

Revista de Ciencias Sociales

50 *Años*
ANIVERSARIO

Habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil

García Guiliany, Jesús*
Paz Marcano, Annherys**
Araujo Daza, Danilo***

Resumen

El mundo empresarial asigna cargos gerenciales a individuos con competencias que garanticen mejores resultados, en búsqueda de sustentabilidad empresarial. Entonces, las compañías que sobresalen tienen como directivos, personas con habilidades gerenciales, que contribuyen en el éxito y competitividad en forma sustentable. En este sentido, la investigación tuvo como objetivo analizar las habilidades de los gerentes como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil en Barranquilla-Colombia y Maracaibo-Venezuela. Para ello, se aplicó un muestreo no probabilístico a juicio, seleccionando 30 compañías de manufactura textil, 15 en Barranquilla-Colombia y 15 en Maracaibo-Venezuela, utilizando un cuestionario de escala Likert con cinco opciones de respuestas, validado por cuatro expertos, con una confiabilidad alfa de Cronbach de 0.93. Se empleó la técnica estadística de análisis discriminante, diferenciando ambas ciudades, encontrando diferencias significativas entre las habilidades de los gerentes y la sustentabilidad empresarial en dichas empresas. La función discriminante, facilita concluir que las habilidades gerenciales que explican la sustentabilidad empresarial de estas empresas son: Gestión financiera, eficiencia en procesos y gestión de las personas, presentando las empresas colombianas valores más altos en estas habilidades. Asimismo, se estableció el modelo que evalúa la evolución de habilidades gerenciales en las empresas estudiadas.

Palabras clave: Habilidades; gerencia; competitividad; sustentabilidad; éxito.

* Doctor en Ciencias Gerenciales. Docente Investigador en la Institución Universitaria de Barranquilla, Barranquilla, Colombia. E-mail: jesusgarcia@unibarranquilla.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3777-3667>

** Doctora en Administración. Docente Investigadora en la Universidad de la Guajira, Riohacha, Colombia. E-mail: aipaz@uniguajira.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>

*** Magister en Gestión de Empresas y Liderazgo. Docente Investigador en la Universidad de la Guajira, Riohacha, Colombia. E-mail: draraujod@uniguajira.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9250-6556>

Management skills as a competitive advantage for sustainability in small and medium-sized textile manufacturing companies

Abstract

The business world assigns management positions to individuals with skills that guarantee better results, in search of business sustainability. Therefore, companies that stand out have as managers, people with management skills, who contribute to success and competitiveness in a sustainable way. In this sense, the research aimed to analyze the skills of managers as a competitive advantage for sustainability in small and medium-sized textile manufacturing companies in Barranquilla-Colombia and Maracaibo-Venezuela. To this end, non-probabilistic sampling was applied to judgment, selecting 30 textile manufacturing companies, 15 in Barranquilla-Colombia and 15 in Maracaibo-Venezuela, using a Likert scale questionnaire with five response options, validated by four experts, with a Cronbach's alpha reliability of 0.93. The statistical technique of discriminant analysis was used, differentiating both cities, finding significant differences between the skills of managers and business sustainability in said companies. The discriminant function makes it easier to conclude that the management skills that explain the business sustainability of these companies are: Financial management, process efficiency and people management, with Colombian companies presenting higher values in these skills. Likewise, the model that evaluates the evolution of management skills in the companies studied was established.

Keywords: Skills; management; competitiveness; sustainability; success.

Introducción

La clave de la sustentabilidad y el éxito de las empresas, implica disponer de rasgos particulares funcionando en un ambiente que potencia su carácter distintivo (Kirkberg, 2013; López, Dittmar y Vargas, 2021), fortaleciendo la competitividad (Hamel y Prahalad, 1995; Aragón y Rubio, 2005; 2006; Barrios, Reyna y Bucio, 2022). Estas características, pueden obedecer a la gestión de los vínculos establecidos por la empresa, interna y externamente, a su imagen corporativa, capacidad innovadora, tecnología (Burgelman y Välikangas, 2005), así como al contar con recursos estratégicos (Meskendahl, 2010). Para Hamel y Välikangas (2004), el entorno empresarial se caracteriza por su turbulencia, y cambios vertiginosos, limitando la capacidad de adaptación por parte de las organizaciones.

Así, las presiones de un ambiente competitivo, aunadas a las dinámicas propias del ámbito empresarial, han direccionado a las pequeñas y medianas empresas (pymes) hacia el fortalecimiento, entre otros aspectos, de las competencias directivas de sus gerentes (Arroyo, 2012; Madrigal, 2018; García et al., 2023). De esta manera, las organizaciones empresariales, han entrado en una carrera incesante dirigida al fortalecimiento de su identidad organizacional (Pérez y Rodríguez, 2014), asumiendo la oportunidad de propiciar saberes y habilidades de los colaboradores como el activo más significativo.

De esta forma, se valida el hecho de que los recursos gerenciales conforman un valor agregado (Dolz, Iborra y Safón, 2015), de gran importancia en la creación y desarrollo de la sustentabilidad en las empresas (Pavett y Lau, 2017; Leyva, Cavazos y Espejel, 2018; Sierra, Paz y López, 2019; García et al., 2023).

La búsqueda por ser sustentables, hace que las empresas diseñen estrategias con procesos enfocados a la versatilidad en los nuevos ambientes, planificando tiempos de respuestas sociales, conformando estructuras responsables con su sistema ambiental, incorporando directivos con habilidades para utilizar esas competencias en pro de alcanzar las metas trazadas (García, Paz y Boscán, 2023).

El alcance de los objetivos en un contexto de aprendizaje, a criterio de Ferrer y Clemenza (2006); y, Naranjo (2015), impulsará a los líderes a utilizar nuevas formas para aplicar sus competencias directivas (Paz-Marcano, Castro-Alfaro y Palacios-Rozo, 2019). Lo que implica el desarrollo de estas habilidades en los gerentes de las empresas (Maldonado, 2012; Pavett y Lau, 2017), quienes por el entorno que los rodea se ven orientados a manejar un alto nivel de eficacia y eficiencia para obtener el éxito en sus mercados.

De manera que, tales habilidades de los gerentes contribuyen en que se alcance el éxito empresarial en contextos de competitividad y sostenibilidad (Paz et al., 2013). Al respecto, Paz-Marcano et al. (2019); Sierra et al. (2019); Boscán y Sandrea (2020); y, Miranda, López y Vega (2022), acotan que la referida sostenibilidad se puede abordar desde una perspectiva de armonía entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales de las organizaciones, facilitando que se produzca mayor calidad de vida en el entorno social.

Las pymes manufactureras en el ámbito textil se insertan en esa realidad, por tanto, asumen motivaciones empresariales para integrar el compromiso social con su comportamiento operativo, reconociendo que se presenta una correspondencia significativa entre los costos de funcionamiento y la actividad competitiva y financiera de las empresas (Boscán y Sandrea, 2009), buscando equilibrar la dimensión social con la económica y la humana (García et al., 2023).

En este sentido, el estudio se orientó en analizar las habilidades gerenciales requeridas para la sustentabilidad empresarial de pymes de manufactura textil en Barranquilla (Colombia)

y Maracaibo (Venezuela), implementando la técnica estadística del análisis discriminante, en un estudio de alcance descriptivo, con diseño transversal, no experimental (De Pelekais et al., 2012).

La muestra fue no probabilística intencional, con 30 directivos de pymes, 15 en Barranquilla y 15 en Maracaibo. Para llevar a cabo la evaluación de las empresas, se aplicó un análisis discriminante tomando habilidades gerenciales y sustentabilidad empresarial, precisando las variables independientes y dependientes que disminuyeran la varianza dentro de los grupos y maximizaran la varianza entre grupos, utilizando para ello los indicadores de gestión financiera, eficiencia en los procesos y gestión de las personas, con lo cual fue evaluado la sustentabilidad empresarial de las pymes estudiadas, de manera que se pudiera analizar la forma en que se relacionan e inciden en las habilidades seleccionadas de los gerentes.

Igualmente, considerando el marco teórico se fundamentó la aplicación del análisis discriminante para evaluar las competencias de los gerentes y la sustentabilidad en las pymes de manufactura textil de Barranquilla, Colombia y Maracaibo, Venezuela. Posteriormente, se expone el proceso metodológico mostrando los resultados a través de la contrastación de hipótesis de las variables vinculadas con el modelo. Finalmente, se concluye sobre lo preciso del modelo respecto a la evaluación de aquellas habilidades de los gerentes importantes como ventajas competitivas para hacer sustentables las pymes de manufactura de las dos ciudades analizadas.

1. Fundamentación teórica

Las habilidades de los gerentes, se conciben como un grupo de conocimientos y capacidades requeridas para llevar a cabo sus actividades administrativas y de dirección en una organización (Silva-Rubio, 2021). Dentro de este enfoque, Murthi, Srinivasan y Kalyanaram (1996) plantean que la habilidad gerencial corresponde a la capacidad de

gestionar todas las áreas administrativas, operativas y conexas al interior de la organización, incrementando la eficacia y calidad de vida; así dichas habilidades sustentan el papel de los directivos en su afán de orientar a las empresas a procesos sustentables.

Por otra parte, las habilidades gerenciales se vinculan a factores simbólicos presentes en habilidades comunicativas, de adaptación, habilidades técnicas, gestión del estrés y los conflictos, trabajo en equipo, empoderamiento, entre otras, influyendo de manera positiva en el direccionamiento hacia la sustentabilidad (Ortiz, 2019a; 2019b), y competitividad empresarial (Barhem, Younies y Smith, 2011; Tonidandel, Braddy y Fleenor, 2012).

En el mismo orden de ideas, Carmeli y Tishler (2006) plantean que las capacidades de gerencia deben enfocarse hacia la adaptación, diseñando estrategias para una cultura organizacional donde la estructura se adecue a los requerimientos del entorno, siendo exitosos y sustentables (Useche, Giller y Guerrero, 2019).

Las competencias gerenciales se evidencian a través de la eficiencia del proceso administrativo; incluyendo el conocimiento que se tiene para gestionar la conducta humana, de los integrantes de las pymes para alcanzar la excelencia en contextos de sustentabilidad (Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes y Rosano-Ortega, 2017; Campos-Medina, Fuentes-Guarda y Fonseca, 2022). De otra parte, el fortalecimiento de las habilidades por parte del gerente facilita una administración más estratégica, contribuyendo en el diseño de una planificación adaptada a un entorno empresarial incierto (Giunipero, Handfield y Eltantawy, 2006).

Macías, Sánchez y Zerón (2019), por su parte, vinculan a las habilidades que poseen los gerentes con el desarrollo de procesos humanizantes al interior de las empresas, de manera que se optimice su funcionamiento en pro del logro de las metas establecidas, validando el rol del recurso humano. En este sentido, las habilidades gerenciales son

herramientas para el desarrollo en las personas, constituyéndose en factores relevantes generadoras de actitudes y comportamientos para alcanzar los resultados esperados, en un contexto organizacional (García, García y Cabello, 2017).

De acuerdo con Ferrer y Clemenza (2006); y, García, Paz y Boscán (2023), en la medida que una persona va avanzando en la jerarquía de la empresa su combinación de habilidades se va modificando. De esta forma, mientras está en niveles bajos de gerencia utiliza más competencias técnicas que cuando se encuentra en niveles medio y alto; entonces, la necesidad de aplicación de habilidades conceptuales estará en función inversa a la de capacidades técnicas. Por tanto, el requerimiento de conocimientos teóricos se incrementará a medida que avanza en el escalafón jerárquico.

Las habilidades de los gerentes se pueden clasificar en cinco dominios, a saber; el conceptual/ de creación, el directivo, el dominio administrativo, el interpersonal, y el dominio técnico (Koenigsfeld et al., 2012). Así como también, trabajar en equipo, comunicarse asertivamente, coordinar, y aprendizaje continuo, constituyen habilidades necesarias para el éxito de las gerencias empresariales (Xuejun y Wang, 2009).

Pérez (1997), refiere las habilidades técnicas manifestadas por las destrezas en la utilización de procedimientos, herramientas, y métodos de una formación especializada. Señalando que, corresponden a la aplicación del conocimiento técnico, en la realización de tareas específicas, y que generalmente, se obtienen a través de una educación formal, o por aprendizaje de la experiencia de otros. Están relacionadas con la operatividad de la organización, dado que, se refieren a la utilización de habilidades particulares en una tarea específica.

En cuanto a las habilidades humanas, están asociadas con los talentos para mantener relaciones interpersonales en el rol de la gestión directiva (García, Paz y Boscán, 2023). Tienen que ver, con la facilidad de trabajar con otros, tanto a nivel individual como grupal. Se

conoce, como una competencia gerencial para trabajar efectivamente como integrante de un grupo, logrando gestionar el compromiso, la cooperación, interacción e integración de todos los miembros (Pérez, 1997).

En el mismo orden de ideas, están las habilidades conceptuales, relacionadas con la capacidad del líder para asumir la empresa como un todo integral, coordinando los intereses organizacionales y las actividades necesarias. Implican, que se perciba a la organización en forma holística, así identificar los factores, las relaciones y situaciones que puedan tener un impacto sobre la organización. Las habilidades conceptuales, son el sustento del desempeño gerencial. Son destrezas individuales derivadas de la información, el conocimiento y la aptitud, que producen un ambiente laboral de desempeño significativo (Lombana et al., 2014).

Estrada, García y Sánchez (2009); y, Martínez y Castro-González (2023), plantean que tanto el éxito como la sustentabilidad son consecuencia de los recursos y capacidades que se posean, constituyendo una ventaja competitiva, que diferencia a una empresa de las demás competidoras, y que, para el caso de pymes de manufactura textil analizadas, se encuentran como factores internos las habilidades de sus directivos, la planificación estratégica, la gestión financiera, el talento humano, entre otros (Aragón y Rubio, 2006; Sanz et al., 2020).

2. Metodología

Este aparte, se desarrolló utilizando el análisis discriminante, con el propósito de determinar las características que diferencian dos o más grupos de sujetos, en este caso las pymes de manufactura textil en Barranquilla y Maracaibo. Asimismo, es aplicado para discriminar dos grupos de empresas, sustentables/ no sustentables, generando la función discriminante que categoriza a una empresa, considerando que la pertenencia a uno de los dos grupos excluye el pertenecer al otro. El análisis discriminante, según De

Pelekais et al. (2012); y, Paz et al. (2022), es la técnica estadística que facilitó identificar las habilidades de los gerentes que diferencian a las pymes estudiadas, identificando indicios de no sustentabilidad.

Al respecto, se distingue la variable dependiente sustentabilidad, y como variable independiente, aquellas habilidades que utilizan los gerentes, que se presuponen, diferencian las pymes de manufactura textil que son sustentables, de las que no lo son. De esta manera, se genera una función discriminante para el análisis de futuros casos, lo que puede utilizarse para que las pymes proyecten su posibilidad de ser sustentables, pudiendo conocer qué habilidades gerenciales predisponen más a la no sustentabilidad empresarial, tomando decisiones al respecto.

En este caso, el análisis discriminante fue aplicado para establecer las diferencias significativas de las habilidades gerenciales y la sustentabilidad en empresas fabricantes de productos textiles en las ciudades de Barranquilla y Maracaibo. Así, se seleccionaron como variables de predicción, aquellas que contribuyeron a explicar la diversidad entre los grupos (grupo Barranquilla, Colombia y grupo Maracaibo, Venezuela). Una vez aplicado el análisis discriminante, se identifican aquellas variables explicativas que tienen poder de discriminación y son predictoras en los grupos determinados. Paralelamente, se obtuvo una ecuación discriminante que muestra una composición lineal de las variables canónicas, y permitió diseñar parámetros de decisión.

3. Resultados y discusión

Para la obtención de los resultados, se introdujo como variable de agrupación (la variable dependiente), que en este caso corresponde a las ciudades, definiendo como rangos mínimos 1 y 2, siendo 1: Barranquilla, Colombia; y, 2: Maracaibo, Venezuela, y como variables independientes para el modelo se utilizaron las siguientes: Toma de decisiones unipersonales, toma de decisiones al trabajar con otros, percepción del cambio

organizacional, ambiente externo e interno, expectativas de los empleados, reuniones aclaratorias, gestión financiera, eficiencia en los procesos, calidad, y gestión de las personas.

3.1. Estadísticos descriptivos.

Con los estadísticos descriptivos, en primera instancia, se seleccionaron las variables explicativas, así como se estimaron los supuestos básicos para la aplicación de

pruebas. En este caso, la Tabla 1 “Estadísticos de grupo”, presenta las medias y las desviaciones estándar, reportándose que las medias son diferentes y las desviaciones estándares pequeñas, validando con esto la pertinencia de los estadísticos y su inclusión en el grupo. En segundo lugar, en el ANOVA univariados, se analizó las varianzas de un factor respecto a los valores de las medias de grupo por variable explicativa, verificando la igualdad entre las varianzas para cada grupo de cada variable, incluyendo el estadístico Lambda del Wilks.

Tabla 1
Estadísticas de grupo

País	Habilidades	Media	Desviación estándar	N válido (por lista)	
				No ponderados	Ponderados
1	Toma de decisiones unipersonales	4,35	0,702	17	17,000
	Toma de decisiones al trabajar con otros	4,24	0,752	17	17,000
	Percepción del cambio organizacional	4,24	0,752	17	17,000
	Ambiente externo e interno	4,29	0,588	17	17,000
	Expectativas de los empleados	4,18	0,529	17	17,000
	Reuniones aclaratorias	4,35	0,606	17	17,000
	Gestión financiera	4,41	0,618	17	17,000
	Eficiencia en los procesos	4,24	0,562	17	17,000
	Calidad	4,35	0,606	17	17,000
	Gestión de las personas	4,18	0,728	17	17,000
2	Toma de decisiones unipersonales	3,62	0,506	13	13,000
	Toma de decisiones al trabajar con otros	3,85	0,555	13	13,000
	Percepción del cambio organizacional	3,38	0,506	13	13,000
	Ambiente externo e interno	4,15	0,689	13	13,000
	Expectativas de los empleados	3,77	0,725	13	13,000
	Reuniones aclaratorias	3,54	0,519	13	13,000
	Gestión financiera	2,38	0,506	13	13,000
	Eficiencia en los procesos	3,00	0,707	13	13,000
	Calidad	3,46	0,519	13	13,000
	Gestión de las personas	3,23	0,439	13	13,000
Total	Toma de decisiones unipersonales	4,03	0,718	30	30,000
	Toma de decisiones al trabajar con otros	4,07	,691	30	30,000
	Percepción del cambio organizacional	3,87	0,776	30	30,000
	Ambiente externo e interno	4,23	0,626	30	30,000
	Expectativas de los empleados	4,00	0,643	30	30,000
	Reuniones aclaratorias	4,00	0,695	30	30,000
	Gestión financiera	3,53	1,167	30	30,000
	Eficiencia en los procesos	3,70	0,877	30	30,000
	Calidad	3,97	0,718	30	30,000
	Gestión de las personas	3,77	0,774	30	30,000

Fuente: Elaboración propia, 2023.

En este sentido, como el valor del estadístico es pequeño, entonces la variable discrimina mucho y por tanto existe diferencias entre los grupos, y no dentro de ellos. En tercer lugar, el estadístico M de Box sirvió para realizar un contraste de igualdad de las matrices de covarianzas de los grupos, partiendo de la base que las matrices de varianzas-covarianzas poblacionales que le corresponden a cada uno de los grupos son iguales entre sí.

3.2. Coeficientes de la función

Este coeficiente, permitió establecer la función discriminante que mejor explica el desempeño de las variables analizadas. El coeficiente clasificatorio de Fisher, ilustra los

factores de la función clasificatoria de Fischer utilizadas para la sistematización, resultando una función de clasificación para cada una de las dos ciudades en Colombia y Venezuela, asignando entonces un caso para Barranquilla, por tener mayor índice discriminante. Destacando, que se manejaron coeficientes no tipificados, es decir; los que sirvieron para calcular calificaciones discriminantes, así como el lugar de los centroides de los grupos.

a. M de Box

M de box: H_0 : matrices de varianzas-covarianzas son iguales; H_1 : matrices de varianzas-covarianzas son diferentes; en la Tabla 2, se muestran los resultados de la comprobación de estas hipótesis.

Tabla 2
Resultados de pruebas

Resultados		
M de Box		5,118
F	Aprox.	0,750
	df1	6
	df2	4631,796
	Sig.	0,609

Prueba la hipótesis nula de las matrices de covarianzas de población iguales.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Por tal motivo y al ser el p-valor 0.609, es decir mayor que 0.05, se acepta el supuesto paramétrico de que las matrices de varianzas-covarianzas son iguales. Este supuesto deriva en que las variables siguen una normalidad multivariante.

b. Resumen de funciones discriminantes canónicas

En la Tabla 3 (autovalores), se muestra el dato autovalor de 7,929 indicando con esto alta eficiencia en el análisis de clasificación de los dos países; mientras que, la correlación canónica de 0.942 establece la pertinencia de los sujetos analizados a los grupos de estudio.

Tabla 3
Autovalores

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	7,929 ^a	100,0	100,0	0,942

Nota: a. En el análisis se utilizaron las primeras funciones discriminantes canónicas.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

La Tabla 4: Lambda de Wilks, presenta las diferencias entre los grupos (Colombia y Venezuela), como el valor 0,112 está cercano al cero significa que no hay tanta similitud entre las pymes de los países en estudio. Observando los valores obtenidos en (autovalor = 7,929 (ver Tabla 3); correlación canónica = 0,942 (ver Tabla 3), da como resultado que existe una función discriminante que facilita, de manera importante

(sig. 0.000), clasificar las empresas de las dos ciudades en Colombia y Venezuela. Mientras que, el valor de la lambda de Wilks (0,112) (ver Tabla 4), establece que la función discriminante pronostica adecuadamente a las variables pertenecientes a los dos países. Como su valor es muy cercano a cero, se interpreta que los grupos son diferentes; es decir, que todas las variables formaran parte de la función discriminante.

Tabla 4
Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	0,112	58,017	3	0,000

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Con relación a esto, la Tabla 5, muestra el contraste de Lambda de Wilks, al diferenciar las medias de las funciones discriminantes, en las ciudades de Barranquilla, Colombia y Maracaibo, Venezuela, de forma que, al ser el p-valor menor que 0.05, se acepta que existen discrepancias de conducta entre los valores de las medias de las empresas de manufactura textil, en ambos países. Por tanto, se realizó el *test* para

seleccionar aquellas variables determinantes de las competencias gerenciales y la sustentabilidad en las pymes bajo estudio, resultando en este caso: a) Gestión financiera; b) Gestión de las personas; y, c) La eficiencia en los procesos. Observándose que mientras se van introduciendo el trio de variables, se disminuye el valor de la Lambda de Wilks, mostrando el orden de participación o de prevalencia de cada variable.

Tabla 5
Variables entradas/eliminadas^{a,b,c,d}

Escalón	Especificado	Estadístico	Lambda de Wilks				F exacta		
			df1	df2	df3	Estadístico	df1	df2	Sig.
1	Gestión financiera	0,233	1	1	28,000	92,187	1	28,000	0,000
2	Gestión de las personas	0,135	2	1	28,000	86,378	2	27,000	0,000
3	Eficiencia en los procesos	0,112	3	1	28,000	68,721	3	26,000	0,000

Nota: En cada escalón, se introduce la variable que reduce el valor de Lambda de Wilks global. a. El máximo de pasos es 20; b. La F mínima parcial para entrar es 3.83; c. La F máxima parcial para eliminar es 2.70; d. El nivel F, la tolerancia o VIN no es suficiente para un cálculo adicional.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

La Tabla 6, “variables en el análisis”, muestra la manera en que disminuye Lambda de Wilks, de 0.621 hasta 0.135. Para completar la información en la Tabla 7, “variables que no están en el análisis”, se exponen variables no

incluidas en el modelo teniendo en cuenta que la exclusión se produce a partir de la Lambda de Wilks; asimismo, el estadístico F para entrar fue insuficiente para continuar los cálculos puesto que fue exiguo para el criterio de salida.

Tabla 6
Variables en el análisis

Escalón		Tolerancia	F para eliminar	Lambda de Wilks
1	Gestión financiera	1,000	92,187	
2	Gestión financiera	0,806	96,975	0,621
	Gestión de las personas	0,806	19,537	0,233
3	Gestión financiera	0,804	53,481	0,342
	Gestión de las personas	0,786	18,767	0,193
	Eficiencia en los procesos	0,974	5,380	0,135

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 7
Variables que no están en el análisis

Escalón		Tolerancia	Tolerancia mín.	F para entrar	Lambda de Wilks
0	Toma de decisiones unipersonales	1,000	1,000	10,238	0,732
	Toma de decisiones al trabajar con otros	1,000	1,000	2,451	0,920
	Percepción del cambio organizacional	1,000	1,000	12,300	0,695
	Ambiente externo e interno	1,000	1,000	0,363	0,987
	Expectativas de los empleados	1,000	1,000	3,175	0,898
	Reuniones aclaratorias	1,000	1,000	15,016	0,651
	Gestión financiera	1,000	1,000	92,186	0,233
	Eficiencia en los procesos	1,000	1,000	28,463	0,496
	Calidad	1,000	1,000	17,986	0,609
	Gestión de las personas	1,000	1,000	17,114	0,621
1	Toma de decisiones unipersonales	0,998	0,998	1,725	0,219
	Toma de decisiones al trabajar con otros	0,872	0,872	6,453	0,188
	Percepción del cambio organizacional	0,978	0,978	5,594	0,193
	Ambiente externo e interno	0,987	0,987	0,058	0,232
	Expectativas de los empleados	1,000	1,000	0,777	0,226
	Reuniones aclaratorias	0,984	0,984	5,927	0,191
	Eficiencia en los procesos	0,999	0,999	5,621	0,193
	Calidad	0,962	0,962	8,705	0,176
	Gestión de las personas	0,806	0,806	19,537	0,135
	2	Toma de decisiones unipersonales	0,997	0,803	0,768
Toma de decisiones al trabajar con otros		0,734	0,678	0,407	0,133
Percepción del cambio organizacional		0,795	0,655	0,141	0,134
Ambiente externo e interno		0,972	0,785	0,354	0,133
Expectativas de los empleados		0,896	0,722	0,186	0,134
Reuniones aclaratorias		0,887	0,726	0,679	0,132
Eficiencia en los procesos		0,974	0,786	5,380	0,112
Calidad		0,789	0,660	0,784	0,131

Cont... Tabla 7

	Toma de decisiones unipersonales	0,975	0,783	0,228	0,111
	Toma de decisiones al trabajar con otros	0,728	0,657	0,149	0,111
	Percepción del cambio organizacional	0,786	0,649	0,317	0,111
3	Ambiente externo e interno	0,963	0,771	0,524	0,110
	Expectativas de los empleados	0,810	0,720	0,072	0,112
	Reuniones aclaratorias	0,887	0,709	0,501	0,110
	Calidad	0,784	0,652	0,912	0,108

Fuente: Elaboración propia, 2023.

En la Tabla 8 que corresponde a la matriz de estructuras, representando las correlaciones entre las funciones discriminantes y las variables, se demuestra que las tres primeras variables, que son las que tienen mayores coeficientes (gestión financiera, eficiencia en los procesos y gestión

de las personas), estarán dentro de la función discriminante, determinando que las empresas correspondientes a Barranquilla o Maracaibo, son sustentables apoyándose en las habilidades de sus directivos. Por otra parte, las demás variables, cercanas a cero, fueron excluidas del modelo.

Tabla 8
Matriz de estructuras

	Función 1
Gestión financiera	0,644
Eficiencia en los procesos	0,358
Gestión de las personas	0,278
Ambiente eterno e interno ^a	0,191
Percepción del cambio organizacional ^a	0,130
Reuniones aclaratorias ^a	0,119
Toma de decisiones unipersonales ^a	0,115
Calidad ^a	0,105
Expectativas de los empleados ^a	0,068
Toma de decisiones al trabajar con otros ^a	0,035

Nota: Correlaciones dentro de grupos combinados entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas estandarizadas. Variables ordenadas por el tamaño absoluto de la correlación dentro de la función. a. Esta variable no se utiliza en el análisis.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Con la matriz de funciones en centroides de grupo (ver Tabla 9), se explican las medias de las ciudades en cada país para la función establecida. Como las medias son distintas, la función discrimina los países. En la función número 1, el valor positivo de la media (Barranquilla, Colombia) muestra la influencia positiva de las variables seleccionadas (Gestión financiera, gestión de

las personas y la eficiencia en los procesos); por el contrario, el valor negativo representa la influencia negativa de dichas variables. En este sentido, para Barranquilla, en Colombia, la incidencia de las variables seleccionadas en la sustentabilidad de las pymes estudiadas, es más significativo que para el caso de Maracaibo, en Venezuela.

Tabla 9
Funciones en centroides de grupo

País	Función 1
1	2,379
2	-3,111

Nota: Las funciones discriminantes canónicas sin estandarizar se han evaluado en medias de grupos.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

La Tabla 10, denominada “funciones discriminantes lineales de Fisher”, identifica aquellas variables de mayor relevancia, jerarquizando según su impacto la gestión financiera, la gestión de las personas y la eficiencia, en ambos países, para predecir el modelo, estableciendo la función discriminante resultante:

Barranquilla, Colombia: $D_1 = -128,814 + 23,727$ Gestión financiera + $13,459$ Eficiencia en los procesos + $22,642$ Gestión de las personas

Maracaibo, Venezuela: $D_2 = -57,748 +$

$14,429$ Gestión financiera + $9,570$ Eficiencia en los procesos + $15,783$ Gestión de las personas

Tabla 10
Funciones discriminantes lineales de Fisher

Coeficientes de función de clasificación	País	
	1	2
Gestión financiera	23,727	14,429
Eficiencia en procesos	13,458	9,570
Gestión de personas	22,642	15,783
(Constante)	-128,814	-57,748

Fuente: Elaboración propia, 2023.

La Tabla 11, Resultados de clasificación de los sujetos, a partir de las empresas de la función discriminante obtenida. En ella se observa que se ha clasificado de manera correcta el 94,1% de las habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad, a partir de las variables: Gestión financiera, eficiencia en los procesos

y gestión de las personas.

Tabla 11
Resultados de clasificación^{a,c}

	País	Pertenencia a grupos pronosticada		Total	
		1	2		
Original	Recuento	1	16	17	
		2	0	13	
	%	1	94,1	5,9	100,0
		2	0,0	100,0	100,0
Validación cruzada	Recuento	1	16	17	
		2	0	13	
	%	1	94,1	5,9	100,0
		2	0,0	100,0	100,0

Nota: a. 96,7% de casos agrupados originales clasificados correctamente; b. Se ha realizado la validación cruzada sólo para los casos del análisis. Cada caso se clasifica a través de las funciones derivadas de todos los casos diferentes al estudiado; c. 96,7% de casos agrupados validados de forma cruzada clasificados correctamente.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se tiene que las Pymes de manufactura textil de Barranquilla, en Colombia, presentan una prioridad y ventaja respecto de las empresas de Maracaibo, en Venezuela. Cabe destacar, según lo expuesto por Arroyo (2012); y, García et al. (2017), que, si se pretende fortalecer la sustentabilidad de una empresa, son las habilidades efectivas de un gerente, sea este de una empresa industrial o de servicios, las que se deben potenciar, validando que estas habilidades constituyen una ventaja competitiva para enfrentar las dinámicas de los nuevos tiempos, donde la sustentabilidad pasa a ser una filosofía empresarial.

Por su parte, Naranjo (2015) plantea que para tener una gestión óptima es necesario que los gerentes posean ciertas habilidades que les faciliten desarrollar sus compromisos y asumir los retos de los entornos empresariales, validando con esto los resultados obtenidos en cuanto al indicador eficiencia en los procesos, que han sido encontrados en la investigación. Ahora bien, esto se ve exaltado por ese conjunto de habilidades gerenciales necesarias y tan importantes para el desarrollo empresarial (Arroyo, 2012); de las cuales, algunas son propias de la formación profesional, académica o laboral particular de cada gerente y otras son adquiridas a lo largo de la ejecución de la práctica empresarial.

De igual manera, se muestra que las habilidades de los gerentes, evidenciadas en la gestión de las personas, la dirección financiera y la eficiencia en los procesos, tienen una incidencia directa en la sustentabilidad empresarial (Miranda et al., 2022). En cuanto a las limitaciones y fortalezas de este estudio, se destaca su campo de aplicación dado que, para comparar, se eligió un sector productivo y dos ciudades en dos países, lo cual para el desarrollo de estudios en habilidades gerenciales se puede considerar oportunidad para investigaciones futuras.

Conclusiones

Se logró analizar las habilidades de

los gerentes como ventaja competitiva para la sustentabilidad empresarial de pymes de manufactura textil en Barranquilla (Colombia) y Maracaibo (Venezuela), este resultado se logró a través del análisis discriminante, donde se diferenciaron ambos países. En este sentido, la técnica de análisis utilizada permitió en primer lugar, encontrar diferencias significativas entre las habilidades de los gerentes de las pymes en Colombia y Venezuela, así como la sustentabilidad de sus empresas.

Por otra parte, se determinó que las habilidades de los gerentes que determinan la sustentabilidad empresarial de estas organizaciones, son la gestión financiera, eficiencia de los procesos y la gestión de las personas, sin considerar en esta población competencias como percepción de los colaboradores, toma de decisiones, calidad. De igual manera, fue validado en el caso de las pymes colombianas, si el impacto de las variables seleccionadas que influyen en la sustentabilidad de sus empresas es más significativo que en las de Venezuela.

Asimismo, en la investigación, la metodología implementada permitió clasificar de manera correcta el 94,1% de las habilidades gerenciales a partir de las variables: Gestión financiera, eficiencia en los procesos y gestión de las personas, logrando como contribución importante, establecer el modelo que evalúa la evolución de las habilidades gerenciales en las pymes estudiadas, lo cual se considera significativo, pues es un marco referencial para futuros estudios.

De otra parte, se considera relevante para futuras investigaciones relacionadas con el desarrollo de la actividad gerencial, específicamente, de las habilidades que los gerentes deben tener para crear o mantener empresas sustentables, lo cual es pertinente en empresas industriales principalmente, en las cuales, sectorialmente, se requieren del desarrollo y enriquecimiento de habilidades que fortalezcan procesos endógenos, de responsabilidad social y sustentabilidad.

Por otra parte, el estudio se perfila como insumo para estudios donde, por ejemplo,

se propongan comparativos en términos de habilidades gerenciales, entre empresas de cualquier tipo, incluyendo, por supuesto, las de corte industrial, con una especificidad manufacturera y textil en su actividad económica

Referencias bibliográficas

- Aragón, A., y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*, (8), 38-51.
- Aragón, A., y Rubio, A. (2006). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PYMES del estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración*, (216). <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2005.568>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones.
- Barhem, B., Younies, H., y Smith, P. C. (2011). Ranking the future global manager characteristics and knowledge requirements according to UAE business managers' opinions. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern*, 4(3), 229-247. <https://doi.org/10.1108/17537981111159984>
- Barrios, A. X., Reyna, M. Á., y Bucio, D. (2022). Activos intangibles y la competitividad sostenible en las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(3), 94-109. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38453>
- Boscán, M., y Sandra, M. (2009). Estrategias de financiamiento para el desarrollo endógeno del sector confección zuliano. *Telos, revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 11(3), 402-417. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/1785>
- Boscán, M., y Sandra, M. (2020). Cambio estructural para una gestión ecoeficiente: Sector de manufacturas plásticas zulianas en Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1617-1636. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34285>
- Burgelman, R. A., y Välikangas, L. (July 15, 2005). Managing internal corporate venturing cycles. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-internal-corporate-venturing-cycles/>
- Campos-Medina, F., Fuentes-Guarda, V., y Fonseca, F. (2022). Industria minera chilena: una aproximación a las paradojas de la sustentabilidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1078-1094. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.14>
- Carmeli, A., y Tishler, A. (2006). The relative importance of the top management team's managerial skills. *International Journal of Manpower*, 27(1), 9-36. <https://doi.org/10.1108/01437720610652817>
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., y Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- De Pelekais, C., Franco, M., Neuman, N., Carrasquero, E., García, J., y Leal, M. (2012). *EL ABC de la investigación. Un encuentro con la ciencia*. Astro Data.
- Dolz, C., Iborra, M., y Safón, V. (2015). Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidiestría

- en las PYMES. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, 55(6), 673-687. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150606>
- Estrada, R., García, D., y Sánchez, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10528>
- Ferrer, J., y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Revista Tendencias*, VII(1), 81-100. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/679>
- García, J., Paz, A., y Boscán, M. (2023). Habilidades distintivas: Potenciando el éxito empresarial en hoteles de la costa caribe colombiana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(E-9), 234-247. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.15>
- García, J., Pizarro, A., Barragán, C., y Villarreal, F. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(2), 315-326. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39978>
- García, M., García, J., y Cabello, J. (2017). Eficiencia en el uso de los recursos y producción más limpia (RECP) para la competitividad del sector hotelero. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 11(2), 18-35. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v11i2.1252>
- Giunipero, L., Handfield, R. B., y Eltantawy, R. (2006). Supply management's evolution: Key skill sets for the supply manager of the future. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 822-844. <https://doi.org/10.1108/01443570610672257>
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1995). El propósito estratégico. En J. L. Boyer (Ed.), *Oficio y arte de la gerencia* (pp. 90-118). Grupo Editorial Norma.
- Hamel, G., y Välikangas, L. (2004). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 40-52. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>
- Kirkberg, A. S. (2013). Creatividad, Innovación y Marketing: Claves del Éxito Emprendedor. *CPMARK. Caderno Profissional de marketing-Unimet*, 1(1), 64-74.
- Koenigsfeld, J. P., Youn, H., Perdue, J., y Woods, R. H. (2012). Revised competencies for private club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1066-1087. <https://doi.org/10.1108/09596111211258928>
- Leyva, A. B., Cavazos, J., y Espejel, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), e41. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Lombana, J., Cabezas, L., Castrillón, J., y Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301-313. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>
- López, D., Dittmar, E. C., y Vargas, J. P. (2021). Self-regulation of sustainability as a manifestation of corporate social responsibility. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 16-29. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36750>
- Macías, M. Á., Sánchez, Y., y Zerón, M.

- (2019). Factores conductuales y gerenciales determinantes del éxito emprendedor en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(2), 26-39. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/27331>
- Madrigal, B. E. (2018). *Habilidades directivas*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Maldonado, G. (2012). La relación entre la habilidad directiva y la satisfacción de los clientes en la industria del mueble en España. Un estudio empírico. *Contaduría y Administración*, 57(3), 41-65. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2012.397>
- Martínez, P., y Castro-González, S. (2023). Consumer behavior on sustainable issues. *Cuadernos de Gestión*, 23(1), 7-9. <https://doi.org/10.5295/cdg.221853pm>
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success - A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807-817. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>
- Miranda, M., López, E. M., y Vega, C. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(19), 150-164. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.136>
- Murthi, B. P. S., Srinivasan, K., y Kalyanaram, G. (1996). Controlling for observed and unobserved managerial skills in determining first-mover market share advantages. *Journal of Marketing Research*, 33(3), 329-336. <https://doi.org/10.2307/3152129>
- Narango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (38), 119-146. <https://>
- produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/7703
- Ortiz, K. H. (2019a). Sustentabilidad global: Principios y acuerdos internacionales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(4), 75-86. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/30518>
- Ortiz, K. H. (2019b). Sustentabilidad como estrategia competitiva en la gerencia de pequeñas y medianas empresas en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 992-1004. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/30160>
- Pavett, C. M., y Lau, A. W. (2017). Managerial work: The influence of hierarchical level and functional speciality. *Academy of Management Journal*, 26(1). <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/256144>
- Paz, A., Núñez, M. G., Salóm, J., y Rosales, V. (2013). Responsabilidad social universitaria: Moralidad o compromiso en la formación de valores éticos en la educación de futuro. *Opción*, 29(72), 97-116. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/19579>
- Paz, U. A., Paz, A., Estaba, R. J., y Burgos, M. (2022). *Reflexiones sobre el proceso de investigación científica*. Editorial Pragmatika.
- Paz-Marcano, A. I., Castro-Alfaro, A., y Palacios-Rozo, J. J. (2019). Competencias del emprendedor social aliado de las comunidades del entorno empresarial petrolero venezolano. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 163-177. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5883>
- Pérez, A., y Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: Integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos*

- de Gestión*, 14(1), 97-126. <https://doi.org/10.5295/cdg.130389ap>
- Pérez, J. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas. Concepto, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall.
- Sanz, D. A., García, J. E., Prieto, R. A., y Paz, A. I. (2020). Lineamientos estratégicos para fortalecer la gestión gerencial en universidades de la costa atlántica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(E-2), 155-171. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/34120>
- Sierra, L. A., Paz, A. I., y López, D. D. (2019). Responsabilidad social: Dimensión sustentable hacia el ambiente en empresas carboníferas de Colombia y Venezuela. *Económicas CUC*, 40(1), 47-60. <http://doi.org/10.17981/econuc.40.1.2019.03>
- Silva-Rubio, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2), 148-163. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.472>
- Tonidandel, S., Braddy, P. W., y Fleenor, J. W. (2012). Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 636-655. <https://doi.org/10.1108/02683941211252464>
- Useche, M. C., Giler, M., y Guerrero, L. J. (2019). Competencias gerenciales en el ámbito empresarial zuliano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(1), 173-185. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/27308>
- Xuejun, J., y Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: Some empirical findings from China. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 69-80. <https://doi.org/10.1108/03090590910924388>