

	GESTIÓN DE RECURSOS Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS		Código	FO-GS-15
			VERSIÓN	02
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN		FECHA	03/04/2017
			PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES):

NOMBRE(S): ALFREDO APELLIDOS: ROJAS PEÑUELA

NOMBRE(S): _____ APELLIDOS: _____

FACULTAD: CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS: MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS

DIRECTOR:

NOMBRE(S): JULIO ALFONSO APELLIDOS: GONZÁLEZ MENDOZA

CO-DIRECTOR:

NOMBRE(S): MILLER APELLIDOS: RIAÑO SOLANO

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): COMPETENCIAS GERENCIALES E INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE LA PROPIEDAD HORIZONTAL (CENTROS COMERCIALES) EN LA CIUDAD DE CÚCUTA.

RESUMEN

Este proyecto se basó en las competencias gerenciales e inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta. Para ello, se implementó una metodología bajo el método cuantitativo a nivel descriptivo. La información se obtuvo mediante una revisión documental y se aplicó el cuestionario. La población y muestra estuvo conformada por los 15 gerentes de los centros comerciales detallados en la ciudad de Cúcuta. Se lograron identificar las competencias gerenciales y los factores de inteligencia oraganizacional en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta. Con lo anterior, se estableció un plan de acción para optimizar a través de las competencias gerenciales y la inteligencia organizacional, la gestión gerencial del sector analizado en la ciudad.

PALABRAS CLAVE: Competencias gerenciales, inteligencia organizacional, plan de acción, propiedad horizontal.

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 118 PLANOS: ILUSTRACIONES: CD ROOM: 1

Copia No Controlada

COMPETENCIAS GERENCIALES E INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
SECTOR DE LA PROPIEDAD HORIZONTAL (CENTROS COMERCIALES) EN LA
CIUDAD DE CÚCUTA

ALFREDO ROJAS PEÑUELA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PLAN DE ESTUDIOS DE MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2022

COMPETENCIAS GERENCIALES E INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
SECTOR DE LA PROPIEDAD HORIZONTAL (CENTROS COMERCIALES) EN LA
CIUDAD DE CÚCUTA

ALFREDO ROJAS PEÑUELA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magíster en Gerencia de Empresas

Director:

Ph.D JULIO ALFONSO GONZÁLEZ MENDOZA

Co-Director:

Ph.D MILLER RIAÑO SOLANO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PLAN DE ESTUDIOS DE MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2022

ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO

San José de Cúcuta, 27 de diciembre de 2022

LUGAR: EDIFICIO DE POSGRADOS

PLAN DE ESTUDIOS: MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS.

TITULO DEL PROYECTO: "COMPETENCIAS GERENCIALES E INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE LA PROPIEDAD HORIZONTAL (CENTROS COMERCIALES) EN LA CIUDAD DE CÚCUTA".

MODALIDAD: TRABAJO DE GRADO

JURADOS:

JULIO ALFONSO GONZALEZ MENDOZA

ENTIDAD: U.F.P.S.

JHON ANTUNY PABON LEON

ENTIDAD: U.F.P.S.

GERSON RUEDA VERA

ENTIDAD: U.F.P.S.

DIRECTOR: JULIO ALFONSO GONZALEZ MENDOZA

COORDIRECTOR: MILLER RIAÑO SOLANO

NOMBRE ESTUDIANTE	CÓDIGO	CALIFICACIÓN		
		NÚMERO	LETRAS	
ALFREDO ROJAS PEÑUELA C.C. 13.256.561	2260066	4.2	CUATRO PUNTO DOS	APROBADA

JHON ANTUNY PABON LEON

Jurado

GERSON RUEDA VERA

Jurado

JULIO ALFONSO GONZALEZ MENDOZA

Director

Vo. Bo.

Magda Zarela Sepúlveda A.

MAGDA ZARELA SEPÚLVEDA.

Directora

Maestría en Gerencia de Empresas

Contenido

	pág.
Introducción	15
1. Proyecto	18
1.1 Título	18
1.2 Planteamiento del Problema	18
1.3 Objetivos	26
1.3.1 Objetivo general	26
1.3.2 Objetivos específicos	26
1.4 Justificación	26
1.5 Alcances	28
2. Marco Referencial	29
2.1 Antecedentes	29
2.1.1 En el campo internacional	29
2.1.2 En el ámbito nacional	33
2.2 Marco Teórico	35
2.2.1 Competencias	35
2.2.1.1 Competencias gerenciales	38
2.2.1.2 Modelo de Spencer & Spencer (2003)	40
2.2.2 Inteligencia organizacional	42
2.2.2.1 Modelos de inteligencia organizacional	44
2.2.2.2 Teorías de inteligencia organizacional	44
2.2.2.3 Dimensiones de inteligencia organizacional según Senge (1996,2003)	45
2.3 Marco Normativo Legal	47

3. Diseño Metodológico	49
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación	49
3.2 Población	49
3.3 Muestra	50
3.4 Técnicas y Procedimiento para la Recolección de Datos	50
3.5 Técnicas de Análisis de la Información	51
3.6 Sistematización de la Información	52
4. Análisis y Discusión de Resultados	56
4.1 Identificación de las Competencias Gerenciales en la Gerencia del Sector de la Propiedad Horizontal (Centros Comerciales) en la Ciudad de CÚCUTA	57
4.1.1 Competencias de logro y acción en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	58
4.1.2 Competencias de influencia en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	61
4.1.3 Competencias directivas en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	63
4.1.4 Dimensión competencias cognitivas en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	66
4.1.5 Competencias de eficacia personal en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	68
4.1.6 Variable competencias gerenciales en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	71
4.2 Determinación de los Factores de Inteligencia Organizacional en la Gerencia del Sector de la Propiedad Horizontal (Centros Comerciales) en la Ciudad de Cúcuta	72

4.2.1 Dimensión pensamiento sistémico en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	72
4.2.2 Dimensión dominio personal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	74
4.2.3 Dimensión modelos mentales en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	77
4.2.4 Dimensión construcción de una visión compartida en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	80
4.2.5 Dimensión aprendizaje en equipo en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	82
4.2.6 Variable inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	85
4.3 Establecimiento de la Incidencia de las Competencias Gerenciales en la Inteligencia Organizacional del Sector de la Propiedad Horizontal (Centros Comerciales) en la Ciudad de Cúcuta	86
5. Conclusiones	101
6. Recomendaciones	103
Referencias Bibliográficas	105
Anexos	113

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Definición de competencias según sus componentes	37
Tabla 2. Estructura de competencias gerenciales según Malgorzata	39
Tabla 3. Dimensiones de las competencias según el modelo de Spencer & Spencer (2003)	42
Tabla 4. Dimensiones para la inteligencia organizacional según Senge (1996)	46
Tabla 5. Lista de centros comerciales de Cúcuta (Colombia) al año 2021	50
Tabla 6. Sistematización de la información	53
Tabla 7. Indicadores de las competencias de logro y acción en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	59
Tabla 8. Estadísticos descriptivos de los indicadores asociados a la dimensión competencias de logro y acción	60
Tabla 9. Total competencias de logro y acción en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	60
Tabla 10. Competencias de influencia en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	61
Tabla 11. Estadísticos descriptivos de los indicadores asociados a la dimensión competencias de influencia	62
Tabla 12. Competencias directivas en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	64
Tabla 13. Estadísticos descriptivos para los indicadores asociados a las competencias directivas	65
Tabla 14. Competencias cognitivas en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	66

Tabla 15. Estadísticos descriptivos de los indicadores relacionados con las competencias cognitivas	67
Tabla 16. Competencias de eficacia personal en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	69
Tabla 17. Estadísticos descriptivos de los indicadores relacionados con la competencia de eficacia personal	70
Tabla 18. Pensamiento sistémico en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	73
Tabla 19. Estadísticos descriptivos de los indicadores asociados a la dimensión pensamiento sistémico	73
Tabla 20. Indicadores asociados a la dimensión dominio personal en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	75
Tabla 21. Estadísticos descriptivos de los indicadores asociados a la dimensión dominio personal en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	76
Tabla 22. Indicadores asociados a la dimensión modelos mentales en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	78
Tabla 23. Estadísticos descriptivos de los Indicadores asociados a la dimensión modelos mentales en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	79
Tabla 24. Indicadores asociados a la dimensión construcción de una visión compartida en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	80
Tabla 25. Estadísticos descriptivos de los Indicadores asociados a la dimensión construcción de una visión compartida en el sector de la propiedad horizontal en los centros	

comerciales en la ciudad de Cúcuta	81
Tabla 26. Indicadores asociados a la dimensión aprendizaje en equipo en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	83
Tabla 27. Estadísticos descriptivos de los indicadores asociados a la dimensión aprendizaje en equipo en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	84
Tabla 28. Valores referenciales para la r de Pearson y la r de Spearman	86
Tabla 29. Correlación entre las competencias gerenciales y la inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	87
Tabla 30. Coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones de las competencias gerenciales y la inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	88
Tabla 31. Coeficiente de correlación de Spearman entre las competencias gerenciales y las dimensiones de la inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	89
Tabla 32. Correlación entre las dimensiones de las competencias gerenciales y las dimensiones de la inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	90
Tabla 33. Indicadores seleccionados para formular la propuesta	96
Tabla 34. Propuesta de programa para el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta	98

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Modelo Iceberg de Spencer & Spencer tomado de Mazzocchi (2015)	41
Figura 2. Clasificación de los encuestados según el género en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	56
Figura 3. Clasificación según la posición que ocupa en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	57
Figura 4. Competencias de influencia en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	63
Figura 5. Competencias directivas en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	65
Figura 6. Competencias cognitivas en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	68
Figura 7. Competencias de eficacia personal en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	70
Figura 8. Competencias gerenciales en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	71
Figura 9. Pensamiento sistémico en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	74
Figura 10. Dominio personal en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	77
Figura 11. Modelos mentales el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	79

Figura 12. Visión compartida en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	82
Figura 13. Aprendizaje en equipo en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	84
Figura 14. Inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	85
Figura 15. Esquema de relación entre las dimensiones de las competencias gerenciales y las dimensiones de la inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	92
Figura 16. Modelo de relación entre las competencias gerenciales y la inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta	93
Figura 17. Indicadores seleccionados para generar la propuesta en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta	95

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Cuestionario	114
Anexo 2. Respuestas	117

Resumen

Este proyecto se basó en las competencias gerenciales e inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta. Para ello, se implementó una metodología bajo el método cuantitativo, descriptivo correlacional en virtud que se estudiaron las relaciones entre las variables competencias gerenciales y la inteligencia organizacional. La información se obtuvo mediante una revisión documental, encuesta y se aplicó un cuestionario. La población y muestra estuvo conformada por los 15 gerentes de los centros comerciales detallados en la ciudad de Cúcuta. Se lograron evaluar las competencias gerenciales y la inteligencia organizacional en la gerencia del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta. Seguidamente, se identificaron las competencias gerenciales y los factores de inteligencia organizacional en la gerencia de las mismas empresas. Finalmente, se estableció la incidencia de las competencias gerenciales en la inteligencia organizacional presentando un plan de acción para optimizar a través de las Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional la gestión gerencial en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta.

Introducción

Las organizaciones de hoy enfrentan grandes cambios que las obligan a repensar la forma en que se organizan y trabajan para hacer frente a un entorno donde el riesgo y la incertidumbre las obligan a evaluar constantemente su desempeño. Los tiempos están cambiando, las necesidades y demandas de bienes y servicios de la sociedad están cambiando, y cada día aparecen nuevas formas y técnicas de marketing que llegan al consumidor final. En esta realidad, las organizaciones se ven obligadas a realizar diagnósticos para sobrevivir y prosperar. En este sentido, el análisis interno centrado en la gestión y su relación con los recursos humanos que comprometen la organización es muy importante porque las relaciones que se establecen al interior de la empresa pueden verse reflejadas en la atención que se presta a la intención y el trato de los compromisos con los clientes. Empresa interiorizando los valores empresariales y los resultados en consonancia con los valores personales, es decir, los compromisos con la organización.

Se considera que la inteligencia organizacional y la gestión van de la mano, ya que es trabajo del gerente guiar los procesos integrados de la organización para lograr sus objetivos. En Colombia, diversos investigadores informan sobre sus investigaciones y estudios sobre capacidades gerenciales e inteligencia organizacional en las empresas colombianas.

Los resultados de la “Encuesta de Ritmos Empresariales 2018” mostraron que los encuestados no eran optimistas sobre el comportamiento económico local, dado que no creían que las condiciones económicas mejorarían. Los resultados revelan, por ejemplo, que los perfiles de los consumidores de Cúcuta muestran cambios relacionados con el comportamiento en las percepciones de seguridad cuando visitan lugares de entretenimiento como restaurantes, cines y

centros comerciales.

Aquí, la inteligencia organizacional, junto con el desarrollo de habilidades gerenciales de los ejecutivos y gerentes de estos establecimientos comerciales, tiene un amplio campo de aplicación y también es requerida por la competencia de todos los miembros de la asociación que permitan alcanzar los resultados financieros esperados por los locatarios.

Como objetivo general de la investigación se plantea evaluar las competencias gerenciales y la inteligencia organizacional en la gerencia del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta.

El estudio de las habilidades gerenciales y la inteligencia organizacional puede arrojar nuevos conocimientos que serán aplicados en este importante sector. Esto se debe a su contribución a la economía local a través de los empleos que crea, los impuestos que ingresan al estado y las relaciones comerciales que se establecen con todos los demás sectores económicos, como primario, secundario y terciario.

Este estudio se enmarcó en un paradigma positivista utilizando técnicas de metodología cuantitativa. Se correlacionó descriptivamente una relación entre la variable habilidades gerenciales y la inteligencia organizacional entre los actores relacionados con el sector inmobiliario horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta. El diseño da cabida a la investigación documental, dado que la investigación se realizó en documentos escritos y audiovisuales y la información se obtuvo directamente del objeto investigado.

El trabajo se estructuró de la siguiente forma: En el capítulo I se presenta el problema de investigación, también la formulación del problema, los objetivos, así como la justificación del

estudio. El capítulo II corresponde a la presentación del marco referencial teórico, aquí se exponen los antecedentes de la investigación y las bases teóricas. En el capítulo III se expone el diseño metodológico, se presenta el tipo y diseño del estudio, la población y la muestra, se señala la técnica de recolección de datos y también la técnica de análisis de datos, se cierra con la sistematización de la información. En el capítulo IV se desarrollan los resultados, aquí se presentan y discuten los hallazgos de la investigación. Seguidamente se exponen las conclusiones y se hacen algunas recomendaciones al sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta.

1. Proyecto

1.1 Título

COMPETENCIAS GERENCIALES E INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE LA PROPIEDAD HORIZONTAL (CENTROS COMERCIALES) EN LA CIUDAD DE CÚCUTA.

1.2 Planteamiento del Problema

Las organizaciones en la actualidad enfrentan grandes cambios que las han llevado a revisar la forma de organizarse y de operar para enfrentar el entorno donde el riesgo e incertidumbre las lleva a estar analizando permanentemente su desempeño. Cambian los tiempos, cambian las necesidades y demandas de la sociedad ante los productos y servicios y cada día aparecen nuevas formas y técnicas de mercadeo para llegar al cliente final.

Ante esta realidad las organizaciones se ven en la necesidad de realizar diagnósticos que les permitan garantizar el crecimiento. En este sentido, el análisis interno enfocado en la gerencia y sus relaciones con el capital humano que integra la organización es de vital importancia dado que la relación que se establece al interior de la empresa podría reflejarse en la atención y trato con el cliente, hacia el compromiso con la empresa, la internalización de los valores empresariales y el desempeño de acuerdo a sus valores personales, es decir su compromiso organizacional. Tal como afirma Robbins (2009), el desarrollo de las Capacidades Gerenciales del gerente es importante para que el desempeño sea eficaz, dado que se deben aplicar competencias administrativas, conceptuales, interpersonales, técnicas y políticas las cuales ayudan para guiar a la organización a través de los procesos gerenciales para optimizar los niveles de competitividad.

En este aspecto las Capacidades Gerenciales juegan un importante papel en la conformación de un agradable clima organizacional para buscar un desempeño laboral que esté acorde con las exigencias de la organización. Otro importante aspecto a tener en cuenta corresponde a la exploración y aplicación de técnicas novedosas en la organización. Entre ellas se puede destacar la Inteligencia Organizacional como apoyo para alcanzar los objetivos planteados y potenciar la gestión empresarial. Para Clegg (2020), la Inteligencia Organizacional es un proceso que permite a la organización procesar efectivamente la información producto de su aprendizaje y memoria.

Por otra parte, Halal & Kull (1997), manifiestan que la incorporación en los activos de las empresas de los activos intangibles (patentes, marcas, bases de datos, know how, entre otros ha generado cambios en la forma de analizar las organizaciones dado que este saber debe ser puesto al servicio de toda la organización para optimizar su gestión y generar ventajas competitivas, esta es la inteligencia organizacional, es decir, crear conocimiento desde el interior de la organización para enfrentar estratégicamente el entorno.

En este sentido, las organizaciones conforman sistemas sociales donde se integran las relaciones humanas formales entre los empleados y la gerencia alineando las tareas hacia el objetivo final de la empresa. Por ello, para garantizar el crecimiento como fin de la organización, los gerentes deben velar por el desarrollo de ventajas competitivas y para ello deben apoyarse en el conocimiento que emerge desde su interior, de su talento humano y de sus procesos. De allí que la atención del talento humano, de los procesos de innovación son fundamentales para desarrollar la inteligencia organizacional, esta es una de las tareas donde la gerencia a través de las competencias gerenciales de sus líderes le permitirá guiar a la organización en busca ventajas competitivas (Fernández, 2011).

En este sentido, Martín (2015), señala que la Inteligencia Organizacional es transformar el conocimiento que tiene un individuo desde su perspectiva dentro de la organización y convertirlo en un conocimiento colectivo que permita compartir las reglas, estrategias y procesos para estandarizar y automatizar los modelos de trabajo, integrar las aplicaciones y servicios corporativos, y responder con creatividad a las demandas del mercado. Mientras que las Capacidades Gerenciales son aquellas habilidades que permiten que se gestione de manera óptima una empresa u organización.

Al estudiar la relación entre la Inteligencia Organizacional y las Capacidades Gerenciales Más (2005) afirma que la Inteligencia Organizacional (IO) es un reflejo de los fundamentos organizacionales como nivel de dirección -operativo, táctico y estratégico. Señala también que está relacionada con la estructura y un grupo de factores influyentes entre ellos: estilo de liderazgo, tecnología, cultura, relaciones humanas. Expone Más (2005), que estos aspectos se encuentran mediatizados por el hombre, que tiene una personalidad formada por sentimientos, valores, voluntades y conocimientos. Asevera que para el tratamiento de la IO no basta con la aplicación de técnicas gerenciales modernas ni de tecnologías de la información; el factor más importante es la capacidad de generar un clima de confianza, que favorezca el intercambio como base para explicitar los conocimientos que se poseen y generar otros nuevos a partir de la necesidad que genera la identificación de ciertas lagunas en este insumo en la organización.

Se considera que la Inteligencia Organizacional y la gerencia está estrechamente relacionadas dado que corresponde al gerente liderar el proceso integrador de la organización para el logro de los objetivos, esto requiere de la búsqueda de estrategias y herramientas que apoyen a la organización. En este sentido la IO es reconocida como una habilidad o capacidad relevante en la gestión gerencial.

En Colombia diversos investigadores dan cuenta de estudios e investigaciones relacionadas con las competencias gerenciales y la Inteligencia Organizacional en las empresas colombianas. Tal como lo señala el Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2020) en una muestra de gerentes del país se identificó que los administradores colombianos tienen una imagen más positiva de su trabajo de lo que es en realidad, según los datos aportados en el estudio sobre situación de las Capacidades Gerenciales en Colombia, se determinó que son mucho más débiles que las que se pueden evidenciar en la región y en el mundo, se expone también que las Capacidades Gerenciales están relacionadas con la productividad laboral, la internacionalización y la innovación al interior de las empresas.

Desde la Academia se tiene entre otros el aporte de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas con la línea de investigación en Inteligencia Organizacional del Doctorado en Ingeniería con el propósito de aportar nuevo conocimiento en el campo de la inteligencia organizacional de las organizaciones para fomentar el uso en el tejido empresarial especialmente en los niveles estratégicos y tácticos (Méndez, 2014).

Uno de los sectores que por la diversidad de servicios que presta a la ciudadanía constituye un importante punto de referencia económico está conformado por los centros comerciales. Al respecto Villa (2018), comenta que la importancia del comercio, y de los centros comerciales, nadie discute; pero la evolución y el rol que desempeñan es cada vez más tenido en cuenta por quienes orientan mercadeo en el mundo entero cuando comenzaron a ser tenidos no solo como centros para el comercio de bienes y servicios, sino también como puntos de referencia de ciudades y regiones, polos de desarrollo, fuentes de socialización y actividades culturales, entre muchas otras cosas.

Según reporte de la Asociación de Centros Comerciales de Colombia (ACECOLOMBIA) (2021) al cierre del año 2020 Colombia tiene 256 centros comerciales, esto la ubica como el tercer mercado más importante en centros comerciales de Latino América después de México y Brasil. Para Traslaviña (2018), los centros comerciales siguen siendo un sector con importantes oportunidades de crecimiento en Colombia, esto se basa en que la tasa de penetración del país se encuentra en 0,16 en comparación con países como México donde se encuentra en 2,22. Otra característica clave es el hecho de que la clase media y su capacidad adquisitiva según el Banco Mundial se han fortalecido considerablemente creciendo del 15% al 28% en la última década, esta situación genera oportunidades que hacen necesaria una respuesta del sector inmobiliario para atender esta creciente demanda.

En un informe de Inforetail (2020), se reseña que la crisis en las afluencias físicas que vive el sector de los centros comerciales está provocando movimientos en la inercia de la relación entre gestores y operadores presentes en dichos centros. En este sentido, el informe revela que la relación históricamente alejada entre el marketing desarrollado por el centro comercial y las marcas ha experimentado un acercamiento tras el efecto reductor de la pandemia sobre las afluencias y por tanto en los resultados de negocio de retailers y gestores. Por su parte en Mall&Retail (2020), se afirma que en la etapa pandémica algunos centros comerciales tuvieron que seguir funcionando tan solo prestando servicios esenciales y prioritarios a la población atendiendo los lineamientos de las autoridades, esa contingencia trajo una disminución de la afluencia de personas hasta del 90%.

Según la Cámara de Comercio de Cúcuta (2018), los resultados de la “Encuesta Ritmo Empresarial” revelan que los encuestados no son optimistas con respecto al comportamiento de la economía regional, se encontró que el 48% no considera que la situación económica mejore, por

ello se han enfocado en buscar alternativas y emprender transformaciones en su estructura y en la gestión empresarial para enfrentar la crisis. Igualmente, la Cámara de Comercio de Cúcuta (2020), presentó los resultados de “Encuesta Cambios en las Tendencias de Consumo y Hábitos de Compra por la Emergencia Sanitaria” (p.1), los hallazgos exponen que el perfil del consumidor cucuteño presenta cambios relevantes en su comportamiento, por ejemplo en la percepción de seguridad con respecto a asistir a lugares de esparcimiento como restaurantes, cines, centros comerciales, donde el 84% de los encuestado afirmó no sentirse seguro.

Este comportamiento afecta a las empresas y los centros comerciales no son ajenos a esta realidad, ante esta situación se considera necesario que la gerencia de las empresas del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta exploren y apliquen nuevas estrategias de gestión aplicando sus Capacidades Gerenciales para rescatar desde el interior de las organizaciones el conocimiento y mejores prácticas que les permitan enfrentar con éxito los cambios en el entorno y las modificaciones en la conducta del consumidor.

En una conversación personal sostenida con el Dr. Diego Yáñez, gerente de Ventura Plaza Centro Comercial y Negocios, se identificó que la gerencia de los centros comerciales tiene la necesidad de explorar cada día nuevas estrategias e innovaciones enfocadas en la afluencia de personas quienes podrían convertirse en potenciales clientes para los establecimientos instalados en dichos complejos que permitan alcanzar los resultados financieros esperados por los locatarios. Se requiere que la gerencia emprenda nuevos modelos de negocio apartándose del mercadeo tradicional, es aquí donde la Inteligencia Organizacional tiene un amplio campo de aplicación junto al desarrollo de las Capacidades Gerenciales de los líderes y gerentes de estos complejos comerciales donde además se precisa del concurso de todos los miembros de la organización.

En la conversación con el gerente de Ventura Plaza Centro Comercial y Negocios se identificó que uno de los factores a considerar para alcanzar este objetivo es apoyarse en la Inteligencia Organizacional (IO), dado que se considera que este concepto es un factor de éxito en las organizaciones y tiene limitado campo de aplicación en el sector de los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta (D. Yañez, comunicación personal, 15 de enero de 2021).

En atención a la problemática expuesta surge el interés por estudiar las Capacidades Gerenciales y los niveles de Inteligencia Organizacional en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta para enfrentar la “nueva realidad”. Esta realidad conduce a que los operadores de los centros comerciales y sus gerentes deberán entablar nuevas estrategias con una visión más amplia para apoyar a los comerciantes instalados y afrontar el cambio en los patrones de consumo de los consumidores.

Con base en lo expuesto se considera que la gerencia de los centros comerciales debe indagar, analizar y poner en práctica diversas estrategias de gestión empresarial y para ello debe apoyarse en habilidades y Capacidades Gerenciales de sus líderes y considerar la IO como una de las opciones que le permitirá enfrentar los cambios en el entorno. En este sentido, se define el problema y se reflexiona en el hecho que en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta no se conoce la relación entre las Capacidades Gerenciales y los niveles de Inteligencia Organizacional para enfrentar la coyuntura actual.

Se considera importante estudiar la Inteligencia Organizacional y las Capacidades Gerenciales en los directivos de los centros comerciales de la ciudad de Cúcuta para proponer programas que permitan apoyar la gestión gerencial en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad. Al desconocer estos factores se estaría desaprovechando

oportunidades para complementar la experiencia y conocimiento de los gerentes con el conocimiento interno de la organización y su talento humano para alcanzar los objetivos estratégicos de estas empresas.

El manejo del conocimiento y de la información a través de la IO, permitirá incorporar nuevos aprendizajes enfocados en el sostenimiento y desarrollo exitoso de la organización lo cual conjugado con la optimización de las Capacidades Gerenciales a través de los conocimientos, capacidades y actitudes que desarrollen los directivos y gerentes de los centros comerciales de la ciudad de Cúcuta apoyará a alcanzar una gestión exitosa.

En orden expuesto se plantean las siguientes preguntas que son orientadoras de la investigación. En primer lugar, se procura dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuáles factores de Competencias Gerenciales y de Inteligencia Organizacional se identifican en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta?

Adicionalmente se plantean otras preguntas que apoyaran el desarrollo del estudio:

¿Cuáles son las competencias gerenciales en la gerencia del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta?

¿Cuáles son los niveles de Inteligencia Organizacional en la gerencia del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta?

¿Cuál es la incidencia de las competencias gerenciales en la Inteligencia Organizacional del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta?

¿Cuáles elementos debe contener un programa para optimizar a través de las Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional la gestión gerencial en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general. Evaluar las Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional en la gerencia del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta.

1.3.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos se especifican a continuación:

Identificar las competencias gerenciales en la gerencia del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta.

Determinar los factores de Inteligencia Organizacional en la gerencia del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta.

Establecer la incidencia de las competencias gerenciales en la Inteligencia Organizacional del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta.

Presentar un plan de acción para optimizar a través de las Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional la gestión gerencial en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta.

1.4 Justificación

En el proceso de cambio que se vive en la actualidad, donde las organizaciones enfrentan nuevos riesgos e incertidumbre en el entorno donde se desempeñan es imperativo generar

propuestas que permitan afrontar los rápidos cambios del entorno. Estos cambios no solo involucran las tradicionales variables económicas, sociales, políticas, tecnológicas y ambientales, sino que ahora se suman factores sanitarios, los cuales sumados a la irrupción de las tecnologías de información y comunicación que han modificado el mercadeo de bienes y servicios han perfilado escenarios que requieren que las organizaciones estén atentas a esta nueva realidad.

En este sentido, la gestión en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta no escapa a la necesidad de diagnosticar factores relacionados con su gestión. Por ello, se considera que el estudio de las Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional puede generar nuevo conocimiento para ser aplicado en este importante sector por su aporte a la economía regional a través del empleo que genera, los impuestos que ingresan al Estado y las relaciones y encadenamientos con todos los demás sectores económicos: primario, secundario, terciario.

El trabajo se justifica desde el punto de vista práctico, por su aporte este importante sector el cual es referente del progreso y crecimiento de una ciudad atrayendo inversionistas y contribuyendo a la expansión de la red empresarial y de emprendedores.

En el campo social, se considera que es relevante apoyar desde la academia a los sectores económicos de la ciudad para llevar la universidad a las empresas y juntos trabajar por una mejor ciudad donde se busque el desarrollo económico y de esta manera se contribuya a mejorar los indicadores sociales de la región.

Metodológicamente, esta investigación pudiera servir de referente para otros trabajos relacionados con las variables Competencias Gerenciales e Inteligencia Organizacional en busca de optimizar las relaciones entre el capital humano de las organizaciones para apoyar en la

supervivencia y crecimiento.

1.5 Alcances

En la investigación se estudian las variables: Competencias Gerenciales e Inteligencia Organizacional en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta sin llegar a establecer relaciones de causalidad. El estudio se efectuó en el año 2021, la consulta a los informantes se limitó a personas relacionadas con el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta y que se encuentren residenciados en la ciudad de Cúcuta.

2. Marco Referencial

El marco referencial de acuerdo con diversos autores trata sobre la exposición y el análisis que sustenta el proceso investigativo, aquí se exponen los antecedentes de la investigación y los enfoques teóricos que apoyaron el desarrollo de la investigación.

2.1 Antecedentes

A continuación, se citan una serie de trabajos relacionados con las variables de estudio: Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional. Los trabajos que se presentan están clasificados desde el ámbito internacional, nacional y regional.

2.1.1 En el campo internacional. Aslan & Ayse (2017), presentaron el estudio "Managerial competencies and impact on management levels" [competencias directivas e impacto a nivel de gestión] el objetivo fue bosquejar el impacto de las competencias directivas en el nivel de gestión para ser gerentes exitosos. Se encontró que esto puede variar entre sectores y negocios. Con el estudio se traza un esquema general para apoyar al gerente para mejorar su eficacia. El estudio es importante por el estudio de las competencias gerenciales aplicadas a diferentes niveles gerenciales lo cual aporta evidencia empírica al presente trabajo de investigación.

Briones (2020), con su trabajo "La Inteligencia Emocional y el desarrollo de competencias gerenciales de las empresas Adefor, Cosid S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C Cajamarca 2019. Se estudió la relación entre la Inteligencia Emocional y las competencias gerenciales con la intención de apoyar a los gerentes de la empresa estudiada en el manejo de sus emociones. Con una investigación cuantitativa, descriptiva y correlacional encuestaron a 20 gerentes. Entre las variables estudiadas: Inteligencia Emocional y competencias gerenciales se

evidenció una relación significativa. La investigación se considera pertinente dado que aporta evidencia empírica relacionada con las competencias gerenciales.

Por su parte, Ceniceros, Jiménez & Fornelli (2019), presentaron “Revisión sistemática cualitativa de la Inteligencia organizacional” en el trabajo se enfocan en el estudio de la Inteligencia Organizacional (IO) como insumo para la toma de decisiones en las organizaciones dado que esta habilidad se considera crítica para alcanzar el éxito en las empresas. La búsqueda de ventajas frente a los competidores lleva a estar permanentemente analizando el entorno y para ello apoyarse en el uso de la IO se convierte en un elemento fundamental. Con una investigación cualitativa y sistemática se estudió el significado del término IO y su evolución, así como investigaciones y estudios relacionados históricamente. El estudio aporta importante base teórica que permite profundizar en la Inteligencia Organizacional la cual es una de las variables de estudio en la presente investigación.

Se tiene a Fernández (2011), quien presentó la Tesis Doctoral “Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes”. Con un estudio apegado al paradigma interpretativo y enmarcado en la metodología cualitativa. Se diseñó un trabajo de campo utilizando entrevistas a profundidad. Siguió el Modelo propuesto por Peter Senge y la propuesta de Valecillos. Como propuesta se presentó un programa que denominó de cambio planificado enfocado en organizaciones inteligentes y competencia gerenciales. Este trabajo es un importante aporte por la metodología, bases teóricas y enfoque para la presente investigación.

Haber & Más (2013), en su trabajo “Inteligencia Organizacional: conceptos, modelos y metodologías”. Desde las organizaciones, se estudia la Inteligencia Organizacional reconociendo

métodos y metodologías. Establecen diferencias analizando las principales definiciones. La caracterización de los modelos consultados permite su aplicación en las empresas y establecen relaciones e identifican limitaciones para su estudio. Esta investigación es importante por el análisis de modelos relacionados con la Inteligencia Organizacional aplicadas a las organizaciones lo cual es un significativo aporte teórico para el presente estudio.

En el estudio del conocimiento organizacional y el desarrollo de capacidades en la organización Mirabal (2015), investigó “Gestión dinámica de conocimiento organizacional”. El autor enfoca el estudio en la inteligencia de las organizaciones como fuente de valor agregado para diferenciarse en el ambiente competitivo. Realizó un estudio no experimental cuantitativo apoyado en revisión documental y la opinión de expertos para estructurar un estudio proyectivo enfocado en la construcción de conocimiento. Se concluye que la gestión de conocimiento depende de elementos cognitivos que no están integrados, no son socializados y la información está desagregada. Por ello sugiere aplicar un enfoque sistémico que permita generar conocimiento para ser más asertivos en sus acciones. El trabajo aporta una importante base teórica y elementos metodológicos relacionadas con las organizaciones inteligentes lo cual servirá de apoyo para profundizar en el estudio de la Inteligencia Organizacional.

En cuanto a la relación entre la inteligencia organizacional y el pensamiento estratégico se tiene a Torkamani & Maymand (2016), con su investigación "Investigation of the Relationship between Organizational Intelligence and Strategic Thinking and Determination of Its Role in Creation of a Mindful Organization: A Case Study Research." [Investigación de la relación entre la inteligencia organizacional y el pensamiento estratégico y determinación de su papel en la creación de una organización consciente: una investigación de estudio de caso] La investigación de tipo descriptivo tuvo como objetivo investigar la relación entre la inteligencia organizacional y

el pensamiento estratégico, se realizó en Sepah Bank en Shiraz, Irán con una muestra de 140 personas. Se utilizó el cuestionario estándar de Albrecht (2003), para medir la Inteligencia Organizacional con las siguientes dimensiones: visión estratégica, destino compartido, apetito por el cambio, corazón, alineación y congruencia, despliegue de conocimientos y presión de desempeño y el cuestionario modelo de pensamiento estratégico de Goldman (2005). Se encontró una relación significativa entre la inteligencia organizacional y el pensamiento estratégico. Se recomienda el enfoque y mejora de los factores IO y el pensamiento estratégico para alcanzar un mejor desempeño organizacional. Este trabajo es un aporte importante en cuanto a la metodología a utilizar para medir la IO y el pensamiento estratégico, así como por el soporte teórico a la presente investigación.

También el estudio de Yaghoubi; Saeed & Hamed (2012), "The relationship between strategic processes of knowledge management and organizational intelligence." [La relación entre los procesos estratégicos de gestión del conocimiento y la inteligencia organizacional] el propósito de la investigación fue analizar el impacto de procesos estratégicos de gestión del conocimiento en la inteligencia organizacional en Shiraz, Irán. Con una investigación documental se identificaron los procesos estratégicos de gestión del conocimiento y posteriormente se aplicó el cuestionario del centro estadounidense de productividad y calidad (APQC). La Inteligencia Emocional se midió con el cuestionario de inteligencia organizacional de Albrecht. Se encontró entre las variables una relación significativa y positiva donde el 59,2% de las variaciones de la IO se explican por los procesos estratégicos de gestión del conocimiento. El estudio aporta en la metodología, instrumentos aplicados y base teórica relacionada con la IO y los procesos gerenciales.

2.1.2 En el ámbito nacional. En el campo nacional López, Parra, & Rubio (2019), investigaron “Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia)”. Los autores investigaron las competencias gerenciales y su relación con la supervivencia de las empresas. Se aplicó el método cualitativo apoyado con entrevistas a profundidad. Se concluye que contar con mejores habilidades gerenciales promueve empresas más duraderas en el tiempo. El estudio permite analizar evidencia empírica relacionada con las habilidades y competencias gerenciales en Colombia, lo cual es un importante soporte para el presente estudio.

Por su parte Lozano & González (2015) presentaron “Desarrollo de un modelo de gestión de la Inteligencia Organizacional para la compañía Gráficas Modernas S.A. Los autores efectuaron el estudio de la Inteligencia Organizacional (IO) bajo la hipótesis que una mejora en sus niveles significaría mayor éxito para la empresa y su desarrollo. En el trabajo se presenta un modelo de IO para la empresa objeto de estudio. Se considera importante dado que presenta evidencia empírica relacionada con la propuesta de un modelo de Inteligencia Organizacional.

Mientras que Naranjo (2012), estudió “Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana”. La investigación se enfocó en el estudio de las habilidades gerenciales con un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo se aplicó un cuestionario a 252 informantes. Se concluyó que en los líderes predomina el tipo de liderazgo relacional, se comunican preferiblemente en forma oral, mostraron comportamientos reactivos y presentaron altos niveles de stress. El estudio aporta evidencia para el estudio de las competencias gerenciales en la empresa regional colombiana.

Sánchez, Sánchez & Pinedo (2020), denominaron su trabajo “Competencias gerenciales. Factor de éxito en empresas de servicios públicos”. Se analizaron las competencias gerenciales en empresas de servicios públicos, mediante una investigación cuantitativa, se utilizó un cuestionario aplicado a 23 gerentes y 77 trabajadores. Los resultados que las competencias gerenciales repercuten positivamente en el éxito de la gestión empresarial y crean ventajas competitivas.

En el estudio de la relación entre las competencias gerenciales y el conocimiento organizacional, Sarell (2020), presentó “Modelo de competencias gerenciales dinamizadoras basadas en la aplicación de las TIC”. El investigador se formuló la inquietud respecto a las competencias gerenciales, enmarcadas la gestión de conocimiento organizacional para subsistir en la sociedad del conocimiento. Se efectuó una revisión documental y se apoyó con el juicio de 15 expertos gerentes del área de finanzas y de informática. Se concluye que la acción gerencial se concentra en las siguientes competencias: atención de problemas, organización, innovación, trabajo en equipo, flexibilidad y aceptación del cambio y conocimiento. Este trabajo se considera importante en virtud que se investigó con respecto a las Capacidades Gerenciales en el ámbito empresarial colombiano.

Por su parte Vásquez (2020), investigó con respecto a “La Inteligencia Organizacional en la toma de decisiones de la gerencia del talento humano”. Apoyado en una revisión documental, se indagó con respecto a la relación entre la Inteligencia Organizacional (IO) y la gestión del Talento Humano (TH) enfocado en la toma de decisiones. Se concluye que la aplicación de modelos basados en la IO permite mejorar la gestión de las empresas y promoverla a otros niveles de competitividad permitiéndole a los gerentes optimizar los logros que permitan alcanzar los objetivos estratégicos. Este trabajo es pertinente en virtud que el estudio de IO enfocado en la

gestión del talento humano se relaciona con las competencias gerenciales y por ello constituye un importante aporte teórico y metodológico para la presente investigación.

2.2 Marco Teórico

En el marco teórico se presenta la teoría general relacionada con el tema de investigación y las teorías sustantivas que permitirán ampliar y sustentar las variables y los objetivos específicos de la investigación permitiendo interpretar consistentemente los hallazgos de la investigación (Sautu, Boniolo, Dalle & Elbert, 2005). Las bases teóricas seleccionadas, se relacionan con las variables Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional y con los objetivos planteados. En la investigación, para el estudio de las Competencias Gerenciales se seguirá el Modelo de Spencer & Spencer (2003), con respecto a la Inteligencia Organizacional se seguirá a Senge (1996).

2.2.1 Competencias. Levy (1997), señala que el término competencia deriva de “competere”, que proviene verbo latino “competere”. A partir del siglo XV vino a significar “pertenecer a”, “incumbir”, dando lugar al sustantivo “competencia” y al adjetivo “competente” para indicar “apto”, “adecuado”. El término competencia no es nuevo, sin embargo, en las últimas décadas la influencia del concepto de competencia se ha incrementado sustancialmente debido a dos movimientos de competencia distinguidos, uno en el campo de los negocios y el otro en la educación.

El término competencia presenta diversas definiciones, la opinión clásica de McClelland es un punto de referencia, define: una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con el desempeño eficaz y / o superior de criterio-referencia en un trabajo o situación. La característica subyacente significa que la competencia es una parte

bastante profunda y duradera de la personalidad de una persona y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y tareas laborales. Causalmente relacionado significa que una competencia causa o predice el comportamiento y el desempeño. Criterio-referencia significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, medido según un criterio o estándar específico.

En los estudios de competencias se identifican tres escuelas, la escuela norteamericana la enfoca como características innatas o subyacentes de la persona en combinación con los conocimientos y la motivación hacia el mejor desempeño en las diversas actividades profesionales teniendo como representantes a McClelland (1973), Boyatzis (1982) y Spencer & Spencer (1993). Por su parte para la escuela francesa competencia está asociada al desarrollo de las personas, es una visión constructivista. Mientras que la escuela británica apoya que la competencia se puede entrenar y desarrollar.

Desde la teoría de la motivación de McClelland, el término competencia ha ido cambiando su significado conjugándose con la capacidad, habilidad, aptitud y destreza de la persona, de esta forma se han integrado otros aspectos como la motivación, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social (Boyatzis, 1982).

Según Levy (1997), las competencias constituyen un repertorio de comportamientos que integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Por otra parte, Tobón (2006), expone una clasificación de las competencias en:

Laborales: Son propias de obreros calificados y se forman mediante estudios técnicos de educación para el trabajo. Son aplicables en labores muy específicas.

Profesionales: Son exclusivas de personas que han realizado estudios de educación superior ya sea en tecnología o profesional. Las características de estas competencias es que poseen una alta flexibilidad y amplitud para enfrentar imprevistos y problemas de alto nivel de complejidad.

Competencias genéricas son aquellas que son comunes a varias profesiones u ocupaciones. Por ejemplo. la capacidad de negociar o la comunicación interpersonal.

A continuación, se presenta un cuadro de definición de competencias según sus componentes tomado de Agut & Grau (2001), donde se organizan las definiciones de competencia en dos grandes grupos, en primer lugar, de acuerdo con los elementos que la integran y se agrupan en cuatro dimensiones: a) conductas, b) conocimientos y habilidades, c) conocimientos, habilidades y conductas, d) conocimientos, habilidades y otras características individuales. En segundo lugar, se presentan de acuerdo con la aplicabilidad que tengan (ver tabla 1).

Tabla 1. Definición de competencias según sus componentes

Definición de competencias según sus componentes	
Autor(es)	Definición de competencia
Componentes de la competencia	
1. Conductas	
Woodruffe (1992)	Conjunto de patrones/pautas de conducta necesarias para desempeñar las tareas y funciones de un puesto de forma eficaz
2. Conocimientos y habilidades	
Kolb (1986)	Ajuste efectivo entre los conocimientos y habilidades individuales y las demandas del puesto
Quinn (1996)	Conocimientos y habilidades para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada
North (1993)	Conocimientos y habilidades para desempeñarlas actividades que forman parte de un puesto de forma efectiva, según los criterios de desempeño establecidos
3. Conocimientos habilidades y conductas	
Arnold & McKenzie (1992)	Conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de la organización
Olabarrieta (1998)	Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que constituyen el input para el funcionamiento de la organización

Definición de competencias según sus componentes	
4. Conocimientos habilidades y otras características individuales	
Boyatzis (1982)	Mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto
Spencer & Spencer (1993)	Características esenciales (motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relacionan de forma causal, con un criterio establecido efectivo y/o un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación
Levy (1997)	Repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos) que unas personas dominan mejor que otras, los que las hace eficaces en una situación determinada
Woodall & Winstanley (1998)	Conocimientos, habilidades, cualidades y atributos, conjunto de valores, creencias y actitudes que producen un desempeño efectivo en un contexto, situación o rol dado
Peiro (1999)	Conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras y alcanzar el desempeño, disposición para hacer y motivación y saber cómo desempeñar el rol
Perspectiva Cognitiva	
Kanungo & Misra (1992)	Capacidades intelectuales que permiten realizar actividades cognitivas genéricas tareas no programadas, no rutinarias, dependientes de la persona y que se dan en un entorno complejo

Fuente: Agut & Gumbau (2001).

2.2.1.1 Competencias gerenciales. Para Robbins (2004) las competencias gerenciales se pueden entender como los conocimientos, pericias y destrezas que le permiten a un director o líder para guiar a su organización y alcanzar los objetivos y metas. Mientras que Alles (2006), afirma que en el marco integrador se deben considerar elementos como: motivación, comportamiento, habilidades, conocimiento y elementos cognitivos. Desde el punto de vista laboral el IHCD (1998) afirma que la competencia laboral es la pericia para presentar un desempeño acorde a las exigencias del empleo y responder a los cambios del entorno. Por su parte Hellriegel, Jackson & Slocum (2017), definen las competencias gerenciales como los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes para que una persona sea eficiente en sus labores gerenciales.

También Lakshminarayanan, Pai & Ramaprasad (2016) distinguen seis competencias las que clasifican en: habilidades analíticas, autogestión, gestión de relaciones, autoconciencia, gestión de objetivos y acciones, conciencia social. Con base en la anterior clasificación Malgorzata (2016) presenta una categorización de categorías de competencias gerenciales (ver tabla 2).

Tabla 2. Estructura de competencias gerenciales según Malgorzata

Habilidades analíticas	Autogestión	Gestión de relaciones
1. Uso adecuado de los conceptos 2. Pensamiento sistémico 3. Reconocimiento de patrones en datos variados 4. Teoría de la construcción para el proceso mejora y problemas-disparos 5. Uso de tecnologías avanzadas 6. Analizar los datos cuantitativamente 7. Objetividad social 8. Comunicación clara aspectos importantes de las tareas y responsabilidades	1. Demuestra autocontrol 2. Comportamiento impulsado por logro y motivación 3. Adaptabilidad de la pantalla en un entorno de trabajo dinámico 4. Mostrar transparencia en todos los problemas relacionados con el trabajo 5. Tomar la iniciativa 6. Evidenciar el optimismo en todas las situaciones	1. Predicar con el ejemplo 2. Influir positivamente y motivar a los compañeros de trabajo 3. Gestionar eficazmente los conflictos 4. Sé un catalizador para el cambio 5. Apoyar a otros 6. Promover el trabajo en equipo y colaboración
Autoconciencia	Objetivo y acción	Gestión y conciencia social
1. Esforzarse por entenderse a sí mismo 2. Evaluar con precisión el propio 3. Muestre confianza en sí mismo en todas las situaciones	1. Planifica cada tarea meticulosamente 2. Esforzarse continuamente por lograr la eficiencia 3. Presta atención a los minutos detalles 4. Muestre flexibilidad con respecto al proceso y soluciones	1. Muestra empatía 2. Mostrar orientación continua hacia el servicio 3. Ser consciente de las organizaciones procesos, políticas y reglas

Fuente: Malgorzata (2016).

2.2.1.2 Modelo de Spencer & Spencer (2003). Spencer & Spencer (2003) han presentado un modelo llamado iceberg de competencias, en este modelo hay dos partes aparentes y latentes: en la aparente, se colocan las competencias de habilidad y conocimiento, y en la latente, hay competencias de autoconcepto, atributos y motivación. Según Spencer y Spencer, las más importantes características de una competencia era su capacidad de predecir desempeño o comportamiento laboral futuro en un criterio específico o estándar.

Plantearon el Modelo iceberg (figura 1), que se compone de dos partes: una estaba oculta (incluyendo motivos, rasgos, autopercepción), y el otro era visible (incluyendo conocimientos y habilidades). Identificaron cinco tipos de características de competencia que consisten en motivos, rasgos, autoconcepto, conocimiento y habilidad. Primero los motivos eran las cosas en las que uno pensaba o quería la acción de estímulo. Los motivos impulsaron el comportamiento hacia ciertas metas y lejos de otras. Segundo, rasgos fueron características físicas y respuestas consistentes a Situaciones. En tercer lugar, el autoconcepto eran las actitudes, los valores. Cuarto, el conocimiento era información que uno tenía en áreas específicas. Finalmente, la habilidad era la capacidad de realizar una cierta tarea (Chung & Wu, 2011).

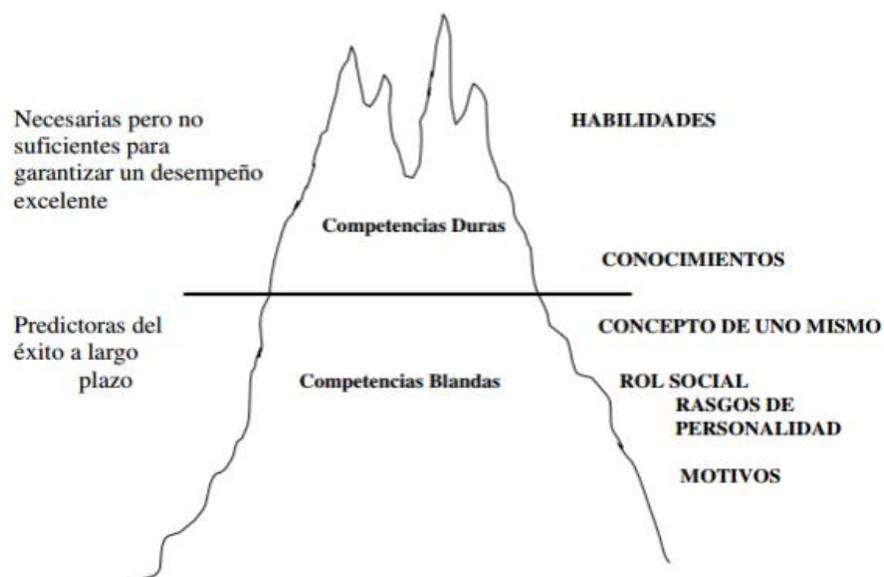


Figura 1. Modelo Iceberg de Spencer & Spencer tomado de Mazzocchi (2015)

En el pico del iceberg se presentan aquellas que se consideran necesarios, pero no son suficientes para que una persona se desempeñe en forma excelente.

Las habilidades: Se refieren a las capacidades cognitivas o de conducta que posee un individuo, se relacionan con las capacidades para llevar a cabo una tarea.

Los Conocimientos: Entendidos como la información con que cuenta una persona con respecto a un área específica.

Los siguientes niveles se representan por debajo del agua y se estima que establecen la diferencia están relacionados con conductas que apuntalan ser exitoso a largo plazo.

Autoconcepto: se refiere a la autoestima y se considera que esto condicionará el comportamiento del individuo.

Rasgos de personalidad: son rasgos y comportamientos de las personas, su carácter y forma de actuar ante determinados hechos, es la imagen proyectada hacia el exterior.

Motivos: es la fuerza que impulsa a un individuo y orienta su forma de actuar.

Las habilidades y conocimientos son también llamadas competencias duras, mientras que las demás son denominadas competencias blandas. En resumen, según Spencer & Spencer (2003) las competencias se pueden clasificar en las siguientes dimensiones (ver tabla 3).

Tabla 3. Dimensiones de las competencias según el modelo de Spencer & Spencer (2003)

Dimensiones de las Competencias	Características
Logro y acción	Orientadas al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa, búsqueda de información.
Ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
Influencia:	Influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
Gerenciales	Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
Cognitivas:	Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica-profesional-de dirección
Eficacia personal	Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento antes los fracasos, flexibilidad.

Fuente: Spencer & Spencer (2003).

2.2.2 Inteligencia organizacional. El término Inteligencia Organizacional es relativamente nuevo en el campo organizacional, se hace referencia que surgió dentro de la empresa IBM a finales de los cincuenta cuando se publicó el artículo “A Business Intelligence System” y se relacionó con la “inteligencia corporativa”, también se le llama “inteligencia empresarial”. En los años 90 el término fue rescatado por Dresner y se le llamó “inteligencia organizacional” (Orozco, 1999).

Rodriguez & Galán (2007), manifiestan que entre los primeros referentes al término Inteligencia Organizacional se tiene a Wilensky (1967), Aeckel & Nolan (1993) quienes señalaron como aspectos importantes: la información externa, la forma de procesarla y las

decisiones tomadas con base en dicha información. Sin embargo, debido a la evolución del término en la actualidad autores como Choo, Cubillo, Halal, McMaster, Orozco la definen como una capacidad y consideran que el conocimiento, la toma de decisiones y el aprendizaje conforma los elementos a considerar en las nuevas organizaciones.

Se considera la importancia del manejo de la información y de la toma de decisiones a partir del conocimiento generado en las organizaciones como elementos para desarrollar la IO en las organizaciones.

Por su parte Senge (2012), concibió las organizaciones inteligentes como un espacio donde las personas se concientizan con respecto a cómo se logra crear la realidad y como puede modificarla, así se enfoca en crearla. Mientras que Torres (2002), señala que la Inteligencia Organizacional está relacionada con detectar, analizar, dar sentido y accionar en combinación con el conocimiento disponible. Es la interacción de varias personas donde se comportante su conocimiento individual y se produce un nuevo conocimiento organizacional, a partir de información interna y externa para generar nuevas capacidades organizacionales.

También Rodríguez & Galán (2007), así como Orozco (2005), definen la Inteligencia Organizacional como la capacidad para analizar el entorno y obtener datos para contrastarlos con la información interna a la organización y derivar de allí información importante que conlleve a tomar decisiones y a definir la orientación estratégica de la organización con base en el conocimiento adquirido desde el interior. Mientras que Halal & Kull (1997), definen la IO como “la capacidad de una organización para crear conocimiento y para adaptarse al ambiente en forma estratégica” (p.10). Según Torres (2002), los componentes de la IO son: cognición, memoria, aprendizaje, comunicación y razonamiento.

2.2.2.1 Modelos de inteligencia organizacional. Mas Basnuevo (2005), en su trabajo expone una recopilación de modelos de IO presentados por diversos autores entre los años entre los años 1976 y 2001. Haber & Mas (2013) afirman que los modelos de Halal, Choo, North y Pöschl así como el de Mas Basnuevo, coinciden en la necesidad de relacionar sistémicamente los procesos que agregan valor en la gestión guiados por: la solución de problemas, la maximización del capital intelectual, la interacción grupal, intercambio de información, la innovación y el fortalecimiento de la estrategia.

2.2.2.2 Teorías de inteligencia organizacional. Ceniceros, Jiménez & Fornelli (2019), en su trabajo organizan en tres momentos la Inteligencia Organizacional y presentan las teorías asociadas a cada etapa.

Institucionalización de la Inteligencia Organizacional (1970-1980):

- a) Teoría de Wilensky
- b) Teoría de Elección Colectiva

Era tecnológica (1980-2008):

- a) Teoría Sistémica
- b) Teoría de la Dirección
- c) Teoría de Actividad

Enfoque al desempeño (2009-2016):

- a) Teoría Cognitiva

b) Teoría de Albrecht.

A continuación, se exponen otras teorías:

a) De la inteligencia colectiva organizacional.

Para Monsalve (2015), desde este enfoque se considera que la IO es más que la reunión de los conocimientos de la organización en virtud que se debe considerar la interacción entre los miembros de la organización en la búsqueda de construcción y generación de nuevo conocimiento potenciando el desarrollo de capacidades para convertir la información recabada en nuevo conocimiento.

b) Del pensamiento sistémico de Peter Senge.

Esta teoría se fundamenta en la necesidad que tiene la organización de desarrollar procesos donde toda la organización intervenga y en tal sentido propone las cinco disciplinas expuestas en su obra: visión compartida, aprendizaje en equipo, pensamiento sistémico, excelencia personal y modelos mentales para evolucionar hacia organizaciones inteligentes (Senge, 1996).

c) Del liderazgo pedagógico.

Según Pozner (2000), esta teoría se relaciona con el liderazgo y está enfocada hacia el sector educativo.

2.2.2.3 Dimensiones de inteligencia organizacional según Senge (1996,2003). Senge (1996) distingue cinco disciplinas o dimensiones para la Inteligencia Organizacional (ver tabla 4).

Tabla 4. Dimensiones para la inteligencia organizacional según Senge (1996)

Dimensiones	Características
Pensamiento sistémico.	Es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas. Es la que integra a las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica
Dominio personal.	Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, y ver la realidad objetivamente.
Modelos mentales.	Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar, que nos impiden actuar libremente con la gente.
Construcción de una visión compartida.	Se refiere a la necesidad de que las metas, los valores y las misiones sean profundamente compartidos dentro de la organización.
Aprendizaje en equipo.	Prioriza la necesidad del diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar a un auténtico pensamiento conjunto.

Fuente: Vásquez (2018).

Una vez expuestas algunas de las teorías relacionadas con las competencias gerenciales, es criterio del autor seguir los planteamientos expuestos por Senge (1996), como línea teórica que guiará el estudio de las competencias gerenciales apegado a las Dimensiones para la Inteligencia Organizacional propuestas en su trabajo. Senge (1996), se acepta porque proporciona una visión holística que muestra a las organizaciones como sistemas vivos que existen dentro de sistemas más grandes. El pensamiento sistémico permite comprender la organización intelectual y los cambios de perspectiva. En lugar de ver a los individuos separados del mundo, se reconocen que son parte del mundo. En lugar de pensar que los factores externos están causando problemas, comprenda cómo sus acciones los están causando. En otras palabras, propone una organización más centrada en el ser humano.

La relación entre las competencias gerenciales y la inteligencia organizacional ha sido estudiada por diversos autores, entre ellos Gholami & Safaee (2015), exponen que la pregunta que siempre hacen los gerentes es ¿cómo trabajar de manera más inteligente?, lo estudiaron desde

la relación entre la inteligencia organizacional y el desempeño de los gerentes en un grupo docente de la Universidad de Garmsar. No se encontró una correlación positiva significativa entre la inteligencia organizacional general y los desempeños de los gerentes de los grupos educativos. Sin embargo, la regresión paso a paso mostró que la aplicación del conocimiento (uno de los componentes de la inteligencia organizacional) fue un predictor significativo del desempeño gerencial en recursos humanos (una de las áreas del desempeño gerencial).

Por su parte Bechir (2008), investigó desde una metodología cualitativa exploratoria, el valor agregado de las variables gestión gerencial y gestión del conocimiento en términos de desempeño para facilitar la comprensión de las relaciones interactivas entre los conceptos y analizar la importancia real de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones de alta tecnología y detectar los fallos y ventajas de los sistemas de gestión implantados y así entender el porqué del posicionamiento estratégico, la credibilidad y el grado de necesidad del intangible como fuente de innovación y por tanto de creación de valor. También se presentan los tipos de relación entre los conceptos y la metodología utilizada para analizar la situación real de las empresas en materia de gestión, gestión del conocimiento y visiones sobre el valor añadido de estos dos elementos por su relación.

2.3 Marco Normativo Legal

Constitución Política de la República de Colombia. Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

Ley establecimientos comerciales (Ley 232 de 1995) por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales

Decreto 596 de 2007 establece: un proyecto de centro comercial debe presentar un “acta de compromiso para la construcción de obras civiles, señalización y demarcación de vías y/o implementación de equipamientos viales en el entorno del proyecto para su adecuada operación, mejorar la seguridad peatonal y vehicular y maximizar el impacto negativo sobre la movilidad del sector”.

La ley 675 de 2001 señala que la propiedad horizontal es una forma especial de dominio, un régimen en el que concurren los derechos de los propietarios de los bienes privados y los bienes comunes, con el fin de garantizar la función social, la seguridad y la convivencia pacífica dentro de los mismos

Decreto 1072 de 2015, Acuerdo 230 de 2006 y Resolución 0705 de 2007 indican, que el centro comercial debe contar con un plan de emergencias, que exponga las amenazas, riesgos, recursos y apoyos en una situación de emergencia.

3. Diseño Metodológico

El planteamiento y desarrollo de un trabajo de investigación requiere describir la estructura y la guía que rige el proceso investigativo. En tal sentido, se expone el tipo de investigación, se indica el nivel que alcanzó el estudio y se expone el diseño que permitió recolectar los datos para procesarlos y obtener los resultados (Palella & Martins, 2012).

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

El estudio se enmarcó en el paradigma positivista aplicando técnicas del método cuantitativo, es descriptivo correlacional en virtud que se estudiaron las relaciones entre las variables Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional identificados en los actores relacionados con el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta. El diseño corresponde a una investigación de campo puesto que se recolectó información directamente en el objeto de estudio.

3.2 Población

Para Palella & Martins (2012), la población la constituyen las unidades de estudio donde se va a desarrollar la investigación y sobre las cuales se obtendrá la información para analizar los datos y obtener resultados que permitan generar conclusiones. Por su parte Hurtado (2000), afirma que la población presenta características similares donde se requiere obtener información.

En el presente estudio se identificó que en la ciudad de Cúcuta a 2021 existían 15 centros comerciales, con los cuales se integró la población de estudio tal como se presenta en la tabla 5.

Tabla 5. Lista de centros comerciales de Cúcuta (Colombia) al año 2021

Lista de Centros Comerciales de Cúcuta (Colombia)	
1	Centro Comercial y Deportivo Quinta Vélez
2	Centro Comercial Jardín Plaza Cúcuta
3	Centro Comercial y de Negocios Ventura Plaza
4	Centro Comercial Unicentro Cúcuta
5	Éxito San Mateo
6	Éxito Avenida 5
7	Éxito Express "Santa Ana"
8	Centro Comercial Palacios
9	Centro Comercial Bolívar.
10	Centro Comercial Plaza de Los Andes.
11	Homecenter – Sodimac.
12	Centro Comercial Gran Boulevard.
13	Centro Comercial River Plaza.
14	Centro Comercial El OITÍ.
15	Centro Comercial Alejandría.

3.3 Muestra

En este trabajo dado el pequeño tamaño de la población se consultó a la totalidad de los gerentes de los centros comerciales identificados en la tabla 5. Tal como lo recomienda Palella & Martins (2012), cuando la población es pequeña (menor a 30 unidades informantes) se exige la consideración de una muestra y se toma toda la población. Por ello, se solicitó opinión a los 15 gerentes de los centros comerciales detallados en la ciudad de Cúcuta.

3.4 Técnicas y Procedimiento para la Recolección de Datos

En el proceso investigativo existen diferentes métodos y técnicas para recolectar la información (Sautu, Boniolo, Dalle & Elbert, 2005). Haciendo la salvedad que las técnicas pueden utilizarse en diferentes métodos. Mientras que Hernández, Fernández & Baptista (2014) afirman que corresponde a los medios para recabar la información de la muestra correspondiente.

En el trabajo se efectuó una investigación documental para indagar con respecto a las variables objeto de estudio y los modelos teóricos seleccionados al sistematizar la investigación. La técnica utilizada fue la revisión documental y la clasificación de la información de acuerdo con los criterios de selección definidos por el investigador, la cual se organizó en tablas diseñadas para tal fin. En el trabajo de campo se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento de recolección de datos se aplicó el cuestionario. En este caso, el instrumento contempló preguntas cerradas con una escala Likert de cinco opciones y de selección simple que permitió indagar con respecto a las variables: Capacidades Gerenciales y la Inteligencia Organizacional. En cuanto a la estadística de fiabilidad, la prueba a que fue sometido el cuestionario mostro un Alfa de Cronbach de 0,961 el cual corresponde a un instrumento confiable para su aplicación.

3.5 Técnicas de Análisis de la Información

Una vez culminada la etapa de recolección de datos se efectuó el análisis respectivo, para ello se utilizaron hojas de cálculo electrónicas que permitieron apoyar el desarrollo de los objetivos planteados en el estudio. Los resultados se presentaron en tablas y figuras para visualizar los hallazgos y tendencias resultantes del estudio. Se utilizaron técnicas de estadística descriptiva para analizar los datos que surgieron del análisis de la información. Para el procesamiento de las encuestas se utilizó el software estadístico SPSS v25 de IBM.

La relación o vinculación entre las variables se efectuó a través del análisis de correlaciones, el tipo de correlación fue definido por las características de las variables y el tipo de dato a analizar lo que permitió decantar por utilizar la correlación de Spearman dado que las variables se clasificaron como ordinales. También se recurrió al diseño de tablas cruzadas para estudiar la relación descriptiva entre las dimensiones de las variables propuestas y a partir de los resultados

extraer las conclusiones y recomendaciones pertinentes del estudio.

3.6 Sistematización de la Información

En la tabla 6 se presenta la sistematización de las variables propuestas para el estudio.

Tabla 6. Sistematización de la información

Sistematización de la información						
Objetivo General: Evaluar las Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional en la gerencia del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta						
Objetivo	Teoría	Variable	Dimensiones	Indicador	Pregunta	
Identificar las competencias gerenciales en la gerencia del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta	El Enfoque por Competencias en la Gestión de Recursos Humanos Modelo de Spencer & Spencer (2003)	Competencias gerenciales (las variables propuestas en el trabajo son las competencias gerenciales y la Inteligencia Organizacional)	Logro y Acción	Está orientado al resultado para el cumplimiento de los objetivos	1	
				Promueve la atención al orden, calidad y perfección para optimizar los recursos	2	
				Fomenta el espíritu de iniciativa para observar el entorno y proponer nuevas formas de hacer las cosas	3	
				Contribuye a la búsqueda de la información para alimentar nuevos procesos y formas de acción	4	
				Tiene sensibilidad interpersonal para apoyar a su equipo	5	
			Influencia	Promueve la orientación al cliente para identificar sus expectativas	6	
				Se caracteriza por su persuasión e influencia para el logro de los objetivos	7	
				Se caracteriza por su conciencia organizativa para optimizar los procesos en la empresa	8	
				Contribuye a la construcción de relaciones para escuchar y transmitir ideas	9	
				Directivas	Orienta el desarrollo de los otros para potenciar sus habilidades	10
						11

Sistematización de la información

Objetivo General: Evaluar las Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional en la gerencia del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta

Objetivo	Teoría	Variable	Dimensiones	Indicador	Pregunta
				innovadoras	12
				Se caracteriza por sus actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal	13
				Promueve el trabajo en grupo y cooperación para el cumplimiento de la misión de la empresa	
				Ejerce liderazgo de grupos para guiar hacia el logro de la Visión	
			Cognitivas	Tiene pensamiento analítico para guiar a la empresa y apoyar a su equipo	14
				Se caracteriza por el pensamiento conceptual para reforzar la toma de decisiones.	15
				Posee capacidades técnicas, profesionales y directivas para apoyar al equipo y promover acciones innovadoras	16
				Manifiesta autocontrol	17
				Tiene confianza en sí mismo para contribuir al logro de los objetivos	18
				Muestra flexibilidad buscando establecer acuerdos que agreguen valor a la empresa	19
			Eficacia Personal	Fomenta hábitos de organización y mejora para promover y facilitar la gestión de proyectos	20

Objetivo	Teoría	Variable	Dimensiones	Indicador	Pregunta
Determinar los niveles de Inteligencia Organizacional en la gerencia del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta	La Organización Inteligente Modelo de Senge (1996, 2002)	Inteligencia Organizacional	Pensamiento sistémico.	Se promueven nuevas ideas entre los miembros del equipo	21
				Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones organizacionales	22
				Divulga a su personal el mensaje de la misión institucional	23
			Dominio personal.	Promueve la innovación para fortalecer la organización	24
				Promueve el aprendizaje continuo entre los trabajadores	25
				Se considera importante el flujo continuo de información para optimizar las operaciones y procesos en la organización	26
			Modelos mentales.	Se alienta la creación de una Visión personal en los trabajadores	27
				Se atienden las sugerencias con respecto a innovaciones en la empresa	28
				Se alienta el aprendizaje exploratorio con respecto a los procesos de la empresa	29
			Construcción de una visión compartida.	Los directivos se involucran en reforzar la Visión y valores de la empresa	30
				Se asume el compromiso con los objetivos planteados	31
				Se comparte el impacto de los eventos que involucran a la organización	32
			Aprendizaje en equipo.	Se propicia el intercambio de aprendizajes entre los trabajadores	33
				Se utiliza el aprendizaje colectivo para involucrar a los trabajadores	34
				Los problemas se consideran como parte de una estructura mayor, es decir se involucra al personal en su análisis	35

Las competencias se conformaron siguiendo los modelos teóricos expuestos como línea teórica a seguir (tabla 3 y tabla 4) del trabajo.

4. Análisis y Discusión de Resultados

A continuación, se presentan los resultados del procesamiento de la información obtenida a través de los cuestionarios aplicados a los gerentes del sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta.

En primer lugar, se muestran los hallazgos de la información general. Inicialmente en la figura 2 se muestra la clasificación según el sexo. Se puede observar, de acuerdo con las respuestas de los encuestados, que entre los gerentes del sector de la propiedad horizontal centros comerciales en la ciudad de Cúcuta el 68,75% corresponde a hombres y el 31,25% a mujeres.

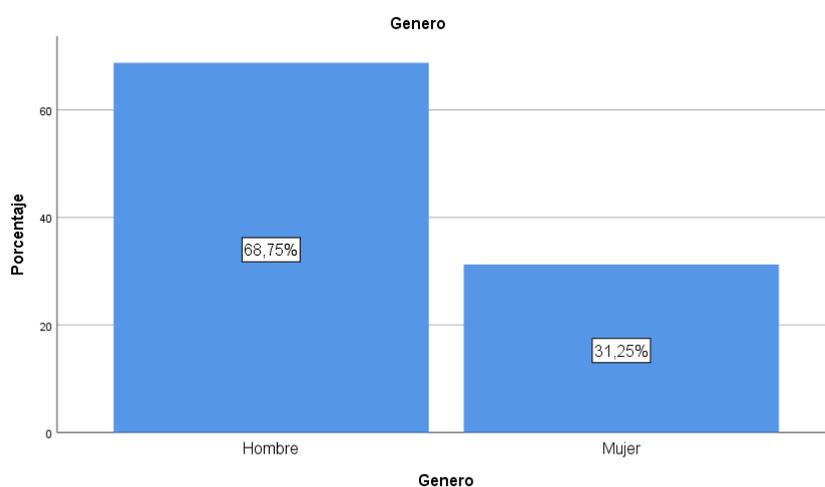


Figura 2. Clasificación de los encuestados según el género en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

Seguidamente se muestra en la figura 3 la clasificación de acuerdo con la posición que ocupa en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. Se observa que el 75% son gerentes/supervisores y el 25% directivos.

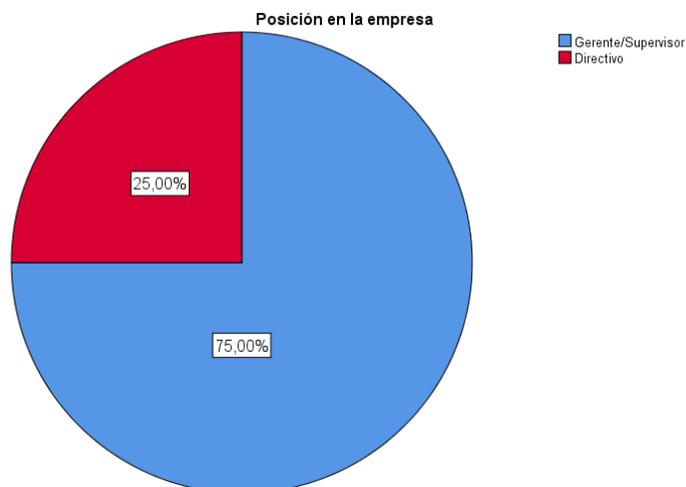


Figura 3. Clasificación según la posición que ocupa en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

La muestra consultada quedó conformada mayoritariamente por hombres que ocupan posiciones de gerentes/supervisores. El resultado difiere de los reportes de otras ciudades, por ejemplo, según Díaz (2022) se considera que en Bogotá las mujeres gerencian un 90% de los centros comerciales, mientras que en Medellín cada vez son más las mujeres que ocupan esos cargos.

4.2 Identificación de las Competencias Gerenciales en la Gerencia del Sector de la Propiedad Horizontal (Centros Comerciales) en la Ciudad de CÚCUTA

Las competencias gerenciales se estudiaron desde las dimensiones: competencias de logro y acción, competencias de influencia, competencias directivas, competencias cognitivas y competencias de eficacia personal siguiendo las recomendaciones del modelo de Spencer & Spencer (2003).

4.2.1 Competencias de logro y acción en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. Los resultados de la dimensión competencias de logro y acción se presentan en la tabla 7. Los encuestados manifestaron con un 100% que siempre están orientados a los resultados, es decir, se considera que en el sector están alineadas con la habilidad para enfocarse en el logro de los objetivos. Con respecto a la atención al orden, calidad y perfección para optimizar los recursos un 75% manifestó siempre y un 25% señaló casi siempre, este indicador se relaciona con la reducción de la incertidumbre y mantener el orden (Spencer & Spencer, 1999).

Con relación al indicador espíritu de iniciativa para observar el entorno y proponer nuevas formas de hacer las cosas, un 75% señaló siempre mientras que un 25% indicó casi siempre, en este sentido, los encuestados consideran que están orientados hacia la proactividad y la gestión estratégica, los cuales son características del espíritu de iniciativa (Spencer & Spencer, 1999). Otro indicador estudiado corresponde a la búsqueda de la información para alimentar nuevos procesos y formas de acción, en este caso un 75% respondió siempre y un 25% señaló casi siempre, la búsqueda de información se refiere a la intención de la persona de profundizar en los hechos, en revisar exhaustivamente para apoyar la gestión. Finalmente se indagó con relación a la sensibilidad interpersonal, a este requerimiento un 75% indicó siempre y un 25% casi siempre. En este indicador se busca identificar el nivel de empatía y de sensibilidad hacia otras personas.

Tabla 7. Indicadores de las competencias de logro y acción en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Está orientado al resultado para el cumplimiento de los objetivos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Promueve la atención al orden, calidad y perfección para optimizar los recursos	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%
Fomenta el espíritu de iniciativa para observar el entorno y proponer nuevas formas de hacer las cosas	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%
Contribuye a la búsqueda de la información para alimentar nuevos procesos y formas de acción	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%
Tiene sensibilidad interpersonal para apoyar a su equipo	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%

Seguidamente se presenta el análisis estadístico de los indicadores de las competencias de logro y acción (tabla 8). Se encontró que el indicador, orientado al resultado para el cumplimiento de los objetivos fue el mayor puntuado, alcanzó una media de 5,00; es decir, todos los encuestados respondieron que tienen esa competencia. Los demás indicadores obtuvieron una media de 4,75 con igual coeficiente de variación de 0,094 para todos ellos, esto significa que la dispersión en las respuestas fue bastante homogénea. El coeficiente de variación se relaciona con la media y se utiliza para efectuar la comparación entre conjuntos de datos sin importar las unidades en que se encuentren expresadas.

Tabla 8. Estadísticos descriptivos de los indicadores asociados a la dimensión competencias de logro y acción

	Media		Desv. Desviación	Coef. de Variación
	Estadístico	Desv. Error	Estadístico	Estadístico
Está orientado al resultado para el cumplimiento de los objetivos	5	0	0	0,000
Promueve la atención al orden, calidad y perfección para optimizar los recursos	4,75	0,112	0,447	0,094
Fomenta el espíritu de iniciativa para observar el entorno y proponer nuevas formas de hacer las cosas	4,75	0,112	0,447	0,094
Contribuye a la búsqueda de la información para alimentar nuevos procesos y formas de acción	4,75	0,112	0,447	0,094
Tiene sensibilidad interpersonal para apoyar a su equipo	4,75	0,112	0,447	0,094

Seguidamente se efectuó una agrupación de los indicadores para describir la dimensión competencia de logro y acción. El resultado revela que en un 100% los encuestados señalan que la dimensión competencias de logro y acción está siempre presente en los directivos y supervisores en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta, tal como se expone en la tabla 9.

Tabla 9. Total competencias de logro y acción en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	S	100,0	100,0	100,0

Las competencias de logro y acción están mayormente enfocadas en la acción, así como hacia el logro más que a impactar a otras personas (Spencer & Spencer, 1999).

4.2.2 Competencias de influencia en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. A continuación, se exponen los resultados para las competencias de influencia en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta (ver tabla 10). En primer lugar, se indagó con respecto a la orientación al cliente para identificar sus expectativas, a esto un 68,8% respondió siempre, un 31,3% indicó casi siempre. La orientación al cliente se refiere al trabajo para atender las necesidades de alguien que solicita información, productos o servicios.

Con respecto a la persuasión e influencia para el logro de los objetivos, un 50% respondió siempre, mientras que un 43,8% señaló casi siempre y un 6,3% escogió a veces. Este indicador trata sobre apoyarse en la razón, así como en la lógica para mostrar a los demás posibles beneficios. Otro elemento analizado fue la conciencia organizativa para optimizar los procesos, a este indicador un 56,3% señaló siempre, mientras que un 37,5% respondió casi siempre y un 6,3% dijo a veces. Para Spencer & Spencer (1999) se relaciona con la habilidad de las personas para comprender las relaciones que se establecen en las organizaciones desde el punto de vista del poder. También se analizó la construcción de relaciones para escuchar y transmitir ideas, en este aspecto, un 75% indicó siempre y un 25% señaló casi siempre. Este aspecto indica que la persona es capaz de establecer una red de relaciones que ayuden a alcanzar los objetivos.

Tabla 10. Competencias de influencia en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Promueve la orientación al cliente para identificar sus expectativas	0,0%	0,0%	0,0%	31,3%	68,8%
Se caracteriza por su persuasión e influencia para el	0,0%	0,0%	6,3%	43,8%	50,0%

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
logro de los objetivos					
Se caracteriza por su conciencia organizativa para optimizar los procesos en la empresa	0,0%	0,0%	6,3%	37,5%	56,3%
Contribuye a la construcción de relaciones para escuchar y transmitir ideas	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%

Los estadísticos descriptivos de los indicadores relacionados con la dimensión competencias de influencia se exponen en la tabla 11. Se tiene que el indicador construcción de relaciones presentó el mayor valor medio con 4,75 así como también el menor coeficiente de variación con 0,09 cual significa que las respuestas fueron bastantes homogéneas. El menor valor de la media con 4,44 lo presentó el indicador persuasión e influencia. También se identificó que la mayor dispersión en las respuestas se presentó con el indicador conciencia organizativa para optimizar los procesos en la empresa y con persuasión e influencia con 0,14.

Tabla 11. Estadísticos descriptivos de los indicadores asociados a la dimensión competencias de influencia

	Media		Desv. Desviación	Coef. de Variación
	Estadístico	Desv. Error	Estadístico	Estadístico
Promueve la orientación al cliente para identificar sus expectativas	4,69	0,12	0,479	0,10
Se caracteriza por su persuasión e influencia para el logro de los objetivos	4,44	0,157	0,629	0,14
Se caracteriza por su conciencia organizativa para optimizar los procesos en la empresa	4,5	0,158	0,632	0,14
Contribuye a la construcción de relaciones para escuchar y transmitir ideas	4,75	0,112	0,447	0,09

La agrupación de variables para analizar la estructura de la dimensión competencias de influencia (figura 4) muestra que un 75% se distingue que la competencia de influencia siempre está presente y un 25% se percibe como casi siempre en su desempeño laboral.

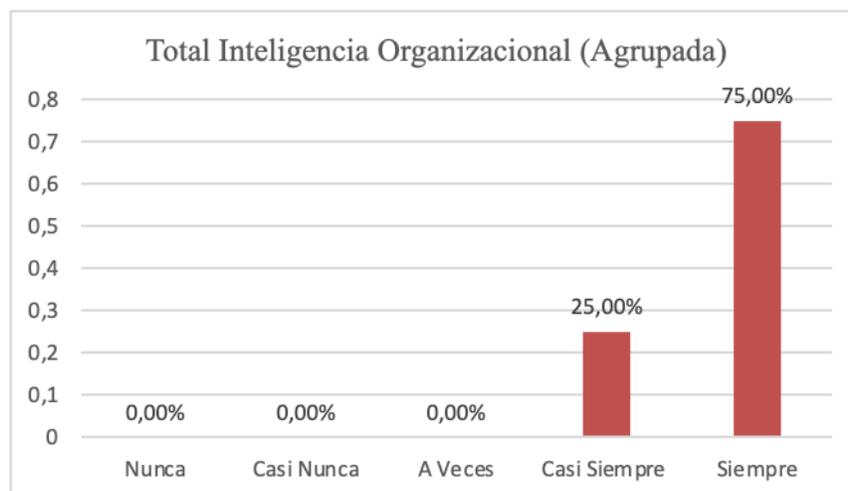


Figura 4. Competencias de influencia en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

4.2.3 Competencias directivas en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. Se estudian ahora las competencias directivas en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta (ver tabla 12). En este sentido los resultados de la encuesta muestran que para la orientación al desarrollo de otras personas un 62,5% respondió siempre, un 31,3% indicó casi siempre y un 6,3% respondió casi nunca. Los directivos con este enfoque se caracterizan por estimular positivamente para el desempeño futuro proporcionando sugerencias que permitan el mejoramiento. También se estudió el asertividad y la utilización del poder formal, en este caso un 50% señaló siempre, un 37,5% indicó casi siempre y un 12,5% reportó a veces. Para Spencer & Spencer (1999), el indicador guarda relación con la directividad, entendida esta como el tono utilizado para hacer que las demás personas atiendan y den cumplimiento a sus deseos.

Con respecto al trabajo en grupo y cooperación para cumplir con la misión empresarial, un 75% respondió siempre, un 18,8% indicó casi siempre y un 6,3% manifestó a veces. A este indicador se le asocia con la intencionalidad y disposición para trabajar y cooperar con otro grupo de personas. También se indagó con respecto al liderazgo para lograr la Visión, en este sentido, un 56,3% señaló siempre, un 37,5% manifestó casi siempre y un 6,3% señaló a veces. Este indicador se relaciona con el nivel de influencia y la dirección de otros responsablemente.

Tabla 12. Competencias directivas en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Orienta el desarrollo de los otros para potenciar sus habilidades innovadoras	0,0%	6,3%	0,0%	31,3%	62,5%
Se caracteriza por sus actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal	0,0%	0,0%	12,5%	37,5%	50,0%
Promueve el trabajo en grupo y cooperación para el cumplimiento de la misión de la empresa	0,0%	0,0%	6,3%	18,8%	75,0%
Ejerce liderazgo de grupos para guiar hacia el logro de la Visión	0,0%	0,0%	6,3%	37,5%	56,3%

Enseguida se presentan los estadísticos descriptivos para los indicadores asociados a las competencias directivas (ver tabla 13). Se puede detallar que el indicador relacionado con promover el trabajo en grupo y la cooperación alcanzó la media más alta con 4,69 y la menor dispersión en las respuestas con un coeficiente de variación de 0,128. En cuanto al indicador que presento menor valor de la media fue orientarse al desarrollo de los otros al igual que el indicador ejercer liderazgo con 4,5. El indicador orientarse al desarrollo de los otros mostró también la mayor dispersión en las respuestas por parte de los encuestados con 0,18.

Tabla 13. Estadísticos descriptivos para los indicadores asociados a las competencias directivas

	Media		Desv. Desviación	Coef. de Variación
	Estadístico	Desv. Error	Estadístico	Estadístico
Orienta el desarrollo de los otros para potenciar sus habilidades innovadoras	4,5	0,204	0,816	0,181
Se caracteriza por sus actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal	4,37	0,18	0,719	0,165
Promueve el trabajo en grupo y cooperación para el cumplimiento de la misión de la empresa	4,69	0,151	0,602	0,128
Ejerce liderazgo de grupos para guiar hacia el logro de la Visión	4,5	0,158	0,632	0,140

Seguidamente se agruparon los indicadores asociados a las competencias directivas obteniendo como resultado que un 75% se percibe que siempre están presentes los elementos relacionados con las competencias directivas y un 25% se distingue que casi siempre están presentes en su desempeño (ver figura 5).

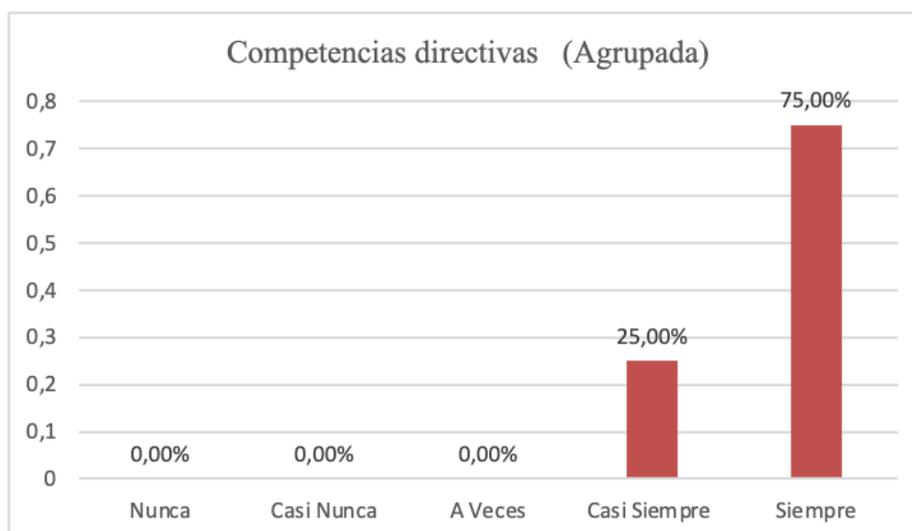


Figura 5. Competencias directivas en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

Para Martínez, Hernández & Gómora (2016), las competencias directivas están conformadas por los conocimientos, habilidades y actitudes que tiene un directivo o un gerente para desarrollar y optimizar sus actividades en la organización.

4.2.4 Dimensión competencias cognitivas en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. Acto seguido, se muestran los resultados para la dimensión competencias cognitivas en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta (ver tabla 14). En cuanto al indicador pensamiento analítico, un 62,5% respondió siempre, por su parte un 18,8% señaló casi siempre y un 18,8% señaló a veces. Este tipo de pensamiento se basa en el análisis de la información. En lo que respecta al pensamiento conceptual un 56,3% respondió siempre, un 37,5% casi siempre, mientras que un 6,3% señaló a veces. Este indicador trata sobre la capacidad que permite la identificación de situaciones problemáticas, clasificar información clave e identificar situaciones que no se ven claramente en momentos difíciles (Alles, 2002). También se consultó en cuanto a las capacidades técnicas, profesionales y directivas. En este caso un 62,5% respondió siempre, mientras que un 31,3% respondió casi siempre y un 6,3% se inclinó por a veces. Esta competencia se relaciona con la generación de confianza con base en el desempeño profesional.

Tabla 14. Competencias cognitivas en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Tiene pensamiento analítico para guiar a la empresa y apoyar a su equipo	0,0%	0,0%	18,8%	18,8%	62,5%
Se caracteriza por el pensamiento conceptual para reforzar la toma de decisiones	0,0%	0,0%	6,3%	37,5%	56,3%
Posee capacidades técnicas, profesionales y directivas para apoyar al equipo y promover acciones innovadoras	0,0%	0,0%	6,3%	31,3%	62,5%

El análisis estadístico descriptivo de los indicadores relacionados con las competencias cognitivas (ver tabla 15) permite afirmar que el indicador capacidades técnicas, profesionales y directivas mostró la mejor puntuación con una media de 4,56 así como la menor dispersión en las respuestas con un coeficiente de variación de 0,138. Por su parte el indicador pensamiento analítico presentó el menor valor medio con 4,44 y también mostró la mayor dispersión en las respuestas con un coeficiente de variación de 0,183.

Tabla 15. Estadísticos descriptivos de los indicadores relacionados con las competencias cognitivas

	Media		Desv. Desviación	Coef. de Variación
	Estadístico	Desv. Error	Estadístico	Estadístico
Tiene pensamiento analítico para guiar a la empresa y apoyar a su equipo	4,44	0,203	0,814	0,183
Se caracteriza por el pensamiento conceptual para reforzar la toma de decisiones	4,5	0,158	0,632	0,140
Posee capacidades técnicas, profesionales y directivas para apoyar al equipo y promover acciones innovadoras	4,56	0,157	0,629	0,138

La agrupación de los indicadores permitió identificar que las competencias cognitivas en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta en un 81,25% de los encuestados se perciben que están siempre presentes las competencias cognitivas y un 18,75% se considera que casi siempre se identifican en sus labores (ver figura 6).

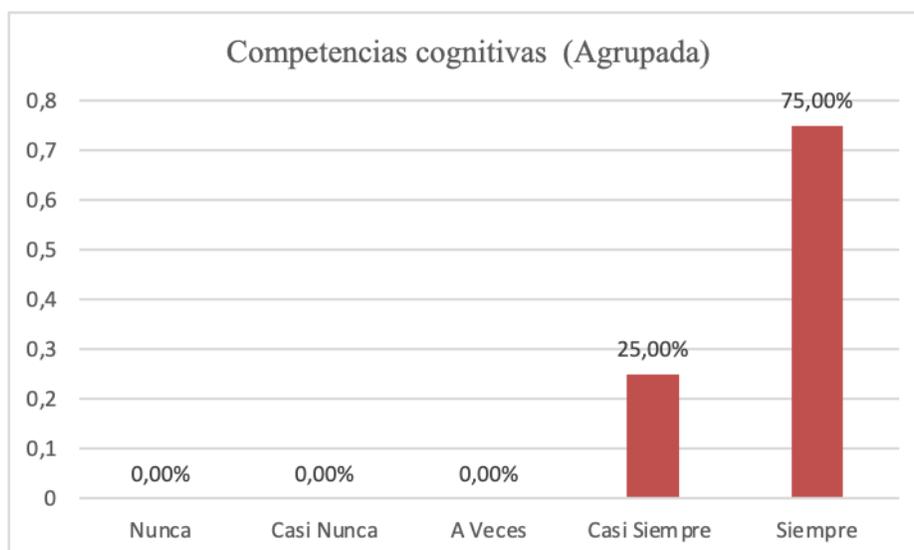


Figura 6. Competencias cognitivas en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

Las competencias cognitivas para Spencer & Spencer (1999), se refieren al trabajo que realizan las personas para comprender situaciones que se puedan convertir en amenazas u oportunidades, así como también profundizar en conocimientos a partir de la iniciativa intelectual.

4.2.5 Competencias de eficacia personal en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. A continuación, se exponen los resultados para la competencias de eficacia personal en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta (ver tabla 16). Los hallazgos muestran que en el indicador autocontrol un 56,3% respondió siempre, un 37,5% manifestó casi siempre y un 6,3% señaló a veces. El autocontrol como competencia se relaciona con evitar reacciones emocionales que pueden conducir a tomar decisiones equivocadas. Por su parte en cuanto a la confianza en sí mismo, un 68,8% manifestó siempre y un 31,3% indicó casi siempre. Este elemento corresponde a la capacidad de auto consideración con relación a lo que es al relacionarlo con su propio

desempeño.

En cuanto a la flexibilidad, un 68,8% señaló siempre y un 31,3% respondió casi siempre. La flexibilidad concierne a la adaptación a situaciones y equipos de trabajo diferentes para modificar su posición en un momento determinado. A propósito de los hábitos de organización y mejora un 50% señaló siempre, mientras que un 37,5% indicó casi siempre, por su parte un 6,3% respondió a veces y un 6,3% se inclinó por casi nunca. El indicador se relaciona con la tendencia a corregir hábitos inadecuados que no generen beneficio a la organización.

Tabla 16. Competencias de eficacia personal en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Manifiesta autocontrol	0,0%	0,0%	6,3%	37,5%	56,3%
Tiene confianza en sí mismo para contribuir al logro de los objetivos	0,0%	0,0%	0,0%	31,3%	68,8%
Muestra flexibilidad buscando establecer acuerdos que agreguen valor a la empresa	0,0%	0,0%	0,0%	31,3%	68,8%
Fomenta hábitos de organización y mejora para promover y facilitar la gestión de proyectos	0,0%	6,3%	6,3%	37,5%	50,0%

El análisis estadístico descriptivo de los indicadores relacionados con la competencia de eficacia personal (ver tabla 17) permite exponer que los indicadores confianza en sí mismo, así como ser flexible presentaron el mayor valor de la media con 4,69; también se detalla que ambos indicadores mostraron la menor dispersión en las respuestas con 0,102. Por su parte el indicador relacionado con fomentar hábitos de organización y mejora mostró el menor valor medio con 4,31 y la mayor dispersión en las respuestas de los encuestados con 0,203.

Tabla 17. Estadísticos descriptivos de los indicadores relacionados con la competencia de eficacia personal

	Media		Desv. Desviación	Coef. de Variación
	Estadístico	Desv. Error	Estadístico	Estadístico
Manifiesta autocontrol	4,5	0,158	0,632	0,140
Tiene confianza en sí mismo para contribuir al logro de los objetivos	4,69	0,12	0,479	0,102
Muestra flexibilidad buscando establecer acuerdos que agreguen valor a la empresa	4,69	0,12	0,479	0,102
Fomenta hábitos de organización y mejora para promover y facilitar la gestión de proyectos	4,31	0,218	0,873	0,203

Seguidamente en la figura 7 se muestra la agrupación de los indicadores para determinar el resultado de las competencias de eficacia personal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. Se encontró que un 75% de los encuestados siempre tienen presentes las competencias de eficacia personal, mientras que un 25% casi siempre se identifica esa competencia en su trabajo.

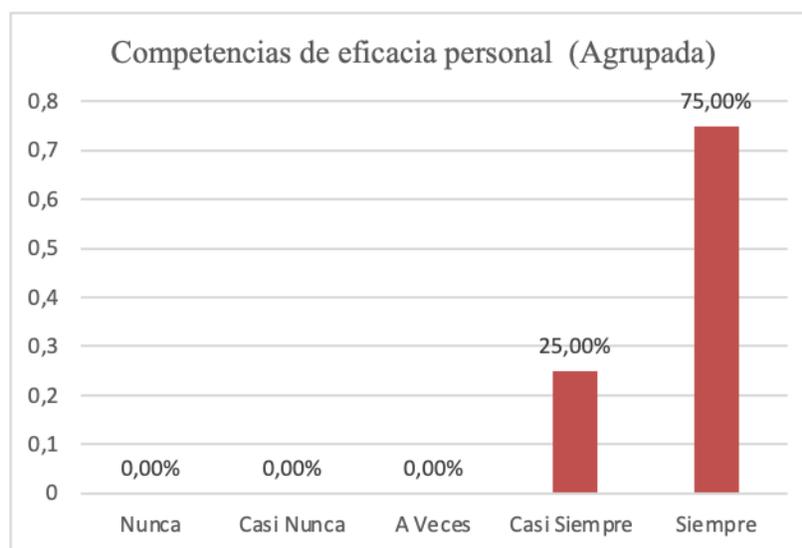


Figura 7. Competencias de eficacia personal en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

Para Maella (2010), las competencias de eficacia personal conducen a obtener buenos resultados al complementar el comportamiento individual con respecto a las demás personas y su desempeño.

4.2.6 Variable competencias gerenciales en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. A continuación se presentan los resultados obtenidos para la variable Competencias Gerenciales en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta (ver figura 8). Los hallazgos muestran que un 87,5% de los encuestados siempre están presentes las capacidades relacionadas con las competencias gerenciales mientras que en un 12,5% casi siempre están presentes como herramientas para desarrollar sus funciones.

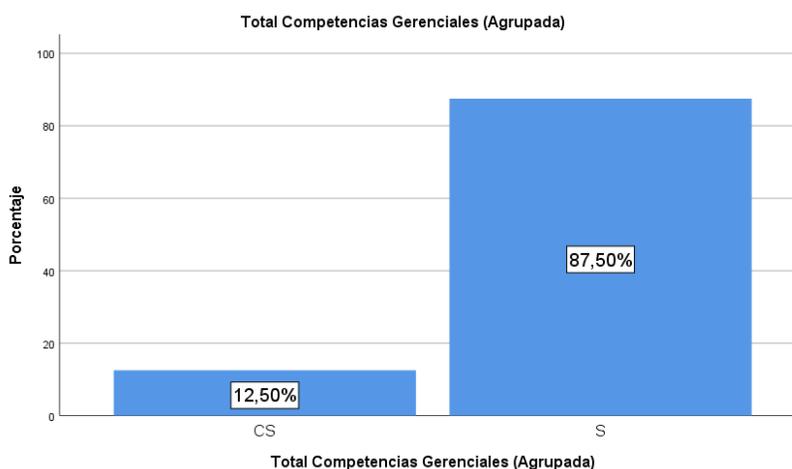


Figura 8. Competencias gerenciales en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

Para Spencer & Spencer (1999), las competencias gerenciales se enfocan en el desarrollo de las demás personas, la dirección del personal, el enfoque en la mejora y optimización del trabajo en equipo y la construcción de redes de cooperación en las organizaciones. Igualmente, Bravo

(2011), afirma que aquí confluyen una serie de rasgos individuales que permite diferenciar el desempeño entre directivos, gerentes y supervisores con respecto a sus pares en una organización o sector. De los autores citados se extrae que las competencias gerenciales son referentes para evaluar el desempeño y ello lleva a que deben ser medibles para establecer puntos de comparación. En este trabajo el estudio muestra que los encuestados mayoritariamente perciben que cuentan con las competencias gerenciales requeridas para desempeñarse exitosamente en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta.

4.3 Determinación de los Factores de Inteligencia Organizacional en la Gerencia del Sector de la Propiedad Horizontal (Centros Comerciales) en la Ciudad de Cúcuta

La Inteligencia Organizacional en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta se estudió a partir de las dimensiones: pensamiento sistémico; dominio personal; modelos mentales; construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo.

4.3.1 Dimensión pensamiento sistémico en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. Los resultados de la dimensión pensamiento sistémico en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta se exponen en la tabla 18. En primer lugar, se indagó con respecto a promover nuevas ideas en el equipo de trabajo, en este indicador un 68,8% respondió siempre, por su parte un 18,8% señaló casi siempre, mientras que un 12,5% señaló a veces. Promover nuevas ideas es importante dado que potencia el desarrollo del pensamiento creativo en las organizaciones. Seguidamente se averiguó con relación a permitir que los empleados participen en la toma de decisiones. A esto un 62,5% manifestó siempre, un 25% casi siempre y un 6,3% señaló a veces. Se considera que, participar en la toma de decisiones permite a los empleados mejorar la satisfacción laboral e impactar positivamente en la productividad, así como también en el

desarrollo personal.

Tabla 18. Pensamiento sistémico en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se promueven nuevas ideas entre los miembros del equipo	0,0%	0,0%	12,5%	18,8%	68,8%
Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones organizacionales	6,3%	0,0%	6,3%	25,0%	62,5%
Divulga a su personal el mensaje de la misión institucional	0,0%	0,0%	6,3%	25,0%	68,8%

El análisis estadístico muestra que el indicador que hace referencia a la divulgación de la Misión fue el indicador mas relevante con una media de 4,63 así como también con la menor variabilidad con un coeficiente de variación de 0,134. También se encontró que permitir la participación de los empleados en la toma de decisiones presentó el menor valor con una media de 4,38, también mostró la mayor variabilidad en las respuestas con un coeficiente de variación de 0,248 (ver tabla 19).

Tabla 19. Estadísticos descriptivos de los indicadores asociados a la dimensión pensamiento sistémico

	Media		Desv. Desviación	Coef. de Variación
	Estadístico	Desv. Error	Estadístico	Estadístico
Se promueven nuevas ideas entre los miembros del equipo	4,56	0,182	0,727	0,159
Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones organizacionales	4,38	0,272	1,088	0,248
Divulga a su personal el mensaje de la misión institucional	4,63	0,155	0,619	0,134

Acto seguido, se presenta el resultado de la agrupación de los indicadores asociados a la dimensión pensamiento sistémico (ver figura 9). Se encontró que en un 68,75% de los encuestados se encuentran siempre presentes los elementos asociados a esta dimensión, mientras que en un 25% se identifican casi siempre y en un 6,25% se identifican a veces los indicadores en el desempeño de las funciones en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta con el fin de desarrollar la inteligencia organizacional

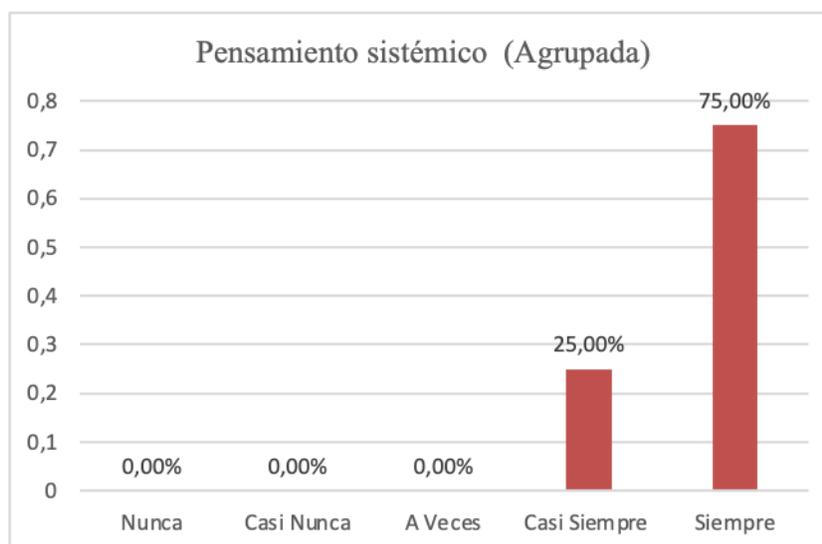


Figura 9. Pensamiento sistémico en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

4.3.2 Dimensión dominio personal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. Se presentan ahora los resultados de la consulta relacionada con los indicadores asociados a la dimensión dominio personal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta (ver tabla 20). Se encontró que promover la innovación fue señalada con un 81,3% como siempre presente, mientras que un 18,8% señaló que a veces. Para Canales (2021), las organizaciones deben enfocarse en la innovación y asimilarla como un proceso sistemático apoyado en cinco factores engranados, esto son: el liderazgo, los resultados, las habilidades, los procesos y la cultura y debe

ser propiciada en todos los niveles de la organización.

Con respecto a promover el aprendizaje continuo, un 62,5% señaló siempre, por su parte un 31,3% respondió casi siempre y un 6,3% señaló a veces. El aprendizaje continuo consiste en dar a las personas la oportunidad de perfeccionar las habilidades y talentos que ya utilizan en el lugar de trabajo. En cuanto a considerar la importancia del flujo de la información, un 62,5% respondió siempre, mientras que un 37,5% señaló casi siempre. A este respecto Fernández (2011), afirma que el procesamiento de la información es una habilidad general muy importante que permite la toma de decisiones, la resolución de problemas y la investigación eficaz.

Tabla 20. Indicadores asociados a la dimensión dominio personal en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Promueve la innovación para fortalecer la organización	0,0%	0,0%	18,8%	0,0%	81,3%
Promueve el aprendizaje continuo entre los trabajadores	0,0%	0,0%	6,3%	31,3%	62,5%
Se considera importante el flujo continuo de información para optimizar las operaciones y procesos en la organización	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%

Enseguida se presenta el resultado del análisis estadístico descriptivo de los indicadores asociados a la dimensión dominio personal en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta (ver tabla 21). En la tabla se observa que los indicadores promover la innovación, así como manejar la información presentaron el valor medio más alto con 4,63 puntos, no obstante se evidencia que en el indicador manejo de la información las respuestas fueron más homogéneas con un coeficiente de variación de 0,108 frente a un 0,174 de promover la innovación. El indicador promover el aprendizaje continuo alcanzo una media de

4,56 con un coeficiente de variación de 0,138 evidenciando que las respuestas fueron más dispersas.

Tabla 21. Estadísticos descriptivos de los indicadores asociados a la dimensión dominio personal en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Media		Desv. Desviación	Coef. de Variación
	Estadístico	Desv. Error	Estadístico	Estadístico
Promueve la innovación para fortalecer la organización	4,63	0,202	0,806	0,174
Promueve el aprendizaje continuo entre los trabajadores	4,56	0,157	0,629	0,138
Se considera importante el flujo continuo de información para optimizar las operaciones y procesos en la organización	4,63	0,125	0,5	0,108

Se procedió a agrupar los indicadores de la dimensión dominio personal para el desarrollo de la inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. Se encontró que en los encuestados se identifica en un 81,25% que esta dimensión siempre está presente en los directivos y gerentes mientras que en un 18,75 está presente casi siempre (ver figura 10).

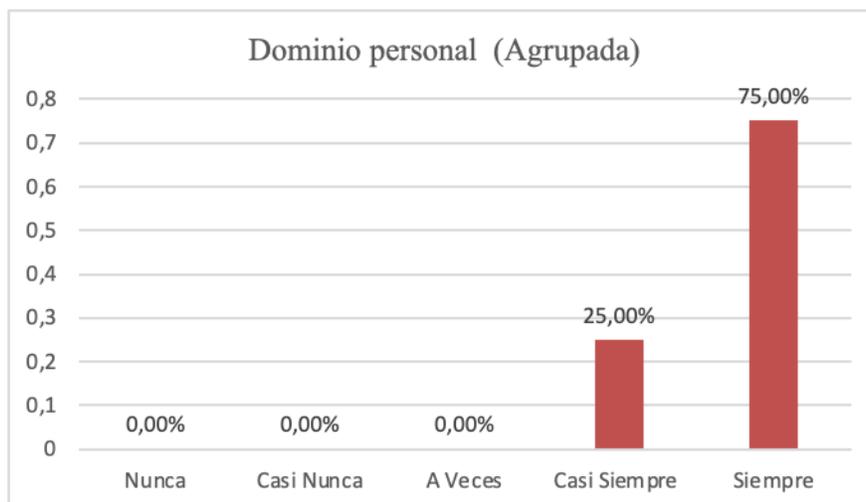


Figura 10. Dominio personal en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

El dominio personal como competencia según Senge (1996), es una expresión de crecimiento personal y la disciplina de aprender a abordar la vida de manera creativa en lugar de simplemente reactiva.

4.3.3 Dimensión modelos mentales en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. Enseguida se presentan los resultados de los indicadores asociados a la dimensión modelos mentales en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta (ver tabla 22). En cuanto a la creación de una Visión en los trabajadores, un 43,8% respondió siempre, un 50% señaló casi siempre y un 6,3% manifestó a veces. La visión personal es una habilidad que permite orientar, visualizar y diseñar el futuro alineado con el propósito de vida, vocación y misión (Senge, 1996).

En lo que respecta a la atención de sugerencias con respecto a innovaciones, un 68,8% manifestó que siempre, mientras que un 18,8% señaló casi siempre y un 12,5% manifestó a veces. Es importante que los directivos y gerentes tengan la capacidad de desarrollar relaciones

de intercambio efectivas con los demás, saber escuchar y crear consenso, para mejorar los resultados alcanzados (Alles, 2002).

Alentar el aprendizaje fue otro de los indicadores estudiados, a esto un 43,8% respondió que siempre, por su parte un 43,8% señaló casi siempre y un 12,5% expresó a veces. Alentar el aprendizaje requiere que los directivos y gerentes compartan información, consejos y sugerencias para ayudar a otras personas a crecer en su trabajo y prestar un apoyo efectivo (Alles, 2002).

Tabla 22. Indicadores asociados a la dimensión modelos mentales en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se alienta la creación de una Visión personal en los trabajadores	0,0%	0,0%	6,3%	50,0%	43,8%
Se atienden las sugerencias con respecto a innovaciones en la empresa	0,0%	0,0%	12,5%	18,8%	68,8%
Se alienta el aprendizaje exploratorio con respecto a los procesos de la empresa	0,0%	0,0%	12,5%	43,8%	43,8%

Los resultados de estadísticos descriptivos para los indicadores relacionados con la dimensión modelos mentales en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta (ver tabla 23) muestran que atender las sugerencias presentó el mayor valor de la media con 4,56; mientras que alentar la creación de una visión personal alcanzó un valor medio de 4,37 en tanto que alentar el aprendizaje logró una media de 4,31. En cuanto a la dispersión de las respuestas se observa que alentar el aprendizaje exploratorio mostró el mayor coeficiente de variación con 0,163; es decir, las respuestas fueron más dispersas, mientras que la creación de una Visión fue la que mostró mayor homogeneidad en las respuestas con un coeficiente de variación de 0,142.

Tabla 23. Estadísticos descriptivos de los Indicadores asociados a la dimensión modelos mentales en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Media		Desv. Desviación Estadístico	Coef. de Variación Estadístico
	Estadístico	Desv. Error		
Se alienta la creación de una Visión personal en los trabajadores	4,37	0,155	0,619	0,142
Se atienden las sugerencias con respecto a innovaciones en la empresa	4,56	0,182	0,727	0,159
Se alienta el aprendizaje exploratorio con respecto a los procesos de la empresa	4,31	0,176	0,704	0,163

Se presenta a continuación en la figura 11 el resultado de agrupar los indicadores asociados a la dimensión modelos mentales en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. Se detalla que un 62,5% de los encuestados presentan los factores relacionados con esta dimensión, mientras que en un 37,5% a veces se identifican estos elementos para el desarrollo de la inteligencia organizacional.

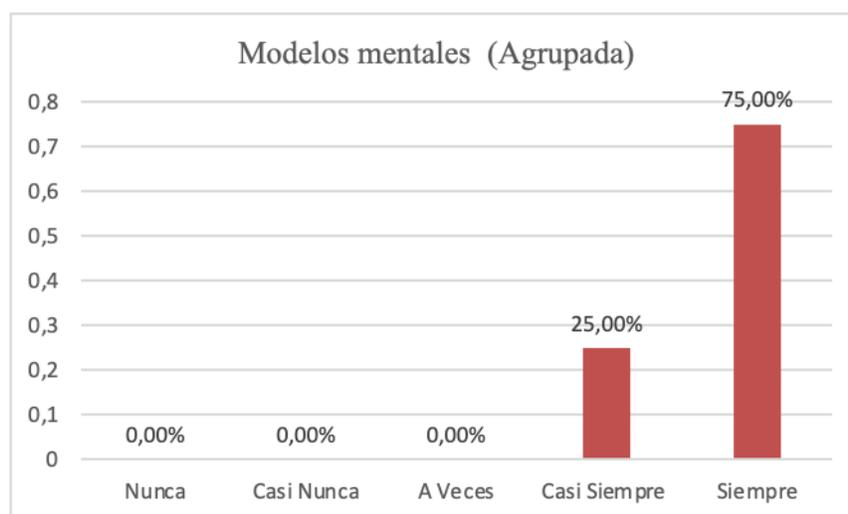


Figura 11. Modelos mentales el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

4.3.4 Dimensión construcción de una visión compartida en el sector de la propiedad

horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. Se procede ahora con los indicadores asociados a la dimensión construcción de una visión compartida en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. En este sentido en el indicador reforzar la Visión y valores, un 56,3% respondió siempre, un 25% señaló casi siempre, mientras que un 18,8% indicó a veces. Para Alles (2002), el gerente debe agregar a sus deberes específicos las tareas de comunicarles la misión, visión, valores y estrategias de la organización.

En cuanto a asumir el compromiso con los objetivos, un 68,8% indicó siempre, por su parte un 31,3% señaló casi siempre y un 12,5% respondió a veces. Alles (2002), afirma que el directivo o gerente debe percibir los objetivos de la organización como propios, esto significa, apoyar y tomar decisiones totalmente comprometidas con el logro de objetivos comunes. Con respecto a compartir el impacto de los eventos que se refieren a la organización, un 50% respondió siempre, un 37,5% señaló casi siempre y un 12,5% expresó a veces. Para Senge (1996), las explicaciones de los eventos en la organización también pueden diferenciar entre el desempeño y el desarrollo de la inteligencia organizacional en las empresas.

Tabla 24. Indicadores asociados a la dimensión construcción de una visión compartida en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Los directivos se involucran en reforzar la Visión y valores de la empresa	0,0%	0,0%	18,8%	25,0%	56,3%
Se asume el compromiso con los objetivos planteados	0,0%	0,0%	0,0%	31,3%	68,8%
Se comparte el impacto de los eventos que involucran a la organización	0,0%	0,0%	12,5%	37,5%	50,0%

Del análisis de los estadísticos descriptivos de los indicadores mostrados en la tabla 24, se extrae que asumir el compromiso con los objetivos obtuvo la mejor calificación y mostró un valor medio de 4,69 y también presentó la menor dispersión entre las respuestas con un coeficiente de variación de 0,102. El indicador menor puntuado fue reforzar la Visión y valores con una media de 4,36 y presentó a su vez la mayor dispersión en las respuestas con un 0,184 de coeficiente de variación (ver tabla 25).

Tabla 25. Estadísticos descriptivos de los Indicadores asociados a la dimensión construcción de una visión compartida en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Media		Desv. Desviación	Coef. de Variación
	Estadístico	Desv. Error	Estadístico	Estadístico
Los directivos se involucran en reforzar la Visión y valores de la empresa	4,38	0,202	0,806	0,184
Se asume el compromiso con los objetivos planteados	4,69	0,12	0,479	0,102
Se comparte el impacto de los eventos que involucran a la organización	4,38	0,18	0,719	0,164

La agrupación de los indicadores de la dimensión construcción de una visión compartida en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta, mostró que en la dimensión citada un 75% de los encuestados se identifican siempre los factores asociados a dicha dimensión (ver tabla 24) y en un 25% se encuentran casi siempre presentes los mencionados indicadores (ver figura 12).

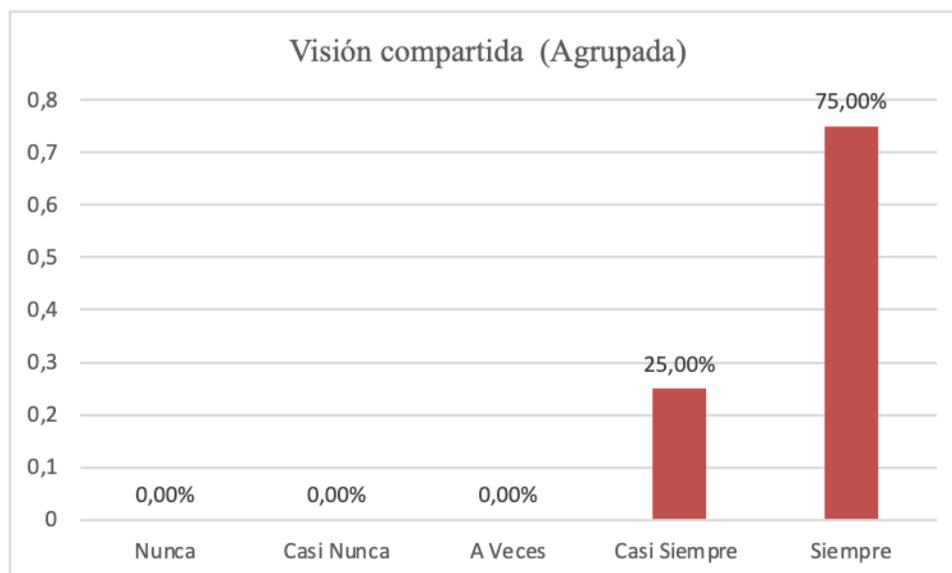


Figura 12. Visión compartida en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

4.3.5 Dimensión aprendizaje en equipo en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. Seguidamente se presenta el resultado para los Indicadores asociados a la dimensión aprendizaje en equipo en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta (ver tabla 26). En cuanto a propiciar el intercambio de aprendizajes, un 56,3% respondió siempre, para un 18,8% fue casi siempre, mientras que un 18,8% señaló a veces y un 6,3% expresó casi nunca. Con respecto a involucrar a los trabajadores a través del aprendizaje colectivo, un 56,3% señaló siempre, un 18,8% respondió casi siempre, por otra parte, un 12,5% indicó a veces y un 12,5% afirmó que casi nunca. Kolb (1984), afirma que compartir conocimientos los sumerge en un entorno nuevo y desafiante y una fuente constante de aprendizaje directo.

En lo que atañe a involucrar al personal en el análisis de los problemas, un 43,8% respondió siempre, un 37,5% señaló casi siempre y un 18,8% manifestó a veces. Senge (1996), afirma que

se debe aprovechar el potencial y la oportunidad en las empresas en el sentido que más personas sean más inteligentes que uno solo.

Tabla 26. Indicadores asociados a la dimensión aprendizaje en equipo en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Se propicia el intercambio de aprendizajes entre los trabajadores	0,0%	6,3%	18,8%	18,8%	56,3%
Se utiliza el aprendizaje colectivo para involucrar a los trabajadores	0,0%	12,5%	12,5%	18,8%	56,3%
Los problemas se consideran como parte de una estructura mayor, es decir se involucra al personal en su análisis	0,0%	0,0%	18,8%	37,5%	43,8%

El análisis de los estadísticos descriptivos muestra que propiciar el intercambio de aprendizajes, así como involucrar a las personas en el análisis de problemas mostraron la media más alta alcanzando 4,25; por su parte para el indicador involucrar a los trabajadores en el aprendizaje colectivo la media fue de 4,19, este indicador también mostró la mayor dispersión en las respuestas de los encuestados con un coeficiente de variación de 0,265. Por su parte, la menor dispersión de las respuestas se evidenció en el indicador involucrar al personal en el análisis de problemas con 0,182 (ver tabla 27).

Tabla 27. Estadísticos descriptivos de los indicadores asociados a la dimensión aprendizaje en equipo en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Media		Desv. Desviación Estadístico	Coef. de Variación Estadístico
	Estadístico	Desv. Error		
Se propicia el intercambio de aprendizajes entre los trabajadores	4,25	0,25	1	0,235
Se utiliza el aprendizaje colectivo para involucrar a los trabajadores	4,19	0,277	1,109	0,265
Los problemas se consideran como parte de una estructura mayor, es decir se involucra al personal en su análisis	4,25	0,194	0,775	0,182

El agrupamiento de los indicadores permitió mostrar que, en un 62,5% de los encuestados siempre se percibe la presencia de la dimensión aprendizaje en equipo, mientras que en un 25% se identifica casi siempre y en un 12,5% se distingue a veces (ver figura 13).

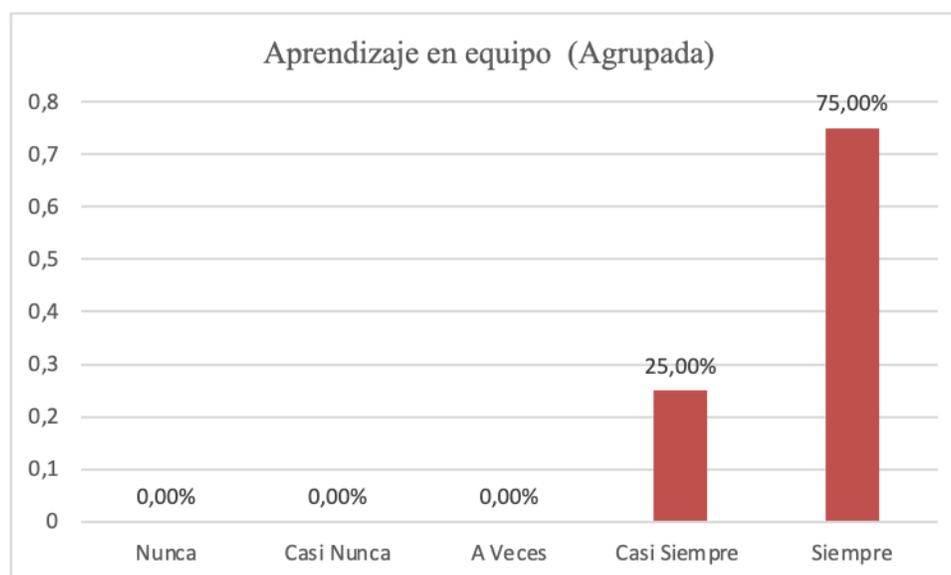


Figura 13. Aprendizaje en equipo en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

Para Senge (1996), con el aprendizaje en equipo se desarrolla y alinean las personas para que a través de sus capacidades generen los resultados que se buscan en la organización.

4.3.6 Variable inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. A continuación se presenta el resultado para la variable Inteligencia Organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta (ver figura 14). Se observa en la figura que en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta se identificó que en un 75% de los encuestados se distingue siempre las dimensiones asociadas a la Inteligencia Organizacional, mientras que en un 25% se identifican casi siempre las dimensiones relacionadas con la variable indicada.

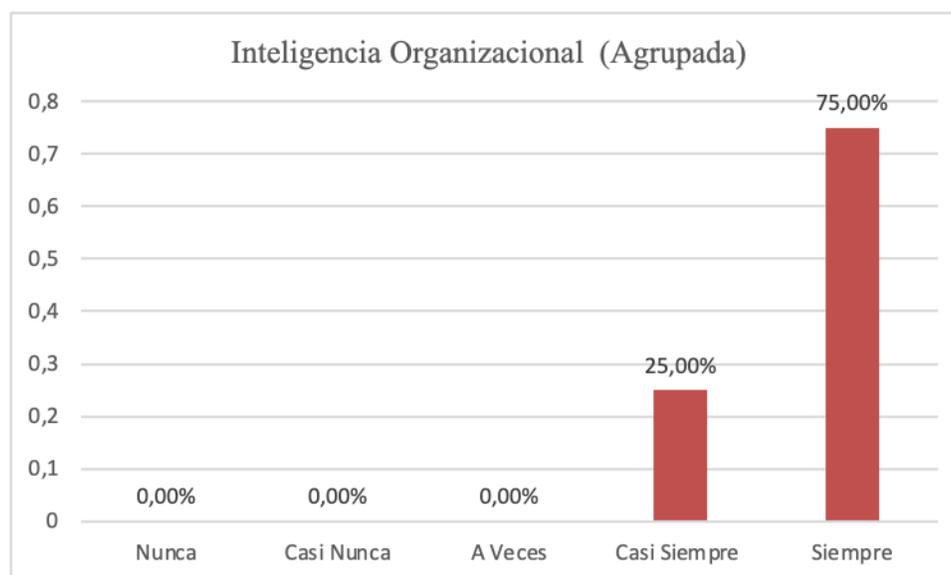


Figura 14. Inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

Para Mas (2005), la inteligencia organizacional se puede considerar como una capacidad y también como una necesidad de la organización para involucrar procesos, información y

conocimientos con el fin de optimizar la toma de decisiones y ser más efectivos para afrontar el entorno donde se desenvuelven.

4.4 Establecimiento de la Incidencia de las Competencias Gerenciales en la Inteligencia Organizacional del Sector de la Propiedad Horizontal (Centros Comerciales) en la Ciudad de Cúcuta

Para establecer la incidencia de las competencias gerenciales en la inteligencia organizacional se efectuó un análisis de relaciones entre las variables enfocado en examinar el tipo de relación entre las variables sin llegar a establecer relaciones de causalidad. Para ello se tomó como referencia los valores de la propuesta de Hernández et al. (2014), que se muestra en la tabla 28.

Tabla 28. Valores referenciales para la r de Pearson y la r de Spearman

Valor		Significado	
-1			Correlación negativa grande y perfecta
-0,9	a	-0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7	a	-0,89	Correlación negativa alta
-0,4	a	-0,69	Correlación negativa moderada
-0,2	a	-0,39	Correlación negativa baja
-0,01	a	-0,19	Correlación negativa muy baja
0			Correlación nula
0,01	a	0,19	Correlación positiva muy baja
0,2	a	0,39	Correlación positiva baja
0,4	a	0,69	Correlación positiva moderada
0,7	a	0,89	Correlación positiva alta
0,9	a	0,99	Correlación positiva muy alta
1			Correlación positiva grande y perfecta

Inicialmente se efectuó la correlación entre las Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. Mediante el coeficiente r de Spearman se identificó una correlación de 0,773. El resultado permite afirmar que existe una correlación positiva alta, estadísticamente significativa

entre las dos variables (ver tabla 29). Es decir, al mejorar las capacidades gerenciales se espera un fuerte incremento en el proceso de inteligencia organizacional en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta.

Tabla 29. Correlación entre las competencias gerenciales y la inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

		Total Competencias Gerenciales (Agrupada)	Total Inteligencia Organizacional (Agrupada)
Total Competencias Gerenciales (Agrupada)	Correlación de Pearson	1	,773**
	Sig. (bilateral)		,000
Total Inteligencia Organizacional (Agrupada)	Correlación de Pearson	,773**	1
	Sig. (bilateral)	,000	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Acto seguido, se relacionaron las dimensiones de las Competencias Gerenciales y la variable Inteligencia Organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta (ver tabla 30). Los resultados muestran que la dimensión competencias directivas presentó una correlación r de Spearman alta, positiva (0,860) y estadísticamente significativa con la variable inteligencia organizacional. Igualmente, la dimensión competencias cognitivas mostró una correlación positiva alta (0,763) estadísticamente significativa con la variable inteligencia organizacional. Por otra parte, las competencias de logro y acción (0,664), las competencias de influencia (0,661) y las competencias de eficacia personal (0,571) mostraron una correlación positiva moderada y estadísticamente significativas con la inteligencia organizacional.

Tabla 30. Coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones de las competencias gerenciales y la inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Total Inteligencia Organizacional
Total Competencias de Logro y Acción	,664**
Total Competencias de Influencia	,661**
Total Competencias Directivas	,860**
Total Competencias Cognitivas	,763**
Total Competencias de Eficacia Personal	,571*

La correlación entre las Competencias Gerenciales y las dimensiones de la Inteligencia Organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta arrojó los siguientes resultados. Entre las competencias gerenciales y la dimensiones pensamiento sistémico se identificó una correlación fuerte positiva y estadísticamente significativa que alcanzó el valor de 0,766; por su parte la correlación con la dimensión dominio personal fue fuerte, positiva y estadísticamente significativa con un coeficiente r de Spearman de 0,760; mientras que entre las competencias gerenciales y la dimensión modelo mental se encontró una correlación fuerte, positiva, estadísticamente significativa de 0,752. También se halló que entre las competencias gerenciales y la dimensión construcción de una visión compartida la correlación fue positiva baja, no estadísticamente significativa (0,310) lo cual muestra que en este caso particular en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta los indicadores asociados con las competencias gerenciales no se relacionan en magnitudes similares como las demás dimensiones de la inteligencia organizacional.

Tabla 31. Coeficiente de correlación de Spearman entre las competencias gerenciales y las dimensiones de la inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

	Total Competencias Gerenciales
Total Pensamiento sistémico	,766**
Total Dominio personal	,760**
Total Modelos mentales	,752**
Total Construcción de una visión compartida	0,310

A continuación, en la tabla 32 se presenta la correlación entre las dimensiones de las Competencias Gerenciales y las dimensiones de la Inteligencia Organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. Para detallar el tipo de correlación existente entre las dimensiones, se presenta una leyenda en colores donde se detalla el nivel alcanzado entre las dimensiones de las variables estudiadas.

Tabla 32. Correlación entre las dimensiones de las competencias gerenciales y las dimensiones de la inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

		Total	Total	Total	Total	Total
		Competencias de Logro y Acción	Competencias de Influencia	Competencias Directivas	Competencias Cognitivas	Competencias de Eficacia Personal
Rho de Spearman	Total Pensamiento sistémico	,697**	,654**	,682**	,805**	,571*
	Total Dominio personal	,730**	,616*	,710**	,803**	,566*
	Total Modelos mentales	,586*	,734**	,880**	,762**	,557*
	Total Construcción de una visión compartida	0,381	0,357	,565*	0,473	0,292

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
 * . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Leyenda



Correlación positiva estadísticamente significativa

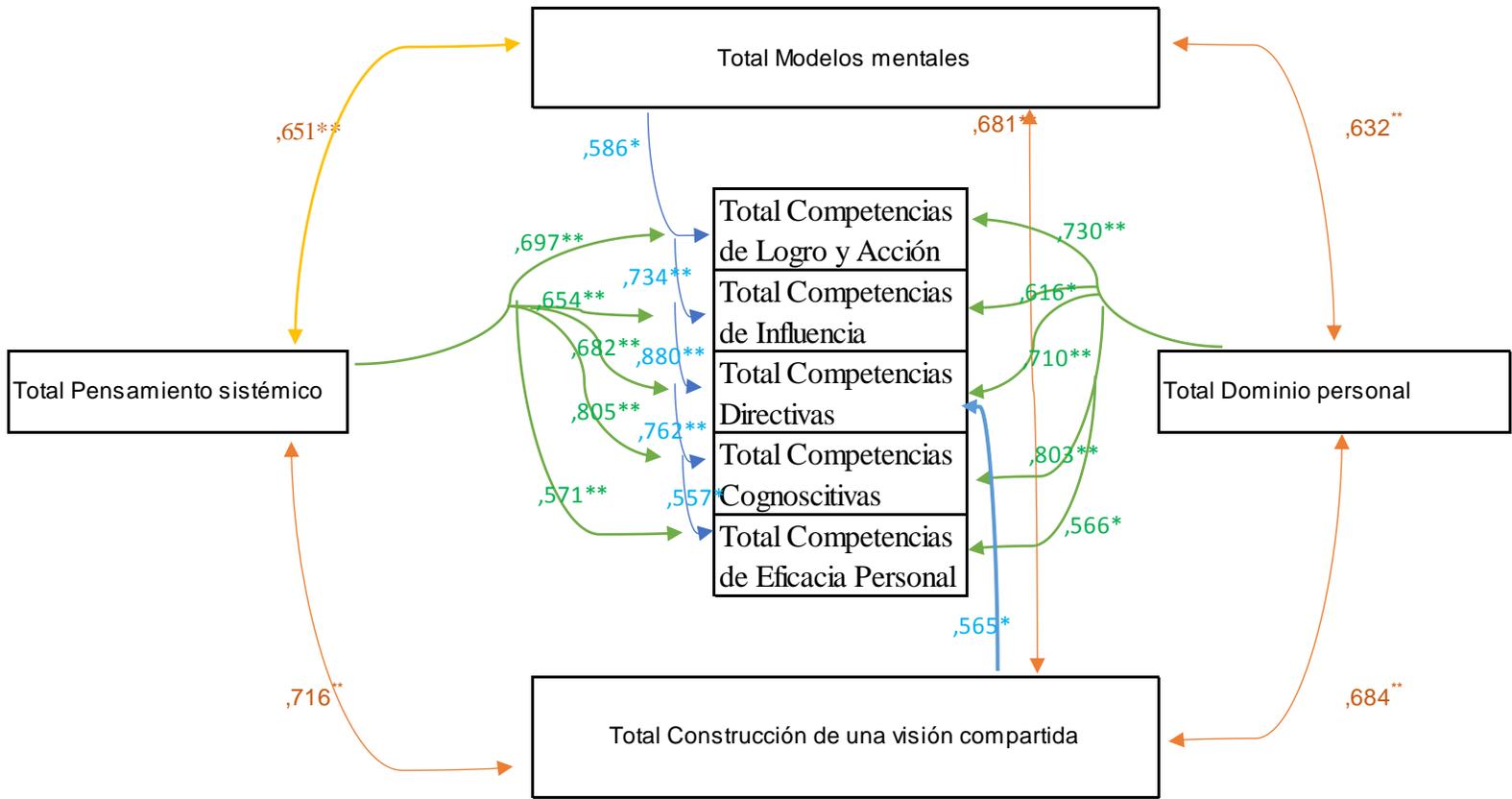


Correlación moderada estadísticamente significativa



Correlación positiva baja no estadísticamente significativa

A continuación, en la figura 15 se presenta el esquema de relaciones que deriva de la tabla 32 como resultado de la investigación realizada en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta al relacionar las competencias gerenciales y la inteligencia organizacional. El esquema permite visualizar las relaciones entre las dimensiones estudiadas y establece el nivel de correlación alcanzado mediante el coeficiente r de Spearman. Es importante señalar que en el diagrama solo se muestran las correlaciones estadísticamente significativas.



** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Figura 15. Esquema de relación entre las dimensiones de las competencias gerenciales y las dimensiones de la inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

Con base en los resultados del estudio se puede afirmar que entre las competencias gerenciales y la inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta se identificó una correlación positiva, alta y estadísticamente significativa de 0,773.



** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Figura 16. Modelo de relación entre las competencias gerenciales y la inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta

Esto se puede interpretar como que a medida que mejora el nivel de las competencias gerenciales también mejoran los índices de inteligencia organizacional. Desde el coeficiente de determinación r^2 , se puede afirmar que las variaciones de las competencias gerenciales explican en un 59,75% las variaciones en la inteligencia organizacional en el sector de la propiedad horizontal en los centros comerciales en la ciudad de Cúcuta.

Presentación de un plan de acción para optimizar a través de las Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional la gestión gerencial en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta

Objetivo general:

Presentar un programa para optimizar a través de las Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional la gestión gerencial en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta.

Metodología aplicada.

Se efectuó un análisis de las oportunidades de mejora que derivaron del estudio de los indicadores y dimensiones asociados a las variables Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta. Las oportunidades de mejora se identificaron a partir de los indicadores que alcanzaron menor puntaje según la opinión de los encuestados.

Para ello, se analizó el perfil de los encuestados con base en la suma total de cada indicador, a partir de allí se clasificó la información en tres niveles: primer nivel corresponde a mayores o iguales a 74 puntos; segundo nivel: entre 71 y 73 puntos y tercer nivel aquellos igual o menor a 70 puntos. Estos niveles surgen de tomar el valor máximo esperado que es 80 y el valor mínimo alcanzado que fue de 67, lo cual muestra un rango de 13 puntos que, dividido en tres niveles, representan segmentos de 4,3 puntos, de allí surgen los niveles 67 a 70; 71 a 73 y 74 a 80 puntos.

Para la propuesta del programa, es criterio del investigador enfocarse en el nivel de menor puntaje obtenido, dado que se asume que representa los indicadores con oportunidades de mejora. En tal sentido en la figura 17 se presentan los indicadores que serán considerados como base para la formulación del programa.

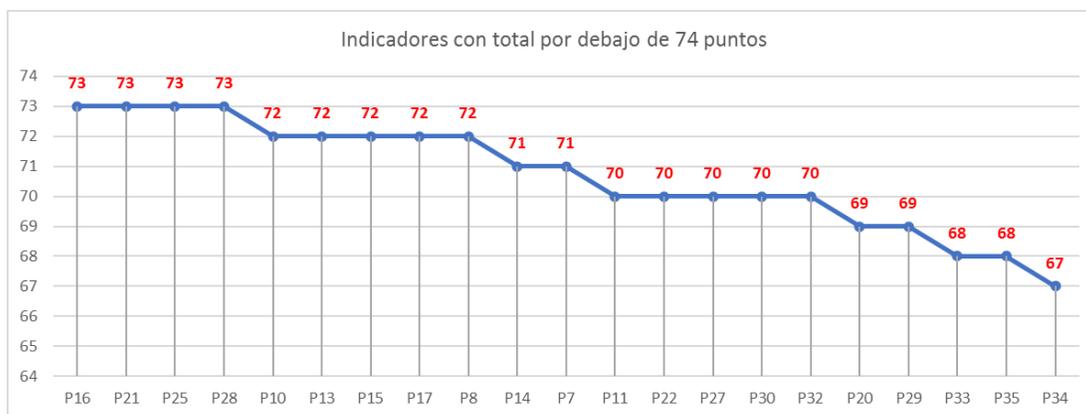


Figura 17. Indicadores seleccionados para generar la propuesta en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta

Los indicadores seleccionados se muestran en la tabla 33 donde se indica la dimensión asociada y la variable relacionada.

En la tabla 33 se detalla que, de los 35 indicadores propuestos a los encuestados, 10 de ellos se consideran que presentan oportunidades de mejora. También destaca que, 8 de 10 indicadores corresponden a la variable inteligencia organizacional, lo cual permite interpretar que la variable inteligencia organizacional debe ser objeto de atención en el en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta. Con base en los resultados se propone el programa que se muestra a continuación en la tabla 34.

Tabla 34. Propuesta de programa para el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta

Variable	Dimensión	Indicador con oportunidad de mejora	Efecto	Acciones recomendadas	Acciones específicas	Responsable	Actores involucrados
Competencias gerenciales	Competencias Directivas	Se caracteriza por sus actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal	Mejorar la directividad, entendida esta como el tono utilizado para hacer que los demás personas atiendan y den cumplimiento a sus deseos	Actualización de conocimientos y el enfoque estratégico relacionado con las nuevas tendencias gerenciales y buenas prácticas en el sector a nivel nacional e internacional	Seminarios y talleres de actualización profesional con participación de asesores externos	Directivos y Gerentes	Directivos, Gerentes y trabajadores de los centros comerciales y posibles asesores externos
	Competencias de Eficacia Personal	Fomenta hábitos de organización y mejora para promover y facilitar la gestión de proyectos	Corregir hábitos inadecuados que no generen beneficio a la organización Mejorar la satisfacción laboral e impactar positivamente en la productividad de los trabajadores al participar en la toma de decisiones	Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones de acuerdo con las políticas de la organización	Socializar con los trabajadores los eventos donde se considere que su participación pueda aportar a la toma de decisiones		
Inteligencia Organizacional	Pensamiento sistémico.	Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones organizacionales					

Variable	Dimensión	Indicador con oportunidad de mejora	Efecto	Acciones recomendadas	Acciones específicas	Responsable	Actores involucrados
		Se alienta la creación de una Visión personal en los trabajadores	Orientar, visualizar y diseñar el futuro, alineado con el propósito de vida, vocación y misión	Optimizar la comunicación desde los niveles directivos y gerenciales enfocados en difundir el direccionamiento estratégico de la organización	Propiciar seminarios y talleres con asesores externos que preparen y estimulen al personal Propiciar seminarios y talleres con participación de los directivos, gerentes y trabajadores con conocimiento y experiencia que preparen y estimulen la participación del personal		
	Modelos mentales.	Se alienta el aprendizaje exploratorio con respecto a los procesos de la empresa	Ayudar a otras personas a crecer en su trabajo al recibir un apoyo efectivo	Alentar la participación de los directivos, gerentes y trabajadores en la difusión de procesos y mejores prácticas en la organización			
		Los directivos se involucran en reforzar la Visión y valores de la empresa	Apoyar y tomar decisiones totalmente comprometidas con el logro de objetivos comunes	Actualización en nuevas tendencias de gestión ajustadas a mejores prácticas para el sector a nivel nacional e internacional	Seminarios y talleres de actualización profesional con participación de asesores externos		
	Construcción de una visión compartida.	Se comparte el impacto de los eventos que involucran a la organización	Marcar diferencia entre el desempeño y el desarrollo de la inteligencia organizacional	Socializar con los empleados los eventos que involucran a la organización	Difundir a través de redes sociales internas aquellos eventos que permitan que el personal esté debidamente informado		

Variable	Dimensión	Indicador con oportunidad de mejora	Efecto	Acciones recomendadas	Acciones específicas	Responsable	Actores involucrados
		Se propicia el intercambio de aprendizajes entre los trabajadores	Sumergirse en un entorno nuevo y desafiante y una fuente constante de aprendizaje directo.	Alentar la participación de los directivos, gerentes y trabajadores en el intercambio de conocimientos y mejores prácticas en la organización	Propiciar seminarios y talleres con participación de los directivos, gerentes y trabajadores con conocimiento y experiencia que preparen y estimulen la participación del personal		
	Aprendizaje en equipo	Se utiliza el aprendizaje colectivo para involucrar a los trabajadores	Aprovechar el potencial y la oportunidad en las empresas en el sentido que más personas sean más inteligentes que uno solo				
		Los problemas se consideran como parte de una estructura mayor, es decir se involucra al personal en su análisis					

5. Conclusiones

Una vez finalizada la investigación relacionada con evaluar las Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional en la gerencia del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta., se puede concluir:

El análisis de las competencias gerenciales en el sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta permitió identificar que, de acuerdo con los encuestados las capacidades relacionadas con las competencias gerenciales siempre están presentes en el desempeño de las labores de los directivos y gerentes. las competencias gerenciales se estructuraron en cinco dimensiones para el análisis.

De los hallazgos en la investigación se evidencia que las competencias de logro y acción fueron las mejor percibidas por los encuestados, en segundo lugar, se ubicaron las competencias de influencia, seguidamente las competencias de eficacia personal, le siguieron las competencias directivas, finalmente las competencias cognitivas recibieron el menor puntaje de percepción.

El estudio de los factores de inteligencia organizacional en la gerencia del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta, los resultados permiten afirmar que los factores relacionados con la Inteligencia Organizacional (IO) se identificaron mayoritariamente en los encuestados.

La variable IO se estructuró con cinco dimensiones para su estudio, entre ellas la dimensión dominio personal fue la mejor percibida por los encuestados, seguidamente se identificó el pensamiento sistémico, luego la construcción de una visión compartida, posteriormente los modelos mentales y finalmente el aprendizaje en equipo.

Al establecer la incidencia de las competencias gerenciales en la inteligencia organizacional del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta se encontró que las competencias gerenciales y la inteligencia organizacional mostraron una correlación fuerte positiva, lo cual permite afirmar con base en los resultados de la investigación que una mejora en la percepción de las competencias gerenciales se reflejaría positivamente en los resultados de los índices de inteligencia organizacional.

6. Recomendaciones

Finalmente, se sugieren algunas recomendaciones que derivan de los resultados y las conclusiones una vez completado el presente estudio:

Con base en los resultados de la investigación, se recomienda socializar con los representantes del sector inmobiliario horizontal en los centros comerciales de la ciudad de Cúcuta los resultados del trabajo que permitieron evaluar las Competencias Gerenciales y la Inteligencia Organizacional en la gerencia del sector de la propiedad horizontal (centros comerciales) en la ciudad de Cúcuta.

Se invita a los representantes del sector inmobiliario horizontal de los centros comerciales de Cúcuta a analizar los resultados de este estudio para identificar oportunidades de mejora en cuanto a la optimización de la gestión en los centros comerciales de la ciudad de Cúcuta dado que estas organizaciones son piezas importantes en el desarrollo socio económico de la ciudad de Cúcuta por su capacidad de generación de empleo y como primordial eslabón de la cadena comercial en el país.

Se recomienda a los representantes del sector inmobiliario horizontal de los centros comerciales de Cúcuta, revisar y analizar los planes propuestos como resultado del presente estudio, los cuales se presentan en la tabla 34 de este documento, los cuales están enfocados en el aprovechamiento de las oportunidades de mejora en los indicadores de capacidades gerenciales e inteligencia organizacional para optimizar la gestión empresarial en los centros comerciales de la ciudad de Cúcuta.

Se recomienda atender las relaciones entre las variables y prestar especial atención a aquellas que muestran un alto nivel de correlación dado que presentan mayor impacto entre ellas siguiendo los resultados del modelo mostrado en la figura 15 del presente documento.

En este mismo escenario, es importante revisar la variable construcción de una visión compartida dado que se identificaron los menores niveles de relación con el restante conjunto de variables estudiadas. Una visión compartida es el primer paso para que las personas trabajen juntas y se impulse la innovación, incluso si conlleva riesgos. La visión compartida inspira e impulsa el compromiso.

Se recomienda socializar la propuesta de programa que se presenta como aporte de la presente investigación para coadyuvar en la gestión de las organizaciones empresariales de la ciudad de Cúcuta, por ello se invita a seguir investigando sobre el tema desarrollado, dada la importancia de identificar las oportunidades de mejora que se presentan en la relación entre los integrantes de una organización enfocado en las nuevas áreas del conocimiento.

Se invita a otros investigadores a estudiar el tema desarrollado en el presente trabajo aplicando la metodología empleada en este estudio para profundizar y comparar resultados, así como su aplicación en la investigación de otros temas en otras áreas del conocimiento.

Referencias Bibliográficas

- Agut, S. & Grau, R. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. *Revista de Relaciones Laborales*, 4(9), 13-24.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires. Argentina: Granica.
- Aslam, M. & Ayse, P. (2017). Managerial competencies and impact on management levels. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(9), 1-15.
- Asociación de Centros Comerciales de Colombia. (2021). *Panorama de la industria de centros comerciales en Colombia enero de 2021*. Recuperado de:
<https://acecolombia.org/acecolombia/sites/default/files/PANORAMA%20DE%20LA%20INDUSTRIA%202021.pdf>
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A Model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Bravo, C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Tesis doctoral. American University. Washington, Estados Unidos.
- Briones, D. (2020). *La inteligencia emocional y el desarrollo de competencias gerenciales de las empresas Adefor, Cosid S.R.L, empresa Soluciones y Servicios S.A.C. Cajamarca, Peru*. Tesis de grado. Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú.

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2018). *Encuesta Ritmo Empresarial*. Recuperado de:
<http://www.datacucuta.com/index.php/2- semestre-2018/881-ritmo-empresaria-2- semestre>

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2020). *Encuesta Cambios en las Tendencias de Consumo y Hábitos de Compra por la Emergencia Sanitaria*. Recuperado de:
<http://www.datacucuta.com/index.php/encuestas-de-percepcion/1066- estudio-cambios-en-las- tendencias-de-consumo-y-habitos-de-compra>

Canales, M. (2021). *¿Cómo promover la innovación en las organizaciones?* Recuperado de:
<https://posgrado.uam.edu.ni/como-promover-la-innovacion-en-las-organizaciones/>

Ceniceros, L., Jiménez, C. & Fornelli, A. (2019). Revisión sistemática cualitativa de la Inteligencia organizacional. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-15.

Chung, R. & Wu, C (2011). The identification of personnel directors competency profile through the use of the job competence assessment method. *African Journal of Business Management*, 5(2), 405-415.

Clegg, S. (2020). *Tratado de estudios organizacionales: Exploración de las temáticas*. Bogotá: Universidad EAFIT.

Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Situación de Las Capacidades Gerenciales en Colombia*. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/mision-internacionalizacion/Documents/Mision-Internacionalizacion-Situacion-Capacidades-Gerenciales-Colombia.pdf>

Díaz, S. (2022). Las mujeres reinan en la administración de los centros comerciales en Colombia. *Diario La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/especiales/dia->

internacional-de-la-mujer/las-mujeres-reinan-en-la-administracion-de-los-centros-comerciales-en-colombia-3317829

Fernández, C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Tesis Doctoral. Tecana American University. Washington, Estados Unidos.

Fernández, L. (2011). Competencia en el manejo de la información mediante la utilización de las TIC. *Bibliotecas*, 29(1), 25-32.

Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Ediciones B, S. A.

Haber, A. & Más, A. (2013). Inteligencia Organizacional: conceptos, modelos y metodologías. *Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 18(38), 1-17. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/147/14729735002.pdf>

Halal, M. & Kull, M. (1997). *Measuring organizational intelligence*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/332684583_The_studying_of_impact_of_organizational_intelligence_on_the_organizational_emotional_and_learning_capabilities

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hurtado, J. (2000). *El proyecto de investigación: metodología de la investigación holística*.

Caracas: Sypal.

Inforetail. (2020). *El marketing cobra importancia en los centros comerciales. La crisis de las afluencias físicas modifica la actitud de los retailers*. Recuperado de:

<https://www.revistainforetail.com/noticiadet/el-marketing-cobra-importancia-en-los-centros-comerciales/b>

Kolb, D. (1984). *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Lakshminarayanan, Y., Pai, B. & Ramaprasad, S. (2016). Competency Need Assessment: A Gap Analytic Approach. *Industrial & Commercial Training*, 48(8), 423-430. Doi:

<https://doi.org/10.1108/ICT-04-2016-0025>

Levy, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Capellades: Gestión 2000.

López, L., Parra, M. & Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*, 40(11), 1-5.

Lozano, J. & González, C. (2015). Desarrollo de un modelo de gestión de la inteligencia organizacional para la compañía Gráficas Modernas S.A. *Universidad & Empresa*, 17(29), 63-91. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187243745004>

Maella, P. (2010). *Las variables y las conductas de la eficacia personal*. Madrid: Occasional Paper.

- Małgorzata, T. (2016). Managerial competencies for various management levels. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 959(9), 21-38. Recuperado de: <https://zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl/article/view/1227/913>
- Mall&Retail. (2020). *¿ Como se deben preparar las empresas de retail para aprovechar la crisis?* Recuperado de: <https://www.mallyretail.com/archivos/Boletin-318.pdf>
- Martín, F. (2015). *Inteligencia organizacional*. Recuperado de: <http://blogs.economista.net/ids/2015/11/inteligencia-organizacional/>
- Martínez, A., Hernández, S. & Gómora, M. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las Instituciones de Educación Superior. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 6(12), 1-15.
- Más, A. (2005). Antecedentes y situación actual de los conceptos y métodos para el desarrollo de la inteligencia organizacional. *ACIMED*, 13(1), 1-15. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000400002#autor
- Mazzocchi, L. (2015). *Perfil de competencias gerenciales en la industria hotelera de Caracas y el edo. Vargas*. Tesis de grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Méndez, G. (2014). Consideraciones sobre la línea de investigación en Inteligencia Organizacional en el Doctorado en Ingeniería de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. *Ingeniería*, 19(2), 115-128.
- Mirabal, J. (2015). Gestión dinámica de conocimiento organizacional. *Revista Venezolana de Información*, 12(2), 55-78. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82340995005>

- Monsalve, M. (2015). *Inteligencia colectiva organizacional*. México: Continental.
- Naranjo, R. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana. *Revista TEACS*, 5(10), 1-15.
- Orozco, E. (1999). La inteligencia organizacional en la industria biofarmacéutica. *Ciência da Informação*, 28(1), 59-66. Doi:<https://doi.org/10.1590/S0100-19651999000100008>
- Orozco, E. (2005). *El perfil del profesional de la Inteligencia Empresarial*. La Habana, Cuba: Consultoría Biomundi/IDICT.
- Palella, S. & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: UNESCO-ILPE.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Rodríguez, Y. & Galán, E. (2007). La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. *Ciencias da Informagáo*, 36(3), 51-58.
- Salgado, C. (2016). Siete competencias gerenciales Apalancadas por la inteligencia emocional: Aplicación de la indagación apreciativa en una empresa colombiana. *Revista Ocupacional*, 35(2), 90-102.
- Sánchez, I., Sánchez, J. & Pinedo, A. (2020). Competencias gerenciales. Factor de éxito en empresas de servicios públicos. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 74-90.
Doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.67161>

- Sarel, J. (2020). Modelo de competencias gerenciales dinamizadoras basadas en la aplicación de las TIC. *Revista Disciplinaria En Ciencias económicas y Sociales*, 2(2), 83-108. Recuperado de: <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/117>
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P. & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO.
- Senge, P. (1996). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Madrid: Ediciones Granica.
- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Madrid: Ediciones Granica SA.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1999). *Evaluación de Competencia para el trabajo. Modelos para un Desempeño Superior*. Nueva York: John Wiley.
- Spencer, L. & Spencer, S. (2003). *Competencias para el trabajo. Modelos para un rendimiento superior*. Recuperado de: <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.PDF>
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Torkamani, B. & Maymand, M. (2016). Investigation of the Relationship between Organizational Intelligence and Strategic Thinking and Determination of Its Role in Creation of a Mindful Organization: A Case Study Research. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3), S2, 76-79.

Torres, A. (2002). El profesional de la información en la inteligencia organizacional. *ACIMED*, 10(5), 1-15. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000500002&lng=es&tlng=es

Traslaviña, D. (2018). *Colombia: Centros comerciales y la importancia de la transformación*. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-centros-comerciales-y-la-importancia-de-la-transformacion/>

Vásquez, D. (2020). *La inteligencia organizacional en la toma de decisiones de la gerencia del talento humano*. Tesis de grado. Fundación Universidad de América. Bogotá, Colombia.

Vásquez, S. (2018). *Sistema de gestión de calidad para desarrollar la inteligencia organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local-Rioja*. Tesis de grado. Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto, Perú.

Villa, C. (2018). Los centros comerciales y el mercadeo. *Diario la Republica*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/analisis/carlos-fernando-villa-gomez-400403/los-centros-comerciales-y-el-mercadeo-i-2789755>

Yaghoubi, N., Saeed, G. & Hamed, A. (2012). The relationship between strategic processes of knowledge management and organizational intelligence. *Journal of Business Management*, 6(7), 2626-2633.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario

Estimado Señor (a)

Junto con saludar me dirijo a usted con el fin de solicitar su valioso apoyo en responder el cuestionario que se anexa el cual será utilizado con fines estrictamente académicos en el Trabajo de Grado “Competencias Gerenciales e Inteligencia Organizacional en el sector de la propiedad horizontal (Centros Comerciales) en la ciudad de Cúcuta”. El cuestionario es anónimo, no se solicita ningún tipo de identificación personal, garantizando total reserva en relación con la información que suministre.

Agradeciéndole altamente su contribución.

Instrucciones

- a) Leer detenidamente el cuestionario antes de responder las preguntas.
- b) Cada pregunta una tiene un total de cinco (05) alternativas, seleccione solamente una y marque con una X su selección.
- c) Es muy importante responder a todas las preguntas.
- d) Las alternativas son las siguientes: siempre(S), casi siempre (CS), a veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N).

PARTE 1_ INFORMACION GENERAL

Genero	Código	S elección
Hombre	1	<input type="checkbox"/>
Mujer	2	<input type="checkbox"/>

Posición en la empresa	Código	S elección
Gerente/Supervisor	1	<input type="checkbox"/>
Directivo	2	<input type="checkbox"/>

PARTE 2_ COMPETENCIAS GERENCIALES						
No.	Descripción	S	CS	AV	CN	N
P1	Está orientado al resultado para el cumplimiento de los objetivos					
P2	Promueve la atención al orden, calidad y perfección para optimizar los recursos					
P3	Fomenta el espíritu de iniciativa para observar el entorno y proponer nuevas formas de hacer las cosas					
P4	Contribuye a la búsqueda de la información para alimentar nuevos procesos y formas de acción					
P5	Tiene sensibilidad interpersonal para apoyar a su equipo					
P6	Promueve la orientación al cliente para identificar sus expectativas					
P7	Se caracteriza por su persuasión e influencia para el logro de los objetivos					
P8	Se caracteriza por su conciencia organizativa para optimizar los procesos en la empresa					
P9	Contribuye a la construcción de relaciones para escuchar y transmitir ideas					
P10	Orienta el desarrollo de los otros para potenciar sus habilidades innovadoras					
P11	Se caracteriza por sus actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal					
P12	Promueve el trabajo en grupo y cooperación para el cumplimiento de la misión de la empresa					
P13	Ejerce liderazgo de grupos para guiar hacia el logro de la Visión					
P14	Tiene pensamiento analítico para guiar a la empresa y apoyar a su equipo					
P15	Se caracteriza por el pensamiento conceptual para reforzar la toma de decisiones					
P16	Posee capacidades técnicas, profesionales y directivas para apoyar al equipo y promover acciones innovadoras					
P17	Manifiesta autocontrol					
P18	Tiene confianza en sí mismo para contribuir al logro de los objetivos					
P19	Muestra flexibilidad buscando establecer acuerdos que agreguen valor a la empresa					
P20	Fomenta hábitos de organización y mejora para promover y facilitar la gestión de proyectos					

PARTE 3_ INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL						
No.	Descripción	S	CS	AV	CN	N
P21	Se promueven nuevas ideas entre los miembros del equipo					
P22	Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones organizacionales					
P23	Divulga a su personal el mensaje de la misión institucional					
P24	Promueve la innovación para fortalecer la organización					
P25	Promueve el aprendizaje continuo entre los trabajadores					
P26	Se considera importante el flujo continuo de información para optimizar las operaciones y procesos en la organización					
P27	Se alienta la creación de una Visión personal en los trabajadores					
P28	Se atienden las sugerencias con respecto a innovaciones en la empresa					
P29	Se alienta el aprendizaje exploratorio con respecto a los procesos de la empresa					
P30	Los directivos se involucran en reforzar la Visión y valores de la empresa					
P31	Se asume el compromiso con los objetivos planteados					
P32	Se comparte el impacto de los eventos que involucran a la organización					
P33	Se propicia el intercambio de aprendizajes entre los trabajadores					
P34	Se utiliza el aprendizaje colectivo para involucrar a los trabajadores					
P35	Los problemas se consideran como parte de una estructura mayor, es decir se involucra al personal en su análisis					

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Respuestas

Genero	Posición	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	2	5	5	5	4	5	5	3	3	4	4	3	4
1	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	1	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
2	2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	2	3	4
2	2	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3
2	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
2	1	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4
P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	
4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	
4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	
4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	3	3	
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	

P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35
4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	5	4	2	2	3
3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3
5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	3	3	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4