formación en comunicación efectiva puede mejorar la gestión diaria de mi empresa.
3) Considero que la formación en inteligencia emocional puede contribuir al manejo de situaciones con clientes y colaboradores.
4) Considero que la formación en trabajo colaborativo puede fortalecer el funcionamiento de mi empresa.

Tabla 3

Percepción sobre la aplicabilidad de la formación en habilidades gerenciales

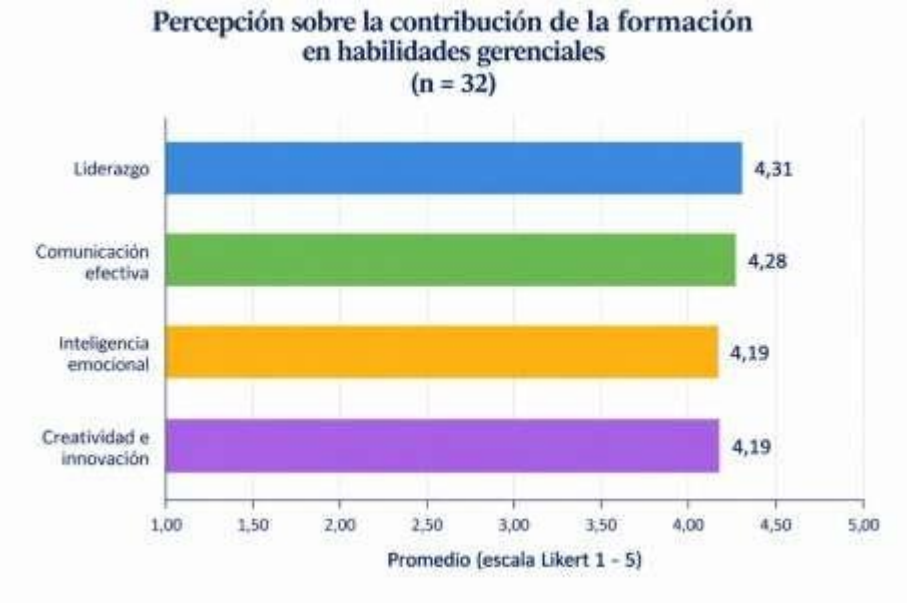
Afirmación	TA (5)	DA (4)	N (3)	ED (2)	TED (1)	Promedio	Interpretación
Considero que los programas de formación en liderazgo pueden aportar significativamente a las necesidades reales de mi empresa.	16	10	4	2	0	4,25	Percepción muy favorable
Considero que la formación en comunicación efectiva puede mejorar la gestión diaria de mi empresa.	14	11	5	2	0	4,16	Percepción favorable
Considero que la formación en inteligencia emocional puede contribuir al manejo de situaciones con clientes y colaboradores.	13	12	5	2	0	4,13	Percepción favorable
Considero que la formación en trabajo colaborativo puede fortalecer el funcionamiento de mi empresa.	12	13	5	2	0	4,09	Percepción favorable

Nota. TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; N = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; ED = En desacuerdo; TED = Totalmente en desacuerdo.

Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a 32 empresarios de las MIPYMES del sector comercial de la comuna 7 de Bucaramanga (2026).

Figura 9

Percepción sobre la contribución de la formación en habilidades gerenciales



Nota. Figura de elaboración propia (2026).

Los resultados evidencian una percepción favorable frente al potencial aporte de la formación en habilidades gerenciales para atender las necesidades de las organizaciones participantes. La afirmación con mayor valoración corresponde a la formación en liderazgo, que obtuvo un promedio de 4,25, ubicándose en la categoría de percepción muy favorable. Este resultado indica que los empresarios reconocen el liderazgo como una competencia con capacidad para fortalecer la dirección del negocio y responder a los retos cotidianos de la gestión empresarial.

Las demás habilidades evaluadas también alcanzan promedios superiores a 4,00, reflejando una percepción positiva sobre la utilidad que tendría la formación

en comunicación efectiva, inteligencia emocional y trabajo colaborativo. Aunque se registran algunas respuestas neutrales y un reducido número de respuestas en desacuerdo, predomina el consenso en que estas competencias representan herramientas con potencial para mejorar el desempeño organizacional, incluso entre empresarios que no necesariamente han participado previamente en procesos formativos.

5.2.2.3 Percepción sobre la aplicabilidad de la formación en habilidades gerenciales

Esta dimensión evalúa la percepción de los empresarios sobre la posibilidad de trasladar a la práctica los conocimientos que podrían adquirirse mediante programas de formación en habilidades gerenciales. Las respuestas fueron registradas mediante una escala Likert de cinco puntos, permitiendo identificar el grado de acuerdo respecto a la viabilidad de implementar estas competencias en la gestión cotidiana de sus empresas.

Afirmaciones evaluadas

5) Considero que los conocimientos adquiridos en una formación sobre liderazgo pueden aplicarse fácilmente en la gestión diaria de mi empresa.
6) Considero que las herramientas aprendidas en una formación sobre comunicación efectiva pueden implementarse en la relación con clientes, proveedores y colaboradores.
7) Considero que las estrategias de inteligencia emocional pueden ponerse en práctica para manejar situaciones difíciles dentro de mi empresa.
8) Considero que las herramientas de trabajo colaborativo pueden incorporarse a la organización del trabajo en mi empresa.

Percepción sobre la aplicabilidad de la formación en habilidades gerenciales

Afirmación	TA (5)	DA (4)	N (3)	ED (2)	TED (1)	Promedio	Interpretación
Considero que los conocimientos adquiridos en una formación sobre liderazgo pueden aplicarse fácilmente en la gestión diaria de mi empresa.	18	9	3	2	0	4,34	Percepción muy favorable
Considero que las herramientas aprendidas en una formación sobre comunicación efectiva pueden implementarse en la relación con clientes, proveedores y colaboradores.	16	11	3	2	0	4,28	Percepción muy favorable
Considero que las estrategias de inteligencia emocional pueden ponerse en práctica para manejar situaciones difíciles dentro de mi empresa.	14	12	4	2	0	4,19	Percepción favorable
Considero que las herramientas de trabajo colaborativo pueden incorporarse a la organización del trabajo en mi empresa.	15	11	4	2	0	4,22	Percepción muy favorable

Nota. TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; N = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; ED = En desacuerdo; TED = Totalmente en desacuerdo. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a 32 empresarios de las MIPYMES del sector comercial de la comuna 7 de Bucaramanga (2026).

Los resultados muestran una percepción ampliamente favorable sobre la posibilidad de llevar a la práctica los conocimientos derivados de la formación en habilidades gerenciales. La afirmación con mayor valoración corresponde a la aplicabilidad de los conocimientos sobre liderazgo, que obtuvo un promedio de 4,34, indicando que la mayoría de los empresarios considera viable incorporar estas herramientas en la gestión cotidiana de sus organizaciones.

De igual forma, las competencias relacionadas con la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo alcanzaron valoraciones superiores a 4,20, mientras que la inteligencia emocional obtuvo un promedio de 4,19, manteniéndose dentro de una percepción favorable. En conjunto, estos resultados sugieren que los empresarios no solo reconocen el valor potencial de estas habilidades, sino que también perciben que su implementación es factible en las dinámicas operativas de las MIPYMES del sector comercial de la comuna 7 de Bucaramanga.

5.2.2.4 Percepción sobre el desarrollo de habilidades gerenciales

Esta dimensión evalúa la percepción de los empresarios sobre la necesidad de fortalecer sus habilidades gerenciales mediante procesos de formación, así como su disposición para desarrollar competencias que favorezcan la gestión de sus empresas. Las respuestas fueron registradas mediante una escala Likert de cinco puntos, donde 5 corresponde a "Totalmente de acuerdo" y 1 a "Totalmente en desacuerdo", permitiendo establecer la distribución de frecuencias, el promedio de cada afirmación y su respectivo criterio de interpretación.

Afirmaciones evaluadas

9) Considero necesario fortalecer mis habilidades de liderazgo para mejorar la dirección de mi empresa.
10) Considero importante desarrollar competencias de comunicación efectiva para fortalecer la gestión de mi negocio.
11) Considero necesario fortalecer habilidades de adaptabilidad e innovación para responder a los cambios del mercado.
12) Estoy dispuesto(a) a participar en programas de formación que contribuyan al desarrollo de mis habilidades gerenciales.

Tabla 4

Percepción sobre el desarrollo de habilidades gerenciales

Afirmación	TA (5)	DA (4)	N (3)	ED (2)	TED (1)	Promedio	Interpretación
Considero necesario fortalecer mis habilidades de liderazgo para mejorar la dirección de mi empresa.	18	10	2	2	0	4,38	Percepción muy favorable
Considero importante desarrollar competencias de comunicación efectiva para fortalecer la gestión de mi negocio.	17	10	3	2	0	4,31	Percepción muy favorable
Considero necesario fortalecer habilidades de adaptabilidad e innovación para responder a los cambios del mercado.	15	11	4	2	0	4,22	Percepción muy favorable
Estoy dispuesto(a) a participar en programas de formación que	16	10	4	2	0	4,25	Percepción muy favorable

contribuyan al desarrollo de mis habilidades gerenciales.

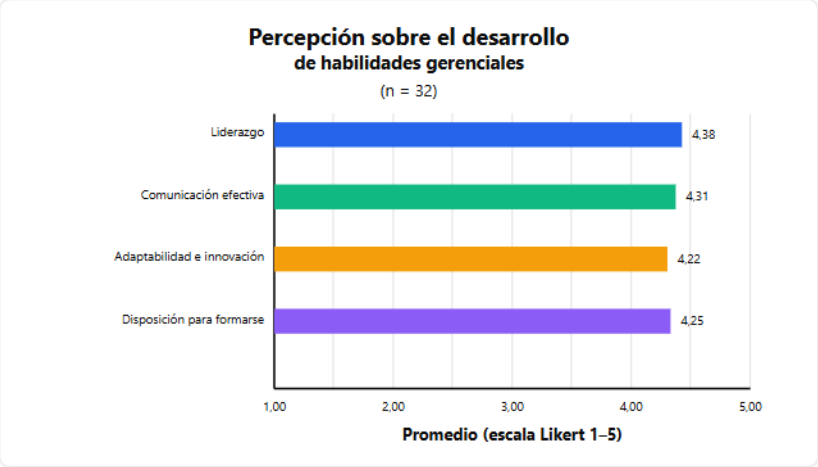
Nota. TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; N = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; ED = En desacuerdo; TED = Totalmente en desacuerdo. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a 32 empresarios de las MIPYMES del sector comercial de la comuna 7 de Bucaramanga (2026).

Los resultados evidencian una percepción altamente favorable respecto a la necesidad de fortalecer las habilidades gerenciales mediante procesos de formación. La afirmación con mayor valoración corresponde al fortalecimiento del liderazgo, que alcanzó un promedio de 4,38, indicando que la mayoría de los empresarios reconoce esta competencia como un elemento prioritario para mejorar la dirección y la toma de decisiones dentro de sus organizaciones. De manera similar, la formación en comunicación efectiva obtuvo un promedio de 4,31, reflejando un amplio consenso sobre su importancia para optimizar la gestión del negocio.

Asimismo, las competencias relacionadas con la adaptabilidad e innovación (4,22) y la disposición para participar en programas de formación (4,25) también registraron valoraciones muy favorables. Estos resultados sugieren que los empresarios no solo reconocen la relevancia de desarrollar nuevas capacidades gerenciales, sino que manifiestan una actitud positiva frente a la posibilidad de participar en procesos de formación que fortalezcan el desempeño y la sostenibilidad de sus empresas.

Figura 10

Percepción sobre el desarrollo de habilidades gerenciales



Nota. Figura de elaboración propia (2026).

5.2.3. Síntesis de la caracterización de la percepción empresarial frente a los programas de formación gerencial

La integración de los resultados obtenidos en las tres dimensiones evaluadas evidencia una percepción ampliamente favorable de los empresarios frente a la formación en habilidades gerenciales como un mecanismo para fortalecer la gestión de las MIPYMES del sector comercial de la comuna 7 de Bucaramanga. En términos generales, los promedios registrados se ubicaron entre 4,09 y 4,38 sobre una escala de cinco puntos, situándose principalmente dentro de las categorías de percepción favorable y percepción muy favorable, de acuerdo con los criterios de interpretación definidos previamente.

La dimensión de contribución concentró las valoraciones más altas en aspectos relacionados con el liderazgo y la comunicación efectiva, reflejando que los empresarios reconocen el potencial de estas competencias para mejorar la toma de decisiones, fortalecer las relaciones con clientes y proveedores e incrementar la

competitividad empresarial. De manera complementaria, la dimensión de aplicabilidad mostró que los participantes consideran viable trasladar estos conocimientos a situaciones concretas de la gestión cotidiana, especialmente en la planificación de actividades, la coordinación del trabajo y el manejo de las relaciones organizacionales.

Por su parte, la dimensión de desarrollo puso de manifiesto una disposición positiva hacia el fortalecimiento de las capacidades gerenciales, destacándose el interés por consolidar competencias de liderazgo, comunicación, adaptabilidad e innovación. Este comportamiento sugiere que los empresarios no solo reconocen la utilidad de estas habilidades, sino que también perciben la necesidad de continuar desarrollándolas como respuesta a los desafíos propios del entorno empresarial.

Tabla 5

Síntesis de los resultados obtenidos por dimensión

Dimensión	Promedio general	Criterio de interpretación
Contribución	4,24	Percepción muy favorable
Aplicabilidad	4,26	Percepción muy favorable
Desarrollo	4,29	Percepción muy favorable

Nota. Tabla de elaboración propia (2026).

En conjunto, estos resultados muestran una tendencia consistente hacia el reconocimiento de la formación en habilidades gerenciales como un recurso pertinente para fortalecer el desempeño empresarial. Esta síntesis constituye el punto de partida para el siguiente apartado, en el cual se contrastarán estas percepciones con las competencias identificadas en la revisión documental desarrollada en el primer objetivo específico, permitiendo establecer los principales puntos de convergencia y las brechas existentes entre la evidencia teórica y la realidad percibida por los empresarios participantes.

5.3. Comparación entre la literatura especializada y la percepción de los empresarios

El tercer objetivo específico se orientó a contrastar las habilidades blandas identificadas en la literatura especializada con la percepción manifestada por los empresarios de las MIPYMES del sector comercial de la comuna 7 de Bucaramanga. Este ejercicio permite ir más allá de la presentación independiente de los resultados obtenidos en los objetivos anteriores, estableciendo puntos de convergencia y aspectos que evidencian oportunidades de fortalecimiento en la formación gerencial. Desde esta perspectiva, la comparación busca determinar en qué medida las prioridades identificadas por la evidencia académica encuentran correspondencia en la experiencia y valoración de los empresarios participantes.

5.3.1. Correspondencia entre las habilidades blandas priorizadas por la literatura y la percepción empresarial

Tabla 6

Comparación entre las habilidades blandas priorizadas por la literatura y la percepción empresarial

Habilidad blanda	Evidencia de la literatura	Percepción empresarial	Nivel de correspondencia
Liderazgo	Competencia estratégica para orientar equipos y fortalecer la gestión empresarial (Cano Sánchez y Restrepo Serna, 2025).	78,1 % considera que la formación fortalece el liderazgo y 81,3 % percibe mejoras para dirigir equipos.	Alta
Comunicación efectiva	Favorece la coordinación organizacional y la toma de decisiones (Pérez Cervantes y Linares Soscue, 2025).	81,3 % reconoce mejoras en la comunicación.	Alta
Inteligencia emocional	Fortalece las relaciones laborales y el liderazgo (Cárdenas Valderrama, 2025).	84,4 % considera que la formación desarrolla esta competencia.	Alta

Adaptabilidad	Permite responder a cambios del entorno competitivo (González Rodríguez y Ramírez León, 2026).	84,4 % percibe fortalecimiento de la capacidad de adaptación.	Alta
Trabajo colaborativo	Incrementa la integración de los equipos y la gestión organizacional (Palma Cardoso et al., 2022).	87,5 % reconoce mejoras en el trabajo colaborativo.	Muy alta
Creatividad	Favorece la innovación y la solución de problemas (Padilla Analuisa, 2025).	81,3 % considera que la formación fortalece esta competencia.	Alta

Nota. Tabla de elaboración propia. (2026).

Al observar conjuntamente la evidencia documental y los resultados obtenidos mediante la encuesta, se identifica una correspondencia ampliamente favorable entre las habilidades blandas que la literatura reconoce como prioritarias y aquellas que los empresarios consideran relevantes para la gestión de sus organizaciones. Esta coincidencia resulta especialmente significativa porque valida el supuesto central del estudio: las competencias más destacadas por la investigación académica también son percibidas por los directivos como elementos determinantes para enfrentar las exigencias del entorno empresarial. Más que una simple coincidencia porcentual, esta convergencia demuestra que las necesidades identificadas desde la teoría encuentran respaldo en la experiencia cotidiana de quienes administran las MIPYMES del sector comercial.

Uno de los aspectos donde la correspondencia resulta más evidente es el liderazgo. Mientras la literatura lo describe como una competencia capaz de orientar equipos, fortalecer la coordinación organizacional y facilitar la consecución de objetivos empresariales, los resultados del instrumento muestran que una amplia mayoría de los participantes reconoce que los programas de formación fortalecen tanto su liderazgo como su capacidad para dirigir equipos de trabajo. Esta

coincidencia sugiere que los empresarios no perciben el liderazgo como una condición innata, sino como una competencia susceptible de desarrollarse mediante procesos formativos orientados al ejercicio efectivo de la dirección empresarial (Cano Sánchez y Restrepo Serna, 2025).

Una situación similar se presenta con la comunicación efectiva, la inteligencia emocional y el trabajo colaborativo, competencias que alcanzaron algunos de los niveles más altos de aceptación dentro del instrumento aplicado. La literatura plantea que estas habilidades favorecen la coordinación interna, fortalecen las relaciones laborales y mejoran la interacción entre directivos y colaboradores, mientras que los empresarios reconocen beneficios concretos en la manera como se comunican, coordinan equipos y desarrollan procesos colaborativos dentro de sus organizaciones. Esta correspondencia adquiere especial importancia en el contexto de las MIPYMES, donde la cercanía entre quienes lideran la empresa y sus colaboradores hace que estas competencias produzcan efectos inmediatos sobre el funcionamiento organizacional (Pérez Cervantes y Linares Soscue, 2025).

La adaptabilidad y la creatividad también presentan una coincidencia relevante entre ambos enfoques. Los estudios revisados sostienen que estas competencias permiten responder con mayor flexibilidad a los cambios tecnológicos, comerciales y organizacionales, mientras que los empresarios valoran positivamente el aporte de la formación para fortalecer su capacidad de adaptación y generar soluciones frente a problemas empresariales. Este comportamiento permite interpretar que los participantes reconocen la necesidad de desarrollar competencias que trasciendan el conocimiento técnico y faciliten respuestas más ágiles frente a escenarios caracterizados por la incertidumbre y la transformación permanente (González Rodríguez y Ramírez León, 2026).

En conjunto, la comparación evidencia que la literatura y la percepción empresarial convergen en reconocer un perfil gerencial donde las habilidades blandas ocupan un lugar estratégico dentro del desempeño organizacional. No obstante, esta coincidencia también deja entrever que el principal desafío ya no consiste en demostrar la importancia de estas competencias, sino en fortalecer la manera como los programas de formación logran traducir ese reconocimiento en experiencias más contextualizadas, flexibles y ajustadas a la realidad operativa de las MIPYMES.

5.3.2. Implicaciones de las convergencias y oportunidades de fortalecimiento para las MIPYMES

Si bien la comparación evidencia una alta correspondencia entre la literatura y la percepción empresarial respecto a la importancia de las habilidades blandas, el análisis conjunto también permite identificar oportunidades de fortalecimiento relacionadas con el diseño y la implementación de los programas de formación gerencial. Los resultados del segundo objetivo mostraron que las valoraciones más moderadas se concentraron en aspectos vinculados con la pertinencia de la oferta formativa, especialmente en la adecuación de los contenidos a las necesidades específicas de las empresas y en las condiciones que facilitan la participación de los empresarios. Esta situación indica que el reconocimiento de la importancia de las habilidades blandas no garantiza, por sí solo, que la formación responda plenamente a las realidades del contexto empresarial.

Un aspecto relevante que emerge de la comparación es la diferencia entre el reconocimiento de una competencia y su transferencia efectiva al entorno organizacional. La literatura insiste en que las habilidades blandas alcanzan un mayor impacto cuando se desarrollan mediante experiencias contextualizadas, mientras que los empresarios manifiestan una percepción más cautelosa respecto

a la pertinencia de algunos programas existentes. Esta diferencia permite inferir que las necesidades actuales de las MIPYMES demandan procesos formativos más cercanos a las situaciones reales que enfrentan sus directivos, incorporando metodologías basadas en casos prácticos, resolución de problemas y escenarios propios del sector comercial (Ramírez Cortés et al., 2025).

La comparación también permite reconocer que las competencias mejor valoradas por los empresarios son precisamente aquellas relacionadas con la interacción humana y la conducción de equipos. El liderazgo, la comunicación, la inteligencia emocional y el trabajo colaborativo alcanzaron niveles de aceptación superiores al ochenta por ciento, lo que demuestra que estas capacidades poseen una utilidad claramente identificable dentro del ejercicio cotidiano de la gestión empresarial. Este comportamiento respalda la necesidad de que los programas de formación mantengan estas competencias como ejes prioritarios y las articulen con herramientas administrativas que faciliten su aplicación práctica dentro de las organizaciones (Ventura Hernández et al., 2024).

Finalmente, las convergencias identificadas entre la evidencia académica y la percepción empresarial fortalecen el aporte del presente estudio al demostrar que las habilidades blandas constituyen un componente estratégico para la gestión de las MIPYMES del sector comercial de la comuna 7 de Bucaramanga. Al mismo tiempo, las diferencias observadas en la percepción sobre la pertinencia de la oferta formativa orientan la formulación de estrategias dirigidas a mejorar la contextualización, la flexibilidad y la aplicabilidad de los programas gerenciales, aspecto que servirá como fundamento para la propuesta desarrollada en el siguiente capítulo del trabajo de grado.

5.3.3. Oferta de programas de formación gerencial y brechas de acceso para las MIPYMES

La revisión documental permitió identificar que en Colombia existe una oferta diversa de programas orientados al fortalecimiento de las competencias gerenciales y las habilidades blandas de empresarios y directivos de las MIPYMES. Esta oferta combina iniciativas de carácter público, lideradas principalmente por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), con programas desarrollados por cámaras de comercio y universidades, los cuales presentan diferencias importantes en términos de costo, modalidad, requisitos de acceso y nivel de especialización.

Desde la perspectiva del fortalecimiento empresarial, esta diversidad representa una oportunidad para el desarrollo de capacidades directivas; sin embargo, también evidencia que el acceso efectivo a procesos de formación especializada continúa condicionado por factores económicos y administrativos. Mientras las entidades públicas ofrecen programas gratuitos mediante convocatorias o estrategias dirigidas al fortalecimiento del tejido empresarial, las instituciones privadas concentran una oferta de mayor profundidad académica cuyo costo puede convertirse en una barrera para los microempresarios.

Esta situación resulta pertinente para la presente investigación, puesto que permite contextualizar el escenario en el cual los empresarios de la comuna 7 de Bucaramanga construyen su percepción frente a la formación gerencial. En consecuencia, no solo resulta relevante identificar qué competencias consideran prioritarias, sino también reconocer cuáles son las posibilidades reales que tienen para acceder a programas que contribuyan a su desarrollo.

Tabla 7

Comparación de la oferta de programas de formación gerencial y habilidades blandas para MIPYMES en Colombia (2025–2026)

Entidad	Programa	Costo Aprox.	Modalidad	Principales competencias desarrolladas	Acceso
SENA	Formación Continua Especializada	Gratuito	Virtual y presencial	Liderazgo, transformación digital, productividad y fortalecimiento empresarial	Convocatorias dirigidas al sector productivo.
SENA	Formación Continua Especial Popular	Gratuito	Presencial y comunitaria	Liderazgo comunitario, organización y fortalecimiento de la economía popular	Circular 192 de 2025 SENA
SENA	Centros de Reindustrialización ZASCA	Gratuito	Presencial	Liderazgo empresarial, mejora productiva e innovación	Unidades productivas seleccionadas.
Cámara de Comercio de Bucaramanga	Formación empresarial a la medida	Variable	Presencial y virtual	Estrategia, innovación y gestión humana	Empresas afiliadas y no afiliadas.

Cámara de Comercio de Bucaramanga	Diplomado Liderazgo Consciente y Estrategia Empresarial	$1.200.000	Híbrida	Inteligencia emocional, coaching, liderazgo estratégico e innovación	Inscripción abierta.
Cámara de Comercio de Bucaramanga	Diplomado Coaching y Liderazgo	$2.530.000	Virtual	Liderazgo organizacional y desarrollo de equipos	Inscripción abierta.
Cámara de Comercio de Bucaramanga – Universidad de La Sabana	Especialización en Gerencia Comercial	$13.694.000	Híbrida	Dirección comercial y liderazgo estratégico	Pago individual.
Cámara de Comercio de Bucaramanga – Universidad de los Andes	Alta Dirección en Gestión y Liderazgo Estratégico	$23.000.000	Presencial	Liderazgo ejecutivo, pensamiento estratégico y gestión del cambio	Pago individual.

Nota. Elaboración propia con base en información oficial del SENA, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y las universidades participantes (2025–2026).

La comparación de la oferta permite identificar una primera brecha relacionada con el costo de acceso. Los programas públicos del SENA son completamente gratuitos y buscan beneficiar a trabajadores, empresarios y actores de la economía popular mediante convocatorias nacionales y territoriales. En contraste, la formación especializada ofrecida por instituciones privadas inicia

alrededor de $1.200.000 en diplomados y puede superar los $23.000.000 en programas de alta dirección, diferencia que representa una limitación significativa para las microempresas con menor capacidad financiera.

Una segunda brecha corresponde a las condiciones de acceso. Los programas gratuitos dependen generalmente de convocatorias, cupos disponibles o procesos de selección institucional, mientras que la oferta privada permanece abierta durante gran parte del año mediante inscripción inmediata siempre que el participante pueda asumir el costo correspondiente. Esta diferencia puede incidir en la continuidad de los procesos de capacitación y en la posibilidad de acceder oportunamente a contenidos especializados.

También se evidencia una brecha en el nivel de especialización de los contenidos. La oferta pública privilegia competencias transversales como liderazgo, productividad, innovación y transformación digital, orientadas al fortalecimiento general de las unidades productivas. Por su parte, los programas privados incorporan contenidos de mayor profundidad en áreas como coaching ejecutivo, inteligencia emocional aplicada, pensamiento estratégico, dirección comercial y gestión del cambio, lo que incrementa su valor agregado, pero también eleva significativamente su costo.

Finalmente, la revisión muestra una brecha territorial relativa. Aunque Bucaramanga cuenta con una oferta importante articulada entre el SENA, la Cámara de Comercio y diferentes universidades, el acceso a programas de alta especialización continúa concentrándose en alternativas de mayor inversión económica, situación que puede limitar la participación de microempresarios pertenecientes al sector comercial de la comuna 7, quienes suelen disponer de recursos más restringidos para procesos de formación prolongados.

En conjunto, estos hallazgos complementan la identificación de las habilidades blandas priorizadas por la literatura y permiten comprender que el desarrollo de dichas competencias no depende únicamente de su reconocimiento conceptual, sino también de las condiciones reales de acceso a programas formativos pertinentes, asequibles y ajustados a las necesidades de las MIPYMES. Este contexto constituye un referente importante para interpretar, en el siguiente apartado, la percepción manifestada por los empresarios participantes respecto a la oferta de formación gerencial disponible.

5.4. Formulación de estrategias para el fortalecimiento de las habilidades blandas en las MIPYMES del sector comercial

Los resultados obtenidos durante la investigación permiten afirmar que existe una correspondencia significativa entre las habilidades blandas priorizadas por la literatura y las competencias que los empresarios consideran determinantes para la gestión de sus organizaciones. Sin embargo, el análisis realizado también evidenció oportunidades de mejora relacionadas con la contextualización de los programas de formación, la flexibilidad en su desarrollo y la necesidad de facilitar una mayor transferencia del aprendizaje hacia la realidad operativa de las MIPYMES. Estas condiciones justifican la formulación de una propuesta orientada a fortalecer los procesos de formación gerencial desde una perspectiva más cercana a las necesidades del sector comercial de la comuna 7 de Bucaramanga.

En este sentido, las estrategias propuestas no constituyen recomendaciones generales desvinculadas de la investigación, sino acciones construidas a partir de los hallazgos obtenidos en los objetivos anteriores. La propuesta busca integrar los elementos que alcanzaron mayor aceptación entre los empresarios con aquellos

aspectos donde se identificaron oportunidades de fortalecimiento, procurando ofrecer alternativas viables que puedan ser implementadas por instituciones formadoras, entidades de apoyo empresarial y las propias organizaciones interesadas en desarrollar las competencias directivas de sus líderes.

5.4.1. Formulación de estrategias para el fortalecimiento de las habilidades blandas

Como punto de partida para la propuesta, se consolidaron los principales hallazgos identificados durante la investigación y se relacionaron con acciones orientadas a fortalecer las competencias gerenciales más relevantes para las MIPYMES.

Tabla 8

Estrategias propuestas para el fortalecimiento de las habilidades blandas

Hallazgo identificado	Estrategia propuesta	Competencia priorizada
Necesidad de mayor contextualización de la formación.	Incorporar talleres basados en casos reales del sector comercial.	Liderazgo y toma de decisiones.
Limitaciones de tiempo para participar en capacitaciones.	Implementar programas modulares y modalidades híbridas.	Adaptabilidad.
Alta valoración del trabajo colaborativo.	Crear espacios de aprendizaje entre empresarios.	Trabajo colaborativo.
Necesidad de fortalecer la transferencia del aprendizaje.	Establecer seguimiento posterior a las capacitaciones.	Aplicabilidad.
Reconocimiento del valor de la inteligencia emocional.	Desarrollar talleres sobre liderazgo emocional y comunicación efectiva.	Inteligencia emocional.

Nota: elaboración propia (2026).

La primera estrategia responde a la necesidad de fortalecer la contextualización de los procesos formativos. Los resultados del segundo objetivo mostraron que, aunque los empresarios reconocen el valor de las capacitaciones, mantienen una percepción más moderada respecto a su pertinencia cuando los contenidos no reflejan suficientemente las condiciones propias de las MIPYMES. Por esta razón, se propone incorporar metodologías basadas en casos reales del sector comercial, ejercicios de resolución de problemas y simulaciones que permitan trasladar los aprendizajes al contexto donde los empresarios desarrollan sus actividades. Este enfoque favorece la construcción de aprendizajes significativos y fortalece la capacidad de los participantes para aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones concretas de gestión (Ramírez Cortés et al., 2025).

Otra línea prioritaria corresponde a la flexibilidad en la oferta de formación. Durante la caracterización de la percepción empresarial quedó en evidencia que la

disponibilidad de tiempo continúa siendo un factor que condiciona la participación de una parte de los empresarios en este tipo de programas. Frente a esta realidad, resulta conveniente promover esquemas modulares, modalidades híbridas y sesiones de menor duración que permitan compatibilizar las actividades formativas con las responsabilidades propias de la dirección empresarial. Este tipo de organización favorece una mayor continuidad en los procesos de aprendizaje y facilita que las competencias desarrolladas puedan incorporarse progresivamente a la gestión cotidiana de las organizaciones (González Rodríguez y Ramírez León, 2026).

Los resultados también mostraron una valoración especialmente alta hacia las competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación y la inteligencia emocional. Este comportamiento justifica la formulación de talleres específicos orientados al desarrollo de estas capacidades mediante metodologías participativas, ejercicios de retroalimentación y actividades que fortalezcan la gestión de equipos desde situaciones reales del entorno empresarial. El fortalecimiento de estas competencias resulta particularmente relevante porque incide sobre la manera como los directivos coordinan personas, gestionan conflictos y construyen ambientes laborales más colaborativos (Cano Sánchez y Restrepo Serna, 2025).

De igual forma, la elevada aceptación obtenida por el trabajo colaborativo permite plantear la creación de comunidades de aprendizaje entre empresarios, donde el intercambio de experiencias se convierta en un mecanismo permanente de fortalecimiento de competencias. La conformación de estos espacios facilita la circulación de buenas prácticas, el análisis conjunto de problemáticas comunes y la construcción de soluciones adaptadas a las características del sector comercial, contribuyendo además a consolidar redes de apoyo entre las MIPYMES participantes (Palma Cardoso et al., 2022).

Finalmente, la investigación evidencia que el impacto de la formación no debe finalizar con la culminación de las actividades académicas. Por ello, se propone incorporar mecanismos de seguimiento posteriores a las capacitaciones mediante acompañamientos, sesiones de retroalimentación y evaluación de la aplicación del aprendizaje dentro de las empresas. Esta estrategia permite fortalecer la transferencia del conocimiento y favorece que las competencias desarrolladas durante el proceso formativo generen cambios observables en la gestión empresarial, aspecto identificado como una de las principales oportunidades de mejora durante el desarrollo del estudio (Ventura Hernández et al., 2024).

5.4.2. Lineamientos para la implementación de las estrategias en las MIPYMES

La formulación de estrategias adquiere mayor utilidad cuando se acompaña de orientaciones que faciliten su implementación dentro del contexto organizacional. Considerando las características de las MIPYMES participantes y las tendencias identificadas durante la investigación, se establecieron una serie de lineamientos dirigidos a favorecer la incorporación gradual de estas acciones dentro de los procesos de formación gerencial.

Tabla 9

Lineamientos para la implementación de las estrategias propuestas

Línea de acción	Acción prioritaria	Resultado esperado
Diagnóstico	Identificar necesidades formativas antes de cada programa.	Formación más pertinente.
Diseño	Incorporar casos reales y metodologías activas.	Mayor apropiación del aprendizaje.
Ejecución	Implementar modalidades flexibles y horarios adaptados.	Mayor participación empresarial.
Seguimiento	Evaluar la aplicación del aprendizaje en la empresa.	Transferencia del conocimiento.

Mejora continua	Recoger retroalimentación periódica de los participantes.	Actualización permanente de la oferta formativa.

Nota: Tabla de elaboración propia (2026).

El primer lineamiento plantea la necesidad de realizar diagnósticos previos antes de diseñar cualquier proceso de formación. La investigación mostró que la percepción sobre la pertinencia mejora cuando los contenidos guardan relación con las necesidades específicas del contexto empresarial, por lo que identificar previamente las expectativas, dificultades y prioridades de los empresarios permite construir programas con un mayor nivel de contextualización y utilidad práctica.

En cuanto al diseño metodológico, resulta conveniente privilegiar estrategias activas de aprendizaje donde predominen estudios de caso, simulaciones empresariales, análisis colaborativo y ejercicios de aplicación inmediata. Este tipo de metodologías responde de manera más efectiva a las características del aprendizaje por competencias promovido por las UTS, donde el conocimiento adquiere mayor significado cuando puede ser aplicado en escenarios reales de desempeño.

La ejecución de los programas también requiere considerar las condiciones particulares de los empresarios participantes. La implementación de modalidades híbridas, horarios flexibles y actividades organizadas por módulos facilita la permanencia de los directivos en los procesos formativos sin afectar significativamente la operación diaria de sus empresas. Esta organización contribuye además a que el aprendizaje pueda incorporarse progresivamente al funcionamiento de la organización, fortaleciendo la apropiación de las competencias desarrolladas.

Por último, el seguimiento y la mejora continua constituyen elementos indispensables para garantizar la sostenibilidad de la propuesta. Evaluar

periódicamente la aplicación de los aprendizajes, recoger retroalimentación de los participantes y actualizar los contenidos conforme evolucionan las necesidades del sector comercial permitirá consolidar una oferta formativa más dinámica y pertinente. En conjunto, estos lineamientos convierten la propuesta en una herramienta de aplicación práctica que articula las necesidades identificadas por los empresarios con las competencias priorizadas por la literatura especializada, fortaleciendo así el aporte del presente trabajo al desarrollo de las MIPYMES de la comuna 7 de Bucaramanga.

6. CONCLUSIONES

La revisión de la literatura permitió establecer que el liderazgo, la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, la adaptabilidad, el trabajo colaborativo y la creatividad constituyen las habilidades blandas con mayor relevancia para la gestión de las MIPYMES del sector comercial. La evidencia analizada demuestra que estas competencias fortalecen la dirección empresarial, favorecen la coordinación de equipos y mejoran la capacidad de respuesta frente a entornos dinámicos, consolidándose como un referente para comprender las necesidades actuales de la formación gerencial.

La caracterización realizada con los 32 empresarios evidenció una percepción favorable hacia los programas de formación gerencial, especialmente en lo relacionado con el fortalecimiento del liderazgo y el desarrollo de habilidades blandas. No obstante, también se identificaron oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la pertinencia de la oferta formativa, su contextualización frente a la realidad de las MIPYMES y las condiciones que facilitan la participación de los empresarios en estos procesos.

El contraste entre la evidencia documental y la percepción de los empresarios confirmó una alta correspondencia entre las competencias priorizadas por la literatura y aquellas que los directivos consideran fundamentales para la gestión de sus organizaciones. Esta convergencia permite concluir que las habilidades blandas han dejado de percibirse como competencias complementarias para convertirse en un componente estratégico del desempeño gerencial y de la competitividad empresarial.

Finalmente, la formulación de estrategias permitió consolidar una propuesta orientada a fortalecer la contextualización de los programas de formación, facilitar la transferencia del aprendizaje y promover metodologías más participativas y flexibles para el desarrollo de competencias gerenciales. Estas acciones constituyen una alternativa viable para que las instituciones formadoras y las MIPYMES fortalezcan sus procesos de capacitación y contribuyan a una gestión empresarial más efectiva y sostenible.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las instituciones que diseñan y ejecutan programas de formación gerencial fortalecer la contextualización de sus contenidos mediante metodologías basadas en casos reales, ejercicios prácticos y situaciones propias del sector comercial. Asimismo, resulta conveniente incorporar modalidades flexibles que faciliten la participación de propietarios, gerentes y administradores sin afectar el desarrollo de las actividades propias de las MIPYMES.

A las empresas del sector comercial de la comuna 7 de Bucaramanga se les recomienda promover procesos permanentes de fortalecimiento de las habilidades blandas como parte de su gestión organizacional. La incorporación de acciones orientadas al liderazgo, la comunicación efectiva, la inteligencia emocional y el trabajo colaborativo puede favorecer una mejor coordinación de los equipos, fortalecer la toma de decisiones y aumentar la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno empresarial.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el alcance del estudio mediante la participación de un mayor número de MIPYMES y la incorporación de otros sectores económicos, con el fin de contrastar las percepciones identificadas en este trabajo y evaluar el impacto que tienen los programas de formación gerencial sobre el desarrollo de habilidades blandas en diferentes contextos organizacionales.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía de Bucaramanga. (2024). Análisis de Situación de Salud (ASIS) Bucaramanga 2024: Capítulo I. Configuración del territorio. https://www.bucaramanga.gov.co/shared-files/208521/2024-ASIS-Bucaramanga-2024-Version-final-AJUSTADA.pdf

Alcaldía de Bucaramanga. (2014). Acuerdo Municipal 011 de 2014 por el cual se adopta el Plan de Ordenamiento Territorial de segunda generación del municipio de Bucaramanga 2014-2027. Portal POT Bucaramanga. https://www.bucaramanga.gov.co/pot-bga/

Cano Sánchez, S. y Restrepo Serna, P. (2025). *La falta de competencias blandas en directivos de PYMES manufactureras: Una amenaza para la sostenibilidad empresarial en el Municipio de Sabaneta – Antioquia.* [Tesis de grado, Corporación universitaria Itagüí]. https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/13d85eda-67bc-4e72-ba85-b23276a82a86/content

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2025). Diplomado en Coaching y Liderazgo.https://www.camaradirecta.com/en/eventos-estrategicos/diplomados/diplomado-en-coaching-y-liderazgo/

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2026). Diplomado Liderazgo Consciente y Estrategia Empresarial. https://www.camaradirecta.com/formacion/programa/liderazgo-consciente-y-estrategia-empresarial/?nuevo=true

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2026). Oferta de formación empresarial y especializaciones. https://www.camaradirecta.com/formacion/programa/programa-en-alta-direccion-en-gestion-y-liderazgo-estrategico-universidad-de-los-andes/?nuevo=true

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2026). Programa en Alta Dirección en Gestión y Liderazgo Estratégico – Universidad de los Andes. https://www.camaradirecta.com/formacion/programa/programa-en-alta-direccion-en-gestion-y-liderazgo-estrategico-universidad-de-los-andes/?nuevo=true

Cardenas Valderrama, J. (2025). *Estrategia formativa de fortalecimiento del ser mediante habilidades blandas desde la perspectiva del tecnólogo en gestión empresarial del SENA.* [Tesis de grado, Universidad Sergio Arboleda]. https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/2331/Estrategia%20formativa%20de%20fortalecimiento%20del%20ser%20mediante%20habilidades.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Calle Mollo, S. E. (2023). *Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 1–15. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7016

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2024). *Informe de dinámica empresarial de Santander 2018–2023.* Bucaramanga, Colombia. https://confecamaras.org.co/investigaciones-economicas/informes-dinamica-empresarial/

Casari, L. M. (2022). *Diseños cuantitativos de investigación en psicología: Una introducción*. Investigaciones en Psicología, 25(2), 1–12 https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/203526/CONICET_Digital_Nro.ff836410-5304 4584-bf84-b7d5c1fe3ebe_B.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Cardenas Valderrama, J. (2025). *Estrategia formativa de fortalecimiento del ser mediante habilidades blandas desde la perspectiva del tecnólogo en gestión empresarial del SENA.* [Tesis de grado, Universidad Sergio Arboleda]. https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/2331/Estrategia%20formativa%20de%20fortalecimiento%20del%20ser%20mediante%20habilidades.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cerna Ortiz, D. y Mercado Salgado, P. (2023). Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *Revista Ciencia ergo sum.*

Chuman Aquino, A. (2024). *Desarrollo organizacional y competitividad empresarial de la empresa agraria Azucarera Andahuasi, Sayan, 2023.* [Tesis de grado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrion].

Congreso de la República de Colombia. (2000). Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial No. 44.078.

Congreso de la República de Colombia. (2002). Ley 789 de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social. Diario Oficial No. 45.046.

Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 45.628.

Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1064 de 2006. Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano. Diario Oficial No. 46.341.

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2016). Documento CONPES 3866. Política Nacional de Desarrollo Productivo.

Flores Peñailillo, C., Flores Alvarado, S., y Alvarado Orellana, S. (2024). *Estimación de parámetros cuando la muestra es la población: Reflexiones sobre los posibles caminos metodológicos*. Inferencias – Boletín de Bioestadística, (11), 6–10. https://revistasdex.uchile.cl/index.php/int/article/download/15211/15241

González Rodríguez, J y Ramírez León Jimmy, A. (2026). *Evaluación de la viabilidad de BOOZ Consulting Group como consultoría en habilidades blandas para PYMES con desafíos en retención de talento*. [Trabajo de Grado, EAN] https://hdl.handle.net/10882/19188

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.ª ed.). McGraw-Hill.

Kalušić, A., Talović, M., & Ormanović, Š. (2019). The role and importance of motivation of hrm. Sport Scientific And Practical Aspects International

Scientific. *Journal of Kinesiology*, 16(1), 17-23. https://sportspa.ftos.untz.ba/index.php/sportspa/article/view/184

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Decreto 957 de 2019. Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, reglamentando el criterio de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Omar, K. M. (2021). Factors Motivating Human Resources Management (HRM) in the Public and Private Sectors. *Open Journal of Business and Management*, 09(02), 688-700. https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92036

Padilla Analuisa, R. (2025). Habilidades blandas y desarrollo sostenible empresarial con enfoque en la innovación y creatividad. [Trabajo de grado, Universidad Estatal del sur de Manabí]. https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7633/1/Padilla%20Analuisa%20Rub%c3%a9n%20Dar%c3%ado.pdf

Pérez Cervantes, M. J. y Linares Soscué, L. V. (2025). *Análisis del rol de las habilidades blandas en la gestión de proyectos en MIPYMES de Palmira (Valle Del Cauca)* [Tesis de Maestría, Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO]. Repositorio UNIMINUTO. https://repository.uniminuto.edu/items/94b43f08-3d7b-4fd0-8cc9-d24c4ead410d

Ramírez Cortés, V., Hernández Bonilla, B. E., & Sandoval Trujillo, S. J. (2025). La gerencia estratégica como base estructural en la sostenibilidad y competitividad de las MIPYMES. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, *16*(31). https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2619

Romero Urrea, H., Real Cotto, J. J., Ordóñez Sánchez, J. L., Gavino Díaz, G. E., y Saldarriaga, G. (2021). *Metodología de la investigación*. Edicumbre Editorial Corporativa. https://doi.org/10.47606/ACVEN/ACLIB0017

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2025, 27 de febrero). Emprendedores de Santander reciben formación especializada para impulsar sus negocios. https://historico.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=7957

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2025, 6 de junio). Con más de $52 mil millones el SENA fortalecerá la formación de los trabajadores del país. https://historico.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=8266

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2025). Circular 192 de 2025: Lineamientos para la ejecución de la Formación Continua Especial Popular. https://normograma.sena.edu.co/compilacion/docs/circular_sena_0192_2025.htm

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2023). Programa de Formación Continua Especializada: evaluación técnica y presupuestal. https://www.sena.edu.co/es-co/Empresarios/Documents/Evaluacio%CC%81n%20te%CC%81cnica%20y%20presupuesta%20definitiva.pdf

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2014). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379. https://doi.org/10.2307/20159049

Ventura Hernández, E., Seminario Unzueta, R., Purizaca Curo, R. y Fajardo Canaval, M. (2024). Manejo de habilidades blandas para la buena gestión empresarial de instituciones educativas en el sector privado. *Revista científica UISRAEL.* 11 (3). https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862024000300159

Wani, J. A. (2023). Human Resources Management. En Reference Module in Social Sciences. *Elsevier.* https://doi.org/10.1016/B978-0-323-95689-5.00051-1

9. APÉNDICES

Apéndice A: Instrumento de recolección de información

Encuesta sobre percepción de los programas de formación gerencial y habilidades blandas en las MIPYMES del sector comercial de la comuna 7 de Bucaramanga

Presentación

Cordial saludo.

La presente encuesta hace parte del proyecto de investigación "Análisis de la percepción empresarial frente a los programas de formación gerencial y las habilidades blandas necesarias para la gestión de las MIPYMES en la comuna 7 de Bucaramanga, período 2025-2026", desarrollado en el programa de Tecnología en Gestión Empresarial de las Unidades Tecnológicas de Santander.

Su participación es voluntaria y la información será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

- **Consentimiento informado y tratamiento de datos personales**

En cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y demás normas relacionadas con la protección de datos personales, la información suministrada será tratada de manera confidencial y únicamente para el desarrollo de esta investigación. No se solicitarán datos que permitan identificar directamente a la empresa o al participante, y los resultados serán presentados de forma agregada, garantizando el anonimato de los encuestados.

Gestor Normativo
Antes de continuar, manifiesto que:

- He leído la información anterior.
- Comprendo el propósito de la investigación.
- Mi participación es voluntaria.
- Autorizo el tratamiento de la información suministrada para fines académicos.

Respuesta

- ( ) Sí, acepto participar.
- ( ) No acepto participar.

Parte 1. Caracterización del participante

1. ¿Con cuál de las siguientes opciones de género se identifica?

- ( ) Mujer
- ( ) Hombre

- ( ) Otra identidad de género
- ( ) Prefiero no responder

2. ¿En cuál rango de edad se encuentra?
- ( ) 18–29 años
- ( ) 30–39 años
- ( ) 40–49 años
- ( ) 50–59 años
- ( ) 60 años o más

3. ¿Se reconoce como perteneciente a alguno de los siguientes grupos poblacionales?
- ( ) Ninguno de los anteriores
- ( ) Persona desplazada o víctima del conflicto armado
- ( ) Comunidad indígena
- ( ) Comunidad afrocolombiana, negra, raizal o palenquera
- ( ) Pueblo Rrom (Gitano)
- ( ) Persona con discapacidad
- ( ) Otro
- ( ) Prefiero no responder

4. ¿A qué subsector comercial pertenece principalmente su empresa?
- ( ) Alimentos y bebidas
- ( ) Confecciones y calzado
- ( ) Ferretería y materiales de construcción
- ( ) Papelería y artículos escolares
- ( ) Tecnología y telecomunicaciones
- ( ) Belleza y cuidado personal
- ( ) Droguería o productos farmacéuticos
- ( ) Comercio al por menor de artículos para el hogar
- ( ) Otro

5. ¿Cuál es el tamaño de su empresa según la clasificación vigente?
- ( ) Microempresa
- ( ) Pequeña empresa

6. ¿Hace cuánto tiempo se encuentra en funcionamiento su empresa?
- ( ) Menos de 1 año
- ( ) Entre 1 y 3 años
- ( ) Entre 4 y 6 años
- ( ) Entre 7 y 10 años
- ( ) Más de 10 años

7. ¿Cuál es el nivel educativo más alto que ha alcanzado?
- ( ) Primaria
- ( ) Bachillerato

- ( ) Técnico o tecnológico
- ( ) Profesional universitario
- ( ) Posgrado (especialización, maestría o doctorado)

Parte 2. Percepción sobre la formación en habilidades gerenciales

Instrucciones
A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la formación en habilidades gerenciales para las MIPYMES.
Indique su nivel de acuerdo marcando una sola opción en cada afirmación.

Escala de respuesta

Valor	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Dimensión 1. Percepción sobre la contribución de la formación en habilidades gerenciales
Esta sección busca conocer la percepción de los empresarios sobre el aporte que podrían generar los programas de formación en diferentes habilidades gerenciales para atender las necesidades de sus organizaciones.

Afirmación	1 2 3 4 5
1. Considero que los programas de formación en liderazgo pueden aportar significativamente a las necesidades reales de mi empresa.	○ ○ ○ ○ ○
2. Considero que la formación en comunicación efectiva puede mejorar la gestión diaria de mi empresa.	○ ○ ○ ○ ○
3. Considero que la formación en inteligencia emocional puede contribuir al manejo de situaciones con clientes y colaboradores.	○ ○ ○ ○ ○
4. Considero que la formación en trabajo colaborativo puede fortalecer el funcionamiento de mi empresa.	○ ○ ○ ○ ○

Dimensión 2. Percepción sobre la aplicabilidad de la formación en habilidades gerenciales
Esta sección busca identificar la percepción de los empresarios sobre la posibilidad de trasladar a la práctica los conocimientos que podrían adquirirse mediante programas de formación en habilidades gerenciales.

Afirmación	1 2 3 4 5
5. Considero que los conocimientos adquiridos en una formación sobre liderazgo pueden aplicarse fácilmente en la gestión diaria de mi empresa.	○ ○ ○ ○ ○
6. Considero que las herramientas aprendidas en una formación sobre comunicación efectiva pueden implementarse en la relación con clientes, proveedores y colaboradores.	○ ○ ○ ○ ○
7. Considero que las estrategias de inteligencia emocional pueden ponerse en práctica para manejar situaciones difíciles dentro de mi empresa.	○ ○ ○ ○ ○
8. Considero que las herramientas de trabajo colaborativo pueden incorporarse a la organización del trabajo en mi empresa.	○ ○ ○ ○ ○

Dimensión 3. Percepción sobre el desarrollo de habilidades gerenciales

Esta sección busca conocer la percepción de los empresarios sobre la necesidad de fortalecer sus habilidades gerenciales y su disposición para participar en procesos de formación que favorezcan la gestión de sus empresas.

Afirmación	1 2 3 4 5
9. Considero necesario fortalecer mis habilidades de liderazgo para mejorar la dirección de mi empresa.	○ ○ ○ ○ ○
10. Considero importante desarrollar competencias de comunicación efectiva para fortalecer la gestión de mi negocio.	○ ○ ○ ○ ○
11. Considero necesario fortalecer habilidades de adaptabilidad e innovación para responder a los cambios del mercado.	○ ○ ○ ○ ○
12. Estoy dispuesto(a) a participar en programas de formación que contribuyan al desarrollo de mis habilidades gerenciales.	○ ○ ○ ○ ○

Apéndice B: Ficha técnica del instrumento.

