



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA DE CASO DE ESTUDIO/ENSAYO:

**Las competencias y comportamientos claves que deben
dominar los gerentes de Pymes.**

AUTORA:

Iturburu Villacreses, Olga Sorayda

**Previo a la obtención del Grado Académico:
Magíster en Administración de Empresas**

**Guayaquil, Ecuador
2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera en Electricidad Especialización Potencia Olga Sorayda, Iturburu Villacreses**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

REVISOR

Ing. Angel Aurelio Castro Peñarreta, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 08 días del mes de mayo del año 2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Olga Sorayda Iturburu Villacreses**

DECLARO QUE:

El trabajo **Las competencias y comportamientos claves que deben dominar los gerentes de Pymes** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 08 días del mes de mayo del año 2023.

Olga Sorayda Iturburu Villacreses



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Olga Sorayda Iturburu Villacreses

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Ensayo/Caso de Estudio Magíster en Administración de Empresas**, titulado: **Las competencias y comportamientos claves que deben dominar los gerentes de Pymes**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 08 días del mes de mayo del año 2023.

Olga Sorayda Iturburu Villacreses



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE URKUND

secure.urkund.com/old/view/153616935-313660-105944#q1bKLvayjibQMYzVUSrOTM/LTMtMTsxLTIWYtMtAzMDCzMLLwM7cwNzc3sQCyawE=

Gmail YouTube Maps

URKUND Abrir sesión

Documento: [Las competencias y comportamientos claves que deben dominar los gerentes de Pymes - Olga Iturburu - Enviado.docx \(D160923908\)](#)

Presentado: 2023-03-13 12:05 (-05:00)

Presentado por: olguiturburu@gmail.com

Recibido: maria.lapo.ucsg@analysis.urkund.com

Mensaje: Ensayo Olga Iturburu - MAE- Revisión Antiplagio [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 12 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592312701973?token=8B9BE8A62C0DF96F9184A...
Fuentes alternativas	http://ojs.revistanegotium.org/index.php/negotium/article/view/287/263McClelland
Fuentes no usadas	

0 Advertencias. Reiniciar. Compartir.

100% #1 Activo

Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes graficas en Cali (Colombia).

Markman. (2007). Emprendedores de Pymes. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/282958726_Competencies_of_Managers_and_Their_Business_Success_Mazurkiewicz_Iris_\(2018\)](https://www.researchgate.net/publication/282958726_Competencies_of_Managers_and_Their_Business_Success_Mazurkiewicz_Iris_(2018)).

COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Obtenido de <http://ojs.revistanegotium.org/index.php/negotium/article/view/287/263McClelland>. (1997). Sistemas gerenciales. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592312701973?token=8B9BE8A62C0DF96F9184A751FE4E605FF55D000617FF76D418B043599D994451352590B341D121D499BC9BE90D4D9D3&originRegion=us-east-1&originCreation=20221208151633> Organización de las Naciones Unidas. (2022). Mipymes, a la cabeza del desarrollo sostenible. Obtenido de <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day> Rakowska y Sitko- lutek. (2000). Las competencias en una empresa. Obtenido de <https://sciendo.com/pdf/10.1515/ato-2015-0008> Raul Ferrer. (2021). Análisis de las necesidades administrativas de gerentes de microempresas en Paraguay. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6882/688272401001/html> Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación. Rostowski. (2008). Diversas características de los gerentes Pymes. Obtenido de <https://sciendo.com/pdf/10.1515/ato-2015-0008> Spencer, S. &. (1993). Desempeño Laboral. Obtenido de Waterhouse Coopers-pwc Thong, J. Y., & Yap, C. S. (1995). CEO characteristics, organizational characteristics and information technology adoption in small businesses.

Fuente externa: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592312701973?token=8B9BE8A62C0...> 100%

Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes graficas en Cali (Colombia) -

Buscar

ESP 9:12
LAA 15/03/2023

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a la Economista María del Carmen Lapo Maza, directora de la Maestría en Administración de Empresas, quién ha colocado a los profesores correctos para impartir cada una de las materias correspondientes a este programa. La satisfacción de invertir por una educación de calidad da frutos cuando se gana el conocimiento que nos lleva a escalar en posiciones gerenciales.

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional, con mención especial a mi esposo por ser mi soporte constante primordialmente en los tiempos de estudio y a mi madre por dar los mejores cuidados a mi hijo en mi ausencia.

OLGA SORAYDA ITURBURU VILLACRESES

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Sebastián Alessandro Cobos Iturburu, quién en su plena inocencia me entrega la inspiración de superarme cada día, para que cuando crezca y empiece su educación tenga en cuenta que rendirse no es una opción.

OLGA SORAYDA ITURBURU VILLACRESES

Las competencias y comportamientos claves que deben dominar los gerentes de Pymes.

Resumen

La motivación del presente estudio se basó en conocer las competencias gerenciales y los comportamientos que deben de poseer los gerentes de las Pymes. Este tema es de gran importancia para obtener resultados productivos empresariales, puesto a que, los conocimientos sobre el manejo de una empresa, a través de las competencias gerenciales, permitirán conocer a profundidad el manejo exitoso de las Pymes. El presente trabajo tiene como objetivo analizar las competencias y comportamientos claves que deben dominar los gerentes de Pymes. Se utilizó una metodología de investigación cualitativa basada en la técnica de revisión bibliográfica, de documentos, artículos científicos, etc. Además, los resultados señalan que, algunas implicaciones para aumentar la gestión exitosa de las Pyme, se fundamentan en el desarrollo de las competencias de gestión de los directores generales, que no son tan estables, pero pueden capacitarse y formarse. Las competencias se refieren al uso de habilidades, rasgos de personalidad, así como conocimientos y habilidades para completar una tarea con éxito. Finalmente, la competencia se puede definir por tres componentes: conocimiento, habilidades y actitudes, en donde se relacionan elementos, tales como: Talentos, destrezas, habilidades, conocimientos, destrezas físicas, estilo, personalidad, principios, valores e intereses.

Palabras claves: Competencia, habilidades, destrezas, gerentes, Pymes.

Abstract

The motivation of this study was based on knowing the managerial skills and behaviors that managers of SMEs must possess. This issue is of great importance if it is sought to obtain productive business results, since knowledge about the management of a company, through managerial skills, will allow in-depth knowledge of the successful management of SMEs. The objective of this paper is to analyze the key competencies and behaviors that managers of SMEs must master. A qualitative research methodology based on the technique of bibliographic review, documents, scientific articles, etc., was improved. management of general managers, who are not as stable but can be trained and educated. Competencies refer to the use of skills, personality traits, as well as knowledge and skills to successfully complete a task. Finally, the competence can be defined by three components: knowledge, skills and attitudes, where elements are related, such as: Talents, skills, abilities, knowledge, physical skills, style, personality, principles, values and interests.

Keywords: Competition, abilities, skills, managers, SMEs.

Introducción

En concordancia con María Camacaro (2017), la gestión empresarial requiere un análisis reflexivo y crítico de las estrategias para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y a los posibles cambios del mercado y de la sociedad, esta gestión está a cargo de gerentes de nivel táctico y estratégico que deben desarrollarse para mejorar constantemente sus operaciones y capacidades para hacer frente a situaciones difíciles, motivar, comprender y hacer comprender los diversos desafíos organizacionales.

Los gerentes deben comprender la necesidad de las estrategias para lograr guiar las actividades organizacionales y así poder alcanzar su visión y objetivos. Las competencias son herramientas de gestión que ayudan a dirigir y manejar mejor la organización que se tiene a cargo (Alles, 2009a). Por ello, la identificación de las competencias clave a nivel gerencial es un tema de amplio estudio.

De acuerdo con Piotr Wasniewski (2021), las empresas en base a su tamaño y sistema económico pueden clasificarse en grandes empresas, microempresas, pequeñas y medianas empresas, conocidas a estas últimas como Pymes. Muchas Pymes no entienden la necesidad de medir el rendimiento de los beneficios potenciales de los sistemas gerenciales, llevando a cabo los resultados de manera informal.

El rol de la gerencia resulta un tema particular en empresas medianas y pequeñas (Pymes). Estudios han demostrado que las características del gerente es un factor determinante en la toma de decisiones y éxito del negocio (Thong & Yap, 1995). De

acuerdo a la Organización de Naciones Unidas (2022), las Pymes representan el 90% de las empresas a nivel mundial y dando un 60% de empleo. Las Pymes aportan con el 50% del PIB global.

Aunque la contribución al PIB es porcentaje representativo, de acuerdo a la Comisión Económica para América Latina (2021), existen deficiencias en los niveles de productividad de estas pequeñas y medianas empresas. En Latinoamérica solo cerca de 10% de las Pymes exportan parte de su producción.

En el año 2020, Ecuador registró 842,333 empresas que representaron a las Pymes en este país. Siendo esta cantidad el 99.54% de todas las empresas constituidas en dicho año ((INEC)., s.f.), este sector solo representó el 27.6% de las ventas totales del país (INEC Ventas, s.f.), esto podría sustentar lo indicado por la CEPAL.

El ensayo se estructura cuatro secciones. La siguiente sección define los conceptos y la importancia de las competencias y comportamientos gerenciales. La tercera sección refleja algunas implicaciones prácticas que podrían ejecutarse a nivel gerencial. La última sección cierra con las conclusiones y recomendaciones.

Conceptualización de competencias

McClelland (1997) define competencias como los pensamientos y/o comportamientos de una persona que hacen que su desempeño sea mejor que el promedio. La consultora Price Waterhouse Coopers-pwc (2005), por su parte, define las competencias como conductas que reflejan actitudes, conocimientos y pensamientos que

el empleado necesita para lograr un mejor desempeño laboral; Spencer y Spencer (1993) consideran que las competencias consisten en características que incluyen la motivación, y comportamientos psicofísicos, autoconcepto, conocimiento, habilidades manuales y habilidades mentales.

Según Karla Acosta (2018), los gerentes deben dominar habilidades y competencias para tener un sistema de apoyo en la toma de decisiones y crecer con un mejor sistema de desempeño. Las competencias son actitudes relacionadas a la experiencia, los conocimientos y las capacidades de un individuo. Las competencias están inmersas en el campo laboral con destrezas gerenciales que son cuestiones aprendidas en la vida a través de comportamientos repetitivos que se van adquiriendo consecutivamente.

La gestión por competencias es un enfoque diferente de metodología para alcanzar estrategias y preparar a las organizaciones para el futuro, que es incierto, difícil, competitivo, globalizado. Es una metodología que actualmente tiene un cambio profundo presentándose en competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área (Alles, 2009b). Los gerentes toman decisiones, asignan recursos y dirigen actividades de otras personas a fin de alcanzar ciertas metas (Robbins & Judge, 2009). Los autores resumen en cuatro funciones claves que deben tener los gerentes: planear, organizar, dirigir y controlar.

Funciones y comportamiento de los gerentes

La Tabla 1 define cuatro funciones claves que deben tener los gerentes para cumplir con las estrategias de la empresa, diseñando una organización de los empleados y el control adecuado del desempeño real de los mismos para comparar el cumplimiento de las metas que se planifican.

De acuerdo Robbins & Judge (2009), los gerentes tienen que cumplir roles interpersonales para representar a la empresa, debido a que, son líderes capaces de contratar, motivar y disciplinar a los empleados. Mantienen un enlace con contactos internos y externos para obtener información o una asociación comercial. Deben actuar como conductos que transmiten información externa a los miembros de la organización desarrollando el rol informativo haciendo de vigilante y difusor.

También desempeñan el rol de vocero, representando a la empresa ante las personas de fuera. El gerente debe tomar decisiones en las ideas de emprendimientos que mejoren el desempeño de la empresa, dirigiendo y supervisando proyectos. Se sugiere la toma de decisiones correctivas para manejar dificultades (Robbins & Judge, 2009). Así asignan recursos físicos, monetarios y colocan a las personas correctas de cumplir con lo planificado. Son negociadores, logrando ventaja para su propia área.

Tabla 1

Modelo de funciones de gerentes de acuerdo con Robbins y Judge

Funciones de un gerente	Descripción
<i>Planear</i>	Estrategias de desarrollo de la empresa. Coordinación de actividades de la organización.
<i>Organizar</i>	Forma en que se realizan las actividades, colocando las personas adecuadas a solventar los problemas, diseñando una estructura en la organización.
<i>Dirigir</i>	Dirigir a los empleados aceptando su diversidad y capacidades.
<i>Controlar</i>	Hacer labores de vigía, comparación y corrección de potenciales en los empleados.

Nota: Esta tabla muestra cuales son las funciones de un gerente, principalmente detallando los verbos rectores de planear, organizar, dirigir y controlar cuestiones relacionadas a la correcta administración de sus funciones como líder en una empresa.

Los gerentes cumplen sus funciones mediante aptitudes técnicas aplicando el conocimiento o experiencia. Tienen la habilidad para trabajar en grupo, saber entender y motivar a sus empleados, estas capacidades humanas le permiten lograr objetivos a través de las personas. Deben ser aptos para desarrollar alternativas de solución en situaciones complejas, que requieren de su competencia intelectual para analizarlas y solventarlas.

Aptitudes técnicas y su implicación gerencial

En concordancia con Chiavenato I (2009): “Un grupo de trabajo se define como la interacción para compartir información y tomar decisiones que ayudan a cada miembro a desempeñarse en su área de responsabilidad” (p. 25). El autor señala que, existe una gran diferencia entre trabajar en grupo y trabajar en equipo, puesto a que, este último hace referencia a la forma de cómo se hace el trabajo dirigido por el gerente. Un grupo interactúa para compartir información y tomar decisiones que ayuden a sus miembros a lograr su objetivo. Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva mediante el esfuerzo coordinado de todos los individuos.

La forma en que podría transformar un grupo de trabajo en equipo de éxito, sería dándole al grupo un liderazgo rotativo, dándole a oportunidad a todos los miembros del equipo de dirigirlo de acuerdo a sus actividades. Un equipo debe tener responsabilidad

colectiva, una misión en común que todos los miembros se deben enfocar para lograr la meta, los equipos que tienen un plan y propósito, proporcionan decisiones en el momento y compromiso. El pensamiento de ganar hace al equipo exitoso y se debe desarrollar mediante la confianza en sí mismos de que pueden triunfar esto los motiva a trabajar más duro. Las aptitudes de cada uno de los integrantes del equipo tienen la capacidad de construir logros.

Aptitudes humanas y su implicación gerencial

Ningún grupo existe sin comunicación, por tanto, debe incluir la transferencia y la comprensión del significado. La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio (Robbins & Judge, 2009, pág. 351).

Las causas por las que falla la comunicación deben estar enfocadas en el proceso de la misma. Esto se da cuando el emisor no se expresa con claridad al dar el mensaje, el cuál debe estar preparado mostrando potencia, positivismo y persuasión. La codificación del mensaje debe tener las condiciones que sean entendibles por el receptor. Otro ruido en el proceso de la comunicación es el análisis que hace el receptor al recibir el mensaje, tiene que asegurarse de entenderlo para dar una respuesta al emisor. La transmisión de la información debe comprender el mensaje que es comunicado.

La comunicación fluye vertical o lateralmente, la dimensión vertical se debe subdividir hacia arriba y hacia abajo (Robbins & Judge, 2009, pág. 353). Quiere decir que en todos los niveles debe haber una comunicación gerente – empleados y viceversa,

así asignando metas dan información sobre los problemas que necesitan atención. Deben garantizar que la transmisión del mensaje es la correcta mediante retroalimentación. También de manera lateral garantizando la recepción entre los mismos miembros del grupo.

Aptitudes conceptuales y su implicación gerencial

Un individuo tiene la capacidad de llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo, en esencia, son afectadas por dos factores: intelectuales y físicas. Las aptitudes intelectuales son necesarias para desarrollar actividades de resolución de problemas (Robbins & Judge, 2009, pág. 45). Las organizaciones podrían evaluar a sus gerentes mediante pruebas de coeficiente intelectual (CI) que miden las dimensiones de hacer operaciones en forma rápida y correcta, la relación entre lo que se lee y se escucha, identificar semejanzas y diferencias visuales, identificar secuencias lógicas, uso de la lógica y las implicaciones de un argumento, así como también la capacidad de la visualización espacial.

Estrategia organizacional de Pymes

El sistema económico mundial está influenciado por avances tecnológicos, así como modelos de gestión humana. Las competencias de los gerentes dan respuesta a la necesidad de habilidades, conocimientos, actitudes y motivaciones para alcanzar objetivos estratégicos (Luis Medina, Antonio Delgado, Alvaro Lavado, P, 2011). Los autores señalan que, el capital humano es un motor transformador de las empresas y es una parte integral de su ventaja competitiva sobre la cual construir. Las Pequeñas y

Medianas Empresas (Pymes), al igual que las grandes organizaciones, buscan más activos para tener éxito en la construcción de una ventaja competitiva basada cada vez más en el capital inmaterial y la creatividad (Lavoie & Abdunour, 2015).

Competencias y comportamientos en gerentes de Pymes.

En concordancia con Marta Alles (2009e), las competencias que generan un comportamiento exitoso que un gerente debe dominar, depende de la organización en la que se desempeña ya que se debe definir en función de la misión, visión y estrategia de la organización. De acuerdo a Lavoie & Abdunour (2015) las Pymes quieren tener éxito basada en el capital inmaterial como pueden ser las habilidades y competencias de quienes las dirigen para marcar una ventaja competitiva. Los autores señalan que, para llevar a cabo la estrategia se deben tener capacidades y habilidades necesarias gerenciales para fortalecer el desarrollo de la organización. Las competencias específicas gerenciales deben ser aplicadas por jefes y gerentes encargados de la dirección de personas (Alles, 2009d).

Por otra parte, Martha Alles (2009e), en su diccionario de competencias define diez competencias específicas para una preparación gerencial: (a) Conducción de personas, (b) Dirección de equipos de trabajo, (c) Empowerment, (d) Entrenador, (e) Entrepreneurial, (f) Liderar con el ejemplo, (g) Liderazgo, (h) Liderazgo ejecutivo, (i)

Liderazgo para el cambio, (j) Visión estratégica. Cada una de estas estrategias se llevará a las necesidades de las Pymes para tener gerentes con ventajas competitivas y tener un cambio profundo en la preparación de las organizaciones para el futuro.

Conducción de personas. - Como un nivel básico definido por Martha Alles se deben supervisar a los colaboradores, delegar tareas y responsabilidad de autoridad. Deben tener una capacidad de brindar retroalimentación a las personas que se encuentran bajo su cargo. El grado más alto, complementa que la supervisión y dirección debe estar desarrollada para personas con alto desempeño. Las oportunidades de aprendizaje y crecimiento, de desarrollar el talento del personal deben ir de la mano con una retroalimentación del desempeño de los mismos. Se debe tener la capacidad de identificar y reconocer las motivaciones individuales y grupales de su personal a cargo. La inspiración es clave para brindar las mejores contribuciones y guiar a los colaboradores que también son jefes o gerentes, volviéndose un ejemplo a seguir.

Los comportamientos relacionados para un nivel ideal de gerentes y directores Marta Alles (2009d) los define como el comportamiento cotidiano de un jefe en relación con sus colaboradores. Debe orientarlos en temas de dirección, brindando oportunidades de crecimiento en su área, impartiendo una profunda retroalimentación y adaptarlas al estilo de cada miembro del grupo de manera individual y en equipo.

Se puede realizar la siguiente pregunta: ¿Qué acciones lleva a cabo para guiar a su equipo de trabajo al considerar que cada uno de sus integrantes posee diferentes

características y motivaciones? Martha Alles (2009f) puede definir dichas acciones para perfeccionar los comportamientos y competencias para dirigir a las personas a cargo:

Dirección de equipos de trabajo. – Las competencias para dirigir un equipo de trabajo, en un nivel básico, son integrar al equipo de trabajo y dirigirlo a actuar con responsabilidad. En este punto las competencias y conocimientos de cada colaborador son esenciales para que como gerente les pueda designar tareas colocando metas y objetivos en tiempos establecidos. En un nivel más alto este grupo de trabajo debe ser direccionado de una forma eficaz para cumplir metas corporativas, esto debe ser promovido y alentados por métodos de trabajo que seleccionen a los integrantes que puedan trabajar de manera autónoma y responsable (p. 134).

La autora señala que, los comportamientos correspondientes son relacionados con la conducción o dirección de personas El gerente debe idear, desarrollar e implantar estrategias para que su equipo de trabajo sea interdisciplinario dependiendo de su cargo. Es clave alentar y potenciar el crecimiento de cada colaborador ya que esto incentiva a incrementar la productividad y lograr alcanzar un mejor desempeño. Dirige a equipos que se integran para alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Se puede realizar la siguiente pregunta: ¿Qué acciones lleva a cabo para consolidar a un grupo como un equipo y lograr que los integrantes actúen orientados a la consecución de los objetivos comunes? Martha Alles (2009f) puede

definir dónde reforzar con respecto a los comportamientos y competencias en dirigir equipos de trabajo a su cargo, recomendando lo siguiente:

Capacidad de trabajar siguiendo procedimientos y políticas organizacionales tendientes a que las decisiones se tomen lo más cerca posible de la ocurrencia de un hecho en particular. Consiguiente a la definición de empowerment se pueden definir los comportamientos básicos como la capacidad de trabajar en base a métodos organizacionales siendo los resultados negativos o de éxitos, emprendiendo acciones eficaces para mejorar las competencias para alcanzar los objetivos. Los gerentes deben desempeñar a su personal sobre objetivos claros y medibles. (p. 143)

Para un grado alto, es necesario que los métodos de trabajo sean compartidos con todos los colaboradores del grupo del gerente y que este tenga una capacidad de obtener los mejores resultados organizacionales que logren integrar distintas áreas, independiente de su diversidad. Las políticas de la empresa deben ser claras al momento de asignar responsabilidades en las distintas áreas.

Los comportamientos deben ser cotidianos con relación al modo de conducción del equipo de trabajo y a la delegación de autoridad y responsabilidades. Se puede realizar la siguiente pregunta: ¿Delega tareas de acuerdo a las capacidades de sus colaboradores? La autora Alles (2009g) puede definir dónde reforzar con respecto a los comportamientos y competencias en empowerment para el personal a su cargo.

Un gerente de Pymes en nivel básico debe realizar seguimientos sobre las tareas delegadas y proporcionar una retroalimentación constructiva. Debe demostrar confianza en sus colaboradores al momento de delegarles tareas y darles instrucciones prácticas. Es esencial alentar a su personal cuando toman decisiones siempre que estén acorde a sus capacidades y a los intereses de la empresa (p. 183).

Cuando se trabaja en potencia el grado más alto de ser entrenados se debe ofrecer una retroalimentación honesta, pero respetuosa y objetiva a cada uno de los colaboradores, esto puede ser realizado mediante las fortalezas y debilidades que vayan de la mano con las necesidades de un desarrollo eficaz. Los gerentes de Pymes deben enfocarse en potenciar a la empresa, así que debe fomentar independencia y desarrollo de sus colaboradores. Esto implica realizar un seguimiento individual brindando un consejo efectivo.

Los comportamientos deben ser habituales en relación con el desarrollo de las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores. La autora señala que, la retroalimentación debe ser sin emitir juicios personales, brindando consejos de forma eficaz. Estos gerentes tienen la capacidad de demostrar interés genuino por el desarrollo y la capacitación de sus colaboradores alentando sus carreras organizacionales.

Laguna, Wiechetek y Wieslaw (2012) señalaron que las competencias generales (habilidades organizacionales, capacidad para identificar oportunidades) tienen un efecto indirecto y significativo en el crecimiento de la empresa, mientras que las competencias

específicas (habilidades y técnicas) tienen un significado y efecto directo. Tales resultados muestran la necesidad de conocer el papel de los factores de personalidad en la actividad emprendedora, pero no como predictores directos de la actividad emprendedora y su éxito, sino como modelos más complejos. Dichos modelos pueden ayudarnos a comprender mejor cómo las diferencias individuales afectan el comportamiento empresarial y sus resultados (Markman, 2007).

Además, las competencias generales han demostrado ser mejores predictores del éxito de las PYME que las habilidades de gestión específicas. Pueden no solo apoyar la tarea específica de adquirir competencias de gestión, sino que también pueden ayudar a los gerentes a influir en sus empleados y así aumentar las posibilidades de éxito de la empresa en el mercado (Vazirani, 2022) Es probable que las competencias generales faciliten el desarrollo y la acumulación de conocimientos específicos durante la formación o experiencia de un determinado directivo (Raul Ferrer, 2021), por lo que el simple hecho de tener competencias de liderazgo generales o específicas no garantiza el éxito.

Además, algunas implicaciones para aumentar la gestión exitosa de las PYME, se fundamentan en el desarrollo de las competencias de gestión de los directores generales, que no son tan estables pero pueden capacitarse y formarse. Se pueden utilizar diversas actividades, como la formación, el asesoramiento y la tutoría, para desarrollar ambas competencias. Se mide el nivel de competencias generales (liderazgo emergente,

innovación) que podría aumentar el desarrollo de habilidades gerenciales avanzadas (lo más importante: habilidades y conocimientos de producción y logística).

Consecuentemente, en esta sección se explicará las competencias gerenciales que debe de tener todo gerente de las Pymes. Además, es importante mencionar que, un gerente es una persona responsable de liderar un grupo de trabajo para lograr las metas de la empresa. Su trabajo es muy importante porque de la calidad de su liderazgo depende que haya coherencia entre los colaboradores y que la organización pueda alcanzar el más alto nivel de productividad. Estas son algunas de las competencias más importantes que debe poseer un alto directivo. De acuerdo con el grupo corporativo Esan Business (2021), las competencias más importantes son:

A) Pensamiento crítico:

Los problemas pueden ocurrir en cualquier negocio, ya sea como un incidente aislado o como parte de una falla del sistema. Un buen líder debe ser capaz de resolver estos problemas, comenzando por un análisis profundo de la situación, sus causas y consecuencias. Considero que, esta es una de las competencias más importantes, puesto a que, sin un buen pensamiento crítico es imposible que un buen gerente tome decisiones relevantes y correctas para el buen camino empresarial de la Pymes.

B) Comunicación:

Ser un líder requiere buenas habilidades de comunicación. La tarea del gerente es asegurarse de que todos sus colegas sean conscientes de sus tareas y contribuyan al logro

de los objetivos de la empresa. Desde mi punto de vista, considero que sin la comunicación es imposible que una empresa tenga un adecuado funcionamiento, puesto a que, el gerente constantemente debe de entablar comunicación con los demás empleados para conocer a profundidad como es el estado de la productividad de la empresa, así como también conocer que posibles problemas internos este teniendo la empresa entre otros puntos de gran relevancia.

3) Creatividad:

Las empresas necesitan colaboradores creativos que siempre estén dispuestos a innovar en su trabajo para diferenciarse de la competencia. El primero en impulsar esta creatividad debe ser un líder. Considero que, un buen gerente debe de liderar teniendo en consideración la importancia de la creatividad para una Pymes. Sin duda alguna, el mercado competitivo día a día se encuentra en constante innovación, por ende, las estrategias creativas son de gran ayuda para posesionarse en el mercado. Por lo tanto, un buen gerente siempre debe ser una persona con una gran mente creativa, puesto a que, con dicha competencia siempre va a poder aportar de manera positiva en las decisiones más importantes para la empresa.

4) Autocontrol:

Los líderes deben ser capaces de controlar sus emociones y evitar reaccionar negativamente ante cualquier tipo de provocación. Desde mi punto de vista, una de las cualidades más importantes que debe de tener un buen gerente es la paciencia porque con dicha cualidad va a poder desarrollar el autocontrol, competencia que le podrá

permitir de manera más inteligente en situaciones en donde la competencia genere provocación, con el objetivo de sacar de casillas al gerente y en ese momento generar una mala toma de decisiones. Por lo tanto, el autocontrol es de gran relevancia para el liderazgo de las Pymes.

5) Iniciativa:

Es muy importante que los directivos sepan identificar buenas oportunidades de negocio y estén dispuestos a asumir riesgos para llevar a la empresa por el buen camino. En muchas situaciones, tienes que tomar la iniciativa, incluso si eso significa tomar decisiones difíciles. Es importante mencionar que la iniciativa es una de las competencias más difíciles de ejecutar, puesto a que, en la mayoría de casos tomar la iniciativa conlleva una serie de riesgos, que en muchos de los casos pueden provocar perjuicios. Sin embargo, cuando las iniciativas son tomadas de manera conscientes e inteligentes, suelen tener un final muy productivo. Por tal motivo, un buen gerente debe de tomar las mejores iniciativas para llevar a la empresa por la mejor vía empresarial.

6) Intuición:

Es probable que el gerente se enfrente al hecho de que no tiene acceso a toda la información. En estos casos, se necesita una fuerte intuición para tomar la decisión más conveniente para los objetivos de la organización. Sin embargo, desarrollar esta habilidad requiere un alto nivel de conocimiento y experiencia, ya que no se trata de tomar decisiones sin pensar. Considero que, esta habilidad únicamente se adquiere teniendo una gran experiencia, puesto a que, es muy cierto que no se deben de tomar

decisiones sin el mínimo grado de conocimiento, así sea que el grado de intuición sea muy alto.

7) Habilidades de planificación:

Un buen gerente puede organizar tareas de manera efectiva, establecer plazos realistas y delegar tareas en función de las habilidades de los compañeros de trabajo. Desde mi punto de vista, la planificación es realmente importante, puesto a que, el gerente debe de conocer en que tiempo se deben de realizar las actividades empresariales y organizarlas de manera que todo se pueda cumplir a tiempo.

8) Habilidades de negociación:

Las conversaciones son importantes en los negocios. A menudo se utilizan para celebrar contratos en diversos campos, como finanzas, ventas o incluso recursos humanos. Por ello, un directivo, independientemente del campo en el que se desempeñe, debe ser un hábil negociador.

9) Trabajo en equipo:

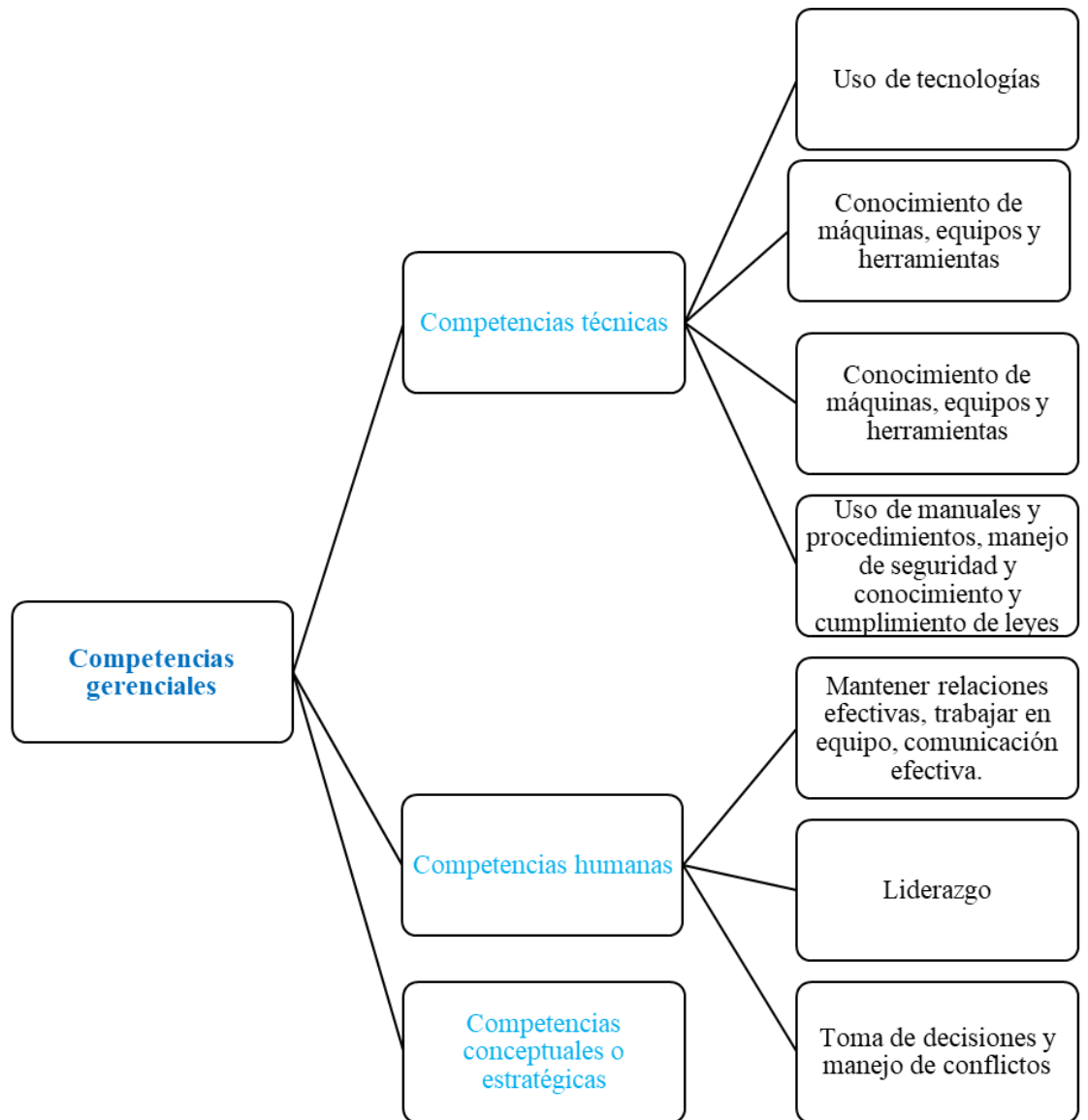
Un buen directivo no se limita a delegar, sino que se implica e implica activamente en la realización de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Considero que, el trabajo en equipo, siempre va a ser importante si es que se pretende alcanzar el máximo rendimiento empresarial. Es casi imposible que una sola persona pueda realizar todas las funciones de una Pymes. Por tal motivo, el trabajo en equipo es fundamental, si se busca alcanzar logros a corto o largo plazo.

10) Gestión

El éxito de una empresa depende en gran medida del desempeño de sus gerentes. Son capaces de motivar a sus asociados, promover su desarrollo profesional y maximizar su desempeño. Finalmente, considero que sin la capacidad de gestionar, un gerente no podría ejecutar correctamente sus funciones gerenciales, puesto a que, no sabría como incentivar el crecimiento profesional dela empresa.

Figura 1

Competencias gerenciales para las Pymes



Nota: El presente organizador gráfico hace referencia a las competencias gerenciales que debe tener un gerente para administrar correctamente una empresa pequeña o mediana en cuanto a los aspectos más relevantes para su desarrollo empresarial.

De acuerdo con Iris Mazurkiewicz (2018), en su revista científica denominada como “Competencias gerenciales en las Pymes”, las competencias gerenciales son los requisitos que una persona debe tener para postularse para ser gerente de Pymes y así lograr tener éxito en varios campos. La competencia en valores y actitudes significa la adquisición de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que les permitan desempeñarse satisfactoriamente en el lugar de trabajo.

Benítez y Panchi (2019), por otro lado, en la revista científica con título “Habilidades del gerente empresarial” muestran que en el mundo actual los perfiles gerenciales deben estar en constante actualización, los gerentes deben tener cada vez más habilidades para implementar una buena gestión, lo que se define como la combinación armoniosa y oportuna de los conocimientos, actitudes y habilidades de cada persona en el desempeño de un determinado trabajo, actividad o tarea en ese campo del conocimiento.

Finalmente, la correcta gestión de una pyme requiere un cierto nivel de profesionalidad. Según Gómez (2015), las competencias profesionales representan el grado de uso de los conocimientos, habilidades y buen juicio relacionados con la profesión en todas las situaciones que se pueden presentar durante el ejercicio de la profesión. Por ello, es necesario e importante aprender y aplicar una forma estructurada

de gestión de proyectos en el trabajo normal de estas empresas, con el objetivo de aumentar y mejorar la productividad interna de la empresa mediante la aplicación de un método estandarizado que ahorre costes y trabajo. Además, de ser más competitivos en el mercado y garantizar la satisfacción del cliente.

Conclusiones

Los gerentes planean, dirigen, organizan y dirigen a sus empleados, cumpliendo roles interpersonales, informativos y decisorios para representar, liderar, enlazar, vigilar, difundir, emprender, manejar dificultades, asignar recursos y negociar dentro y fuera de la empresa; mediante el desarrollo de sus aptitudes técnicas, humanas y conceptuales. Las competencias van de la mano con los comportamientos en el enfoque de conducción de personas, dirección de equipos de trabajo, empowerment, entrenador, entrepreneurial, visión estratégica y el liderazgo enfocado en personas, ejecutivo y el cambio estratégico.

El desarrollo de las mismas ayudará a direccionar a la organización al cumplimiento de sus objetivos y ser competitivos en el mercado. Además, algunas implicaciones para aumentar la gestión exitosa de las PYME, se fundamentan en el desarrollo de las competencias de gestión de los directores generales, que no son tan estables pero pueden capacitarse y formarse. Se pueden utilizar diversas actividades, como la formación, el asesoramiento y la tutoría, para desarrollar ambas competencias.

Las competencias se refieren al uso de habilidades, rasgos de personalidad, así como conocimientos y habilidades para completar una tarea con éxito. Finalmente, la competencia se puede definir por tres componentes: conocimiento, habilidades y actitudes, en donde se relacionan otros elementos, tales como: Talentos, destrezas, habilidades, conocimientos, destrezas físicas, estilo, personalidad, principios, valores e intereses.

Bibliografía

- (INEC), I. N. (s.f.). *Información Empresarial territorial y sectorial - Ventas totales en miles de dólares por tamaño de empresa*. Obtenido de <https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.in.ec./viz/VisualizadordeEstadsticasEmpresariales2020/Dportada>.
- Acosta, K. (2018). *Necesidad de los sistemas de información general*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/666/66658188002/html/>
- Alles, M. (2009a). *Diccionario de competencias La trilogía Tomo I*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009b). *Diccionario de comportamientos La trilogía Tomo II*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009e). *Diccionario de preguntas La trilogía Tomo III*. Argentina: Granica.
- Benítez, K.;Panchi, N. (2019). *Habilidades del Gerente Empresarial*. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/2>
- Camacaro, M. (2017). *Competencias gerenciales para la administración de empresas* . Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/257/25749951003/html/>
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento organizacional de la dinámica en las organizacional*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Acerca de Microempresas y Pymes*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>.

ESAN BUSINESS. (2021). *ESAN BUSINESS*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/10-competencias-que-todo-gerente-debe-tener>

Garengo, P., & Bititci, U. (2007). Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations and Production Management* 27(8), 802 - 825.

Gómez J. (2015). Las competencias Profesionales. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/contenido.cgi?IDPUBLICACION=5616>

INEC Ventas, I. N. (s.f.). *Información Empresarial territorial y sectorial - Número de empresas por tamaño de empresa*. Obtenido de <https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.in.ec./viz/VisualizadordeEstadsticasEmpresariales2020/Dportada>

J., F. (2011). *Las competencias Gerenciales*. Obtenido de https://www.researchgate.net/figure/Definition-of-competency-Source-Filipowicz-2011_fig2_324477960

Katarzyna Szczepańska-Woszczyńska*. (2014). *SMEs Managers – A Need for Competence*. Obtenido de <https://sciendo.com/pdf/10.1515/atd-2015-0008>

Laguna, Wiechetek y Talik. (2012). *Competencies of managers and their business success*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/282958726_Competencies_of_Managers_and_Their_Business_Success

Lavoie, C., & Abdunour, G. (2015). *How to define a creative SME*.

Lee, V. H., Leong, L. Y., Hew, T. S., & Ooi, K. B. (2013). Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation? *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 848-872.

Lévy Leboyer. (1997). *Competencias gerenciales*. Obtenido de <https://sciendo.com/pdf/10.1515/atd-2015-0008>

Luis Medina, Antonio Delgado, Alvaro Lavado, P. (2011). *Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia)*.

Markman. (2007). *Emprendedores de Pymes*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/282958726_Competencies_of_Managers_and_Their_Business_Success

Mazurkiewicz, Iris. (2018). *COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Obtenido de <http://ojs.revistanegotium.org/index.php/negotium/article/view/287/263>

McClelland. (1997). *Sistemas gerenciales*. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592312701973?token=8B9BE8A62C0DF96F9184A7581FE4E605FF55D000617FF76D41BBD43599D994A51352590B341D121D499BC9BE90D4D9D3&originRegion=us-east-1&originCreation=20221208151633>

Organización de las Naciones Unidas. (2022). *Mipymes, a la cabeza del desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>

Rakowska y Sitko- lutek. (2000). *Las competencias en una empresa*. Obtenido de <https://sciendo.com/pdf/10.1515/atd-2015-0008>

Raul Ferrer. (2021). *Análisis de las necesidades administrativas de gerentes de microempresas en Paraguay*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6882/688272401001/html/>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

Rostowski. (2008). *Diversas características de los gerentes Pymes*. Obtenido de <https://sciendo.com/pdf/10.1515/atd-2015-0008>

Spencer, S. &. (1993). *Desempeño Laboral*. Obtenido de Waterhouse Coopers-pwc

Thong, J. Y., & Yap, C. S. (1995). CEO characteristics, organizational characteristics and information technology adoption in small businesses. *Omega* 23(4), 429-442.

Vazirani. (2022). *Gerentes Pymes*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/282958726_Competiciones_de_Managers_y_De_Exitos_de_Empresas_Pymes

Walczak. (2009). *Tipos de competencias*. Obtenido de <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S095963230900008>

Wasniewski, P. (2021). *Informal performance measurement in small enterprises*.

Waterhouse Coopers-pwc . (2005). *Competencias gerenciales*. Obtenido de Waterhouse Coopers-pwc



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Olga Sorayda Iturburu Villacreses con C.C: # 0951257633 autor(a) del trabajo de titulación: *Las competencias y comportamientos claves que deben dominar los gerentes de Pymes* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 08 de mayo de 2023.

f. _____

Nombre: Olga Sorayda Iturburu Villacreses

C.C: 0951257633



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Las competencias y comportamientos claves que deben dominar los gerentes de Pymes		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Olga Sorayda Iturburu Villacreses		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Castro Peñarreta Angel Aurelio		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	08 de mayo de 2023	No. DE PÁGINAS:	23
ÁREAS TEMÁTICAS:	Competencias gerenciales, Gestión gerencial		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Competencia, habilidades, destrezas, gerentes, Pymes		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	La motivación del presente estudio se basó en conocer las competencias gerenciales y los comportamientos que deben de poseer los gerentes de las Pymes. Este tema es de gran importancia para obtener resultados productivos empresariales, puesto a que, los conocimientos sobre el manejo de una empresa, a través de las competencias gerenciales, permitirán conocer a profundidad el manejo exitoso de las Pymes. El presente trabajo tiene como objetivo analizar las competencias y comportamientos claves que deben dominar los gerentes de Pymes. Se utilizó una metodología de investigación cualitativa basada en la técnica de revisión bibliográfica, de documentos, artículos científicos, etc. Además, los resultados señalan que, algunas implicaciones para aumentar la gestión exitosa de las Pyme, se fundamentan en el desarrollo de las competencias de gestión de los directores generales, que no son tan estables, pero pueden capacitarse y formarse. Las competencias se refieren al uso de habilidades, rasgos de personalidad, así como conocimientos y habilidades para completar una tarea con éxito. Finalmente, la competencia se puede definir por tres componentes: conocimiento, habilidades y actitudes, en donde se relacionan elementos, tales como: Talentos, destrezas, habilidades, conocimientos, destrezas físicas, estilo, personalidad, principios, valores e intereses.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-980005180	E-mail: olga.iturburu@cu.ucsg.edu.ec / olgui.iturburu@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			