

**Habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector gastronómico en
Floridablanca**

Silvia Juliana Guerrero Jaimes y Ciro Alfonso Gutiérrez Estévez

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Director

Sebastián García Méndez

Doctor en Ciencias de la Educación

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Programa Académico de Administración de Empresas

2024

Contenido

Introducción	9
1. Habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector gastronómico en Floridablanca	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Justificación.....	12
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
2. Marco referencial	16
2.1 Marco contextual.....	16
2.2 Marco teórico	19
2.2.1 Importancia de las habilidades gerenciales	20
2.2.2 Tipos de habilidades gerenciales	21
2.2.3 Ejemplos de lo que son las habilidades gerenciales	23
2.2.4 Beneficios de adquirir habilidades gerenciales	24
2.3 Marco conceptual	25
3. Método	26
3.1 Enfoque y tipo de estudio	26
3.2 Población y muestra.....	27
3.3 Instrumento de recolección de información.....	27
3.4 Trabajo de campo.....	27
3.5 Análisis de datos planteamiento del problema.....	28

4. Cronograma.....	28
5. Desarrollo.....	28
5.1 Habilidades personales, analíticas, interpersonales y emocionales de los líderes de las empresas del sector gastronómico.....	28
5.2 Cuantificación de elementos de homogeneidad y heterogeneidad de las habilidades personales, analíticas, interpersonales y emocionales de los líderes de las empresas del sector gastronómico.	43
5.3 Formulación de acciones para el mejoramiento de la praxis gerencial de los líderes de las empresas del sector gastronómico.....	48
6. Conclusiones.....	56
Referencias.....	57

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Conceptos de habilidades gerenciales</i>	25
Tabla 2. <i>Género</i>	49
Tabla 3. <i>Edad</i>	51
Tabla 4. <i>Contrato</i>	53
Tabla 5. <i>Años</i>	55
Tabla 6. <i>Acciones para el mejoramiento de la praxis gerencial de los líderes de las empresas del sector gastronómico</i>	50

Lista de Figuras

Figuras 1. <i>Cronograma de actividades.....</i>	29
Figura 2. <i>Género de los lideres de las empresas del sector gastronómico en Floridablanca.....</i>	30
Figura 3. <i>Edad de los lideres de las empresas del sector gastronómico.....</i>	31
Figura 4. <i>Condición Laboral que manejan los líderes de las empresas del sector gastronómico en Floridablanca.....</i>	32
Figura 5. <i>Tiempo de servicios en años.....</i>	33
Figura 6. <i>Motivación y Valores.....</i>	36
Figura 7. <i>Habilidades Analíticas.....</i>	39
Figura 8. <i>Habilidades Interpersonales.....</i>	44
Figura 9. <i>Habilidades Emocionales.....</i>	47

Resumen

En el desarrollo del presente trabajo, se investigan las habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector gastronómico en Floridablanca. Teniendo en cuenta que las empresas en la actualidad son cambiantes, exigentes y competitivas, esto a causa de la globalización, crecimiento económico, nuevos sistemas de gestión, aperturas a nuevos mercados, entre otros aspectos. Resultado de este objetivo los líderes de las empresas, en especial del sector gastronómico necesitan preparación para asumir estos grandes retos, desarrollando destrezas, habilidades y competencias requeridas, las cuales permitan llevar la organización al éxito, manteniéndose en constante crecimiento sin importar los diferentes cambios que hay en el entorno. Los líderes hoy en día se preparan cada vez más para enfrentar el cambio, ya sea siendo más dinámicos, creativos, innovadores e incluso buscando retos complejos.

A partir de la información recopilada, se concluye que tener habilidad gerencial no solo se centra en poder tener dominio de un tema o conocimiento acerca de los procesos de la organización, el gerente debe ser un líder que crezca y ayude a crecer a sus empleados, que rompa esquemas en el sector gastronómico y aprenda a tomar decisiones.

Palabras claves: Sector gastronómico – Gerencia - Empresas

Abstract

In the development of this work, the management skills of the leaders of companies in the gastronomic sector in Floridablanca are investigated. Taking into account that companies today are changing, demanding and competitive, this is due to globalization, economic growth, new management systems, openings to new markets, among other aspects. As a result of this objective, company leaders, especially in the gastronomic sector, need preparation to take on these great challenges, developing the skills, abilities and competencies required, which allow the organization to be successful, maintaining constant growth regardless of the different changes that occur. there is in the environment. Leaders today are increasingly preparing to face change, either by being more dynamic, creative, innovative and even seeking complex challenges.

From the information collected, it is concluded that having managerial skill does not only focus on being able to master a topic or knowledge about the organization's processes, the manager must be a leader who grows and helps his employees grow. to break patterns in the gastronomic sector and learn to make decisions.

Key words: Gastronomic sector – Management - Companies

Glosario

Ambiente Laboral: se utiliza cuando surgen problemas imprevistos o incluso conflictos laborales, donde el entorno del que estamos hablando puede verse afectado negativamente durante un determinado período de tiempo o hasta que se resuelva el problema. (Sesame, 2021)

Empleador: en un contrato laboral, la parte que dispone un puesto de trabajo a una persona natural para que brinde un servicio personal bajo su dependencia, a cambio del pago de un salario o remuneración se le denomina este término. (Ministerio de Trabajo, 2022)

Jornada de trabajo: una jornada laboral o jornada de trabajo es el tiempo que cada empleado dedica a la realización del trabajo para el que está contratado. Se calcula sobre la base del número de horas que el trabajador realiza actividades laborales, en principio en el día o jornada laboral, pero si se amplía también afecta al cómputo semanal. (Ministerio de Trabajo, 2022)

Salario: es el pago que el trabajador recibe de forma periódica de su empleador a cambio de alguna actividad productiva. (Ministerio de Trabajo, 2022)

Trabajador: un trabajador o trabajadora es una persona que tiene la edad legal requerida para prestar servicios remunerados. En el caso de no tener la edad suficiente, se considera trabajo infantil. (Ministerio de Trabajo, 2022)

Trabajo decente: es un concepto desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo para identificar las características que debe tener una relación de trabajo para considerar el cumplimiento de las normas laborales internacionales de trabajo a fin de desempeñar actividades en condiciones de libertad, igualdad, dignidad humana y seguridad. (Ministerio de Trabajo, 2022)

Introducción

La presente investigación hace mención a las habilidades gerenciales de los líderes de las empresas en el sector gastronómico en Floridablanca. Estas habilidades gerenciales son una serie de características que le ayudan a un gerente a sobresalir en la labor que desempeña y así poder impulsar una organización. Es claro que si no se tienen líderes preparados a la hora de dirigir una organización para el logro de los objetivos y metas, la empresa fracasará así cuente con los recursos financieros y humanos suficientes, ya que estas habilidades gerenciales le permitirán a los líderes dirigir y gestionar de manera efectiva el trabajo en equipo, algo muy importante en el sector gastronómico ya que el equipo de trabajo labora bajo horarios a veces extensos y causantes de mucho estrés, lo que en cualquier momento puede ocasionar crisis en la cocina y afectar la producción. Un líder de la cocina debe estar pendiente de muchas cosas al mismo tiempo, desde el origen de los insumos, su estado, la limpieza de la cocina, el buen funcionamiento de la misma, la correcta preparación de los alimentos, el buen servicio al cliente, los tiempos de entrega de la comida, etc. El gerente tiene que estar al tanto de estos y otros aspectos importantes y debe llevar un balance ideal en la cocina.

En esta investigación se pueden encontrar términos muy importantes como “ambiente laboral” que se refiere al momento en que surgen problemas o imprevistos laborales y el entorno se ve afectado durante un tiempo determinado hasta que se logre solucionar; también el “empleador” persona que dispone de un puesto de trabajo a una persona para que esta brinde un servicio a cambio de una remuneración; está la “jornada laboral” que corresponde al tiempo que dedica cada empleado en cumplir la labor que desempeña. En cuanto al “salario” es el pago que recibe un empleado de forma periódica a cambio de su actividad productiva; continua el término “empleado” o “trabajador” que hace referencia a la persona que tiene la edad legal y cuenta con el

conocimiento de brindar un servicio el cual será remunerado; el término “trabajo decente” hace referencia a las características que debe tener una relación de trabajo para considerar el cumplimiento de las normas laborales internacionales de trabajo con el fin de desempeñarse en condiciones de libertad, igualdad, dignidad humana y seguridad.

En cuanto a la metodología que se llevó a cabo, hay varios tipos de investigación que fueron implementados entre los que destacan la investigación cuantitativa, descriptiva, transversal y no experimental. Con relación a la investigación cuantitativa, se analiza un volumen elevado de datos donde se analizan variables numéricas. La investigación descriptiva como su nombre lo indica, describe la naturaleza de un segmento demográfico, es decir que describe el tema de estudio porque ya sucedió. Igualmente, fue muy importante la investigación transversal que corresponde a un estudio observacional que analiza datos recopilados en una muestra de población. Por último, la investigación de tipo no experimental está carece de una variable independiente y es realizada cuando durante el estudio el investigador no puede hacer seguimiento o controlar los sujetos, sino que se basa en la interpretación o en la observación para llegar a una conclusión.

1. Habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector gastronómico en Floridablanca

1.1 Planteamiento del problema

En el entorno social y laboral actual, los profesionales que quieren tener éxito deben contar con ciertas características que les ayuden a sobresalir, por lo que las habilidades de gerenciales son fundamentales para cualquier persona que quiera impulsar o liderar una organización, se debe tener en cuenta que cada habilidad es complemento de otra y en el caso de no ponerlas en práctica juntas, se creara una imagen fracasada de un buen gerente, el cual pueda dirigir y gestionar de manera efectiva el trabajo en equipo. Además, como alto directivo de cualquier sector, se debe administrar todos los conocimientos teóricos y técnicos de manera estratégica y equilibrada, ya que, si no se tiene en cuenta, no se podrá lograr impulsar a la organización a un nivel de productividad que le permita ser rentable.

E incluso si una organización no tiene líderes preparados y con las habilidades necesarias para dirigir adecuadamente y cumplir con los objetivos de la organización, sin importar cuántos recursos financieros y humanos tenga, es probable que las cosas fracasen y actividades esenciales en una organización como gestionar, organizar, planificar y sobre todo ejecutar no serían posibles sin la debida participación de este líder, pues estas habilidades gerenciales son esenciales para coordinar, dirigir y administrar asuntos vitales en los negocios. (AliatUniversidades, 2021).

Por otra parte, parece algo un poco increíble pensar el hecho de que no existe el sector gastronómico, principalmente porque el ser humano tiene la necesidad de ingerir alimentos desde siempre, ya después gracias a experimentos accidentales el ser humano se fue dando cuenta de que se podían tener nuevos sabores y nuevas preparaciones y desde ese momento se ha venido perfeccionando la gastronomía hasta el día de hoy, cada una de las regiones al rededor del mundo

tiene sus propias costumbre y es que de la gastronomía podemos entender un poco más de la historia de las civilizaciones en aspectos relacionados con el mestizaje y la evolución, un gran ejemplo es la cocina mexicana que nos permite observar como la cocina azteca y española se unieron.

Si no existiera el sector gastronómico se vería afectado en gran medida el turismo y es que las personas cuando están dispuestas a emprender nuevas aventuras en territorios distintos, lo que buscan es conocer más sobre la cultura y tradiciones de dichos territorios, precisamente la gastronomía tiene la capacidad de hablarnos de la cultura de los pueblos a la que pertenece y proporciona distintos sabores exquisitos y platos únicos, en pocas palabras la tradición culinaria nos habla de manera directa acerca de las costumbre y estilo de vida de las regiones.

Pregunta de investigación: ¿Cómo se comportan las habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector gastronómico en Floridablanca?

1.2 Justificación

Conforme se va avanzando en las carreras universitarias, se amplían las habilidades profesionales, entre las que se encuentra incursionar en el área de gestión, que incluye funciones como la planeación, organización, dirección y control de proyectos, personas e incluso ambas; por lo general esta función tiene a cargo el destino de los asuntos más importantes de una organización. Existen tres tipos de habilidades gerenciales, entre las que se encuentran las “habilidades técnicas”, son las que se aprenden en la formación o experiencia laboral, muy importantes para orientar a otros en la mejora de dichas habilidades. Las “habilidades humanas”, son aplicables en cualquier ámbito o sector y se desarrollan en el tiempo a través del desarrollo de las obligaciones y en la interacción con los demás. Entre las “habilidades humanas” se encuentran el liderazgo, manejo del

estrés, comunicación efectiva, manejo de conflictos e inteligencia emocional. Estas habilidades son precisamente esenciales a la hora de dirigir un grupo de personas, en la gestión, dirección y supervisión de proyectos y para la toma de decisiones. Otro tipo de habilidades se denominan “habilidades conceptuales” las cuales permiten a un individuo pensar de forma creativa, analizar y comprender ideas que pueden ser complicadas o estar distorsionadas para así desarrollar soluciones efectivas y exitosas. (Pérez, 2021)

En lo que respecta a las funciones específicas que desempeña un gerente en una organización, seis de ellas son esenciales para desarrollar una gestión impecable: la planificación que hace referencia a la competencia de organizar proyectos conforme la indicación decretada, sin exceder los recursos como lo son el dinero, la mano de obra y el tiempo. También se considera como el desarrollo de acciones o estrategias para alcanzar metas u objetivos con los recursos a disposición. Así mismo, se tiene la capacidad comunicativa, esta determina si la información que se quiere transmitir se transmite de forma correcta o no en un equipo de trabajo, esta implica la comunicación de información a través de las distintas herramientas creadas para ello y que facilita el correcto funcionamiento de la organización, un gerente que cuenta con buenas habilidades comunicativas puede relacionarse bien con sus subordinados y así cumplir con las metas y objetivos fijados por la empresa. La toma de decisiones también es muy importante ya que de esto depende el éxito o fracaso de la organización, si se quiere que todo funcione correctamente y sin dificultades o contratiempos hay que tomar decisiones claras y acertadas. Muy importante tener la habilidad de delegar, que se traduce en saber transferir tareas o autoridades a los subordinados, esta función evita la pérdida de tiempo, dinero, optimiza la productividad, etc. como gerente se debe tener la habilidad de abarcar y resolver los innumerables contratiempos que pueden surgir en una jornada laboral, esto implica identificar el problema y encontrar la mejor forma de abarcarlo

para así obtener la mejor solución posible, a su vez es importante la motivación para que los empleados desempeñen sus labores de forma ideal conforme los objetivos o metas planteadas. (Velasco, 2014)

En el sector gastronómico se aplican estas habilidades gerenciales, pero precisamente con esas variantes que implican tener capacidad de servicio y a su vez inteligencia y liderazgo, un gerente de restaurante debe cumplir diferentes tareas a la vez, entre ellas las de planear, coordinar, dirigir y controlar los recursos materiales, financieros y humanos para ofrecer el mejor producto al consumidor final. Sin embargo, la habilidad más importante que debe tener el gerente de un restaurante es ser un líder en la atención y servicio al cliente. Las habilidades específicas que deben obtener los gerentes de un restaurante son: gestionar cafés, restaurantes, establecimientos de comida rápida, comedores y eventos especiales de catering, crear una atmosfera adecuada, asegurarse de ofrecer la calidad de la comida correcta y el servicio indicado, en el caso de ser gerente de un negocio propio de alimentos es necesario encargarse de las reformas del local y la creación de ofertas especiales, también gestionar las campañas de publicidad, los pedidos de comida y el servicio al cliente, si se trata del gerente de un hotel es importante que sepan coordinar la gestión de alimentos y bebidas de forma correcta.

El perfil que debe tener un gerente de un restaurante o catering conlleva ciertas habilidades que se deben desarrollar, entre ellas encontramos el saber mantenerse calmado cuando nos encontramos bajo presión y hacer que el trabajo se haga bien, resolver problemas, motivar y dirigir al personal, pensar con rapidez, saber gestionar el presupuesto y los recursos, mantenerse atento a los problemas sanitarios y de seguridad alimentaria, hablar un idioma extranjero, administrar y distribuir los recursos del negocio de forma eficiente, capacidad para planificar a corto y largo plazo, habilidad de gestionar los pequeños y grandes contratiempos que surgen en el día a día,

anteponer el bienestar de los demás a los intereses propios, capacidad de orientar a los subordinados en las tareas designadas, tener creatividad e innovación en los distintos ambientes del restaurante aun cuando no se tienen recursos, capacidad de entender los cambios y tendencias y saber aplicarlas en el negocio, poder soltar aquellas teorías que ya no son aplicables en la actualidad y a su vez impulsar el cambio, sentir vocación.

Las habilidades gerenciales son muy importantes en todos los ámbitos de la vida, ya sea para la toma de decisiones que aporten de forma positiva nuestra vida y nos lleven a cumplir las metas y objetivos, o para gestionar de forma correcta una organización, si alguien se quiere desempeñar en este sector, es muy importante sentir la vocación y que sea un líder, dicho de otra forma que sea la persona que oriente por el camino correcto a sus subordinados para que de forma conjunta y mediante la correcta realización de las tareas propuestas logren esos objetivos fijados, también es aquella persona que tiene capacidad de enseñar sus conocimientos, relacionarse con los demás, que tenga alta efectividad en la toma de decisiones y que sepa gestionar situaciones de crisis. En los restaurantes es importante tener un buen líder que conozca del sector para que pueda gestionar de forma correcta el negocio, en este caso un gerente gastronómico debe tener en cuenta cada factor por más pequeño que sea y debe afrontarlo, cualquier desfase puede conllevar grandes fracasos, una gran estrategia de motivación para la retención de clientes y personal en la gestión de restaurantes es la empatía, significa ponerse del lado de la otra persona, entendiendo que es lo que causa la actitud de esta persona, en el caso del personal se debe al agotamiento, falta de metodología, mal funcionamiento de utensilios, falta de supervisión y control, etc.. también debe controlar el estrés, que es un factor común en un equipo de trabajo gastronómico, esa presión que genera llevar al cliente un producto de calidad y a tiempo genera bastante estrés, un estudio realizado por el sindicato inglés UNITE en 2017 reveló que el 67% de los chefs padece de estrés a

lo largo de su jornada laboral, la mitad de ellos han sufrido problemas de depresión y el 78% ha tenido accidentes ocasionados por la fatiga. (Ramos, 2020)

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar las habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector gastronómico, específicamente en Floridablanca, contemplando elementos asociados a las habilidades personales, analíticas, interpersonales y emocionales.

1.3.2 Objetivos específicos

Describir las habilidades personales, analíticas, interpersonales y emocionales de los líderes de las empresas del sector gastronómico.

Cuantificar elementos de homogeneidad y heterogeneidad de las habilidades personales, analíticas, interpersonales y emocionales de los líderes de las empresas del sector gastronómico.

Formular acciones para el mejoramiento de la praxis gerencial de los líderes de las empresas del sector gastronómico.

2. Marco referencial

2.1 Marco contextual

La gastronomía es un elemento cultural de cada país, lo representa y lo da a conocer en el mundo. Se trata de cocinar para los demás y servir estos platos manteniendo la estética y utilizando los mejores utensilios de cocina disponibles en el mercado. Además, la comida es una filosofía de vida que ha caracterizado a las personas desde su origen. Al usar técnicas específicas para preparar

sus alimentos, satisface una de las necesidades básicas en la escala de Maslow y que en esencia lo diferencia de los demás seres vivos en el planeta (Pollan, 201).

El restaurante tiene una larga trayectoria, donde cada vez son más las personas que ingresan al rubro, viendo esto como una oportunidad de negocio. Sin embargo, enfrentan desafíos que muy pocas personas conocen y están preparados para enfrentar; como no consideran al restaurante como una empresa en su conjunto, desconociendo la esencia de la acción de emprender.

Crear empresas en el sector de restaurantes es una de las opciones más factibles que tienen los emprendedores colombianos, para muchos este es un negocio que se desarrolla fácilmente y genera rentabilidad, sin embargo las personas que tiene este pensamiento es debido a que no vislumbran los factores tanto internos como externos que afectan su operación o desconocen cómo gestionarlo de manera efectiva, algunas personas solo se enfocan en preparar un buen producto, expandir la marca o buscar reconocimiento, ignoran el factor importante de darle a su restaurante una estructura organizacional formal. según con las cifras de la Asociación Colombiana de Restaurantes Acordes cuatro de cada diez restaurantes se cierran en los primeros seis meses de operación y algunos alcanzan a llegar al año de funcionamiento (Pacheco Bernal, 2017).

El sueño de abrir un restaurante representa un desafío estratégico y financiero, encontrar la combinación de ingredientes esenciales para el éxito es un desafío que implica ciertos sacrificios y responsabilidades. No hay duda de que el negocio de los restaurantes trae beneficios tanto en el ámbito económico como en el social, por eso, a varias personas les parece atractivo invertir; Pero si realmente quiere entrar en el negocio de la gastronomía, debe pensar más allá del dinero y el estatus social.

En algunas ocasiones empresas de consultoría han encontrado oportunidades de formación para los empresarios de restaurantes en la parte de gestión empresarial; ya que este es uno de los

factores que más se ve afectado por factores externos, donde si no se tiende una estructura consolidada, es muy probable que las puertas se cierren antes del primer año de operaciones o que no esté preparando para enfrentar y salir adelante después de una crisis.

Según con la Cámara de Comercio de Bogotá, durante 2018 más de 18.841 empresas estuvieron dedicadas a la elaboración de comidas y platos preparados; estos registraron ventas por un total de 5,32 billones de pesos. De ese total de 18.841 empresas, 18.320 fueron microempresas, 498 fueron PYMES y 23 fueron grandes empresas (La Barra, Balance 2019: un año esforzado, 2020).

Para el 2020 según Fedesarrollo, el sector gastronómico tiene un pronóstico de crecimiento del 3,5% a causa de un buen desempeño de la demanda interna, impulsada por un mejor comportamiento en la inversión y a un mayor dinamismo en el consumo de los hogares. De esta manera de identificaron 4 retos importantes a los cuales el sector gastronómico se enfrentaría para el año 2020 los cuales son:

- Informalidad: estimaciones del DANE indican que la informalidad ronda el 80% del total de los negocios gastronómicos del país.
- Tecnología: Crece de la oportunidad de dar un servicio personalizado y adecuado a los hábitos de los consumos actuales, de los cuales el comercio electrónico cada día es más creciente.
- Ventas en línea: con las herramientas digitales que han entrado, los negocios deben adaptarse a su capacidad para dar respuesta inmediata al consumidor.
- Reforma Laboral: Los restaurantes frente a la posibilidad de la contratación por horas ven una gran oportunidad, ya que permite atender los fines de semana una mayor demanda de los servicios y generar oportunidades laborales para la población joven.

2.2 Marco teórico

Las habilidades de gerenciales son aquellas que manejan la actividad comercial o institucional en lo óptimo. Son muy apreciados en situaciones en las que deben tener lugar el liderazgo o los procedimientos de coordinación.

Por ejemplo, se utiliza activamente con el fin de gestionar de forma óptima un evento, los departamentos de la empresa o una reunión.

La toma de decisiones, la comunicación eficaz y fluida, la resolución de problemas, la adecuada planificación y organización, y la capacidad de dar voz al resto de los miembros del equipo son solo algunas de las habilidades gerenciales.

A mediados del siglo pasado se concluyó que la habilidad de los gerenciales era un arte, y que el éxito dependía de solo el líder que dirige a sus subordinados. Por esta razón es que se vuelve tan famosa la frase de “no hay malas empresas, solo malos líderes” ya que La mayor parte de la culpa recaía en la dirección.

Esta visión tradicional no era efectiva ni eficiente por 4 razones:

- En primer lugar, colocaban toda la responsabilidad sobre los hombros del líder de gestión. Esto también impide que los miembros del equipo desarrollaran un sentido de responsabilidad o compromiso con las metas.
- Por otro lado, los grupos de trabajo operan de manera operativa y mecanizada, respondiendo a las órdenes del gerente sin involucrarse en la estrategia o logística general.
- Sin un entorno para intercambiar ideas, elaborar estrategias y considerar todas las amenazas potenciales, la toma de decisiones del líder de gestión estaba sesgada y veía solo una parte del panorama general.

- No hay intercambio de ideas, no hay condiciones que potencien o desarrollen habilidades y competencias sociales y emocionales, lo que dificulta la atracción de talento con disposición para el liderazgo.

Todos los problemas empezaron a cambiar a finales del siglo XX, pues se empezó a tener mayor relevancia las habilidades propias del liderazgo gerencial. Las organizaciones comenzaron a evidenciar los grandes beneficios de comprender y motivar a todos sus involucrados para que de esa manera de crearan verdaderos equipos de trabajo con talentos afines.

Por otra parte, en la actualidad varios estudios de capital humano consideran que la forma en la que se está liderando la gerencia está evolucionando y de manera rápida, ya que como objetivo se tiene ajustarse a las exigencias de estos tiempos complicados, estableciendo como nuevo concepto la anticipación del futuro. (Duarte, 2013)

2.2.1 Importancia de las habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales son necesarias para coordinar, dirigir y gestionar asuntos importantes en la organización.

Estas personas que asumen este cargo tan importante deben ser altamente calificadas, para que de esa manera puedan representar a la organización, e incluso poder cumplir con los objetivos que se tengan dentro de esta. Teniendo en lo mencionado, se puede evidenciar que las habilidades gerenciales están directamente relacionadas con el liderazgo y la toma de decisiones. Varios investigadores han llegado en dividir las en 3 grupos, los cuales son:

- Técnicas: es la síntesis de conocimientos especializados enfocados en procesos específicos. Estamos hablando de usar los recursos o herramientas necesarios para hacer el trabajo.

- Conceptuales: existe la necesidad de desarrollar mapas mentales complejos y abstractos del área, que permitan obtener un contexto claro para el panorama general y formar nuevos conceptos.
- Humanas: Esta es la habilidad más demandada para puestos gerenciales. Implica la capacidad de comunicarse e interactuar con firmeza y eficacia para lograr objetivos comunes.

De esta manera al resolver la pregunta ¿por qué son importantes estas habilidades?, podemos decir que sin ellas sería muy difícil ejecutar los objetivos y metas de una empresa; pues actividades como gestionar, organizar, planificar y ejecutar, que son esenciales para una organización no serían posibles sin la debida participación de un líder con habilidades gerenciales altamente desarrolladas. (Duarte, 2013)

2.2.2 Tipos de habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales más destacadas son:

- Habilidades técnicas:

Este tipo de habilidad incluye todo lo relacionado con el aspecto técnico o la capacidad de utilizar las herramientas precisas que los usuarios necesitan para realizar su trabajo de manera óptima. Por ejemplo, un informático debe saber exactamente cómo utilizar los ordenadores y el software de gestión correspondiente para realizar su trabajo. El jefe del departamento de TI deberá tener un conocimiento profundo de todas las técnicas empleadas para informar y coordinar al resto del equipo.

- Habilidades de personas:

Estas son esenciales en cualquier tipo de gestión o en un líder responsable en una organización. Es necesario saber gestionar una buena comunicación con el resto de los

trabajadores, desarrollar una coordinación eficaz, mostrar empatía e iniciar una conversación con empleados, proveedores o clientes.

- Habilidades de creatividad:

Habilidades que le permiten desarrollar soluciones a problemas mucho más rápido, desarrollar nuevos proyectos y generar ideas con un gran potencial cuando se realicen.

Las habilidades gerenciales son parte de algunos programas educativos o académicos, ya que se ha demostrado que no solo son útiles para los negocios, sino que pueden ser muy importantes cuando se quiere vivir en armonía con el resto del mundo y el resto de la sociedad.

- Habilidades a la adaptación de los cambios:

Esto significa la capacidad de modificar nuestro comportamiento en relación con las metas. Las personas que se adaptan fácilmente al cambio muestran que son diversas, flexibles y abiertas a cosas nuevas. Evaluar todas las perspectivas como parte de un nuevo comportamiento empresarial que valora las soluciones alternativas y el trabajo colaborativo.

La posesión de una amplia gama de habilidades gerenciales es muy beneficiosa para desarrollar efectivamente un trabajo en particular y también ayudará a administrar la vida de uno de manera efectiva. Por ejemplo, el manejo del estrés, la comunicación interpersonal, el autoconocimiento, la empatía, la creatividad y la toma de decisiones.

Son los pilares necesarios para avanzar y desarrollar un buen ambiente en la organización, y valoran la realidad que tienen para todos los que aspiran a asumir puestos de responsabilidad y capacidad. Alto liderazgo.

- Habilidades de Manejo de conflictos:

El equilibrio de una organización es la llave para realizar las estrategias que contestaron a objetivos tanto en corto y largo plazo; La escucha activa y el manejo adecuado de las emociones aportan positivamente en la forma en la que se abordan los conflictos.

2.2.3 Ejemplos de lo que son las habilidades gerenciales

Existe una gran gama de lo que son las habilidades gerenciales que los líderes deben tener para dirigir una compañía. A continuación, se mostrarán seis habilidades directivas que se deben tener para desempeñar una buena función:

- Planificación:

La planificación es un aspecto esencial que hace parte de estas habilidades, pues se refiere a la capacidad de organizar actividades según con las directrices ordenadas, sin sobrepasar los límites de los recursos disponibles, tales como: el tiempo, la mano de obra y el dinero.

Además, la planificación es el proceso de enunciar un conjunto de acciones o estrategias para perseguir y lograr determinadas objetivo o metas con los recursos que están disponibles.

- Comunicación

Tener una amplia capacidad de comunicación es vital para un directivo, ya que se puede precisar si es adecuado como se comparte la información en un equipo, asegurando que el grupo opere como una fuerza laboral unificada. La comunicación incluye el flujo de información dentro de la compañía, ya sea de manera informal o formal, oral o escrita y facilita el buen manejo de la organización.

Un líder con buenas habilidades de comunicación puede tener una buena interacción con los empleados y así poder alcanzar las metas y objetivos establecidos por la empresa fácilmente.

- Toma de decisiones

La toma de decisiones apropiadas y correctas puede llegar a tener como resultado el éxito de la compañía, mientras que las malas decisiones pueden dirigir al fracaso o falta de rendimiento.

Si se toman decisiones claras y correctas la organización llegara a funcionar eficazmente y sin problemas. Un gerente debe estar dispuesto a hacerse cargo de las responsabilidades de los resultados de sus decisiones. (Castro, 2014)

- Delegación

La delegación es el acto de que el líder transfiera tareas laborales a otros subordinados, Esta ayuda al directivo a evitar la pérdida de tiempo, mejora la productividad y garantiza la responsabilidad de los trabajadores. Para alcanzar los resultados de productividad requeridas se necesita que todo directivo tenga una buena capacidad de delegación.

- Motivar

La motivación ayuda a tener de parte de los empleados o de determinadas partes interesadas un comportamiento o una respuesta deseada. Para motivar hay diferentes tácticas que se pueden utilizar, para la elegir la más adecuada se puede tener en cuenta algunas características como lo es la cultura de la organización y del equipo, las personalidades, entre otras. (Cobin, 2016)

2.2.4 Beneficios de adquirir habilidades gerenciales

Por adquirir habilidades gerenciales se pueden obtener varios beneficios en el plano profesional, entre estos, destacan:

- Preparación asertiva para comprender el contexto y anticipar las exigencias tanto del entorno laboral como del mercado.
- Ayuda teórico y práctico para la adecuada toma de decisiones

- Administración idónea de los equipos de trabajo para la búsqueda de un rendimiento laboral eficiente. (Duarte, 2013)

2.3 Marco conceptual

Tabla 1. *Conceptos de habilidades gerenciales*

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Peter Druker	1954	“Propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas”
R. Katz	1955	“menciona que los gerentes para lograr con éxito sus metas, necesitan tres habilidades básicas: la técnica, la humana, y la conceptual. ”
Bateman	2004	“Señala que las habilidades gerenciales son las capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud”
Whetten	2005	“Las habilidades gerenciales forman el vehículo mediante el cual la estrategia y las prácticas de la administración, las herramientas, las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas a la práctica”.
Madrigal	2006	Es la habilidad de un administrador, en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. En cualquier organización pública o privada las habilidades que todo directivo debe dominar en primer orden: -Comunicación. -Tomar decisiones con la consciencia de los riesgos. -Creatividad para innovar. -Improvisar. -Planificar ser líder en cada proyecto a emprender. -Buena administración del tiempo y el de su equipo. -Ser asertivo.

Robbin	2007	“Indica que los gerentes necesitan ciertas habilidades para desempeñar los deberes y actividades que caracterizan su trabajo”
Koontz, Weihrich y Cannice	2012	“Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización.”

Fuente: Elaboración propia

Para la investigación se tomó la postura la definición de (Bateman, 2004) Son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud para trabajar con diferentes personas y mediante de ellas dirige sus actividades laborales para que de esa manera se pueda cumplir con las metas que se tengan dentro de la empresa.

Esta definición deja en claro la definición necesaria para la elaboración de este proyecto de investigación y el desarrollo del estudio.

3. Método

3.1 Enfoque y tipo de estudio

La presente investigación fue cuantitativa, descriptiva, transversal y no experimental, porque en primer lugar según (Rus, 2021) en la investigación cuantitativa se analiza un volumen elevado de datos. Además, se estudia variables cuantitativas, es decir, numéricas y es la única investigación que puede plantear conclusiones extrapolables a un grupo mayor que el investigado. En segundo lugar, está la investigación descriptiva, ya que su propósito es describir la naturaleza de un segmento demográfico, en lugar de centrarse en las razones del surgimiento de ciertos fenómenos. Es decir, "describe" el tema del estudio sin incluir "por qué" sucedió. Por otra parte, también fue importante la investigación transversal, pues es un estudio observacional que analiza

datos variables recopilados durante un período de tiempo en una muestra de población o un subgrupo predeterminado y por último estuvo la investigación no experimental, la cual es un tipo de investigación que carece de una variable independiente, es realizada cuando, durante el estudio, el investigador no puede vigilar, manipular o variar a los sujetos, sino que se basa en la interpretación o las observaciones para llegar a una deducción (Escárcega, 2021)

3.2 Población y muestra

Según Compite 360 (s.f.) en Floridablanca se encuentran matriculados 864 establecimientos dedicados a las actividades de servicio de comida y bebidas. Por su parte, la muestra será de 30 unidades empresariales, las cuales se enmarcan en un muestreo no probabilístico a conveniencia, considerando el reconocimiento en portales Web.

3.3 Instrumento de recolección de información

El instrumento de recolección de información fue una herramienta tipo encuesta, ya que los datos recopilados a través de esta son relativamente fáciles de analizar y resumir, lo que facilita la interpretación de los resultados.

Se encuentra en el siguiente enlace: <https://forms.gle/Ytg1WAxA8eTjpeAr8>

3.4 Trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrollará visitando las diferentes empresas que hay del sector gastronómico en Floridablanca, se hablará con los líderes y de esa manera se obtendrá la información requerida.

3.5 Análisis de datos planteamiento del problema

El análisis de los datos se realizará considerando las dimensiones del instrumento, en tal sentido, se contemplarán elementos de la mediana a nivel descriptivo, y como insumo del análisis de comparación, contemplando las características del instrumento de recolección de información.

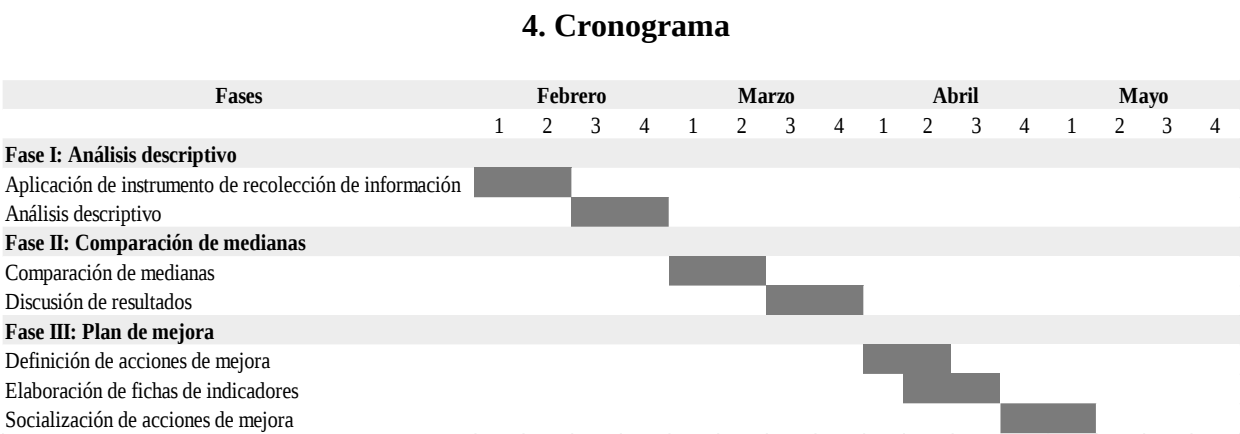


Figura 1. Cronograma de actividades
Fuente: Elaboración propia

5. Desarrollo

En el presente apartado se presentan los resultados del análisis de las habilidades gerenciales de los líderes de las empresas del sector gastronómico en Floridablanca.

5.1 Habilidades personales, analíticas, interpersonales y emocionales de los lideres de las empresas del sector gastronómico.

En esta línea, la Figura 2 posibilita identificar que los líderes en gran medida se identifican con el género masculino (57%) y en menor medida con el género femenino (43%), no obstante, la brecha en mención no es tan significativa, razón por la cual se podría inferir que el sector aplica principios inherentes a la equidad e igualdad de género en los ocupantes de los cargos directivos.

Género de los líderes de las empresas del sector gastronómico en Floridablanca

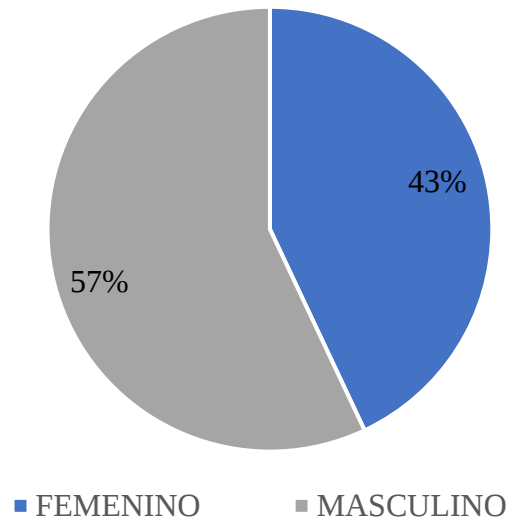


Figura 2. *Género de los líderes de las empresas del sector gastronómico en Floridablanca*

Fuente: Elaboración propia

La figura 3 permite reflejar la edad de los líderes objeto de estudio en la presente investigación, en tal sentido, se reconoce que la mayoría tiene una edad de 18 a 27 años (80%), así mismo, un porcentaje considerable, a saber, el (10%) tienen entre 38 a 47 años, por su parte, las personas que tienen entre 28 a 37, 48 a 57 o 58 a 67 años, no alcanzan un 10% de forma individual, tales tópicos son relevantes en el plano individual del sujeto, dado que la edad podría hacer que tengan comportamientos significativamente diferentes.

Edad de los líderes de las empresas del sector gastronómico en Floridablanca

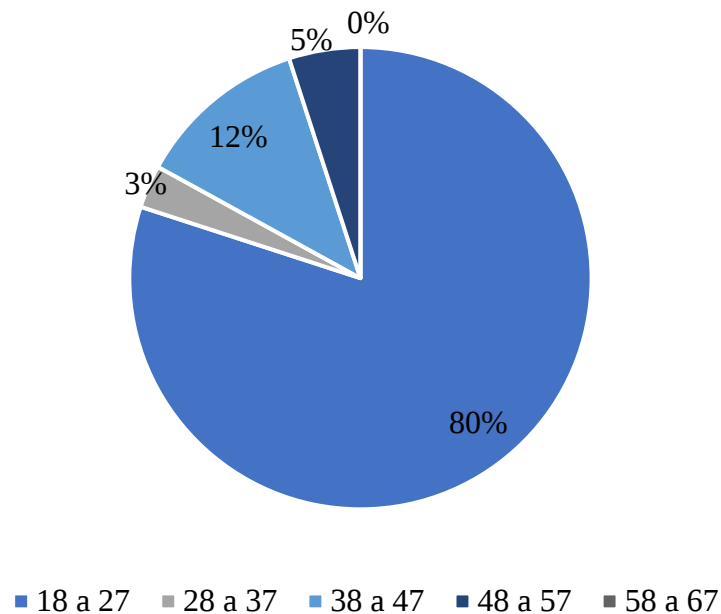


Figura 3. *Edad de los líderes de las empresas del sector gastronómico*

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la figura 4 indica que en gran medida las condiciones laborales que manejan los líderes de las empresas del sector gastronómico en Floridablanca, son con un (33%) los contratos de prestación de servicios, contrato indeterminado (33%), (20%) contrato a término fijo y por último contrato administrativo de servicios (13%), por consiguiente se puede inferir que algunos líderes tienen interés en reducir sus costos, al no tener que pagar prestaciones sociales, ni aportes a la seguridad social, y por otra parte hay líderes que quieren brindar estabilidad al colaborador

Condición laboral que manejan los líderes de las empresas del sector gastronómico en Floridablanca

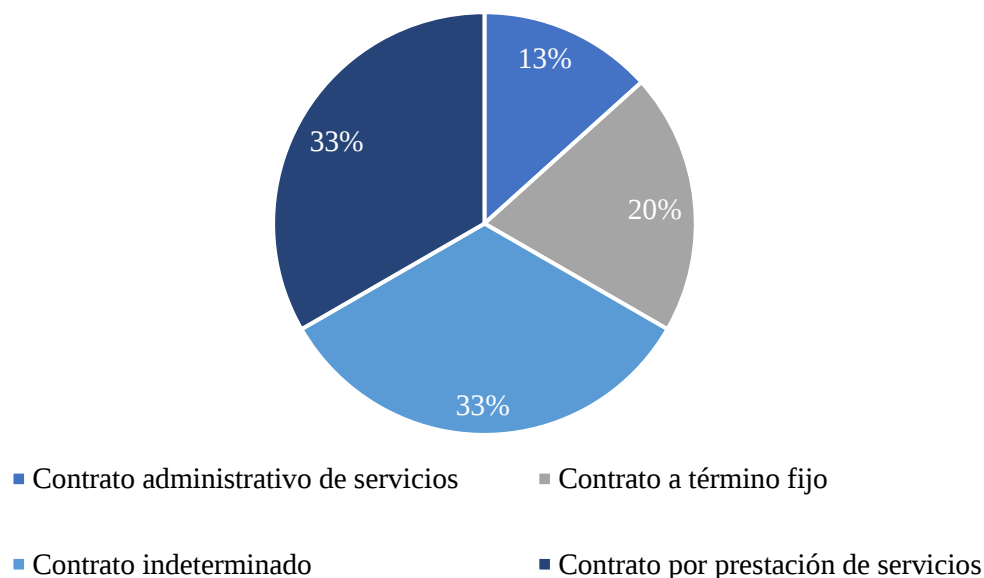


Figura 4. *Condición Laboral que manejan los líderes de las empresas del sector gastronómico en Floridablanca*

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la figura 5 indica que diez empleados han estado trabajando en la empresa durante 2 años, lo que representa el 33% de la muestra, mientras que nueve empleados han estado trabajando en la empresa durante 1 año, lo que representa el 30% de la muestra. El 17% de los empleados (5 de 30) han estado trabajando en la empresa durante 3 años, mientras que el 7% de los empleados (2 de 30) han estado trabajando en la empresa durante 4 años. Además, hay tres empleados que han estado trabajando en la empresa durante más de 5 años, lo que representa el 10% de la muestra. Uno de estos empleados ha estado trabajando en la empresa por 6 años.

De la información anterior se puede inferir que el líder ha logrado mantener a su equipo, lo que a menudo se considera un signo positivo de liderazgo. La permanencia prolongada de los empleados también podría ser un reflejo de una cultura de trabajo positiva, ya que sugiere que el

líder ha contribuido a crear un entorno agradable y colaborativo. Además, la retención a largo plazo puede estar relacionada con las habilidades de liderazgo del jefe, como la capacidad para comunicar, motivar y desarrollar a su equipo.

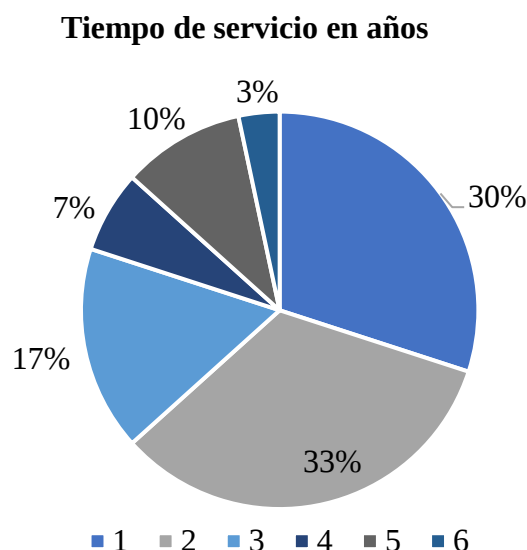


Figura 5. *Tiempo de servicios en años*

Fuente: Elaboración propia

La figura 6, En cuanto al deseo de obtener logros en el trabajo, la gran mayoría de los encuestados (97%) indicó que siempre o casi siempre tienen este deseo. Esta actitud refleja un compromiso con la excelencia y la innovación, lo que puede traducirse en una mayor calidad en los servicios gastronómicos ofrecidos. Por otra parte, la falta de respuestas que indican nunca tener este deseo sugiere una cohesión en la búsqueda de metas y desafíos, que fortalece la cultura de logro y colaboración en el sector. Esto puede llevar a un mayor crecimiento, competitividad y éxito sostenido de las empresas gastronómicas de Floridablanca, impulsando a los líderes y equipos a trabajar en pos de la excelencia y la satisfacción del cliente.

En cuanto al deseo de funcionar como jefe o director, o de estar libre de preocupaciones de tipo funcional o técnico, el 40% señaló que siempre tienen este deseo, mientras que el 50% indicó

que lo tienen algunas veces o casi siempre. Esto sugiere un interés significativo en roles de liderazgo y una aspiración a asumir responsabilidades estratégicas. Al tener combinación de respuestas puede indicar una fuerza laboral que valora la versatilidad, donde los líderes están dispuestos a dirigir cuando es necesario, pero también a involucrarse en tareas técnicas.

En cuanto al deseo de un alto nivel de responsabilidad, la mayoría de los encuestados (80%) indicó que casi siempre o siempre tienen este deseo. Lo que puede cultivar un entorno laboral donde los líderes están comprometidos en dirigir con determinación y proactividad. Mientras que la presencia del 10% restante lo desea algunas veces; muestra flexibilidad y equilibrio en la gestión de responsabilidades, que puede traducirse en una organización adaptable y eficiente.

En cuanto a la disposición a asumir riesgos al tomar decisiones difíciles, la mayoría de los encuestados (60%) indicó que casi siempre o algunas veces lo hacen, mientras que el 33% señaló que la tienen siempre. Se refleja una cultura organizacional que valora la agilidad, la innovación y la adaptabilidad en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Este enfoque fomenta la toma de decisiones audaces que pueden conducir al crecimiento y éxito de la empresa. Los líderes dispuestos a asumir riesgos promueven la diferenciación y la capacidad de adaptación en un mercado en constante cambio, impulsando la competitividad y la capacidad de respuesta de sus organizaciones.

En cuanto al deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados, la mayoría de los encuestados (80%) indicó que lo casi siempre o siempre. Esta actitud refleja un compromiso con el control de la calidad, la formación de equipos eficaces y la satisfacción del cliente, factores críticos en la industria de la gastronomía. El 13% lo hace algunas veces, lo que puede llevar a un enfoque más estratégico en la supervisión. En conjunto, estos resultados

promueven una cultura de mejora continua, asegurando que las operaciones sean efectivas, los estándares se cumplan y los clientes estén satisfechos en el sector gastronómico de Floridablanca.

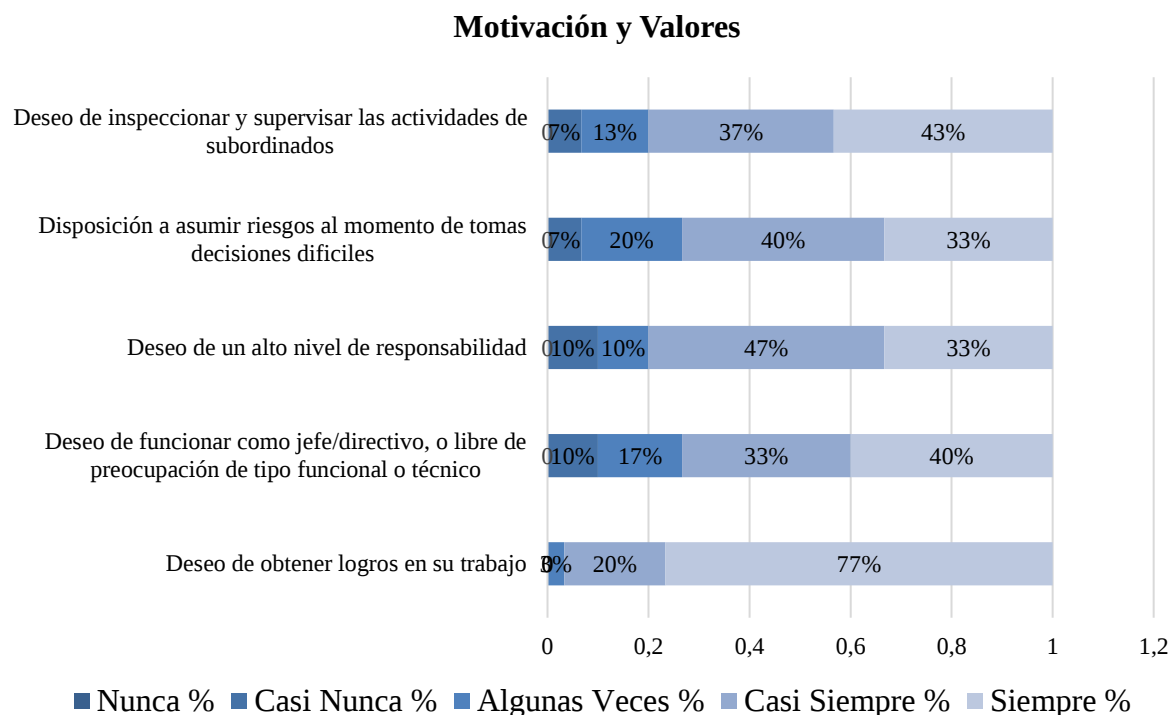


Figura 6. *Motivación y Valores*

Fuente: Elaboración propia

En esta línea, la figura 7 indica que para los encuestados identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas, la mayoría de los encuestados (74%) indicaron que lo hacen "casi siempre" o "siempre", lo que sugiere un punto fuerte en la gestión de desafíos complicados, esto podría llevar a la toma de decisiones eficiente y a la resolución efectiva de problemas en el sector gastronómico, sin embargo el 26% señaló que lo hacen "algunas veces" o "casi nunca", por lo tanto, podría resultar en decisiones subóptimas y en la incapacidad para abordar los desafíos de manera adecuada.

En cuanto a darse cuenta rápidamente de la información necesaria para resolver un problema y cómo obtenerla, la mayoría de los encuestados (76%) indicaron que lo hacen "casi

siempre" o "siempre", lo que sugiere que una parte sustancial de los líderes se siente competente en esta habilidad. Esto puede generar un impacto positivo, ya que conduce a una toma de decisiones más ágil y basada en datos, que es esencial en una industria donde las decisiones oportunas pueden marcar la diferencia en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Por otra parte, el 24% indicó que lo hacen "casi nunca" o "algunas veces". Esto indica que hay margen para mejorar esta habilidad.

Al evaluar la validez de la información no recopilada por ellos mismos, la mayoría de los encuestados (66%) indicaron que lo hacen "casi siempre" o "siempre", mientras que el 34% indicó que lo hacen "algunas veces" o "casi nunca", esto sugiere que la organización valora la precisión de los datos. Una cultura de calidad de datos puede ser un activo importante para tomar decisiones informadas y evitar errores costosos. Sin embargo, para tener una mejora se puede proporcionar capacitación o recursos adicionales a este 34% de empleados, ya que, podría ayudar a mejorar la consistencia en la evaluación de la validez de los datos.

En cuanto a aprender rápidamente de la experiencia, la mayoría de los encuestados (86%) indicaron que lo hacen "casi siempre" o "siempre", mientras que el 13% indicó que lo hacen "algunas veces". Según esto se puede concluir que la organización puede tener una cultura sólida de aprendizaje y mejora continua. Este enfoque en la adaptación y la adopción de lecciones de la experiencia puede ser valioso para el crecimiento y la evolución de la organización.

La información revela que, en términos de encontrar e implementar diferentes soluciones para diversos problemas, la mayoría de los encuestados (80%) demuestran un alto grado de versatilidad y resolución al afirmar que lo hacen "casi siempre" o "siempre". Esto indica una cultura organizacional proactiva y adaptable, capaz de abordar una amplia gama de desafíos de

manera efectiva. La minoría (20%) que solo lo hace "algunas veces" podría requerir apoyo o recursos adicionales para fortalecer su capacidad de resolución de problemas.

En cuanto a percibir una situación desde diferentes perspectivas, la mayoría de los encuestados (83%) señalaron que lo hacen "casi siempre" o "siempre", Esto indica que la organización promueve una cultura de comprensión y respeto hacia las diferentes opiniones y puntos de vista, lo que puede ser un activo valioso para la toma de decisiones colaborativas y la gestión efectiva de conflictos. Aunque el 17% que solo lo hace "algunas veces" es una minoría, podría ser importante fomentar más oportunidades de desarrollo de habilidades de empatía y perspectiva.

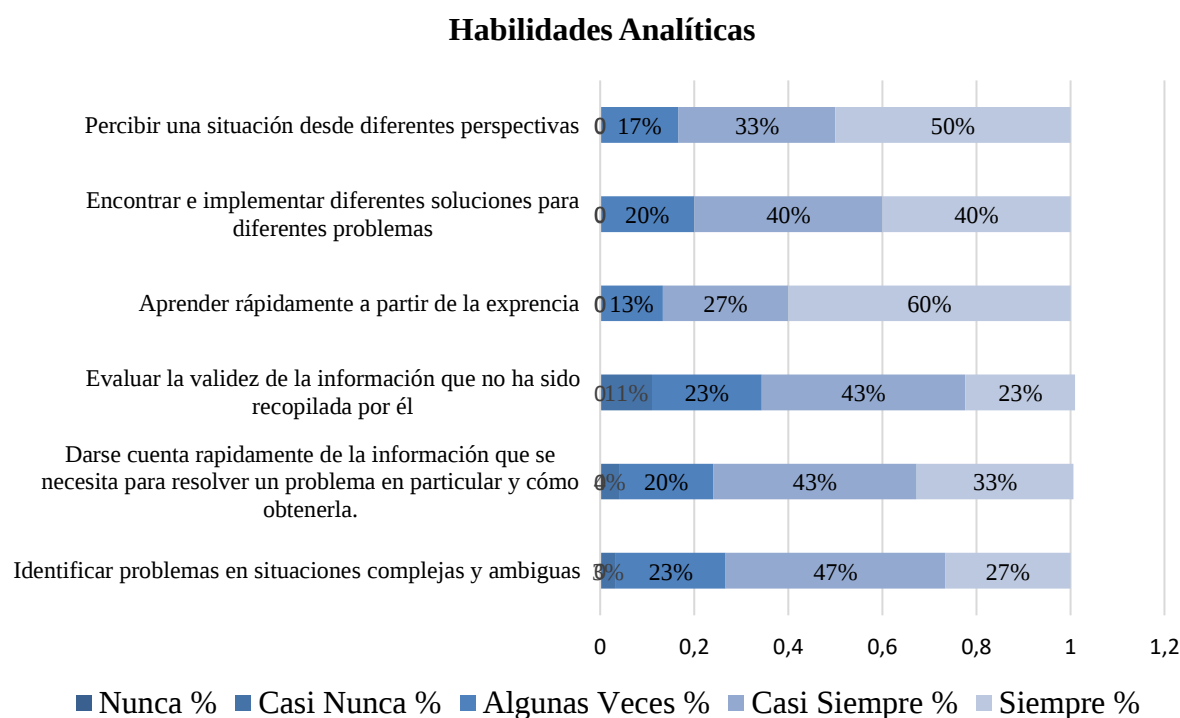


Figura 7. Habilidades Analíticas

Fuente: Elaboración propia

La figura 8 la habilidad de seleccionar subordinados claves efectivos se manifiesta en una distribución de respuestas que va desde "nunca" con un 0%, pasando por "casi nunca" con un 10%,

"algunas veces" con un 23%, "casi siempre" con un 27%, y un "siempre" con un 40%. En un contexto organizacional, esta variación refleja la capacidad del líder para identificar y designar colaboradores clave con efectividad. Cuando se logra una alta frecuencia de "siempre", esto puede traducirse en una organización bien estructurada con subordinados estratégicamente seleccionados, lo que contribuye a un rendimiento óptimo y una toma de decisiones eficiente.

La capacidad de influir en personas sobre las que no se tiene un control directo muestra una variación en las respuestas, desde un 3% de "nunca" hasta un 30% de "siempre", con porcentajes intermedios de "casi nunca" (7%), "algunas veces" (27%), y "casi siempre" (33%). En el contexto organizacional, esta dispersión de respuestas podría tener efectos mixtos. Por un lado, un alto porcentaje de "siempre" indica que el líder es efectivo en influir en personas fuera de su esfera de control, lo que puede fomentar la colaboración y la consecución de objetivos en toda la organización. Sin embargo, un porcentaje significativo en "nunca" y "casi nunca" podría señalar dificultades en influir en otros departamentos o equipos, lo que podría obstaculizar la cohesión y la coordinación en la organización.

Desarrollar un trabajo de colaboración y trabajo en equipo entre los subordinados muestra una fuerte presencia de respuestas en los niveles más altos, con un 20% en "algunas veces," un 33% en "casi siempre," y un 47% en "siempre". A nivel organizacional, esto tiene el potencial de generar un ambiente de trabajo altamente colaborativo y productivo. Un alto porcentaje de "siempre" indica que el líder es efectivo para fomentar la colaboración, lo que puede mejorar la eficiencia, la innovación y la calidad del trabajo. Sin embargo, es importante seguir trabajando en mantener e impulsar estos niveles de colaboración para garantizar un rendimiento óptimo a largo plazo.

La capacidad de desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre los subordinados presenta una distribución de respuestas en la que se destaca un 50% en "casi siempre" y un 27% en "siempre", indicando que la creación de un ambiente propicio para el crecimiento y desarrollo es una característica destacada. A nivel organizacional, esta situación puede generar efectos positivos, como la motivación de los empleados, el aumento de la retención del talento, y un mayor compromiso con los objetivos de la empresa. Un entorno que promueve el crecimiento y el desarrollo de los subordinados puede contribuir significativamente a la mejora del rendimiento y la competitividad de la organización.

La habilidad de diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas muestra una distribución de respuestas equilibrada, con un 30% en "algunas veces," un 33% en "casi siempre," y un 30% en "siempre." Aunque las respuestas en "nunca" y "casi nunca" son bajas, sugieren que la incapacidad para diagnosticar situaciones complejas es poco común. A nivel organizacional, esta capacidad es esencial para la gestión efectiva de conflictos y dinámicas de grupo. Un alto porcentaje en "siempre" indica que el líder es eficaz en abordar y resolver problemas complejos, lo que puede contribuir a un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.

Expresar sentimientos de manera clara muestra una distribución de respuestas donde un 43% indica que lo hacen "siempre" y un 27% "casi siempre", lo que sugiere una fortaleza en la comunicación emocional en este contexto. Aunque las respuestas en "nunca" (3%) y "casi nunca" (7%) son bajas, indican que algunos líderes pueden mejorar su claridad en la expresión de sus sentimientos. A nivel organizacional en el sector gastronómico de Floridablanca, una comunicación emocional clara puede contribuir a un ambiente de trabajo más armonioso y un servicio al cliente de mayor calidad. La habilidad de los líderes para expresar sus sentimientos de manera efectiva puede influir en la motivación de los empleados y la satisfacción de los clientes,

lo que, a su vez, puede tener un impacto positivo en la reputación y el éxito de los negocios gastronómicos en la región.

Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales en empresas del sector gastronómico en Floridablanca se manifiesta en una distribución de respuestas que varía desde un 0% en "nunca" hasta un 37% en "siempre", con niveles intermedios de "casi nunca" (13%), "algunas veces" (27%), y "casi siempre" (23%). A nivel organizacional en el sector gastronómico de Floridablanca, esta variabilidad en las respuestas puede tener un impacto significativo en la eficiencia y la calidad del servicio. Un alto porcentaje en "siempre" indica que los líderes en estas empresas son efectivos en la coordinación entre diferentes grupos y funciones, lo que puede llevar a una mejor comunicación, fluidez en la operación y satisfacción del cliente. Sin embargo, la presencia de "casi nunca" y "algunas veces" indica áreas de mejora en la coordinación, lo que podría resultar en desafíos en la entrega de un servicio consistente y de alta calidad.

La habilidad de desarrollar relaciones abiertas y de confianza con los subordinados en empresas del sector gastronómico en Floridablanca se refleja en una distribución de respuestas que varía desde un 3% en "nunca" y un 3% en "casi nunca", pasando por un 20% en "algunas veces", un 33% en "casi siempre" y un 40% en "siempre". A nivel organizacional en el sector gastronómico de Floridablanca, estas respuestas indican un enfoque sólido en la construcción de relaciones de confianza entre líderes y subordinados. Un alto porcentaje en "siempre" sugiere que los líderes son eficaces en el establecimiento de vínculos abiertos y de confianza, lo que puede mejorar la moral de los empleados, la retención del talento y el compromiso. Esta confianza puede llevar a una mayor cooperación y un ambiente de trabajo más saludable, lo que puede ser fundamental en un

sector como la gastronomía, donde la interacción interpersonal es esencial para el éxito del negocio.

La capacidad de escuchar a otras personas de forma comprensiva muestra una distribución de respuestas en la que un impresionante 70% indica que se hace "siempre", con un 17% en "casi siempre" y un 13% en "algunas veces". A nivel organizacional, esta habilidad es crucial para fomentar la comunicación efectiva y la toma de decisiones informadas. Un alto porcentaje en "siempre" sugiere que los líderes son altamente efectivos en escuchar a su personal de manera comprensiva, lo que puede generar un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados, escuchados y respetados.

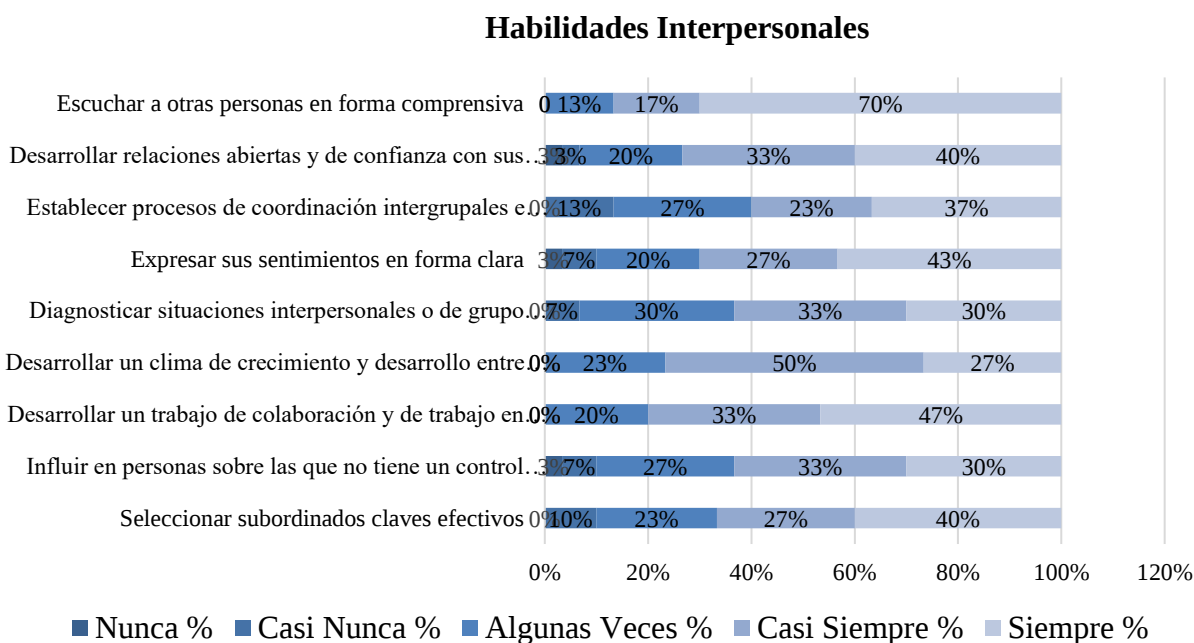


Figura 8. Habilidades Interpersonales

Fuente: Elaboración propia

La información proporcionada en la figura 9 sugiere que, en lo que respecta a la capacidad de tomar sus propias decisiones versus la dependencia en las opiniones de otras personas, la mayoría de los encuestados (80%) se ven a sí mismos como capaces, ya que indicaron que lo hacen

"casi siempre" o "siempre". Esto puede ser un grado saludable de autonomía y confianza en estas habilidades. Por otro lado, el 20% informó una dependencia significativa en las opiniones de otras personas, así que se requería apoyo o desarrollo adicional en sus habilidades de toma de decisiones autónomas.

En cuanto a la tolerancia a la ambigüedad, parece haber una variedad de respuestas, pero la mayoría de las personas informa que toleran la ambigüedad "casi siempre" o "siempre" (80%). Esta alta tolerancia a la ambigüedad a nivel organizacional podría tener varios impactos, por ejemplo: puede permitir que la organización tome decisiones más flexibles y adaptables en entornos inciertos o cambiantes, fomenta la creatividad y la innovación, ya que las personas pueden estar más dispuestas a explorar soluciones no convencionales en situaciones inciertas y es posible que haya menos conflictos relacionados con las diferencias de opinión sobre asuntos ambiguos.

Con relación a seguir un curso de acción, aunque se sienta incómodo, parece haber una distribución más equilibrada de respuestas, pues, el 16% insinuó que “nunca” o “casi nunca” lo ejecutan, el 37% “algunas veces” y el 47% "siempre" o "casi siempre". Es por lo que puede existir una diversidad de actitudes y comportamientos dentro de la organización, e incluso los líderes pueden enfrentar el desafío de dirigir a un grupo de empleados con diferentes niveles de disposición para seguir estos cursos de acciones incómodos.

Por parte de la capacidad de asumir riesgos y tomar decisiones, aunque puedan tener consecuencias negativas, parece que las personas informan que lo hacen "algunas veces"(23%), "casi siempre" o "siempre"(67%) y “nunca” o “casi nunca” (10%). Esto a nivel organizacional puede ayudar a desarrollar la resiliencia, ya que las personas están dispuestas a aprender de los fracasos y superar obstáculos. Sin embargo, también es importante que se desarrollen estrategias

para gestionar los riesgos asociados con la toma de decisiones audaces, como lo es establecer procesos de evaluación y monitoreo.

En relación con la capacidad de enfrentar y resolver situaciones de conflictos (v/s el evitarlas o reprimirlas), parece haber una variedad de respuestas, pero la mayoría de las personas indican que lo hacen "algunas veces"(17%), "casi siempre" (30%) y "siempre" (43%). De modo que ayuda a mejorar las relaciones interpersonales en la organización, fomentar una cultura de comunicación abierta, honesta y además reducir las tensiones y el estrés en el entorno de trabajo.

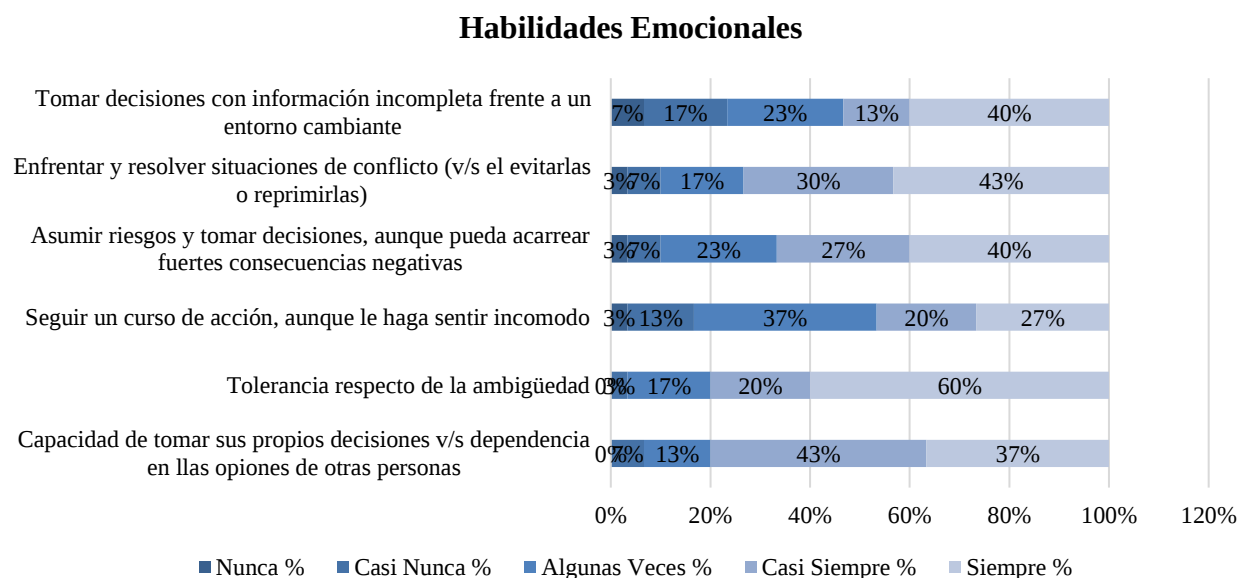


Figura 9. Habilidades Emocionales

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en cuanto a tomar decisiones con información incompleta en un entorno cambiante, los encuestados señalaron que, (24%) “nunca” o “casi nunca”, (23%) algunas veces y (53%) “casi siempre” o “siempre”. La variedad de respuestas en este aspecto puede requerir que la organización encuentre un equilibrio entre la toma de decisiones rápidas en situaciones de cambio y la necesidad de información completa y precisa en situaciones críticas. Además, es

importante destacar que esto puede ser un enfoque arriesgado, pero también puede generar que se presenten oportunidades que ayuden al crecimiento empresarial.

5.2 Cuantificación de elementos de homogeneidad y heterogeneidad de las habilidades personales, analíticas, interpersonales y emocionales de los líderes de las empresas del sector gastronómico.

Con el fin de comparar los resultados obtenidos, utilizamos los métodos estadísticos U man Whitney y Kruskal Wallis, estas pruebas paramétricas se fundamentan en el análisis mediante la hipótesis nula e hipótesis alternativa. (Jaime, Cediell, & Rivera, (2023).

Hipotesisnula(H0): No hay diferencia significativa entre los grupos.

Hipotesisalternativa(H1): Hay una diferencia significativa entre los grupos.

$$P=0.05$$

A continuación, se mostrará en detalle los Resultados obtenidos:

1. Genero

Tabla 2. Genero

	Competencias	U de Mann-	W	de	Z	Sig. Asintótica
		Whitney	Wilconxon			(bilateral)
Estadísticos de prueba	P1	80,000	171,000		-1,734	0,083
	P2	89,500	242,500		-1,134	0,257
	P3	96,500	249,500		-0,632	0,528
	P4	110,500	263,500		0,000	1,000
	P5	109,500	262,500		-0,045	0,964
	P6	77,000	230,000		-1,505	0,132
	P7	108,500	199,500		-0,090	0,929
	P8	96,000	249,000		-0,642	0,521
	P9	90,500	243,500		-0,958	0,338
	P10	92,500	183,500		-0,810	0,418
	P11	103,000	256,000		-0,344	0,731
	P12	95,000	186,000		-0,682	0,495
	P13	100,000	253,000		-0,459	0,646

P14	106,500	259,500	-0,181	0,856
P15	105,500	196,500	-0,228	0,820
P16	108,500	199,500	-0,088	0,930
P17	87,500	178,500	-1,019	0,308
P18	105,000	196,000	-0,240	0,810
P19	81,000	172,000	-1,307	0,191
P20	104,000	195,000	-0,337	0,736
P21	91,000	244,000	-0,876	0,381
P22	109,000	262,000	-0,071	0,943
P23	91,000	182,000	-0,850	0,395
P24	88,000	179,000	-0,990	0,322
P25	92,500	183,500	0,800	0,424
P26	102,000	255,00	-0,371	0,710

a. Variable de agrupación: GÉNERO

b. No corregido para empates

Fuente: Elaboración propia

Para la variable de género y de acuerdo con la prueba de U man Whitney se demuestra que las habilidades gerenciales de hombres y de mujeres tiende hacer iguales y no se demostraron diferencias significativas. Estos resultados respaldan la idea de que las aptitudes para la gestión no están intrínsecamente ligadas al género, abriendo oportunidades para promover la diversidad de género en roles directivos sin comprometer la eficacia organizativa.

2. Edad

Tabla 3. Edad

	Competencias	H de Kruskal- Wallis	gl	Sig. Asintótica
Estadísticos de prueba	P1	9,426	3	0,024
	P2	2,578	3	0,461
	P3	3,420	3	0,331
	P4	2,683	3	0,443
	P5	2,366	3	0,500
	P6	6,002	3	0,112
	P7	1,253	3	0,740
	P8	1,523	3	0,677
	P9	4,563	3	0,207

P10	1,427	3	0,699
P11	3,605	3	0,307
P12	5,015	3	0,171
P13	3,514	3	0,319
P14	1,218	3	0,749
P15	2,374	3	0,499
P16	1,103	3	0,776
P17	2,364	3	0,500
P18	2,965	3	0,397
P19	2,764	3	0,429
P20	1,846	3	0,605
P21	3,106	3	0,376
P22	3,072	3	0,381
P23	2,267	3	0,519
P24	1,221	3	0,748
P25	3,398	3	0,334
P26	5,671	3	0,129

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: EDAD

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3 muestra que los valores obtenidos comparando las edades de las personas entre 18 a 27, 28 a 37, 38 a 47 y 48 a 57 años mostraron una heterogeneidad a la pregunta de deseo inspeccionar y supervisar las actividades de los subordinados. E incluso los lideres que tienen una mayor disposición a inspeccionar y supervisar las actividades son las personas que están en el rango 1 que son las de 18 a 27 años.

3. Contrato

Tabla 4. Contrato

Competencias	H de Kruskal-		
	Wallis	gl	Sig. Asintótica
P1	5,150	2	0,076
P2	2,950	2	0,229
P3	3,387	2	0,184
P4	1,201	2	0,549
P5	0,077	2	0,962
P6	3,243	2	0,198
P7	0,134	2	0,935

Estadísticos de prueba	P8	0,495	2	0,781
	P9	1,380	2	0,502
	P10	0,886	2	0,642
	P11	0,356	2	0,837
	P12	2,928	2	0,231
	P13	0,911	2	0,634
	P14	1,307	2	0,520
	P15	3,377	2	0,185
	P16	3,517	2	0,172
	P17	0,261	2	0,878
	P18	0,920	2	0,631
	P19	2,788	2	0,248
	P20	1,531	2	0,465
	P21	0,590	2	0,744
	P22	2,489	2	0,288
	P23	1,600	2	0,449
	P24	4,415	2	0,110
	P25	0,987	2	0,611
	P26	0,103	2	0,950

- a. Prueba de Kruskal Wallis
- b. Variable de agrupación: CONTRATO
- c. Fuente: Elaboración propia

La tabla 4 muestra los valores de significancia para las competencias de acuerdo con los contratos laborales. Ningún valor de significancia es menor a 0,05 por lo cual se puede concluir que no existe una diferencia significativa entre los tres contratos a comparar. Este análisis riguroso respalda la conclusión de que, desde una perspectiva estadística, los empleados con diversos contratos laborales exhiben niveles de competencia comparables.

4. Años

Tabla 5. Años

Competencias	H de Kruskal-Wallis	gl	Sig. Asintótica
P1	4,425	5	0,490
P2	5,822	5	0,324
P3	7,900	5	0,162
P4	4,957	5	0,421

Estadísticos de prueba	P5	3,847	5	0,572
	P6	5,971	5	0,309
	P7	3,471	5	0,628
	P8	1,196	5	0,945
	P9	5,988	5	0,307
	P10	2,958	5	0,706
	P11	7,689	5	0,174
	P12	7,803	5	0,167
	P13	1,105	5	0,954
	P14	2,822	5	0,727
	P15	4,042	5	0,543
	P16	3,205	5	0,668
	P17	1,983	5	0,852
	P18	9,055	5	0,107
	P19	2,192	5	0,822
	P20	4,275	5	0,511
	P21	4,305	5	0,506
	P22	1,101	5	0,954
	P23	4,213	5	0,519
	P24	7,954	5	0,159
	P25	2,092	5	0,836
	P26	6,749	5	0,240

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: AÑOS

Fuente: Elaboración propia

El análisis detallado presentado en la tabla 5 muestra la comparación de los años de antigüedad de los empleados en las empresas del sector gastronómico en Floridablanca. En esta, se destaca la presencia de una notable homogeneidad en las competencias, ya que no se registran diferencias significativas entre los diversos períodos de antigüedad examinados. Estos resultados indican que se promueve un ambiente laboral que valora y reconoce las habilidades individuales más allá de la trayectoria temporal.

5.3 Formulación de acciones para el mejoramiento de la praxis gerencial de los líderes de las empresas del sector gastronómico

El cuadro proporciona un detallado desglose de las acciones propuestas para mejorar diversas habilidades empresariales, organizadas en tres dimensiones clave: Habilidades Emocionales, Habilidades Interpersonales y Habilidades Analíticas, además de consideraciones sobre Motivación y Valores. En el ámbito de las Habilidades Emocionales, se destaca la importancia de definir fases en los proyectos para promover la perseverancia, así como establecer un marco flexible para la toma de decisiones subjetivas. También se hace hincapié en mejorar la comunicación y colaboración, junto con la recopilación eficiente de datos.

En cuanto a las Habilidades Interpersonales, se proponen acciones como la implementación de procedimientos de coordinación entre grupos, la definición de roles y responsabilidades claros, y la capacitación en habilidades interpersonales y de liderazgo. Asimismo, se sugiere la creación de relaciones de confianza y el desarrollo de habilidades de persuasión, junto con la identificación de puntos en común y objetivos compartidos.

En el ámbito de las Habilidades Analíticas, se aborda la necesidad de examinar la autenticidad de la información no recolectada, proponiendo un proceso de verificación y capacitación en habilidades de evaluación crítica. Además, se enfatiza la importancia de distinguir problemas en entornos confusos, abogando por la implementación de técnicas de análisis de problemas y fomentando la comunicación y colaboración interdisciplinaria.

Por último, en Motivación y Valores, se aborda la disposición para enfrentar riesgos en decisiones difíciles, recomendando un programa de desarrollo de habilidades de toma de decisiones audaces. También se destaca la importancia de la voluntad de asumir roles de liderazgo, sugiriendo un programa de desarrollo profesional y orientación individual para evaluar el índice

de desarrollo de liderazgo y carga funcional. En cada caso, se especifica que el responsable de implementar estas acciones de mejora es el representante legal o gerente de la empresa.

Tabla 6. *Acciones para el mejoramiento de la praxis gerencial de los líderes de las empresas del sector gastronómico*

Dimensión	Aspecto	Acción de mejora	Indicador	Meta	Responsable
Habilidades emocionales	1.Perseverancia en las dinámicas y decisiones empresariales	-Definir fases en los proyectos de ejecución de las empresas. Estas fases proporcionan un marco organizativo que ayuda a dividir el trabajo en partes más manejables y controlables, lo que facilita la planificación, ejecución y seguimiento efectivos del proyecto.	Fases de proyectos definidas	N.A.	Representante legal o Gerente de la empresa
	2.Decisiones subjetivas	-Establecer un marco de toma de decisiones flexible. Esto implica la creación de un sistema dinámico y adaptable que permita a una organización enfrentar y resolver una amplia gama de desafíos y situaciones cambiantes.	Evaluador de Toma de Decisiones en Entornos Dinámicos	N.A.	Representante legal o Gerente de la empresa

	-Fomentar la comunicación y la colaboración. Al priorizar las habilidades emocionales y fomentar un entorno que valore las emociones en la comunicación y la colaboración, las empresas pueden mejorar las relaciones interpersonales, aumentar la cohesión del equipo y promover un ambiente laboral más productivo y saludable.	
	-Mejorar la recopilación de datos, lo cual facilitará un enfoque integral que considera la calidad, la diversidad de fuentes, la tecnología adecuada y el cumplimiento ético, lo que permite aprovechar al máximo la información recopilada para tomar decisiones informadas y estratégicas.	N.A

Habilidades interpersonales	1.Implementar procedimientos de coordinación entre grupos.	-Fomentar la comunicación y el intercambio de información. Al fomentar la comunicación abierta, el intercambio de información y la colaboración entre los miembros del equipo, las organizaciones pueden mejorar la eficiencia, la innovación y la cohesión interna, lo que contribuye a un entorno laboral más productivo y exitoso. -Definir roles y responsabilidades claros. Esto dentro de una organización es fundamental para garantizar la eficiencia operativa, la colaboración efectiva y el logro de objetivos. -Capacitación en habilidades interpersonales y de liderazgo. La capacitación en habilidades interpersonales y de liderazgo no solo fortalece a	Medidor de Coordinación entre Grupos	N.A	Representante legal o Gerente de la empresa
--	--	--	--------------------------------------	-----	---

		los individuos, sino que también contribuye al desarrollo de equipos más eficientes, a un ambiente laboral más armonioso y a una cultura organizacional más sólida y orientada al éxito.		
	2.Ejercer influencia en personas sin poder de mando.	-Crear relaciones de confianza. Al priorizar la confianza y trabajar activamente en su construcción, se establecen relaciones sólidas y duraderas que son fundamentales para el éxito y el bienestar tanto en entornos personales como profesionales. Identificar puntos en común y objetivos compartidos. Con esto se fortalece la cohesión del equipo, se impulsa la colaboración efectiva y se maximiza el rendimiento hacia el logro de metas comunes.	Medidor de Influencia sin Autoridad Directa	Representante legal o Gerente de la empresa
		-Desarrollar habilidades de		

		persuasión. Los anterior es crucial en diversos ámbitos, ya sea para influir en decisiones, obtener apoyo para ideas o proyectos, o lograr acuerdos beneficiosos.			
Habilidades Analíticas	1.Examinar la autenticidad de la información que no ha sido recolectada	-Desarrollar un proceso de verificación, lo cual es esencial para garantizar la precisión, la calidad y la fiabilidad de la información, los datos o los resultados en cualquier contexto.	Evaluador de Información No Recopilada	N.A	Representant e legal o Gerente de la empresa
	2.Distinguir problemas en entornos	-Capacitar en habilidades de evaluación crítica. Esto es fundamental para desarrollar el pensamiento analítico, la toma de decisiones informadas y la capacidad para discernir información válida y confiable.	-Implementar técnicas de análisis de problemas.	Evaluador de Identificació n de Desafíos	

	confusos y desafiantes.	Al implementar estas técnicas de análisis de problemas, se fortalece la capacidad de abordar desafíos de manera más efectiva, se fomenta la resolución sistemática de problemas y se mejora la toma de decisiones en la organización. -Fomentar la comunicación y colaboración interdisciplinaria. Al fomentar la comunicación y colaboración interdisciplinaria, se potencia la creatividad, se generan soluciones innovadoras y se promueve un ambiente de trabajo más enriquecedor, lo que contribuye significativamente al éxito y crecimiento de la organización.	en Escenarios Complejos		
	1.La disposición de enfrentar riesgos en la toma de decisiones difíciles	-Implementar un programa de desarrollo de habilidades de toma de decisiones audaces. Para ello	Índice de Aversión al Riesgo en la Toma de Decisiones	N.A	Representante legal o Gerente de la empresa

Motivación y valores	se requiere un enfoque estructurado y progresivo para fortalecer la capacidad de asumir riesgos calculados y tomar decisiones innovadoras.		
	2.Voluntad de asumir un papel de jefe o directivo, o experimentar una carencia de inquietudes funcionales.	-Programa de Desarrollo Profesional y Orientación Individual. Al robustecer un programa de desarrollo profesional y orientación individual, se brinda un enfoque integral que impulsa el crecimiento individual, la satisfacción laboral y el éxito profesional de los participantes.	Índice de Desarrollo de Liderazgo y Carga Funcional

Fuente: Elaboración propia

El cuadro proporciona un enfoque integral y estructurado para mejorar diversas habilidades empresariales en tres dimensiones fundamentales: Habilidades Emocionales, Habilidades Interpersonales y Habilidades Analíticas, además de consideraciones sobre Motivación y Valores. Las acciones propuestas, que van desde definir fases en proyectos hasta implementar programas de desarrollo profesional, reflejan una comprensión profunda de los desafíos empresariales actuales. Se destaca la importancia de la comunicación efectiva, la coordinación entre grupos y la

toma de decisiones audaces, así como la necesidad de habilidades analíticas y la capacidad de liderazgo. La asignación clara de responsabilidades a los representantes legales o gerentes subraya la importancia de la alta dirección en la implementación de estas estrategias de mejora. En resumen, el cuadro proporciona un marco sólido para el desarrollo holístico de habilidades empresariales cruciales, orientado hacia la optimización del desempeño y el logro de metas organizativas.

6. Conclusiones

Mediante el desarrollo del presente proyecto se encontró que las habilidades gerenciales no se limitan simplemente al dominio de los procesos organizativos, sino que implican la capacidad de liderar, crecer y fomentar el desarrollo de los empleados. En el contexto del sector gastronómico, donde el trabajo en equipo es esencial y las demandas son altas, las habilidades interpersonales y emocionales de los líderes son cruciales para mantener la eficiencia y la productividad, especialmente en situaciones de estrés.

En el entorno social y laboral actual, estas habilidades son esenciales para el éxito profesional. La falta de líderes preparados puede resultar en el fracaso de la organización, independientemente de los recursos disponibles. La administración estratégica y equilibrada de conocimientos teóricos y técnicos es crucial para impulsar a la organización hacia la productividad y rentabilidad.

Por último, La investigación también subraya la importancia del sector gastronómico en la cultura y tradiciones de una región. La gastronomía no solo satisface necesidades básicas, sino que también contribuye al turismo y a la comprensión de la historia y la identidad cultural. Por lo tanto, el análisis de las habilidades gerenciales en este sector es crucial para garantizar su prosperidad y contribución a la experiencia cultural y turística.

Referencias

- Barrón, A. (2021). *Administración: Las habilidades administrativas según Robert L. Katz*. ILET CUERNAVACA. Recuperado 8 de mayo de 2022, de <https://ilet.mx/cuernavaca/administracion-y-habilidades-administrativas-segun-robert-katz/>
- Rolón, C., & Jaimes, A. (2011). *Necesidades de capacitación en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector de la arcilla del área metropolitana de Cúcuta*. Dialnet, 16, 30-37. <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/5364526>
- Blog de CEUPE. (2020). *Habilidades directivas eficaces*. Ceupe. <https://www.ceupe.com/blog/habilidades-directivas-eficaces.html?dt=1661229681800>
- Pacheco, C. L., & Conde, I. A. (2021). *Retos y oportunidades para el sector gastronómico: un llamado para reinventar su modelo de negocio*. Repositoryuniversidadcatolica, 2-20. [https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24686/1/Ensayo Trabajo%20de%20Grado_RETOS%20Y%20OPORTUNIDADES%20PARA%20EL%20SECTOR%20GASTRON%C3%93MICO_UN%20LLAMADO%20PARA%20REINVENTAR%20SU%20MODELO%20DE%20NEGOCIO.pdf](https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24686/1/Ensayo_Trabajo%20de%20Grado_RETOS%20Y%20OPORTUNIDADES%20PARA%20EL%20SECTOR%20GASTRON%C3%93MICO_UN%20LLAMADO%20PARA%20REINVENTAR%20SU%20MODELO%20DE%20NEGOCIO.pdf)
- Ministerio de Trabajo. (2022). *Glosario laboral*. Mintrabajo. Recuperado 28 de octubre de 2022, de <https://www.mintrabajo.gov.co/atencion-al-ciudadano/glosario>
- Sesame. (2021). *Diccionario laboral*. Sesametime. Recuperado 8 de enero de 2021, de <https://www.sesametime.com/assets/diccionario-laboral/>
- AliatUniversidades. (2021). *¿Por qué es importante contar con habilidades gerenciales?* unea. Recuperado 21 de diciembre de 21d. C., de <https://unea.edu.mx/blog/index.php/por-que-es-importantes-las-habilidades-gerenciales/>

Narváez, M. (2023). Prueba U de Mann-Whitney: Qué es y cómo funciona. questionpro.

Recuperado 11 de octubre de 2023, de <https://www.questionpro.com/blog/es/prueba-u-de-mann-whitney/>

Jaime, J. D., Cediél, A. D., & Rivera, J. D. (2023). Competencias investigativas en los estudiantes de quinto y sexto semestre de la Tecnología en Producción Industrial de las Unidades Tecnológicas de Santander en el semestre 2023 – 1. Repositorio Institucional RI-UTS, 1.0, 1-92. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/12886>