

ESTRATEGIAS Y HABILIDADES PARA LA COMPETITIVIDAD: CASO DE PYMES DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN BARRANQUILLA¹

STRATEGIES AND SKILLS FOR COMPETITIVENESS: CASE OF SMEs OF THE CONSTRUCTION SECTOR IN BARRANQUILLA

Jesús García Guiliany²

Annherys Paz Marcano³

Nair Cantillo Campo⁴

Resumen

El artículo tuvo como finalidad analizar los tipos de estrategias utilizadas y las habilidades de los gerentes en la competitividad de las pymes del sector construcción en la ciudad de Barranquilla. Para ello se consideró como población de estudio un total de 54 empresas del mencionado sector, mediante un muestro no probabilístico de conveniencia sustentado en ubicación geográfica e interés en participar, aplicando un cuestionario con 23 ítemes a los gerentes de dichas empresas. Donde los resultados indican que prevalecen las estrategias de tecnología y las habilidades técnicas. Concluyendo, que la competitividad de estas pymes puede verse fortalecida si se enfocan en potenciar las estrategias corporativas y las habilidades humanas.

Palabras clave: Estrategias, pensamiento estratégico, habilidades directivas, competitividad, pymes sector construcción.

¹ Artículo derivado del proyecto de investigación factores de competitividad en pymes de Barranquilla

² Dr. Ciencias Gerenciales, profesor de apoyo a la investigación universidad de La Guajira, Riohacha. Correo: jegarciaw@uniguajira.edu.co

³ Dra. Ciencias Gerenciales, profesora ocasional Universidad de La Guajira, Riohacha. Correo: aipaz@uniguajira.edu.co

⁴ Dra. Ciencias Gerenciales, Profesora ocasional Universidad de La Guajira, Riohacha. Correo: ncantilloc@uniguajira.edu.co

Abstract

The article aimed to analyze the types of strategies used and the skills of managers in the competitiveness of SMEs in the construction sector in the city of Barranquilla. For this, a total of 54 companies in the aforementioned sector were considered as a study population, through a non-probabilistic sampling of convenience based on geographical location and interest in participating, applying a questionnaire with 23 items to the managers of said companies. Where the results indicate that technology strategies and technical skills prevail. In conclusion, the competitiveness of these SMEs can be strengthened if they focus on enhancing corporate strategies and human skills.

Keywords: Strategies, strategic thinking, managerial skills, competitiveness, SMEs construction sector.

Introducción

Las teorías gerenciales han sido utilizadas desde hace muchos años para validar los procesos prácticos de la gestión empresarial, y con ello sustentar la competitividad y generar ventajas comparativas tendentes a agilizar su adaptación al mundo globalizado, en el cual se encuentran inmersas las empresas de los diversos rubros del sistema productivo de los países, dando lugar desde sus procesos misionales a su estabilidad en el mercado. Es así como estas teorías, se orientan a buscar las mejores soluciones para el crecimiento organizacional, y la maximización de la rentabilidad de las empresas (Escalante y García, 2009).

En ese orden de ideas, el pensamiento estratégico y el diseño de estrategias ayudan a las organizaciones a mirar desde otra perspectiva más intuitiva, para lograr prever y establecer las dinámicas que la empresa debe asumir, en el camino de éxito en el mercado en que opera. Al respecto (Gimbert, 2010), afirma que las estrategias permiten los cambios adecuando la empresa a las circunstancias del entorno, buscando al mismo tiempo ser motor de la transformación favorable de la industria. Para (Paz, Harris y García, 2015) las estrategias, conducen a la elección de alternativas viables, que llevan a estudiar las oportunidades del entorno, minimizando los elementos que pudiesen poner en riesgo la estabilidad de la empresa.

Dentro de este marco, (Prieto y García, 2017) señalan que el principal objetivo de una empresa actual es detectar oportunidades, para lograr aprovecharlas, y con ello detectan las oportunidades, pensando en el futuro, y diseñando las estrategias como instrumento de determinación de la orientación futura de la empresa, esto es; como una herramienta de adaptación a las realidades, en un ámbito competitivo.

Por ello, la implementación de estrategias competitivas, es más efectiva en la medida que sus directivos utilicen sus habilidades y promuevan una actitud gerencial estratégica y de manera formal instauren procesos administrativos de planificación dentro de la empresa. Aquí cabe destacar, que dentro de las distintas funciones que se establecen en las organizaciones está el desarrollar las habilidades de sus directivos, a través de las cuales la empresa crea valor y satisface las necesidades de sus clientes, además de construir estrategias que vinculen el pensamiento estratégico, los requerimientos empresariales y el mercadeo, pues esto constituye un componente importante de su competitividad (García et al, 2016).

Respecto a las habilidades, a criterio de (Ronda y Marcané, 2004), es un conjunto de habilidades de tipo humano, técnico y conceptual necesarias para ejecutar exitosamente, el proceso de dirección estratégica. Para (Madrigal, et al, 2017), existen diversas habilidades que le permiten a un directivo tener un desempeño adecuado, entre ellas, utilizar habilidades de liderazgo, interpersonales y sociales (Bracho et al, 2012). Esto, permitirá que el gerente presente un perfil, con gran desempeño.

En este sentido, (Naranjo, 2015), explica que la labor de un gerente es diversa en un entorno de complejidad, por lo cual requiere disponer de un conjunto de habilidades, que le faciliten desempeñar las actividades del cargo, en forma exitosa. Coincidiendo con (Perozo y Paz, 2016) quienes aluden que las habilidades en el escenario laboral se muestran en la práctica de capacidades o conocimientos adquiridos, siendo inherente en el desempeño efectivo de su trabajo, por ello conductualmente se observa como una capacidad específica, de tipo técnico, administrativo o conceptual, los cuales dependen de su aplicabilidad, ya que se ven condicionadas en el cumplimiento de sus labores.

Ante este panorama, en un contexto extenso, complejo, competitivo, dinámico e innovador, en la cual las empresas compiten entre sí, se ha desarrollado un proceso que involucra un cambio en la forma de pensar estratégico orientado a modelos gerenciales que se tradujeron en ventajas de competitividad (Francés,2010). Este contexto, ofrece oportunidades

para la búsqueda de alternativas tendentes a mejorar la efectividad de las estrategias utilizadas y la potenciación de las habilidades gerenciales, mediante estilos de gestión que propicien y fomenten la creatividad, en el ámbito del pensamiento estratégico.

Es así como en países suramericanos, de economías emergentes, hacen presencia organizaciones que participan de esta manera de pensar estratégicamente, e impulsado las llamadas unidades de excelencia y congregaciones de conocimiento, entre otras (Miranda et al, 2017), demostrando la importancia que le han dado al diseño de estrategias y a las habilidades gerenciales, como una opción para ser competitivos en el mercado.

En este sentido, (Durán et al, 2017), plantean la necesidad de identificar tendencias de gestión, y de usar la información como herramienta en los equipos de trabajo, así como también, en valor agregado para las empresas, convirtiéndose en un elemento diferenciador en el mundo empresarial globalizado. Dentro de este contexto, se asumen los procesos creadores de estrategias como el camino requerido para determinar formas de hacer las cosas, enfocados en la productividad y competitividad de los tiempos actuales, donde los gerentes gestionan el conocimiento y el pensamiento transformador como mecanismo para alcanzar mejores resultados organizacionales. (García, et al, 2018) explican que el líder a través de sus capacidades innatas y adquiridas, refleja en resultados positivos una gestión que da respuestas concretas a las necesidades de un entorno cada vez más incierto y complejo, pudiendo afrontar el desempeño de una gestión empresarial a futuro. Para (Perozo y Paz, 2016) líder trabaja visionando el entorno para garantizar el alcance de los objetivos organizacionales.

Desde la perspectiva gerencial, (Chiavenato, 2014, y Cardona et al, 2018) señalan que los gerentes deben diseñar estrategias donde se motive, capacite, reconozca, oriente, informe, asigne recursos y confronte a los colaboradores, a fin de alcanzar los objetivos trazados en forma exitosa. Asimismo, (Durán et al, 2017) refieren que las empresas deben plantearse un comportamiento direccionado hacia el aprendizaje organizacional, mediante el desarrollo del pensamiento estratégico, e implementación del mejoramiento continuo, donde se provea de mecanismos del trabajo colaborativo, y que la formación y capacitación del talento humano se considere una inversión y no un gasto; al tiempo que se establezcan acciones que confronten la obsolescencia profesional.

Cabe señalar, que, en estas primeras décadas del siglo XXI se ha enfocado el pensamiento estratégico como factor diferenciador en aquellas organizaciones que desean

establecer su liderazgo en el mercado (Inciarte y García, 2010). Este reto lo han asumido las empresas del sector construcción (Alcalá y García, 2013; Paz et al, 2016)) en Barranquilla, como una forma permanecer competitivas en los mercados donde participan.

Desde la perspectiva del estudio, las pymes del sector construcción en Barranquilla, Colombia han evolucionado hacia modelos organizacionales orientadas a fomentar la generación del pensamiento estratégico, el uso de estrategias adecuadas y el desarrollo de las habilidades de sus directivos, para lo cual se ha hecho imprescindible la vinculación de los empleados y la constitución de equipos de trabajo que mejoren los procesos y la manera de afrontar las situaciones que se presenten, a través de la planificación estratégica acorde a los requerimientos de las organizaciones.

Todo ello, con el apoyo de empleados con habilidades conceptuales, técnicas y humanas, para emprender creativamente las situaciones empresariales, gestando una mirada integral, incluyendo, soporte técnico, atención a los clientes, ética y responsabilidad, entre otros, para lograr la eficacia en sus procesos y mayor competitividad (Campo et al, 2019; Perozo y Paz, 2016). Para (Paz, Sánchez y Sánchez, 2018) las habilidades gerenciales, comprenden el conjunto de competencias que aplica durante en el desempeño del cargo, mostrando sus capacidades conceptuales, humanas y técnicas, durante el ejercicio práctico en las funciones y tareas, actividades resultantes en el cabal cumplimiento de las metas empresariales planificadas. Asimismo (Perozo y Paz, 2016) aportan que el talento humano es un elemento esencial e insustituible al momento de planificar los objetivos del negocio, donde mediante sus habilidades agregan valor a los procesos de trabajo.

Con base en esto, las gerencias de las empresas estudiadas han de visualizar las necesidades del cliente como una función exponencial, pues a medida que transcurre el tiempo, las exigencias del mercado de la construcción se incrementan, de allí que sus directivos deben pensar en desarrollar sus productos/servicios considerando satisfacer los requerimientos de los clientes, presentando así mayor ventaja competitiva. Dentro de este contexto, la implementación de estrategias y el desarrollo de habilidades en gerentes representa una opción para facilitar la transformación, adecuación de estas empresas al entorno, convertirse en impulsoras de la transformación hacia delante del sector construcción, en el marco de los lineamientos esenciales de las organizaciones; como sus valores, misión y

visión, en términos de la planificación de estrategias y acciones pertinentes en el ámbito empresarial alcanzando el éxito deseado.

En este sentido, se impone el desarrollo de una gerencia estratégica en las empresas objeto de estudio en Barranquilla, considerando el crecimiento sostenido que han tenido, contribuyendo a la competitividad impuesta por el mercado. Por lo descrito, la investigación está orientada en analizar el uso de estrategias y el desarrollo de las habilidades gerenciales de quienes dirigen las pymes del sector construcción en Barranquilla, como herramienta para la competitividad.

Fundamentación teórica

Tipos de estrategias

Según (Maroto, 2007), la estrategia organizacional se define en dos perspectivas, por una parte, lo que pretende lograr, y por otra lo que realmente ejecuta. De acuerdo a la primera dimensión, la estrategia constituye la programación para establecer los objetivos empresariales, con base en su misión. En el segundo aspecto, la estrategia conforma el modelo para responder a las exigencias del entorno. Según esto, las organizaciones tienen una estrategia que puede no ser eficaz, pues el ambiente impacta.

De acuerdo a (Jones y George, 2010) la estrategia viene hacer la decisión respecto a las metas por alcanzar, las acciones a ejecutar, y los recursos requeridos; convirtiéndose en los medios utilizados por los directivos de las empresas para ser la guía que alude al logro de los objetivos. Es así, como las empresas pueden tener una estrategia no tan formal, pero aun así planifican con alguna dirección; no obstante, algunas tienen certeza hacia donde se dirigen (García et al, 2017), aplicando esto a pequeñas y a grandes empresas. Por otro lado, para (Quinn, 2005), la estrategia organizacional es un plan integral de metas principales, y políticas, en tanto que plantea, acciones coherentes que deben realizarse. Según (Mintzberg, 2005), corresponde a un modelo establecido de acciones.

La estrategia, desde la postura de (Quinn, 2005), abarca los planes de actividades formales e informales, siendo en este aspecto concordante con (Mintzberg, 2005), quien señala que la estrategia es un patrón en el flujo de decisiones, así, aun cuando los gerentes de una empresa estuviesen limitados al desarrollar sus estrategias, el marco de sus decisiones precisaría su estrategia verdadera e influyente en sus acciones. En ese orden de ideas,

(Thompson et al, 2012) piensan, a la estrategia como un plan administrativo, que vincula las ventajas de la empresa con los retos del entorno, garantizando que las metas empresariales se alcanzan, a través de una adecuada planificación gerencial.

Estrategia corporativa: (Francés, 2010), señala que esta estrategia involucra la estrategia de diversificación (horizontal, vertical, de portafolio) y la estrategia competitiva corporativa. En cuanto a la estrategia de portafolio, establece las unidades estratégicas de negocio (UEN) que van a formar parte de la empresa, además, señala sugerencias del mercado relacionadas con inversiones y formas de participación.

En este particular, la estrategia horizontal corporativa plantea las asociaciones entre las distintas UEN de la compañía. Entonces, la estrategia competitiva corporativa define la manera en que la empresa piensa afrontar su competencia. La estrategia de negocios, señala el camino que debe seguir cada UEN para competir con otras compañías del mismo sector. En este sentido, (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) refieren que las estrategias competitivas corporativas o de negocios, se vinculan en la estrategia general para una compañía diversificada. Es este sentido, (Robbins y Coulter, 2010), indican que la estrategia corporativa, especifica los negocios en los que la empresa piensa participar, con su correspondiente planificación.

Estrategias de mercado: (Kotler y Lane, 2012), las conciben como una derivación de la planeación estratégica del marketing, agregando que las mismas se diseñan para lograr los objetivos de mercadeo proyectados en la organización. Acotando, que estas estrategias simbolizan a los objetivos globales de la empresa, con sus oportunidades y disponibilidad de recursos. En este sentido, al aplicarse en forma adecuada por la organización, la estrategia de mercado permite que los objetivos de marketing se alcancen adecuadamente, contribuyendo también en las metas globales empresariales.

Por su parte, (Kotler y Armstrong, 2012), asumen las estrategias de mercado como las requeridas para la elección de los mercados metas, precisando que aportan a la selección de una efectiva mezcla de marketing que permita ofrecer mejor servicio a sus clientes. A este respecto, (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012), refieren que las estrategias de mercadotecnia son diseñadas para guiar a los gerentes al momento direccionar el suministro de sus productos o servicios a los clientes, induciéndoles a la compra; estas estrategias se relacionan con las de productos.

Estos autores, plantean que las estrategias de marketing son la ruta para confrontar los recursos del mercadeo con las oportunidades y requerimientos del mercado; siendo desarrolladas en un contexto de influencias, las cuales en ocasiones son poco controlables, tales como; filosofía y valores organizacionales, la demanda de un tipo de productos, los productos competitivos, la conducta de la competencia y las políticas económicas.

Estrategias de tecnología: Según (Francés, 2010), estas estrategias se piensan en correspondencia con unidades de tecnología, las cuales no necesariamente coinciden con las (UEN). En este caso, las unidades tecnológicas abarcan las habilidades, técnicas y equipos requeridos para la ejecución de las actividades y procesos de la cadena de valor. Las estrategias de tecnología, pueden ser vinculantes a varias (UEN), como, por ejemplo, las capacidades medulares de la empresa.

La tecnología de automatización, se ha vuelto relevante en las operaciones de la cadena, en las (UEN). Por su parte, la tecnología de transporte, es fundamental en las actividades logísticas de ingresos y salidas, en las (UEN) que elaboran bienes. Por tanto, es importante monitorear periódicamente el uso de la tecnología para el logro de ventajas competitivas de la empresa, en la cadena de valor. Sobre este aspecto (Castro, Caballero y Palacios, 2018) plantean, que los servicios logísticos potencian la competitividad de las empresas comerciales, industriales y de servicio

Estrategias de recursos humanos: De acuerdo a (Francés, 2010), estas estrategias se establecen de acuerdo a la clasificación del personal, por ejemplo; gerentes, profesionales, empleados y obreros. De esta forma, las organizaciones presentan requerimientos concretos de personal, en su estructura (García, Durán y Prieto, 2017), de tal manera que los procesos de reclutamiento, captación, adiestramiento, evaluaciones y remuneración, pueden establecerse en forma estándar en toda la empresa, o ser específicos de cada (UEN). Según (Paz, Suarez y Vanegas, 2016) las estrategias de recursos humanos, comprende el estudio de las personas y la intervención de las mismas en el proceso de prestación de servicio en las empresas, demostrado que la formación profesional comprende un indicador de la excelencia de la gestión.

Para esta estrategia, es importante el compromiso de todos los gerentes y supervisores en la definición de estrategias, pues delegar totalmente al gerente de recursos humanos su formulación, pudiese ser inconveniente. La compañía International Information Systems (US),

valora en su gente el principal activo, por tanto, lo considera fundamental dentro de su plan estratégico, para obtener ventajas competitivas. Para (Paz, Suarez y Vanegas, 2016) las personas, nutre las competencias para lograr los objetivos de la empresa y ser competitivos en el mercado.

Estrategias de Comunicación: La comunicación empresarial, de acuerdo a (Francés, 2010), ocurre en las empresas en forma permanente, y con bastante frecuencia sin planificación real, se establece por la funcionalidad y operatividad de las organizaciones. En este orden de ideas, el diálogo constituye la base de un programa efectivo de comunicación empresarial. De manera que, una organización que escucha en forma adecuada, enfoca el programa comunicacional, logrando la optimización de la relación entre la empresa y sus grupos de interés. En tal sentido, (Estrella y Segovia, 2016) señalan que la comunicación de mercadeo, se implementa en la empresa, mediante mensajes dirigidos a todos sus públicos, caracterizando atributos y cualidades de sus productos. (Paz, Morillo y Celedon, 2015) la comunicación comprende un elemento ineludible, al hablarse del quehacer institucional, siendo la base angular para transmitir la información e ideas que dan valor agregado a los planes estratégicos.

Habilidades para la competitividad

(Stoner, Freeman y Gilbert, 2005), destacan el postulado de Henry Fayol, respecto a la importancia de las habilidades referentes y requeridas para un mejor desempeño del pensamiento estratégico de los gerentes, en la estructura organizacional. Acotando que, el gerente debe aprender a desarrollar el pensamiento estratégico capacidades y habilidades para desenvolverse efectivamente en sus funciones y ser más competitivo.

Para (Paz, Sánchez y Sánchez, 2018) los directivos de las empresas deben estar sumido en la práctica de habilidades que coloca de manifiesto sus cualidades y potencialidades para lograr una gestión efectiva y eficiente de los objetivos, donde sus resultados sean cónsonos con los planes estratégicos de la empresa, a fin de cubrir las exigencias del entorno, siendo clave en la dinámica del éxito empresarial en el mercado. Por consiguiente, establecen que la habilidad corresponde al conjunto de capacidades y conductas que coadyuvan a un individuo a alcanzar sus objetivos empresariales. La enfocan desde la perspectiva gerencial proponiendo

una clasificación de las habilidades que caracterizan el trabajo exitoso de un gerente, entre las que forman parte:

(a) *Habilidad técnica*: corresponde a la competencia de utilizar el juicio técnico, las metodologías, las técnicas y los recursos requeridos para la realización de tareas relacionadas a su campo y así realizar un buen trabajo de planificación y organización de los procesos. A su vez, esta experiencia le permitirá impartir conocimientos y soluciones de problemas a sus empleados y al mismo tiempo motivarlos a la mejora continua en las labores que realizan. (Stoner, Freeman y Gilbert, 2005). Asimismo, según (Robbins y Coulter, 2010) la habilidad técnica, implica el conocimiento determinado del trabajo, y de los métodos apropiados para efectuar eficazmente actividades laborales. De acuerdo a (Paz, Sánchez y Sánchez, 2017), son los conocimientos, experiencias y destrezas para realizar de manera adecuada lo establecido en su cargo. Considerando la definición de los autores citados, las habilidades del pensamiento estratégico para la competitividad son las siguientes:

- Relaciones públicas: Es la habilidad para propiciar relaciones con conjuntos humanos, cuya colaboración es requerida para influir en quienes dirigen los productos líderes del mercado, así como los clientes, accionistas, sindicatos, gobernantes, legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad en general.

- Toma de decisiones: Destreza para tomar decisiones reflexivas, pertinentes y seguras; la realidad dista mucho de ser ésta; puesto que, si bien en algunos casos una decisión resultase prácticamente una respuesta inmediata con respecto a algún estímulo que represente la necesidad de escoger entre alternativas, en el interior de la mente ocurre un complejo conjunto de procesos que generan como resultado, la escogencia de una alternativa entre varias (Shiffman y Lazar, 2005).

- Efectividad personal: Habilidad para realizar relaciones positivas de intercambio con otras personas, implica comprender las perspectivas de los demás, generando empatía para alcanzar resultados, según (Alles, 2005), se sustenta en el principio de la confiabilidad y comprende una relación conmigo mismo.

(b) *Habilidad humanista*: Expresan (Stoner, Freeman y Gilbert, 2005) que estas habilidades están estrechamente vinculadas con la comunicación e interacción que deben establecer los gerentes con las personas que los rodean: empleados, supervisores, clientes, directores y otros, para promover la armonía y el trabajo en equipo. Finalmente, esta posición

se traduce en la sensibilidad o capacidad, la cual esta persona debe poseer para trabajar en forma eficiente, siendo integrante de un equipo, cooperando para mantener armonía, y, de esa manera, minimizar los problemas o malos entendidos, pudiendo afectar el proceso de comunicación, que subyace en cada fase del desempeño del sistema. Para (Robbins y Coulter, 2010), se trata de la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en equipo. Asimismo; (Paz, et al, 2017) habilidades humanas, el líder gerencial debe poseer conocimientos y profunda competencia para percibir las fortalezas del talento humano de su organización.

- **Habilidades de comunicación:** Se relaciona con la destreza para recibir, codificar y transmitir, tanto oral como de manera escrita datos e información, estableciendo máxima comprensión, propiciando comportamiento proactivo en donde se encuentre. Refieren (Paz, Morillo y Celedón, 2015) la comunicación viene hacer la habilidad del hombre para transmitir y recibir los mensajes, expresar sentimientos, creencias u opiniones propias o ajenas de manera imparcial, objetiva y comprensible, basada en los principios que regulan su comportamiento en el entorno.

- **Motivación:** Está determinada, por el interés personal con base a lo que se piensa y anhela de manera consistente, por lo cual el individuo dirige, conlleva, y selecciona su conducta hacia ciertas acciones u objetivos, siendo el soporte sobre el que se desarrolla la gestión por competencias. Constituye, dentro de la gerencia un factor significativo para el éxito de una gestión. En tal sentido, Beelson y Steiner, citados por (Koontz, et al, 2012), señalan que la motivación corresponde una condición interna que activa y canaliza el comportamiento hacia la consecución de logros.

- **Liderazgo:** Habilidad para llevar a cabo el papel de líder en un equipo de trabajo. De allí que, esta competencia le permite a un gerente dirigir y orientar a otros, con el propósito de desarrollar su potencial, considerando el bien común en la organización.

- **Construcción de relaciones:** Destreza para construir y preservar contactos amistosos, pensando en su utilidad en el logro de objetivos organizacionales.

(c) *Habilidad conceptual:* Capacidad para comprender el contexto general de la organización, diferenciar los elementos importantes del entorno, y vislumbrar la vinculación entre ellos, dándole claridad al entorno de trabajo desde todas las perspectivas. Esta situación ayudará a generar ideas, las cuales harán que los sistemas y los procesos mejoren

continuamente, partiendo de una eficiente dirección de la figura gerencial. (Stoner, Freeman y Gilbert, 2005). Por su parte, (Paz, et al, 2017) exponen que, en las habilidades conceptuales, el directivo tiene la capacidad de ver la organización como un todo, en el cual las partes se complementan unas a otras, en tal caso es la relación de la empresa con otra,

Fayol citado por (Stoner, Freeman y Gilbert, 2005), indica que tanto las habilidades conceptuales, como las técnicas y las humanas son fundamentales para el desarrollo del pensamiento estratégico de un gerente. Lo que se destaca es que, existe un nivel de aplicación dependiendo del nivel del cargo gerencial. En este sentido, en un nivel jerárquico bajo predomina la habilidad técnica, en tanto, la habilidad humanista, aun cuando es relevante en todos los niveles gerenciales, algunas personas los consideran apreciable los directivos medios; dado que el fortalecer las habilidades técnicas en sus colaboradores, es más significativo que su eficiencia técnica personal.

(Jones y George, 2010), consideran que tanto la educación como la experiencia son elementos que permiten, a quien gerencia, identificar y desarrollar las habilidades conceptuales, humanas y técnicas, para desempeñarse de una manera idónea en el ejercicio de sus funciones gerenciales, refiriéndose a las primeras como la destreza para diagnosticar una situación, a las segundas como la competencia personal para comprender y dirigir el comportamiento de otros individuos, en tanto las terceras se relacionan con la capacidad de desempeñar un tipo particular de trabajo.

Para (Robbins y Coulter, 2010), la habilidad conceptual se evidencia en la capacidad de especular y definir situaciones imprecisas y complejas. Dentro de estas habilidades (Alles, 2005), señala las siguientes:

- Desarrollo de Estrategias: Habilidad que tiene el gerente de obtener conocimientos sobre su mercado, respecto a las necesidades de sus clientes, para así implementar la planificación adecuada, que le permita permanecer en el mercado, mediante el alcance de sus metas.

- Alcance de resultados: Habilidad que tiene el gerente para atender a sus clientes, direccionar proyectos, gestionar riesgos, utilizando conocimientos y tecnologías que le faciliten optimizar sus procesos y lograr sus metas.

- Conocimiento del servicio: Es la comprensión que añade valor a la empresa, a través de gestionar el conocimiento, así, este conocimiento fluye por toda la organización

para beneficiar a todos, corresponde a la información que tiene una persona sobre áreas específicas. De esta forma, el conocimiento es una competencia compleja.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un paradigma cuantitativo, con tipología descriptiva y diseño de campo, transversal y no experimental (Pelekais et al, 2012). La población seleccionada correspondió a un muestreo no probabilístico de conveniencia (Hernández et al, 2014), cuyo criterio se sustentó en ser pymes del sector construcción localizadas en la ciudad de Barranquilla, y mostrar interés en participar suministrando información, obteniendo en este caso un total de 45 empresas.

Las unidades de información (Pelekais et al, 2012) fueron los gerentes de dichas organizaciones, aplicándoles un cuestionario con escala frecuencial, con 23 ítems. Dicho instrumento fue previamente validado por 6 expertos. Se implementó una prueba piloto a una población con características similares a la estudiada, que no formó parte de la investigación, utilizando alfa de cronbach cuyo resultado fue 0.84, siendo un 84 % fiable el cuestionario. Los resultados se analizaron mediante estadística descriptiva, a través de frecuencias absolutas y relativas, además de cálculo de los promedios, construyendo un baremo de interpretación de datos.

Cuadro 1. Baremo de interpretación de datos promedios (medias aritméticas)

Rango	Categoría
1,00 ≥ 1,80	Muy baja
1,81 ≥ 2,60	Baja
2,61 ≥ 3,40	Moderada
3,41 ≥ 4,20	Alta
4,21 ≥ 5,00	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2019)

Resultados y discusión

Tabla 1

Dimensión: Tipo de estrategias

Indicadores	Estrategia corporativa		Estrategia de mercado		Estrategia de tecnología		Estrategias de recursos humanos		Estrategias de comunicación	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	5	33	4	27	5	33	5	33	4	27
Casi siempre	5	33	5	33	5	33	4	27	5	33
Casi nunca	2	13	3	20	3	20	4	27	2	13
Nunca	3	20	3	20	2	13	2	13	4	27
Total	15	100	15	100	15	100	15	100	15	100
Varianza	1,50		1,25		0,98		1,35		1,41	
Desviación estándar	1,22		1,13		0,99		1,17		1,18	
Promedio Indicador	2,80		2,67		2,87		2,80		2,60	
Promedio Dimensión	2,75									
Categoría	Moderada: Desarrollo de actividades entre un 0.5% - 0.89%									

Fuente: Elaboración propia (2019)

Dando respuesta al objetivo del estudio, la tabla 1 detalla los resultados de los indicadores aplicados en la dimensión tipos de estrategias; mostrando los valores promedios de los indicadores y de la dimensión.

Con base en esto, el indicador Estrategia corporativa, el 33% de los entrevistados se ubica en la alternativa siempre y otro 33% en casi siempre se establecen estrategias para proponer enfrentar a sus competidores, además, mediante el análisis de las mismas permite alcanzar cada día un nivel más competidor, que su aplicación actual en la empresa es más adecuada, para afrontar sus competidores. En tanto, 20% nunca ejecuta tales actividades y el 13% casi nunca.

La tabla 1, presenta el valor promedio del indicador 2,80 ubicado según el baremo de interpretación de datos promedios en la categoría moderada, lo cual infiere que la existencia de gerentes que no llevan a cabo este tipo de estrategias, revelando debilidades en las empresas del sector construcción, siendo desfavorable para el normal y eficaz funcionamiento de las mismas. En ese sentido, tal situación negativa, los limita, tal como lo señala (Francés, 2010), que las

estrategias corporativas se utilizan para identificar las unidades de negocio que formarán parte de la empresa, estableciendo así sugerencias pertinentes, de entrada, salida, permanencia inversión, es decir, estableciendo falencias en la utilización de estrategias, por parte de los gerentes de estas empresas.

Sobre el indicador estrategias de mercado, los datos revelaron que 33% de los consultados casi siempre identifica las necesidades de los clientes, aplica estrategias de mercado para lograr ventajas competitivas y realiza una constante evaluación de estas estrategias aplicadas; asimismo, 27% siempre realiza esas actividades; pero un 20% de los gerentes encuestados casi nunca, el restante 20% nunca hace estas acciones.

Sobre estos resultados el valor promedio del indicador 2,67: ubicándose en la categoría moderada, es decir no todas las gerencias aplican estrategias de mercado y tampoco se llevan a cabo regularmente, de lo cual se concluye que estos gerentes no le ofrecen desde su desempeño la atención adecuada a este tipo de estrategias. Tales circunstancias, difieren con los postulados de (Kotler y Lane, 2012; Kotler y Armstrong, 2012), cuando la describen como el resultado de la planeación estratégica de mercadeo, creada para lograr los objetivos de marketing de la organización, constituyendo una función de los objetivos globales de la organización, de sus oportunidades y recursos disponibles; estos resultados quizás son productos del desconocimiento de la gerencia acerca de esta materia.

Acerca del indicador Estrategias de tecnología, los datos dan cuenta al 33% de los gerentes con siempre y otro tanto casi siempre cuenta con la tecnología para su proceso productivo, siendo evaluada en función de apoyar las ventajas competitivas de la empresa y dispone con el personal altamente capacitado para manejarla; por su parte, un 20% señaló casi nunca, el faltante 13% nunca; de los cual se desprendió el valor promedio aritmético de este indicador 2,87; revelando que los gerentes no prestan la atención apropiada a este tipo de estrategias, situación desfavorable para dichas organizaciones al tomar en consideración el contexto en el cual están inmersas.

En tal sentido, cabe acotar que el sector construcción en Barranquilla requiere de tecnología de avance acorde a la última generación que se vaya creando, es así como, estos resultados disienten con (Francés, 2010) cuando ejemplifica sobre la tecnología informática, se ha vuelto cada vez más importante para todas las actividades de la cadena, en todas las

unidades de negocios. La tecnología de transporte, por el contrario, es importante para las actividades de logística, de entrada y salida, en las unidades de negocios que producen bienes.

Por tanto, se han evaluar constantemente si la tecnología utilizada por las empresas del sector construcción en Barranquilla, apoyan el logro de ventajas competitivas de las firmas en los diferentes eslabones de la cadena de valor y si están inmersas en el pensamiento estratégico de las gerencias de las mencionadas organizaciones.

Paralelamente, en el indicador sobre Estrategias de recursos humanos, los datos revelan que 33% de los gerentes consultados siempre mantiene a su personal actualizado en sus áreas tecnológicas, además, cuenta con un programa de adiestramiento para preservar la calidad del producto ofrecido al mercado e identifica cuáles son las áreas en las que su personal debe mejorar; en tanto, 27% respondió casi siempre; pero, otro porcentaje similar, señaló casi nunca, aunado al 13% que nunca ejecuta estas actividades con el recurso humano de la empresa.

De allí, se obtuvo el valor promedio 2,80, localizado según baremo del presente estudio en la categoría de moderada, esto es, continua la presencia de desatención a las estrategias, en este caso al recurso humano. De estos resultados se evidencia una situación desfavorable ante las inconformidades hacia el recurso humano de las empresas analizadas, estando en discordancia con (Francés, 2010), cuando explica que la estrategia de recursos humanos se segmenta acorde a las categorías de personal, en gerentes, profesionales, empleados y obreros. Cada UEN de la corporación presenta requerimientos específicos de personal en cada función, pueden ser uniformes para toda la corporación, o ser específico de cada negocio; pero en todo caso en las empresas del sector construcción en Barranquilla, estas actividades no logran ser usuales en el desarrollo en sus procesos.

En cuanto al indicador Estrategias de Comunicación, los datos reseñaron al 33% de los gerentes consultados que casi siempre cuenta con los medios comunicacionales apropiados para informar a los empleados sobre los objetivos, metas y dirigirlos en torno a las políticas de la empresa; entretanto, un 27% mencionó siempre; contrariamente, otro 27% respondió nunca; el restante 13% casi nunca.

De la distribución de los datos se obtuvo el valor promedio aritmético 2,60 recayendo en la categoría moderada, reafirmando la escasa atención por parte de una porción de gerentes hacia este tipo de estrategias, de lo cual se infiere poco uso o desconocimiento de

los medios de comunicación en las empresas para estos propósitos, en contraposición con (Francés, 2010) cuando sostiene que la comunicación empresarial no es algo que se pueda escoger, ocurre en todas las empresas en forma permanente, es la que se genera por la funcionalidad y operatividad de las organizaciones.

Tabla 2

Dimensión: Habilidades para la competitividad

Subdimen.	Conceptuales				Técnicas				Humanas											
	Des de estrateg		Logro de resul		Conoc del servicio		Relac. públicas		Toma de deci		Efec personal		Comun.		Motivac.		Lider.		Constru de relacione s	
Indicad.	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Alternativ.	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	4	27	5	33	4	27	5	33	5	33	5	33	5	33	5	33	6	40	5	33
Casi siempre	5	33	6	40	5	33	5	33	4	27	3	20	5	33	5	33	4	27	4	27
Casi nunca	4	27	2	13	4	27	3	20	3	20	4	27	2	14	3	20	3	20	3	20
Nunca	2	13	2	14	2	13	2	14	3	20	3	20	3	20	2	13	2	13	3	20
Total	15	100	15	100	15	100	15	100	15	100	15	100	15	100	15	100	15	100	15	100
Varianza	1.21		1.48		1.40		1.34		1.14		1.26		1.34		1.41		1.40		1.25	
Desviación estándar	1.10		1.22		1.18		1.16		1.06		1.12		1.16		1.19		1.18		1.12	
Promedio Indicador	2,73		2,93		2,73		2,87		2,73		2,67		2,80		2,87		2,93		2,73	
Promedio Dimensión											2,80									
Categoría											Moderada: Desarrollo de actividades entre un 0.5% -0. 89%									

Fuente: Elaboración propia (2019)

Los datos presentados en la tabla 2, estuvieron vinculados con la dimensión Habilidades, reflejando los resultados de los respectivos indicadores de acuerdo con las selecciones de las alternativas de los gerentes de las pymes del sector construcción en Barranquilla. Asimismo, se presentan los valores de los promedios aritméticos de cada uno y el correspondiente a la mencionada dimensión.

Es así como en la subdimensión Habilidades conceptuales, el indicador Desarrollo de estrategias del total de gerentes consultados el 33% casi siempre plantea estrategias para el alcance de los objetivos propuestos, distribuyendo los recursos necesarios para que se lleguen a alcanzar y se elaboran en función a las necesidades de sus consumidores; asimismo, 27% expuso siempre; en cambio, otro 27% casi nunca y; 13% nunca. A la vez, se observó el valor promedio del indicador 2,73; se categorizó en el rango moderado, significando que los gerentes de las empresas analizadas no realizan usualmente actividades para el desarrollo de estrategias, situación concordante con análisis anteriores respecto a tipos de estrategias y en planificación estratégica.

Lo descrito es discrepante con (Alles, 2005), cuando enfatiza el desarrollo de estrategias, como la destreza del gerente de obtener conocimientos de sus mercados, desarrollando actividades del plan de servicio al cliente, buscando emplear tácticas que propenden el logro de los objetivos, lo cual no es practicado regularmente por los gerentes, requiriendo mayor atención de la competitividad en el ámbito de la construcción. En cuanto al indicador Logro de resultados, los datos revelaron a un 40% de los consultados casi siempre establece planes de acción para el logro de los objetivos programados, además, formula un cronograma para el logro de los resultados previamente planificados y aplica un control permanente en función a cada una de las actividades programadas inicialmente; asimismo, 33% siempre ejecuta esas actividades; pero 13% casi nunca, como tampoco, el 14% restante seleccionó nunca.

Asimismo, en los resultados el valor promedio del indicador 2,93 se ubica en el rango de categoría según el baremo de interpretación de datos promedio como moderada, significando que una porción los gerentes de las empresas objeto de estudio, no llevan a cabo acciones para el logro de resultados, contraponiéndose con los criterios contemplados en la teoría de (Alles, 2005), cuando señala que es la habilidad del gerente en responder a los clientes, dirigir proyectos, manejar riesgos, aplicar conocimientos, aplicar tecnología, permitiendo mejorar los procesos y lograr cumplir con sus objetivos, situación a solventar en virtud alcanzar la competitividad de esas organizaciones del sector construcción.

Paralelamente, en el indicador Conocimiento del servicio los datos mostraron el 33% de los consultados casi siempre cuenta con personal capacitado para poder brindar un mejor servicio a los clientes, quienes disponen con los conocimientos del área donde desempeñan, además, brinda capacitación continua a su personal en las áreas en donde se desempeñan;

similarmente, 27% de los sujetos siempre realizan estas acciones; igual 27% casi nunca, el 13% restante nunca las llevan a cabo.

Por tales resultados, el valor promedio del indicador 2,73 refleja la categoría moderada en el cual se ubicó según el baremo establecido en la presente investigación, revelando la conducta irregular de los gerentes en el desarrollo de acciones correspondientes sobre conocimiento del servicio, estas observaciones descritas disienten de (Allen, 2005) al referir que el conocimiento es la comprensión que añade valor real a la empresa mediante la gestión del mismo; siendo inconveniente la existencia de esta situación para la competitividad de las organizaciones dedicadas a estas labores, denotando serias debilidades para dichas empresas consultoras.

En síntesis, no todos los gerentes de las pymes del sector construcción en Barranquilla, disponen de la capacidad para percibir el panorama general de la organización, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender la relación entre ellos, para así darle claridad al entorno de trabajo desde todas las perspectivas, siendo así, contribuyen poco a la competitividad de las mismas en su contexto empresarial. Dentro de este contexto, acerca de la subdimensión Habilidades técnicas, los datos en el indicador Relaciones públicas, reflejó que del total de los gerentes encuestados un 33% seleccionó la alternativa siempre, otro 33% casi siempre se siente satisfecho, complacido con sus compañeros de trabajo, además, cumple mejor los objetivos de la organización cuando trabaja de manera aislada, pero, 20% casi nunca ni siente ni cumplen con lo formulado, el 14% faltante de los gerentes encuestados nunca.

Derivado de los resultados descritos el valor promedio del indicador alcanzó 2,87; ubicado en la categoría moderada, implicando que una porción de gerentes no desarrolla la habilidad de establecer relaciones con otras personas, discrepando con (Jones y George, 2014, Madrigal, 2017), para quienes la habilidad de las relaciones públicas reside en establecer relaciones con redes complejas de personas, cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes; algo necesario en cualquier empresa para el desarrollo de sus actividades y contributivas a la competitividad de las mismas, particular, las pymes del sector construcción en Barranquilla.

Por su parte, el indicador Toma de decisiones mostró que 33% de los sujetos consultados siempre toman decisiones de manera oportuna, analizando la información de modo sean eficaces y no consulta con sus compañeros de equipo; mientras, 27% casi siempre

las hace de esa manera; el 20% de los encuestados casi nunca, el 20% restante nunca. De estas selecciones se obtuvo el valor promedio del indicador 2,73; ubicándose en la categoría de moderada, demostrando como un porcentaje relevante de gerentes no logran ejecutar ni hacen usualmente las acciones concernientes para tomar de decisiones eficaces y oportunas, siendo lo esperado por las gerencias de cualquier empresa a lo largo de sus procesos.

En tal sentido, dichas observaciones se contraponen con (Schiffman y Lazar, 2005 y Paz et al, 2015) cuando explican que la habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, la realidad dista mucho de ser así; puesto que, si bien en algunos casos una decisión resultase prácticamente una respuesta inmediata con respecto a algún estímulo que represente la necesidad de escoger entre alternativas, en el interior de la mente ocurre un complejo conjunto de procesos que generan como resultado, la escogencia de una alternativa entre varias. Por tanto, se infiere como una relación intrínsecamente vinculada esta habilidad con la competitividad, en virtud a la oportuna aplicación de las decisiones, por cuanto este proceso decisorio permite distinción entre las empresas del mismo ramo, como es el caso de las pymes del sector construcción en Barranquilla.

Sobre el indicador Efectividad personal, los datos reseñan que el 33% de los sujetos consultados siempre promueve la eficacia laboral en los compañeros de trabajo, así como, fomenta la iniciativa hacia el trabajo en equipo con eficacia y premia los resultados exitosos obtenidos por su equipo de trabajo; en cambio, un 27% casi nunca realiza estas actividades; pero el 20% casi siempre las ejecuta; contrariamente, nunca las ejecuta un 20% de los gerentes encuestados.

De estos resultados se obtuvo el valor promedio del indicador 2,67; evidenciando la categoría moderada de acuerdo al baremo de la presente investigación, esto significa, la existencia de un elevado de gerentes no lleva a cabo regularmente acciones dirigidas a la efectividad de personal demostrando capacidad insuficiente de crear sinergia para lograr resultados. Situación discrepante con (Alles, 2005), quien formula que la habilidad de efectividad personal es aquella que permite desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados, basada en el principio de la confiabilidad, constituye la relación conmigo mismo; por ello, han de esforzarse las autoridades de las empresas consultoras en atender las habilidades en general de sus gerentes.

Acercas de la subdimensión Habilidades humanas, en el indicador Comunicación, un 33% de los gerentes consultados siempre, a la vez, otro 33% casi siempre escucha al personal para identificar con claridad lo que éstos desean comunicarle, además, crea un ambiente armónico al momento de establecer algún tipo de comunicación y fomenta la comunicación entre todos los miembros de su organización; pero nunca 20% hace estas acciones, el restante 14% casi nunca. De los resultados descritos, se obtuvo el valor promedio 2,80 del indicador categorizándose como moderado, persiste la existencia del grupo de gerentes que no ejecutan las actividades de comunicación adecuadamente, tal como lo señalan (Jones y George, 2014) quienes explican mide la habilidad para recibir, comprender y transmitir en forma oral y escrita ideas e información de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo; por ello, es desfavorable como gerentes de las referidas empresas no logran comunicarse o desconocen cómo hacerlo apropiadamente con los empleados a cargo.

Por su parte, el indicador Motivación, refirió que un 33% de los sujetos encuestados siempre, adicionalmente, otro 33% casi siempre motiva al personal para la realización de las actividades, incentiva al personal para que cada día sean más eficientes y los motiva a través del reconocimiento por labor realizada; por su parte, un 20% casi nunca hacen estas actividades, el restante 13%.

Estos datos mostraron que un sector de gerentes de las empresas objeto de análisis no conocen y no saben manejar habilidades de motivación, por cuanto no es usual o no las aplican en el contexto empresarial en el cual se desenvuelven, divergiendo con (Beelson y Steiner, citados por Koontz, et al, 2012) al referir que en el campo gerencial es un elemento fundamental, clave para el éxito de una gestión, las motivaciones dirigen, conllevan, y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos, es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias; por ello, informar y formar en esta habilidad a los gerentes es esencial para la competitividad de esas empresas del ámbito petrolero.

En cuanto al indicador Liderazgo, el 40% de los consultados siempre interactúa con los empleados para guiarlos hacia el alcance de las metas, centra la autoridad evitando la delegación a sus subordinados y convence a los demás de cómo deben cumplir con los objetivos de la organización, adicionalmente, un 27% casi siempre realizan estas acciones; el 20% casi nunca, el faltante 13% nunca; es así, como el valor promedio del indicador alcanzó

la categoría moderado, en correspondencia a la presencia de la porción de gerentes que no logran aplicar las actividades de liderazgo como le corresponde el cargo desempeñado. Lo descrito, está en desacuerdo con (Koontz et al, 2012; y Bracho et al, 2012) para quienes el liderazgo implica la habilidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo, cualidades inexistentes en una porción de gerentes, representando la necesidad de uniformar esta habilidad humana, como las anteriores analizadas, en función de ofrecer rasgos para la competitividad de las empresas analizadas.

Con respecto al indicador Construcción de relaciones, un 33% de los sujetos consultados siempre promueve la relación fraternal con los equipos de trabajo, persuade a los compañeros de manera asertiva para lograr los objetivos establecidos y mantiene un clima de confianza dentro de la organización, un 27% casi siempre llevan a cabo estas actividades, en cambio, 20% casi nunca y otro 20% nunca, obteniéndose así el valor promedio 2,73, rango moderado. Entendido este rango como la presencia de gerentes usualmente no llevan a cabo o no logran tener la habilidad de ejecutar la construcción de relaciones en ese contexto en el desempeñan sus actividades productivas; estando en discordancia con (Koontz, et al, 2012; García et al, 2018) explican que esta habilidad consiste en crear y mantener contactos amistosos que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo; es inconveniente la inexistencia de esta habilidad en los gerentes en este tipo de empresas, tomando vigencia la formulación de los lineamientos presentados en el estudio.

Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos se puede concluir que, en relación a los tipos de estrategias utilizadas por las pymes del sector construcción en Barranquilla, se observa que para las estrategias corporativas, aún existen gerentes que no las utilizan adecuadamente, siendo esto una debilidad para este tipo de organizaciones en cuanto a su normal y eficaz funcionamiento, pues las limita al determinar las características y decisiones de sus unidades de negocios tales como; entrar, invertir, permanecer o retirarse. Igualmente se determinó que no todas las gerencias aplican estrategias de mercado, y las que lo hacen es en forma no periódica, de lo cual se infiere que estos gerentes no le prestan la atención adecuada a este tipo de estrategias.

Por otra parte, al hacer referencia a las estrategias de tecnología, los datos dan cuenta que la mayoría de los gerentes en sus procesos de la tecnología y herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus actividades, siendo evaluada en función de apoyar las ventajas competitivas de la empresa y dispone con el personal altamente capacitado para manejarlas. Igualmente, se concluye que, en las estrategias de recursos humanos, un número significativo de gerentes mantiene a su personal actualizado en sus áreas de conocimientos y en las tecnológicas, además, disponen de programas de adiestramiento para mantenerse actualizados y prestar calidad en los servicios ofrecidos, e identifican las áreas en las que su personal debe mejorar.

Asimismo, en cuanto a las estrategias de comunicación, los resultados evidencian que aun cuando los gerentes cuentan con los medios comunicacionales apropiados, no siempre los utilizan para informar a los empleados sobre los objetivos, metas y dirigirlos en torno a las políticas de la empresa; sino que se enfocan más en su contacto con el entorno externo, destacando así la escasa atención hacia este tipo de estrategias, de lo cual se infiere poco uso o desconocimiento de la comunicación interna, como medio para su competitividad.

En relación a las habilidades para la competitividad en los gerentes de las pymes del sector construcción en Barranquilla; se concluye que son desarrolladas moderadamente entre el personal gerencial de estas empresas, tanto las conceptuales, técnicas como las humanas.

Para el caso de las habilidades conceptuales, se determinó que los gerentes de las empresas analizadas no realizan usualmente actividades para el desarrollo de estrategias, igualmente en referencia al conocimiento del servicio, casi siempre disponen de personal capacitado para ofrecer un mejor servicio a los clientes, además de brindar capacitación continua a su personal en las áreas en donde se desempeñan.

De las habilidades técnicas, destacan las Relaciones públicas, donde los gerentes se sienten satisfechos, complacidos con sus compañeros de trabajo, además, cumpliendo mejor sus objetivos cuando trabajan en forma aislada. También se enfocan en tomar decisiones de manera oportuna, analizando la información de modo sean eficaces, aun cuando no consultan con sus compañeros de equipo. Por otra parte, los gerentes promueven la eficacia laboral en sus colaboradores, así como fomentan la iniciativa hacia el trabajo en equipo con eficacia, y un número significativo de estos directivos premia los resultados exitosos.

En cuanto a las habilidades humanas, prevalece el indicador Comunicación, donde los gerentes intentan escuchar al personal a su cargo, para identificar con claridad lo que éstos desean comunicarle, además, pretenden crear un ambiente armónico al momento de establecer algún tipo de comunicación. Además, casi siempre motivan al personal para la realización de las actividades, propiciando incentivos para que sean más eficientes, estableciendo acciones de reconocimiento por labor realizada. En cuanto al indicador liderazgo, interactúan con los empleados para guiarlos hacia el alcance de las metas, centrando la autoridad y evitando la delegación a sus subordinados.

Referencias bibliográficas

- Alcalá, M. & García, J. (2013) El enfoque de la planificación estratégica en empresas constructoras. *Revista Coeptum*, 5(1), 24-40
- Alles, M. (2005) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Bracho, O.; García, J. & Jiménez, E. (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del Estado Zulia. *COEPTUM* 3 (2), 127-140
- Campo, N.; Pedraza, C.; Paz, A. & García, J. (2019). Dimensiones del servicio como ventaja competitiva en el sector farmacéutico del distrito especial turístico y cultural de Riohacha, Colombia. *Revista Espacios*, Vol. 40 (Nº 01), 9-31
- Cardona, D.; Lamadrid, Y. & Brito, C. (2018). La gestión y dirección del talento humano desde el análisis sobre clima organizacional y sus dimensiones. Un estudio de caso. *AGLALA*, 9(1), 154-176
- Castro, A.; Caballero, A. & Palacios, J. (2018). La competitividad potencial del puerto de Cartagena: una oportunidad para el comercio exterior. *Revista AGLALA*, 9 (1): 22-40.
- Chiavenato, I. (2014). Teoría general de la administración. México. Editorial Mc Graw Hill
- David, F (2000). Gerencia estratégica. México: Editorial Mc Graw Hill
- Durán, S; Crissien, J.; Virviescas, J. & García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Revista Espacios*, Vol. 38 (13), 24-39
- Durán, S.; Prieto, R. & García, J. (2017). Influencia de la Calidad de Vida en el rendimiento del estudiante universitario. En *Calidad de vida, inclusión social y bienestar humano*,

- Judith Hernández de Velazco, Jorge Luis Barboza, Iker Muñoz Pérez (Comp.). Zulia: Editorial Universidad nacional experimental Rafael María Baralt (UNERMB).
- Escalante, Z. & García, J. (2009). Modelos de negocios en entornos de desarrollo tecnológico. *Revista Cicag*, 6 (1), 77-104
- Estrella, A. & Segovia, C. (2016). *Comunicación integrada de marketing*. España: ESIC Editorial
- Francés, A. (2010). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA
- García Cali, E., Barros-Arrieta, D. & Valle-Ospino, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65-82. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3219>
- García, J.; Durán, S.; Cardeño, E.; Prieto, R.; García, E. & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista espacios*, Vol. 38 (Nº 52), 16-31
- García, J, Paz, Annherys y Cardeño (2018) Liderazgo ético. Una perspectiva en universidades públicas del estado Zulia. *Opción*, Año 34, No. 86 (2018): 696-730 ISSN 1012-1587/ISSNe: 2477-9385(2018)
<http://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/24337/24934>
- García, J.; Prieto, R. & García, E. (2016). Competitividad en PyMES de confección textil. Una perspectiva desde las habilidades humanas de sus directivos. En *Factores explicativos de competitividad empresarial*, Amado Olivares Leal, Martha Lucía Moya Pardo, Josefina Ochoa Ruiz y Francisco Espinoza Morales (Coordinadores). México: Qartuppi Editores
- García, J.; Durán, S. & Prieto, R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmecánicas. *Revista Face*, 17 (2), 130-141
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente: Modelos, conceptos y reflexiones*. España: Deusto
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista; M (2014) *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores, S.A. Sexta Edición
- Jones, G. & George, J. (2014). *Administración contemporánea*. México. Editorial Mc Graw Hill

- Inciarte, D. & García, J. (2010). Planificación estratégica y control de gestión en las gerencias de servicio de la industria petrolera. *Revista Cicag*, 7(2), 49-62
- Jones, G. R. y George, J. M. (2010) *Administración contemporánea*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana editores. Sexta edición
- Koontz, H, Weihrich, H & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores Decimocuarta edición.
- Kotler, P. & Lane, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: ADDISON-WESLEY
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principios de marketing*. México: Editorial Pearson Prentice Hall
- Madrigal, Berta; Luna, Ricardo & Vargas, José. (2017) *Liderazgo multicultural: estudio comparativo India-México*. 2017.Universidad Militar de Nueva Granada. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Vol. XXV (2), 123-137. www.scielo.org.co/pdf/rfce/v25n2/0121-6805-rfce-25-02-00123.pdf
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas*. México: Editorial Mc Graw Hill
- Maroto, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. Madrid. Editorial ESIC
- Mintzberg, H. (2005). *The Strategy Process. Concepts and contexts*. México. Editorial Prentice Hall
- Miranda Redondo, R., Julio Herrera, M., Rebolledo Pájaro. A. & Torres-Salazar, P. (2017). *Industria creativa y turismo competitivo: estrategias para Cartagena y Bolívar*. En: R. Prieto & J. García (comp). *Gerencia Empresarial. Una Perspectiva Integral desde lo Público y Privado*. (pp. 39-64). Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar
- Naranjo, R (2015) *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. *pensamiento & gestión*. Numero. 38, enero-junio de 2015. 38. Universidad del Norte, 119-146.2015 <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7703/7365>
- Paz, A.; Harris, J. & García, J. (2015). *Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet*. *Revista desarrollo gerencial*, 7(2), 100-118.

- Paz, A; Morillo, E y Celedón, A (2015) Apertura de la Comunicación como caracterización de los Valores Organizacionales en Universidades Públicas Venezolanas. Escenarios, 13 (2), p,p 7-21 . DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/esc.v13i2.597>
- Paz, A; Sánchez, J & Sánchez, I. (2018). Liderazgo gerencial acción estratégica de las empresas de servicios públicos. Primera edición, Editorial de la Universidad de La Guajira, Colombia.
- Paz, A; Sánchez, J. & Sánchez, I. (2017). Capital Humano en las empresas distribuidoras de agua domiciliaria del departamento de la Guajira. Primera edición, Editorial de la Universidad de La Guajira, Colombia
- Paz, A.; Soler, M. & Muñiz, J. (2016). Seguridad e higiene laboral: estrategia de la productividad organizacional en empresas de construcción. Forum Humanes 4 (2), 149-163
- Paz, A; Suarez, H & Vanegas, B (2016) Formación en valores compromiso en la universidad de la Guajira, Escenarios, Vol. 14 No 1 p,p 51-62. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/esc.v14i1.877>
- Pelekais, C; Franco, M; Neuman, N; Carrasquero, E; García, J & Leal, M (2012) El ABC de la investigación. Un encuentro con la Ciencia. Maracaibo, Venezuela. Ediciones Astro Data.
- Perozo, R. B., & Paz, M. A. (2016). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector Asegurador. Clío América, 10 (19), 8 - 22
- Prieto Pulido, R. & García Guiliany, J. (2017). Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial. Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Quinn, J. (2005). El proceso estratégico México: Editorial Prentice Hall
- Robbins, S y Coulter, M (2010) Administración. México Editorial Pearson Educación. Décima edición.
- Ronda, G., & Marcané, J. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. Ciencias de la Información, 35(1), 3-18.
- Schiffman, L. & Lazar, L. (2005). Comportamiento del consumidor. Conceptos y aplicaciones. México: Mc. Graw-Hill

Thompson, A., Gamble, J. & Peteraff, M (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.