



Habilidades gerenciales y competitividad interna en las famiempresas artesanales de madera: Un estudio empírico

Management skills and internal competitiveness in wood craft famiempresas: An empirical study

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.Org.6118>

Resumen

Artículo de Investigación científica y tecnológica

Fecha de recepción: 19/11/2024
 Fecha de devolución: 12/01/2025
 Fecha de aceptación: 31/01/2025
 Fecha de publicación: 05/02/2025

Diana Esther Álvarez Contreras 

Corporacion Unificada Nacional de Educación Superior
 - CUN

Sincelejo, Sucre (Colombia)
diana_alvarezcon@cun.edu.co 
deac10@gmail.com

Frank Esneyder de Hoyos Castro 

Universidad de Sucre
 Sincelejo, Sucre (Colombia)
frankdehoyos79@gmail.com

José David Montes Padilla 

Corporacion Unificada Nacional de Educacion Superior
 - CUN

Sincelejo, Sucre (Colombia)
josedavid9321@gmail.com

Para citar este artículo:

Álvarez Contreras, D. E., de Hoyos Castro, F. E., y Montes Padilla, J. D. (2025). Habilidades Gerenciales y Competitividad Interna en las Famiempresas Artesanales de Madera: Un estudio empírico. *Económicas CUC*, 46(1), e216118. <https://doi.org/10.17981/econcuc.Org.6118>

JEL: J24, J50, L22, M10, M54.

Las empresas familiares del sector maderero se enfrentan al desafío de combinar la tradición con la necesidad de ser competitivas en un mercado cada vez más exigente y dinámico. Este artículo tiene como objetivo determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en la competitividad interna de las famiempresas de muebles artesanales de madera en la ciudad de Sincelejo. La investigación adopta un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y descriptivo. Se aplicó un instrumento elaborado por los investigadores, tipo encuesta con 31 afirmaciones en escala Likert a una muestra de 16 famiempresas. Los resultados revelaron una evaluación positiva muy fuerte entre las habilidades gerenciales y la competitividad interna de las famiempresas. Se concluye que las habilidades gerenciales humanas, técnicas y conceptuales se constituyen en los activos más valiosos para las organizaciones en el entorno empresarial contemporáneo, contribuyendo significativamente a su competitividad y éxito sostenible.

Palabras clave: Artesanía en madera; competencias directivas; gestión organizacional; desarrollo de competencias en pymes; liderazgo empresarial; muebles artesanales.

Abstract

Family businesses in the wood sector face the challenge of combining tradition with the need to be competitive in an increasingly demanding and dynamic market. This article aims to determine the incidence of managerial skills on the internal competitiveness of handcrafted wooden furniture family businesses in the city of Sincelejo. The research adopts a quantitative approach with a non-experimental, transversal, and descriptive design. A survey-type instrument prepared by the researchers, with 31 statements on a Likert scale, was applied to a sample of 16 family businesses. The results revealed a robust positive evaluation between managerial skills and the internal competitiveness of the family businesses. It is concluded that human, technical, and conceptual managerial skills are the most valuable assets for organizations in the contemporary business environment, contributing significantly to their competitiveness and sustainable success.

Keywords: Wood craftsmanship; management competencies; organizational management; competency development in SMEs; business leadership; handcrafted furniture.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico de un país está directamente relacionado con los procesos de crecimiento, estabilidad, e innovación de las empresas, muy a pesar de los cambios del mercado (Dini y Stumpo, 2020). La mayoría de las empresas tiene la capacidad de responder a los desafíos del mercado, mientras el restante tiende a desaparecer por ausencia de factores que la afectan, entre ellos: la gestión financiera, crecimiento y participación en el mercado, innovación y tecnología, así como la gestión y habilidad del directivo (Muñiz, 2017). De esta manera, hoy por hoy es una necesidad ser competentes y competitivos en un medio que cada vez es más globalizado. Por ello, los gerentes necesitan desarrollar habilidades gerenciales con los cuales puedan responder de manera eficiente a los cambios, logrando los objetivos organizacionales.

De lo anterior, se percibe la importancia del papel del gerente en la transformación de los negocios, esto es, marcar una diferencia en la forma de administrar los recursos empresariales. A su vez, García et al. (2017), indica que, “las habilidades gerenciales son los pilares sobre los que descansa una administración efectiva, donde los ejecutivos traducen su propio estilo y lo ponen en práctica” (p. 4). La realidad del ejercicio gerencial en las empresas demuestra que va más allá de la teoría, puesto que la práctica resulta ser más exigente. Vale la pena señalar que, muchos ejecutivos y líderes fracasan o luchan por enfrentar y anticiparse a los cambios del entorno, este contexto concibe la necesidad en los profesionales del área gerencial o estratégica desarrollar habilidades gerenciales. Contar con las “competencias directivas necesarias para llevar a cabo, y de forma asertiva, las actividades de liderazgo, control y coordinación propias de su rol” (Ruíz, 2013, p. 108), cualidades que en la formación profesional no alcanzan a consolidar.

Conforme a lo anterior, las famiempresas de muebles artesanales de madera en la ciudad de Sincelejo se caracterizan por la informalidad y por propuestas artesanales sin novedad. Asimismo, su impacto en el tejido empresarial y la generación de empleo es mínimo. Es relevante destacar, que se trata de un grupo de artesanos cuyos negocios son familiares y los ingresos de la producción están destinados al sustento familiar. Convirtiéndose en sectores de impacto social, al promover la creación de empleo y mejorar la calidad de vida de las familias. Sin embargo, la situación actual de las empresas en el municipio de Sincelejo presenta desafíos en cuanto a su perdurabilidad y competitividad en el sector que operan, lo que genera impactos económicos y sociales en el entorno. (Domínguez Contreras, 2017)

Ahora bien, la importancia de las habilidades gerenciales como factor interno en la competitividad empresarial es decisiva; su aporte ayuda a la empresa afrontar cambios, desafíos en su ambiente interno y externo, anticipar acciones para mejorar la eficiencia y la participación en el mercado. En este sentido, “un Gerente debe saber gerenciar el cambio, se debe adaptar a las diversas situaciones y tendencias para poder alcanzar el éxito en todo sentido” (Gómez Durán, 2014, p.2). Así pues, las habilidades directivas son conductuales y no son influenciadas por la personalidad

o preferencias estilísticas del individuo. Las habilidades de dirección son acciones que conducen a resultados positivos. (Whetten & Cameron, 2011)

En este sentido, en este trabajo prevalece identificar y analizar las habilidades gerenciales que están desarrollando los propietarios de las famiempresas de muebles artesanales de madera de Sincelejo, desde la perspectiva de competitividad del sector artesanal de la madera. Con base a esto, se formula la pregunta: ¿Cómo inciden las habilidades gerenciales en la competitividad interna de las famiempresas de muebles artesanales de madera de la ciudad de Sincelejo, Colombia?.

Para el desarrollo, a continuación, se presenta la revisión de literatura sobre habilidades gerenciales, competitividad empresarial y la habilidad gerencial en la competitividad interna de las empresas, incluyendo estudios que evidencian la relevancia de estas variables en la actividad empresarial. Desde esta perspectiva, el estudio aporta bases significativas y reales sobre la operatividad y gestión de las empresas artesanales, especialmente las del sector maderero. Posteriormente, se exponen los aspectos metodológicos que respaldan el estudio. Luego, se presenta los resultados, su análisis y discusión, explicando los hallazgos obtenidos de los participantes y finalmente las conclusiones.

REVISIÓN DE LITERATURA

Habilidades Gerenciales

Las empresas centran sus esfuerzos en ser sostenibles, diferenciarse en el mercado y ser competitivas en todos sus procesos (Simões-Coelho & Roder Figueira, 2021). En ese sentido, el directivo aporta a la empresa su experiencia y conocimiento para lograr el éxito organizacional y el posicionamiento en el mercado. Al respecto Fernández Gónzales et al. (2021), señala que:

Todo líder gerencial debe mantenerse actualizado sobre los enfoques más innovadores que ofrece la administración como disciplina científica. Además, debe estudiar las mejores prácticas utilizadas por otros gerentes exitosos con el fin de lograr una organización eficiente, socialmente responsable y empática con sus empleados. Es crucial que el gerente monitoree continuamente el ambiente laboral, ya que este es un componente fundamental de la cultura organizacional (p. 76).

Un gerente con habilidades, destrezas, disciplina y conocimientos necesarios para resolver problemas y crear experiencias positivas en el lugar de trabajo. Las capacidades y conocimientos del talento humano directivo repercuten en el normal funcionamiento del negocio. García et al. (2017), expresan que, “las habilidades gerenciales son los bloques de construcción sobre los cuales se erige una administración eficaz. Son la vía por la cual los líderes corporativos trasladan su estilo personal de dirección hacia la práctica y la acción concreta” (p. 4). Así, las habilidades gerenciales se convierten en una herramienta que proyecta a las empresas, al estar en disposición de los demás.

Por otro lado, desde la perspectiva de la alta dirección, se considera que el papel de un gerente trasciende los conocimientos específicos del área o proceso en el que se desempeña; esto es, a través de su experiencia, desarrolla habilidades que facilitan el direccionamiento y la guía de su equipo hacia el logro de los objetivos (Navarro, 2018). Por su parte, los autores Whetten y Cameron (2011), identifican varias características bajo el concepto de habilidad gerencial. (Ver tabla 1)

Tabla 1.

Características Habilidad gerencial

Característica	Descripción
Conductuales	Son patrones de comportamiento observables, no rasgos de personalidad fija. Las habilidades directivas son conjuntos de acciones que los individuos realizan para lograr ciertos resultados.
Controlables	El desempeño de estos comportamientos está bajo el control del individuo.
Desarrollables	Pueden desarrollarse y mejorarse a través de la práctica y la reflexión, a diferencia de atributos más estables como el coeficiente intelectual o el temperamento.
Interrelacionadas	Están interrelacionadas y se traslapan. Es difícil aislar una sola habilidad de los demás, ya que son conjuntos integrados de respuestas complejas.
Contradictorias y paradójicas	No todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección clara.

Fuente: elaboración propia a partir de Whetten y Cameron, 2011 , pp 9-11

Por lo expuesto, las habilidades gerenciales son un conjunto de características que el individuo posee de manera innata o desarrolla a medida que experimenta situaciones complejas en su vida diaria. Las habilidades son necesarias para los profesionales que ejercen cargos de supervisión, gerencia o dirección, ya que orientan un manejo eficaz de los recursos y el talento humano.

Ahora bien, en el ámbito de la gestión empresarial, el éxito de un gerente o directivo no depende únicamente de su experiencia o conocimientos técnicos, es necesario un desempeño efectivo y la suma de un conjunto de habilidades específicas, que orientan y potencian su ejercicio y práctica gerencial, permitiéndole enfrentar los desafíos cotidianos y estratégicos de manera eficaz. Con relación, a los tipos de habilidades gerenciales que el gerente o directivo debe desarrollar en una empresa. (Ver tabla 2)

Tabla 2.

Tipos de Habilidades gerenciales

Habilidad	Descripción
Técnica	Capacidad de aplicar procedimientos y conocimientos especializados de un área específica.
	Dominio y comprensión de la experticia técnica propia del campo de acción y de la organización.
	Se relaciona con el cargo específico que ocupa el gerente.

Humana o Social	Capacidades para trabajar con otras personas.
	Habilidad para persuadir, guiar y motivar a otros.
	Implica superar diferencias de edad, género, clase u otras condiciones.
	Lograr los objetivos empresariales a través del trabajo con personas.
Conceptual	Capacidad para visualizar el panorama general.
	Habilidad para identificar elementos importantes en una situación.
	Comprensión de las relaciones entre diferentes elementos.
	Pensar en términos de modelos, marcos referenciales y relaciones amplias.
	Elaboración de planes estratégicos a largo plazo.

Fuente: elaboración propia a partir de **Ruíz, 2013**

Un gerente eficaz, domina diversas habilidades y las aplica adecuadamente según la situación (**Donawa Torres y Gámez Araujo, 2018**). A modo de ejemplo, un gerente al enfrentar una crisis en la empresa, utiliza los conocimientos técnicos para analizar la situación, sus habilidades humanas para comunicarse y alinearse con su equipo, y sus habilidades conceptuales para replantear la estrategia y los objetivos a largo plazo.

Competitividad Empresarial

La competitividad es crucial tanto para las organizaciones como para los países; a lo largo de la historia económica han surgido diversos métodos, enfoques y conceptos que explican la competitividad, una de las directrices o bases para la construcción del concepto está dada por las teorías económicas clásicas del comercio internacional a través de la propuestas teóricas de **Adam Smith (1776)** con la ventaja absoluta, **David Ricardo (1817)** con la ventaja comparativa y, la teoría de la dotación de factores también conocida como teoría Heckscher-Ohlin porque fue propuesta por **Eli Heckscher en 1919** y perfeccionada por **Bertil Ohlin en 1933**. (**Jiménez, 2017**)

En este contexto, la competitividad es entendida como la capacidad que tienen las empresas para obtener rentabilidad en el mercado en comparación con sus competidores (**Koontz & O'Donnell, 1976**). Asimismo, la competitividad, en el mundo de los negocios, significa que una empresa, un grupo de empresas o incluso un país entero, pueden ofrecer productos o servicios que la gente quiere, y hacerlo de una manera que destaque entre los demás (**Díaz et al., 2021**). Estas definiciones permiten establecer que el éxito y la sostenibilidad de las empresas o países dependen exclusivamente de la capacidad de aprovechar su ventaja competitiva y su producción, sin contar con protecciones o subsidios.

Ahora bien, desde la perspectiva empresarial, la competitividad se define como la habilidad de las compañías para incrementar sus ventas, ya sean servicios o productos, y ganar mayor participación en el mercado, sin que esto implique un costo de oportunidad en la generación de utilidades (**Cantillo y Daza, 2011; Hitt et al., 2015**). Además, **Lara Manjarrez y Sánchez Gutiérrez (2020)**, sostienen que la competitividad empresarial está vinculada al posicionamiento, es decir, la capacidad de las empresas para crear y mantener ventajas comparativas que les permitan obtener rendimientos superiores a los de su competencia.

Por otra parte, las empresas para ser competitivas no solo bastan con tener las mejores prácticas de producción y de gestión, si no contar con un entorno equilibrado “nivel educativo, la infraestructura, la sofisticación del mercado de productos, la cultura empresarial, la eficiencia de las instituciones y el medio ambiente, entre otras”. (Ibarra Cisneros et al., 2017, p. 112)

La competitividad empresarial se relaciona, con la destreza de la organización para producir bienes de mayor calidad a un menor costo que sus competidores y con la obtención de resultados superiores al promedio de la industria (Díaz et al., 2021). Por tanto, una empresa es competitiva si es rentable a largo plazo, con base en un proceso de mejora continua en su accionar, a partir de incrementos en la productividad, eficiencia y calidad de sus productos y procesos.

La habilidad Gerencial en la competitividad interna de las empresas

En el mundo, cuando la competencia empresarial es cada vez más agresiva, las habilidades gerenciales surgen como un aspecto crítico en el éxito y la competitividad interna de las organizaciones. Estas habilidades, que van desde la toma de decisiones hasta la gestión de recursos humanos, desempeñan un papel crucial a la hora de optimizar los procesos internos y crear un entorno propicio para el crecimiento y la innovación (Álvarez Contreras et al., 2023). Lo que es más importante, las habilidades gerenciales afectan no solo la eficiencia operativa, sino que también impactan significativamente en la construcción de la cultura organizativa sólida.

En consecuencia, la capacidad de un líder para resolver conflictos y la motivación de los empleados promovieron en los gerentes lograr niveles más altos de productividad y compromiso (González y Ley, 2019). Además, la adaptación a los cambios en el entorno empresarial y la capacidad de tomar decisiones estratégicas es fundamental para mantener una ventaja competitiva interna. (Miranda-Torrez, 2021)

Por otro lado, las habilidades gerenciales cuando se desarrollan apropiadamente en las empresas generan una eficiencia operativa en los gerentes, evidenciado en la toma de decisiones acertadas y asignación de recursos adecuados. Además, fomenta un ambiente propicio para la innovación, al inspirar a los equipos a proponer ideas creativas y enfoque únicos para la solución de problemas (Osorio, 2021). Es importante señalar que, las habilidades directivas igualmente contribuyen a mantener altos niveles de satisfacción y motivación en el personal, fomentando un ambiente de trabajo positivo que mejora la productividad. Estos factores en conjunto mejoran la competitividad interna de la empresa, al perfeccionar sus procesos, productos y servicios. (Silva, 2021)

Por lo anterior, las empresas que priorizan el desarrollo de las capacidades gerenciales pueden obtener importantes ventajas competitivas, al lograr una mayor rentabilidad operando eficientemente y brindando propuestas de valor únicas a sus clientes; a su vez ganan una sólida reputación como empleadores deseables y organizaciones innovadoras, lo que les permite posicionarse de manera más efectiva

en el mercado. A continuación, se relacionan algunos estudios de habilidad gerencial como factor determinante en la competitividad de las empresas. (Ver **tabla 3**)

Tabla 3.

Estudios que relacionan la habilidad gerencial y la competitividad

Estudio	Autores y Año	Contexto	Hallazgos Principales
Habilidades gerenciales y planeación estratégica factores de competitividad en mipymes comerciales	Mantilla Crespo & Solís Muñoz (2022)	Azogues, Ecuador	La formación y capacidad del administrador son fundamentales para el éxito empresarial. Las responsabilidades incluyen planificación, coordinación, dirección y ejecución. Los administradores desarrollan competencias integrales: conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y aptitudes. Mejora la eficiencia individual y la eficacia organizacional.
Habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de Clínicas Veterinarias	Delgado (2021)	Lima Metropolitana, Perú	Las habilidades gerenciales influyen directa y significativamente en la competitividad. Competencias clave: comunicación, liderazgo, planificación estratégica, negociación, adaptabilidad, trabajo en equipo y empatía. La implementación de recursos tecnológicos (como ERPs) favorece el seguimiento y fidelización de clientes.
Habilidades gerenciales y su influencia en la competitividad de las agroempresas	González y Ley (2019)	Valle de Mexicali, México	El éxito y sostenibilidad dependen de alcanzar metas en producción, mercado e imagen corporativa. Tres habilidades gerenciales clave: planificación estratégica, formación continua y cálculo de costos de producción. Las competencias permiten una gestión estructurada y evitan la improvisación.

Fuente: Elaboración propia

Los estudios anteriores demuestran que para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, no basta solo con el conocimiento; los gerentes o directivos deben desarrollar una combinación de actitudes y aptitudes que les permita cumplir objetivamente las metas organizacionales. Las habilidades son fundamentales para que las empresas sean competitivas, productivas y logren una sostenibilidad.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

La investigación se desarrolla en un enfoque cuantitativo que, según **Gómez (2006)**, “desde la perspectiva de la recolección de datos, es equivalente a medir”

(p. 121). El diseño es no experimental, transversal y descriptivo. Este último, de acuerdo con **Hernández et al. (2014)**, “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92). Por otra parte, no se manipularán los elementos de la muestra. Como señala **Hernández et al. (2010)**, el diseño no experimental “es aquella investigación que se lleva a cabo sin manipular las variables, solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para posteriormente analizarlos” (p. 149).

Población y muestra

La población de estudio comprende todas las Famiempresas de muebles artesanales de madera ubicadas en el barrio las Américas de la ciudad de Sincelejo. Se identificaron un total de 16 negocios, que constituyen tanto la población como la muestra del estudio. Esta decisión se fundamenta en el criterio de **Castro (2003)**, quien sostiene que cuando la población es inferior a cincuenta (50) individuos, se puede considerar a toda la población como muestra para el estudio.

Instrumento de medición

El instrumento de recolección de datos utilizado fue la encuesta, el cual facilitó la obtención de información de las dos variables principales de estudio: las habilidades gerenciales y la competitividad interna de las famiempresas. El instrumento constó de 31 ítems con afirmaciones en escala Likert, con una valoración de 5 puntos. (Ver **Imagen 1**)

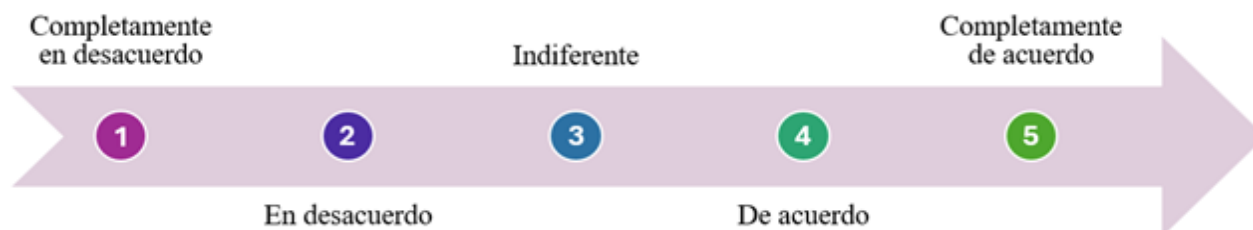


Imagen 1. Valoración escala Likert
Fuente: Elaboración propia

La validación del instrumento se realizó de la siguiente forma:

- a. Valoración por dos expertos, quienes, con criterios técnicos y metodológicos, evaluaron la coherencia del instrumento frente a las variables de estudio.
- b. Prueba piloto, en la cual se seleccionaron 5 famiempresas de muebles artesanales de madera. Esto permitió ajustar el instrumento de acuerdo con la primera experiencia de campo.
- c. Análisis de confiabilidad a través del software SPSS, arrojó un alfa de Cronbach de 0.973. (Ver **Tabla 4**)

Tabla 4.

Resultados Alpha de Cronbach para fiabilidad del instrumento

Dimensión	Nº Ítems	Alpha de Cronbach		
Habilidades Conceptuales	6	0,866	0,949	0,973
Habilidades Humanas	8	0,844		
Habilidades Técnicas	4	0,866		
Competitividad Interna	13	0,944		

Fuente: elaboración propia

Para el procesamiento de los datos se utilizaron herramientas como Excel y el software SPSS Statistics versión 21. Estos permitieron organizar la información obtenida en la caracterización, de acuerdo con las frecuencias, lo que facilitó la construcción de deducciones acerca del comportamiento y la incidencia de las variables de estudio.

Por otra parte, para el análisis de las variables del estudio, se utilizó en primer lugar el baremo de interpretación de habilidades gerenciales, herramienta esencial para evaluar y categorizar el nivel de competencia de los gerentes en su desempeño organizacional. En este caso, se adoptó el baremo propuesto en el estudio de **Niebles et al. (2020)**. (Ver **Tabla 5**)

Tabla 5.

Baremo de interpretación de habilidades gerenciales

Rango	Interpretación
1,00 - 1,80	Muy ausente
1,81 - 2,61	Ausente
2,62 - 3,42	Medianamente presente
3,43 - 4,23	Presente
4,24 - 5,00	Muy presente

Fuente: Niebles et al. (2020)

En segundo lugar, para el análisis de las variables habilidades gerenciales y competitividad interna, se utiliza el coeficiente Rho de Spearman, una medida de asociación lineal basada en rangos. Este método es ideal para muestras pequeñas ($n < 30$) y no requiere una distribución normal bivariada. Esta técnica proporciona una evaluación robusta de la relación entre las habilidades gerenciales y la competitividad interna en el contexto organizacional (Elorza y Medina Sandoval, 1999 citado por **Mondragón-Barrera, 2014**). Por otra parte, el estudio utilizó la muestra de rangos de valores y la interpretación de los resultados de coeficiente de correlación entre variables de estudio de **Mondragón-Barrera (2014)** (ver **Tabla 6**). Es de mencionar que los instrumentos fueron aplicados en el periodo de finalización del confinamiento por Covid-19.

Tabla 6

Baremo de interpretación coeficiente de correlación

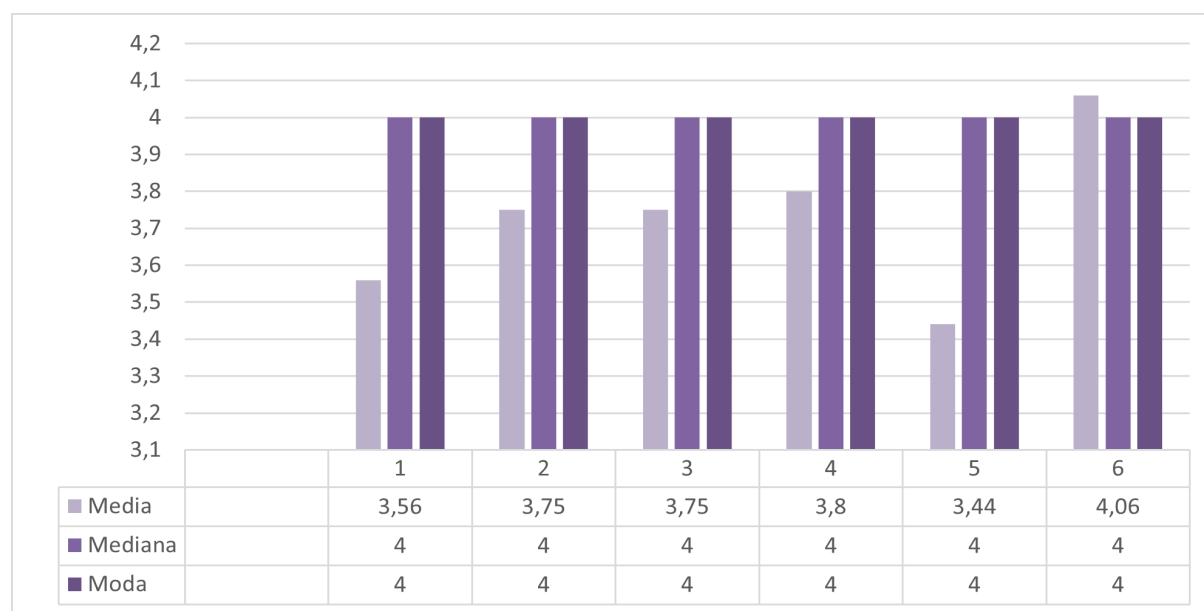
Rango	Interpretación
1	Correlación grande, perfecta y positiva
0,90 - 0,99	Correlación muy alta
0,70 - 0,89	Correlación alta
0,40 - 0,69	Correlación moderada
0,20 - 0,39	Correlación baja
0,01 - 0,19	Correlación muy baja
0	Correlación grande, perfecta y negativa

Fuente: Mondragón-Barrera (2014, p.100)

RESULTADOS

Los resultados obtenidos se organizan por categorías de análisis basadas en cada variable, señalando cada ítem con su respectivo enunciado.

Habilidades Gerenciales



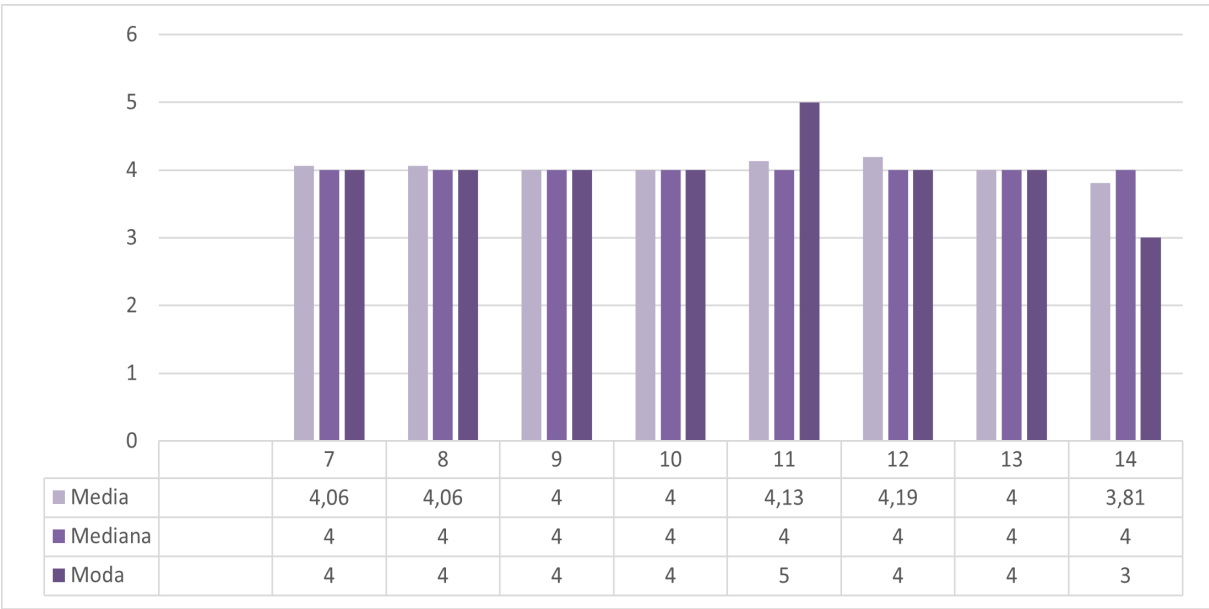
Gráfica 1. Habilidades Conceptuales. Medidas de tendencia central

Fuente: elaboración propia

La **Gráfica 1**, habilidades conceptuales, evidencian una ponderación en la media aritmética superior a 3, generando un valor promedio del indicador en el rango (3,44 - 4,06), que corresponde a la categoría de análisis “presente”, según el baremo. Esto significa que los gerentes o propietarios cuentan con los conocimientos y capacidades para analizar de manera efectiva cada situación que se presenta en la empresa, facilidad para fomentar un ambiente de ideas creativas, y utilizan métodos eficaces que facilitan las relaciones con el sector externo.

Ello implica, que los gerentes o propietarios de las famiempresas de muebles artesanales poseen las habilidades conceptuales y la capacidad que le permiten

coordinar e integrar las actividades y acciones estratégicas. Esto hace que el negocio trascienda más allá de la sostenibilidad familiar.

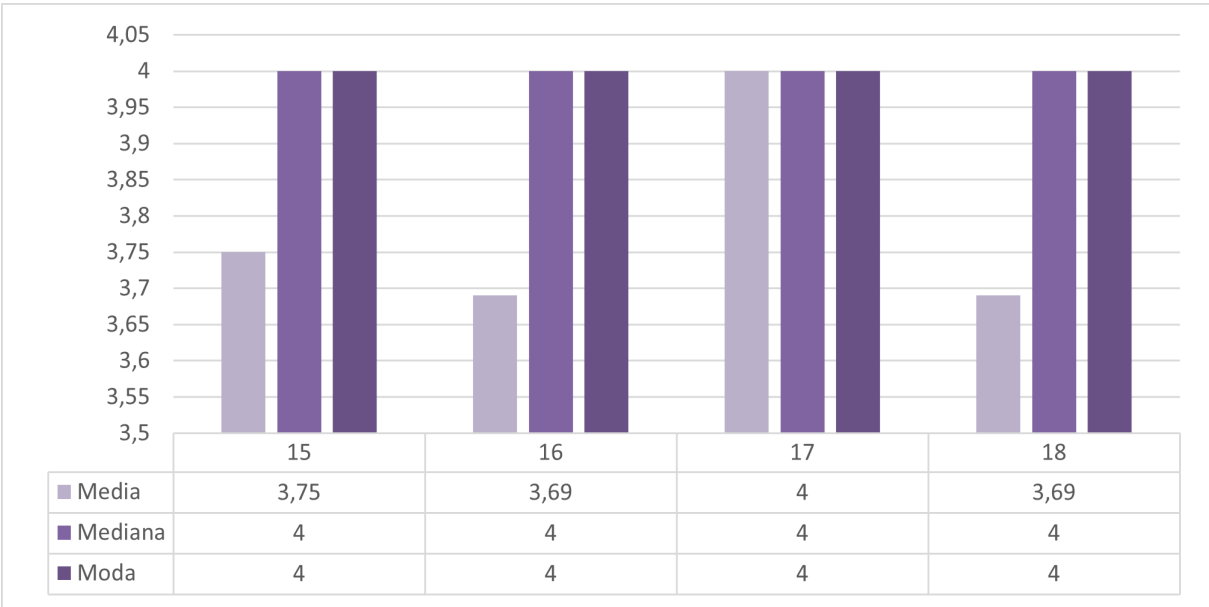


Gráfica 2. Habilidades Humanas. Medidas de tendencia central
Fuente: elaboración propia

La Gráfica 2 presenta ocho ítems relacionados con las habilidades humanas, que destacan la importancia de las relaciones interpersonales entre los directivos y sus colaboradores. La mayoría de los ítems se sitúan en la categoría “Presente” (media: 4,00-4,19), lo que indica que, en general, los directivos fomentan el trabajo en equipo, coordinan eficazmente las actividades, promueven la motivación y resuelven los conflictos con imparcialidad.

Sólo el ítem 11 entra en la categoría de “Muy presente” (media: 4,13, moda: 5), lo que sugiere que esta práctica específica (donde los gerentes fomentan el trabajo y actividades en equipo, y aprovechan las capacidades y virtudes de sus colaboradores) está particularmente bien desarrollada entre los directivos. Por el contrario, el ítem 14 se clasifica como “Moderadamente presente” (media: 3,81, moda: 3), lo que revela un menor compromiso de los directivos y propietarios de empresas en el fomento del autoconocimiento en los trabajadores.

Esta distribución refleja la coherencia de las prácticas interpersonales básicas, al tiempo que pone de manifiesto la necesidad de reforzar las competencias más reflexivas y centradas en el ser humano dentro de las funciones directivas. Los resultados evidencian, un interés general de los gerentes por propiciar relaciones laborales saludables es importante destacar que la mayoría de las famiempresas estudiadas cuentan con un mínimo de 4 trabajadores, lo que facilita una gestión de personal más efectiva. Este tamaño reducido permite lograr mayor compromiso, participación e interacción entre los colaboradores. Sin embargo, se identifica una oportunidad de mejora en el fomento del autoconocimiento de los trabajadores, aspecto que podría fortalecerse para potenciar aún más el desarrollo personal y profesional del equipo.

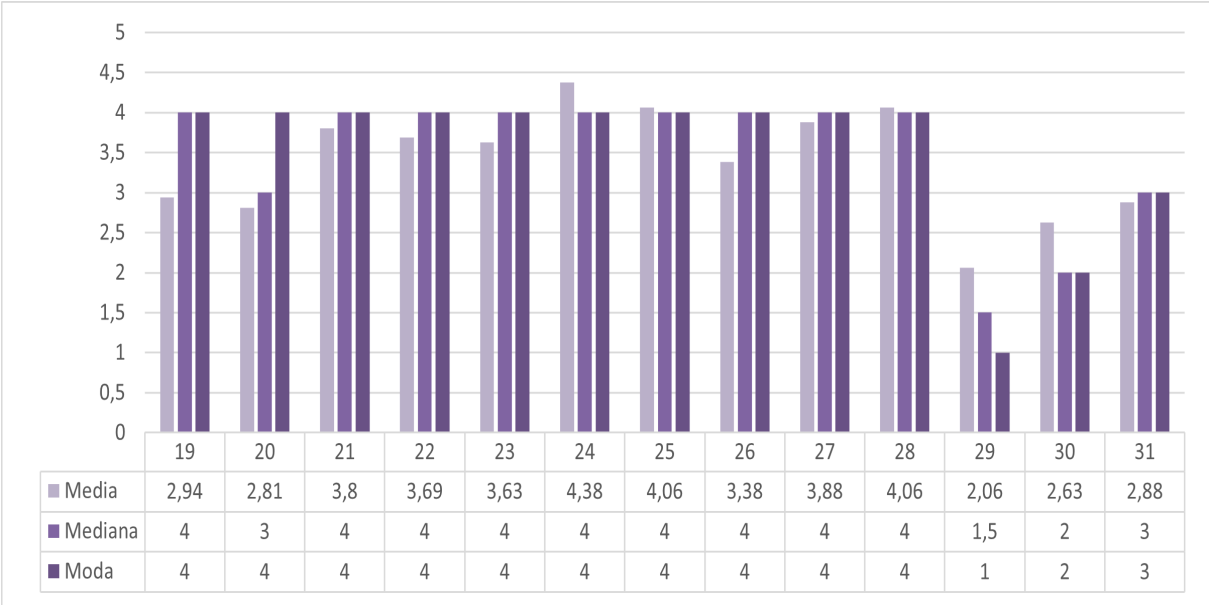


Gráfica 3. Habilidades Técnicas. Medidas de tendencia central
Fuente: elaboración propia

La Gráfica 3, enfocada en habilidades técnicas, presenta 4 ítems que evalúan las capacidades de los gerentes para utilizar herramientas, tecnología y métodos en las famiempresas de muebles. Los resultados muestran en los Ítems 15, 16, 17 y 18, una Media aritmética superior a 3 (rango 3,69 - 4), la Categoría de análisis “presente”, esto indica que los gerentes poseen los conocimientos técnicos necesarios y son utilizado de forma eficaz en las actividades empresariales, además tienen capacidad para gestionar recursos necesarios y utilizarlos para las actividades del negocio.

Por otro lado, las habilidades técnicas que se destacan en los gerentes artesanos de la madera, evidencia el profundo conocimiento de las actividades del negocio y uso eficiente de los recursos para impulsar la empresa. Estas habilidades se atribuyen principalmente a la experiencia, ya que la mayoría de los participantes son artesanos con un dominio experto en el trabajo de la madera, lo cual refleja sus capacidad para aplicar conocimientos técnicos específicos en las tareas del negocio y gestionar exitosamente las actividades gerenciales. La combinación de la experiencia artesanal y habilidades gerenciales parece ser un factor clave en el éxito de las famiempresas.

Factores Internos de Competitividad



Gráfica 4. Factores de competitividad. Medidas de tendencia central
Fuente: elaboración propia

La **Gráfica 4**, la variable de factores de competitividad interna, se expresa en 13 ítems, los cuales indican la capacidad de la empresa para mantener y sostener su participación en el mercado. En ese sentido, los resultados en el ítem 24 muestran una media aritmética superior a 4 (rango 4,38), en la categoría de análisis “muy presente”. Los gerentes señalan en este punto, estar de acuerdo en contar con una misión, visión, objetivos y políticas definidas, claras y divulgadas, además de mantener buenas relaciones con los proveedores y conservar una imagen, nombre y presentación como atributos de sus productos.

Por otra parte, los resultados en los ítems 21, 22, 23, 25, 26, 27 y 28 presentan una media aritmética superior a 3 (rango 3,38 - 4,06) (ver gráfica 4), en la categoría de análisis “presente”. En este aspecto, las famiempresas cuentan con instalaciones adecuadas para realizar el trabajo y disponen de herramientas necesarias para la elaboración de sus productos.

Además, los gerentes distribuyen un presupuesto para la promoción y publicidad de sus productos, lo que facilita la toma de decisiones de forma ágil y oportuna. En cuanto a los ítems 19, 20 y 31, categorizados como “Medianamente presente”, la media aritmética se ubicó por encima de 2 (Rango 2,81 – 2,94) (ver **gráfica 4**). En esta categoría, relacionada con la comunicación, atención y relación con los clientes, se observa un desempeño exiguo, elementos que son limitados en el ejercicio gerencial. Finalmente, en los ítems 29 y 30, la media aritmética se ubicó en el rango (2,06 - 2,63) (ver **gráfica 4**), en la categoría “ausente”. Estos ítems están relacionados con talento humano, aspectos que el gerente debe considerar importantes, como el pago de prestaciones sociales, capacitación y los sistemas de control y evaluación de sus actividades, los cuales son inexistentes.

En vista de lo expuesto, las famiempresas de muebles artesanales de madera son negocios consolidados en el tiempo que cuentan con un interés común. No obstante, la carencia de los factores internos las hace vulnerables a pesar de los aspectos positivos en empoderamiento y competitividad. Esta se revela en la informalidad de sus procesos:

- Carecen de vinculación laboral formal
- No implementan adecuadamente medidas de seguridad y salud en el trabajo.
- Carecen de una estructura organizacional definida.
- No disponen de documentos que soporten la misión, visión, objetivos y políticas.
- Utilizan tecnología desactualizada, manteniendo métodos de producción artesanales.

Estas condiciones limitan su crecimiento, debido a que el manejo de recursos es insuficiente.

Correlación de Habilidad Gerencial y Competitividad

Tabla 7.

Índice de correlación: Habilidades Gerenciales – Competitividad

Dimensiones	Competitividad Interna	Interpretación	p valor
Habilidades Conceptuales	0,95	Correlación muy alta	< 0,001
Habilidades Humanas	0,87	Correlación alta	< 0,001
Habilidades Técnicas	0,91	Correlación muy alta	< 0,001

Fuente: elaboración propia

La **Tabla 7**, índice de correlación habilidades gerenciales y la competitividad, expresa lo siguiente:

- Todas las dimensiones de las habilidades gerenciales muestran una correlación positiva y fuerte con la competitividad interna.
- Las habilidades conceptuales tienen una correlación más fuerte (0,95), seguidas de cerca por las habilidades técnicas (0,91). Ambas se clasifican como correlaciones “muy altas”.
- Las habilidades humanas, con un porcentaje menor, evidencia una correlación “alta” (0,87) con la competitividad interna.
- Los p valores para todas las correlaciones son < 0,001, lo que indica que estos resultados son estadísticamente significativos. Esto sugiere que hay una probabilidad muy baja (menos del 0,1%) de que estas correlaciones se deban al azar.

Para finalizar, se puede inferir que existe una correlación positiva muy fuerte entre las habilidades gerenciales y la competitividad interna de las famiempresas. Si bien las habilidades conceptuales y técnicas parecen tener un poco más de impacto, todas las habilidades son igualmente valiosas. Sin embargo, con los resultados anteriores, puede derivarse que mejorar estas habilidades podría afectar positivamente la competitividad interna.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La globalización ha obligado a las organizaciones (incluidas las empresas familiares) a adoptar nuevos enfoques de gestión basados en competencias directivas emergentes. Estas competencias ayudan a optimizar los procesos administrativos y estratégicos, proporcionando una ventaja competitiva en entornos cada vez más dinámicos. En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de las competencias gerenciales en la competitividad interna de las empresas familiares dedicadas a la fabricación artesanal de muebles de madera en Sincelejo.

Los resultados revelan que los directivos de estas empresas familiares poseen un importante conjunto de competencias conceptuales, humanas y técnicas. Entre ellas se incluyen la experiencia técnica, la capacidad de aprovechar el capital humano, la inteligencia emocional, la empatía, el asertividad, la resolución de conflictos y la promoción de entornos de trabajo colaborativos. Estas competencias son esenciales para fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar el clima organizativo, como subraya **Delgado (2021)**, que destaca la importancia de la comunicación, el liderazgo, la planificación estratégica, la negociación, el trabajo en equipo y la adaptabilidad como pilares de una gestión competitiva.

Además, la constante evolución del entorno económico mundial exige que los directivos no sólo respondan con eficacia, sino que también se anticipen a los problemas y los resuelvan de forma creativa. Esta capacidad para formular estrategias innovadoras es esencial no sólo para la sostenibilidad de la empresa familiar, sino también para su posible expansión a mercados más amplios. En esta línea, **González et al. (2019)** sostienen que, desde una perspectiva gerencial, es crucial promover estrategias orientadas a la consecución sostenida de objetivos relacionados con la misión, las operaciones y los procesos.

El estudio confirma que las habilidades directivas tienen un impacto positivo en la competitividad interna de las empresas familiares, actuando como catalizadores de las prácticas administrativas y facilitando mejoras en la productividad y la toma de decisiones estratégicas. Esto se refleja en el compromiso de los directivos con la misión, la visión, los objetivos y las políticas de la organización, así como en su uso eficiente de la tecnología y las estrategias de marketing. En este sentido, **Whetten y Cameron (2011)** apoyan la noción de que las habilidades directivas son de naturaleza conductual y conducen a resultados positivos.

Al comparar estos resultados con el estudio de **Delgado (2021)** sobre la influencia de las habilidades directivas en la competitividad de las clínicas veterinarias de Lima, surgen similitudes y diferencias que enriquecen el análisis. Ambos estudios afirman que las habilidades directivas son impulsores clave de la competitividad empresarial, particularmente por su influencia en la toma de decisiones estratégicas y la adaptabilidad a condiciones cambiantes. Esta coincidencia subraya la importancia intersectorial de una gestión eficaz, reforzando la afirmación de **García et al. (2017)** de que “la habilidad gerencial es esencial para una administración

eficaz, y es crucial para el gerente de hoy definir y aplicar su estilo para asegurar el logro de los objetivos empresariales” (p. 17).

Sin embargo, se observaron diferencias notables en cuanto al nivel de formalidad y la estructura organizativa. Mientras que las clínicas veterinarias analizadas por [Delgado \(2021\)](#) operan en un entorno más regulado y estructurado, las empresas familiares de muebles artesanales de Sincelejo funcionan dentro de una dinámica más informal. Este contraste pone de manifiesto la necesidad de estrategias de desarrollo empresarial adaptadas a las características específicas de cada sector, incluyendo su grado de formalidad y sus necesidades operativas.

Finalmente, los resultados del estudio refuerzan la idea de que las competencias directivas son esenciales para mejorar la competitividad en diversos contextos empresariales. Sin embargo, su aplicación no es uniforme y requiere enfoques sensibles al contexto que reflejen la estructura, el sector y la fase de desarrollo de cada organización.

CONCLUSIONES

Esta investigación subraya la necesidad crítica de adoptar y cultivar nuevas actitudes y aptitudes en la búsqueda de la excelencia organizativa, sobre todo a la luz de la propuesta de valor necesaria para alcanzar objetivos a largo plazo. La integración de las aptitudes directivas en todos los niveles de la organización contribuye al desarrollo de procesos administrativos competitivos, lo que permite a las empresas trascender las limitaciones locales y expandirse en los mercados nacionales e internacionales.

El estudio, que examinó la influencia de las habilidades directivas en la competitividad interna de las pequeñas empresas familiares artesanales de muebles de madera de Sincelejo, reveló que el éxito administrativo y directivo exige líderes y colaboradores con competencias, compromiso y alineación conductual comparables. Se encontró que el trabajo en equipo, la sinergia, las relaciones interpersonales efectivas, la empatía, la resolución de conflictos, el asertividad y el empoderamiento no sólo mejoran la competitividad empresarial, sino que también fomentan un clima organizacional positivo.

Los resultados subrayan la importancia estratégica de contar con personal directivo dotado de los conocimientos y las competencias humanas, técnicas y conceptuales necesarias para responder eficazmente a los retos, incertidumbres y complejidades inherentes a los entornos empresariales. Estas competencias directivas destacan como uno de los activos más valiosos en el dinámico y exigente panorama empresarial actual. Por lo tanto, se concluye que las competencias directivas son esenciales para el éxito sostenible y la competitividad de las organizaciones, independientemente del sector en el que operen.

Por último, la investigación reconoce una limitación metodológica relacionada con los datos autoinformados ([Avello-Martínez et al., 2019](#)). Esto se evidenció en la presencia de sesgo de deseabilidad social, donde algunas empresas familiares

podieron haber modificado u ocultado información para evitar exponer sus condiciones organizacionales reales. Futuros estudios podrían explorar cómo las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) contribuyen al desarrollo de habilidades directivas a través de diversos tipos de organizaciones y contextos.

DECLARACION DE AUTORIA

Álvarez Contreras: Investigación, conceptualización, metodología, análisis de datos, escritura - Borrador original, revisión y edición. De Hoyos Castro: Análisis y curación de Datos, Validación, análisis formal, revisión. Montes Padilla: Investigación, conceptualización, escritura - Borrador original, revisión.

FINANCIACIÓN

El presente artículo, está vinculado al proyecto de investigación denominado “Habilidades gerenciales y su incidencia en la competitividad interna de las famiempresas de muebles artesanales de madera de Sincelejo, Colombia”. Dicho trabajo fue desarrollado por el Semillero de Investigación SIGES de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior – CUN, Regional Sucre.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

La presente investigación no representa ningún conflicto de interés entre autores.

RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

Los autores de este artículo agradecen a los artesanos de la madera ubicados en el Barrio Las Américas de la ciudad de Sincelejo, Sucre, por su valiosa contribución al desarrollo de las actividades investigativas del Semillero de Investigación Gestión Empresarial de Sucre – SIGES de la CUN, Regional Sucre.

REFERENCIAS

- Álvarez Contreras, D. E., Montes Padilla, J. D., & Osorio Martínez, C. D. (2023). Habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial. *Región Científica*, 2(2), 2023109. <https://doi.org/10.58763/rc2023109>
- Avello-Martínez, R., Rodríguez Monteagudo, M. A., Rodríguez Monteagudo, P., Sosa López, D., Companioni Turiño, B., & Rodríguez Cubela, R. L. (2019). ¿Por qué enunciar las limitaciones del estudio?. *MediSur*, 17(1), 10-12. <https://bit.ly/3R0Cd36>
- Cantillo, E., y Daza, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. *Escenarios*, 9(1), 18–23. <https://n9.cl/8h4do>
- Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. (2da. Ed. ed.). Caracas: Yyapal.

- Delgado, J. (2021). Habilidades Gerenciales en la Competitividad Empresarial De Clínicas Veterinarias En Lima Metropolitana, 2021. [Tesis de Maestría, Universidad Privada del Norte]. "Repositorio ALICIA. <https://hdl.handle.net/11537/29047>
- Díaz, G., Quintana, M., y Fierro, D. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145–161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Dini, M. y Stumpo, G. (2020). Mipymes en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Naciones Unidas. <https://bit.ly/41WTO2a>
- Domínguez Contreras, S. S. (2017). Perdurabilidad en las empresas comerciales de la ciudad de Sincelejo: un enfoque econométrico [Trabajo de grado, Corporación Universitaria del Caribe, CECAR]. Repositorio Institucional CECAR. <https://bit.ly/3FOSghQ>
- Donawa Torres, Z. A., y Gámez Araujo, W. G. (2018). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 8–35. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>
- Fernández Gónzales, J., Valderrama Puscan, M. W., Llaque Fernández, G. I., & Méndez Gutiérrez, L. L. (2021). Habilidades gerenciales en una consultora de obras: un análisis cualitativo. *UCVHacer*, 10(1), 69-77. <https://doi.org/10.18050/ucv-hacer.v10i1.579>
- García, F., Boom, E., y Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar – Colombia. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 21(2), 1-21. <https://n9.cl/gsixwx>
- Gómez Durán, L. A. (2014). Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UMNG. <http://hdl.handle.net/10654/11761>
- Gómez, M. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Brujas.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267. <https://n9.cl/iv3vz>
- González, M., y Ley, J. (2019). Habilidades gerenciales y su influencia en la competitividad de las agroempresas del valle de Mexicali, México. *Revista Espacios*, 40(42), 16. <https://n9.cl/n3nov5>
- Heckscher, E. F. (1919). Utrikeshandelns verkan på inkomstfördelningen. Några teoretiska grundlinjer. *Ekonomisk tidskrift*, 1-32. <https://doi.org/10.2307/3437610>

- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2010). Metodología de la Investigación. (5ta. Ed.). Mc Graw-Hill.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2014). Metodología de la Investigación. (6ta. Ed.). Mc Graw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2015). Administración Estratégica Competitividad y globalización: conceptos y casos. Cengage Learning
- Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L. A., & Demuner Flores, M. D. R. (2017). Business competitiveness in the small and medium-sized enterprises of the manufacturing sector in Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Jiménez, K. (2017). Propuesta de estrategias de internacionalización para las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio UTB. <https://hdl.handle.net/20.500.12585/2524>
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). Management: A systems and contingency analysis of managerial functions. McGraw-Hill.
- Lara Manjarrez, I. A., & Sánchez Gutiérrez, J. (2020). Corporate Social Responsibility for the Competitiveness of the Organizations in Mexico. *Mercados Y Negocios*, (43), 97–118. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7546>
- Mantilla Crespo, X. A., & Solís Muñoz, J. B. (2022). Management skills and strategic planning factors of competitiveness in commercial MSMEs: Azogues – Ecuador. *Conciencia Digital*, 5(3.2), 107-136. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i3.2.2324>
- Miranda-Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación administrativa*, 50(127), 90-105. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.10>
- Mondragón-Barrera, M. A. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento científico*, 8(1), 98-104. <https://n9.cl/1816>
- Muñiz, L. (2017). Check – List para el diagnóstico empresarial, una herramienta clave para el control de la gestión. Profit.
- Navarro, C. (2018). Influencia de las habilidades gerenciales en el aumento de la productividad en el área comercial de una empresa de servicios. [Tesis de Especialista, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Unimilitar. <http://hdl.handle.net/10654/17640>
- Niebles, L., Torres, K. y Montenegro, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. Universidad del Atlántico. <https://hdl.handle.net/20.500.12834/1030>

- Ohlin, B. (1933). Interregional and international trade. Harvard University Press.
- Osorio, M. (2021). Las competencias gerenciales y la toma de decisiones integrales en las micro y pequeñas empresas industriales de metalmecánica de Lima Metropolitana [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio UNFV. <https://hdl.handle.net/20.500.13084/5034>
- Ricardo, D. (1817). On the Principles of Political Economy and Taxation.
- Ruíz, P. (2013). Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. *Revista M&M*, 7, 108-116. <https://goo.su/G20m>
- Silva, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/58942>
- Simões-Coelho, M. & Roder Figueira, A. (2021). Why Do Companies Engage in Sustainability? Propositions and a Framework of Motivations. *BAR – Brazilian Administration Review*, 18(2), e190042. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2021190042>
- Smith, A. (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). Developing Management Skills (8th ed.). Pearson Education.

BIODATA

Diana Esther Álvarez Contreras es Administrador de Empresas, egresada de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR (Sincelejo- Sucre), Magister en Administración de Empresas, Universidad Internacional de la Rioja UNIR; Especialista en Gestión Gerencial (Universidad de Cartagena) e Investigación aplicada a la Educación Corporación Universitaria del Caribe CECAR (Sincelejo- Sucre). Docente Investigador Programa de Administración de Empresas de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN. Docente Coordinador del Semillero de Investigación Siges. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3902-7123>

Frank Esneyder De Hoyos Castro es Enfermero profesional de la Universidad de Sucre. Especialista en Enfermería del cuidado neonatal y Magister en Enfermería de la Universidad del Norte. Docente Programa de Enfermería de la Universidad de Sucre. Docente de investigación y vinculado al grupo de Investigación Cuidado de la Salud. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5605-6420>

José David Montes Padilla es Administrador de Empresas, egresado de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN. Especialista en Gestión de Marca de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN. Semillerista y Monitor del Semillero de Investigación Gestión empresarial

de Sucre Siges, del programa de Empresas de la Corporacion Unificada Nacional de Educación Superior Cun en la Regional Sucre. Ponente en varias jornadas de investigación local y nacional convocadas por la Fundación RedColsi. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2718-3575>