

LA GERENCIA Y EL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL DESDE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Dr. PhD. Álvarez Zamora Nasser Franklin¹

Dr. PhD. Marco Antonio Logroño Santillán²

MSc. Ing. Rodríguez Guadalupe Henry Eduardo³

Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Central del Ecuador

<https://orcid.org/0000-0003-3296-2944> nfalvarez@uce.edu.ec¹

<https://orcid.org/0000-0002-8578-9404> mlogrono@uce.edu.ec²

<https://orcid.org/0009-0000-9411-2318> herodriguez@uce.edu.ec³

Enviado: 06-07 -2025 Aprobado: 18 - 12 -2025 Publicado: 30-12 -2025

Resumen

El emprendimiento empresarial constituye un factor estratégico para el desarrollo económico y social, particularmente en contextos caracterizados por alta competitividad e incertidumbre. En este escenario, la gerencia desempeña un papel fundamental al articular recursos, procesos y talento humano para garantizar la sostenibilidad de los negocios. El objetivo de este estudio es analizar las competencias gerenciales y emprendedoras más relevantes en el emprendimiento empresarial, así como los hábitos que contribuyen a su fortalecimiento desde la práctica organizacional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de alcance exploratorio-descriptivo. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a tres emprendedores activos de distintos sectores económicos, complementadas con análisis documental de literatura especializada. La información fue procesada mediante análisis de contenido, permitiendo identificar categorías emergentes relacionadas con competencias y hábitos asociados. Los resultados evidencian que competencias como la creatividad, la resiliencia, el liderazgo, la planificación y gestión del tiempo, y la comunicación efectiva son determinantes para la consolidación empresarial. Asimismo, se identificó que el aprendizaje continuo, la autoevaluación de procesos y la organización sistemática fortalecen dichas competencias y favorecen la sostenibilidad de los emprendimientos. Se concluye que el desarrollo de competencias gerenciales y emprendedoras constituye un proceso progresivo que requiere hábitos estructurados orientados al aprendizaje permanente y a la adaptación estratégica.

Palabras clave: competencias gerenciales; emprendimiento empresarial; liderazgo; resiliencia; sostenibilidad empresarial.

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: FROM THEORY TO PRACTICE

Abstract

Entrepreneurship is a strategic factor for economic and social development, particularly in contexts characterized by high competitiveness and uncertainty. In this scenario, management plays a fundamental role in coordinating resources, processes, and human talent to ensure business sustainability. The objective of this study is to analyze the most relevant managerial and entrepreneurial competencies in entrepreneurship, as well as the habits that contribute to their strengthening through organizational practice. The research was conducted using a qualitative approach with an exploratory-descriptive scope. Semi-

structured interviews were conducted with three active entrepreneurs from different economic sectors, complemented by a documentary analysis of specialized literature. The information was processed through content analysis, allowing the identification of emerging categories related to competencies and associated habits. The results show that competencies such as creativity, resilience, leadership, planning and time management, and effective communication are key to business consolidation. Furthermore, it was identified that continuous learning, process self-evaluation, and systematic organization strengthen these competencies and promote the sustainability of entrepreneurial ventures. It is concluded that the development of managerial and entrepreneurial competencies is a progressive process that requires structured habits oriented toward lifelong learning and strategic adaptation.

Keywords: managerial competencies; entrepreneurship; leadership; resilience; business sustainability.

GESTION ET ENTREPRENEURIAT : DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

Résumé

L'entrepreneuriat est un facteur stratégique de développement économique et social, particulièrement dans les contextes caractérisés par une forte compétitivité et une grande incertitude. Dans ce contexte, le management joue un rôle fondamental dans la coordination des ressources, des processus et des talents humains afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Cette étude vise à analyser les compétences managériales et entrepreneuriales les plus pertinentes au sein des entreprises, ainsi que les pratiques qui contribuent à leur renforcement. La recherche a été menée selon une approche qualitative exploratoire et descriptive. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de trois entrepreneurs actifs issus de différents secteurs économiques, complétés par une analyse documentaire de la littérature spécialisée. Les données ont été traitées par analyse de contenu, permettant d'identifier les catégories émergentes liées aux compétences et aux pratiques associées. Les résultats montrent que des compétences telles que la créativité, la résilience, le leadership, la planification et la gestion du temps, ainsi qu'une communication efficace sont essentielles à la consolidation des entreprises. De plus, il a été constaté que l'apprentissage continu, l'auto-évaluation des processus et une organisation systématique renforcent ces compétences et favorisent la pérennité des entreprises. Il ressort de cette étude que le développement des compétences managériales et entrepreneuriales est un processus progressif qui exige des habitudes structurées, axées sur l'apprentissage continu et l'adaptation stratégique.

Mots-clés: compétences managériales ; entrepreneuriat ; leadership ; résilience ; pérennité des entreprises.

Introducción

En el contexto de la economía global contemporánea, caracterizada por la acelerada transformación tecnológica, la competitividad creciente y la incertidumbre estructural, la gerencia y el emprendimiento empresarial se consolidan como ejes

estratégicos para el desarrollo económico y social. Las organizaciones ya no dependen exclusivamente de la disponibilidad de recursos, sino de la capacidad de sus líderes para gestionarlos con eficiencia, adaptabilidad e innovación.

La gerencia, entendida como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2017), ha evolucionado hacia modelos más flexibles que integran liderazgo, gestión del talento humano y pensamiento estratégico. En este marco, la efectividad gerencial no solo incide en el rendimiento organizacional, sino también en la creación de culturas orientadas a la innovación y la sostenibilidad (Barragán et al., 2020).

Paralelamente, el emprendimiento empresarial representa un motor fundamental para la generación de empleo, la dinamización de mercados y la promoción del desarrollo sostenible, especialmente en economías emergentes. No obstante, diversos estudios e informes institucionales evidencian una alta tasa de mortalidad de los emprendimientos en sus primeros años de operación. En el caso ecuatoriano, datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2021) indican que un porcentaje significativo de nuevos negocios no logra consolidarse debido, entre otros factores, a deficiencias en competencias relacionadas con la gestión, el liderazgo, la planificación estratégica y la innovación. Esta situación revela que el éxito emprendedor no depende únicamente de una idea innovadora o de la identificación de oportunidades de mercado, sino del desarrollo de competencias gerenciales y emprendedoras que permitan gestionar la incertidumbre, tomar decisiones estratégicas y sostener el crecimiento empresarial en el tiempo. Desde el enfoque de competencias, estas se conciben como un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que pueden desarrollarse mediante procesos formativos y experiencia práctica (Cabrera & Carro, 2007; Boyatzis, 2008).

A pesar de la abundante literatura sobre emprendimiento y gerencia, persiste una limitada articulación entre el análisis teórico de las competencias y la experiencia práctica de emprendedores activos, particularmente en el contexto

latinoamericano. Esta brecha evidencia la necesidad de estudios que integren evidencia empírica y fundamentación conceptual para comprender cómo se desarrollan y fortalecen dichas competencias en escenarios reales.

En este sentido, el objetivo del presente estudio es analizar las competencias gerenciales y emprendedoras más relevantes en el emprendimiento empresarial, a partir de la experiencia de emprendedores activos, e identificar los hábitos que contribuyen a su fortalecimiento y sostenibilidad. Para ello, se adopta un enfoque cualitativo que permite explorar en profundidad las percepciones y prácticas de los participantes. El estudio busca aportar elementos teóricos y prácticos que contribuyan al diseño de estrategias formativas orientadas al fortalecimiento de competencias clave en el ámbito del emprendimiento, ofreciendo evidencia contextualizada que permita comprender su incidencia en la estabilidad y crecimiento empresarial.

Maetodología

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con alcance exploratorio -descriptivo, orientado a comprender, desde la experiencia directa de emprendedores activos, cuáles son las competencias gerenciales y emprendedoras más relevantes y qué hábitos favorecen su fortalecimiento. Este enfoque permite profundizar en percepciones y prácticas en contextos reales, aportando evidencia contextualizada sobre el fenómeno estudiado.

Diseño del estudio

Se empleó un diseño cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas, por su capacidad para explorar en profundidad temas complejos y, al mismo tiempo, mantener flexibilidad en el intercambio con los participantes (Kvale, 2011). De manera complementaria, se realizó análisis documental de literatura especializada sobre gerencia, competencias y emprendimiento empresarial, con el propósito de contrastar los hallazgos empíricos con los planteamientos teóricos.

Participantes y criterios de selección

La selección se realizó mediante muestreo intencional, el cual permite identificar informantes clave con experiencia relevante para el objeto de estudio

(Martínez, 2006). Participaron tres emprendedores activos de distintos sectores económicos, quienes cumplieron los siguientes criterios de inclusión: a) contar con un emprendimiento en funcionamiento con al menos tres años de operación; b) desempeñar funciones de dirección o ser propietarios del negocio; c) haber afrontado desafíos significativos en la administración y gestión del emprendimiento.

Técnica e instrumento de recolección de datos

La recolección de información se efectuó mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas de forma presencial en los lugares de trabajo de los participantes, con una duración aproximada de 30 minutos por entrevista. Se utilizó una guía de entrevista compuesta por tres preguntas abiertas, orientadas a indagar:

1. competencias gerenciales y emprendedoras consideradas esenciales;
2. hábitos o prácticas implementadas para fortalecer dichas competencias;
3. percepción del impacto de estas competencias en el crecimiento y sostenibilidad del emprendimiento.

Las entrevistas fueron grabadas en audio con autorización de los participantes, garantizando confidencialidad y anonimato, de acuerdo con principios éticos de investigación cualitativa (Flick, 2015).

Procedimiento y análisis de la información

Las entrevistas fueron transcritas de manera textual para su análisis. Posteriormente, se aplicó análisis de contenido (Bardin, 2011) para identificar categorías emergentes vinculadas con competencias y hábitos asociados al fortalecimiento emprendedor. Con fines de organización y sistematización, los hallazgos se estructuraron en una matriz que relacionó preguntas y respuestas, facilitando la identificación de patrones y recurrencias.

Finalmente, los resultados fueron contrastados con la literatura revisada para fortalecer la consistencia interpretativa y su discusión posterior en el marco teórico del estudio.

Resultados

El análisis de las entrevistas realizadas a tres emprendedores activos

permitió identificar un conjunto de competencias gerenciales y emprendedoras consideradas determinantes para la consolidación y sostenibilidad de sus negocios. A partir del proceso de análisis de contenido, emergieron cinco categorías principales: creatividad, resiliencia, liderazgo, planificación y gestión del tiempo, y comunicación efectiva.

Competencias identificadas

La creatividad fue mencionada de manera recurrente como una competencia esencial para identificar oportunidades de negocio, diferenciarse en el mercado y generar propuestas innovadoras frente a contextos competitivos. Los participantes destacaron que la capacidad de proponer soluciones originales constituye un factor clave para la adaptación empresarial.

La resiliencia fue asociada con la capacidad de afrontar dificultades económicas, variaciones en la demanda y desafíos operativos sin abandonar el proyecto empresarial. Los entrevistados señalaron que la perseverancia y el aprendizaje derivado de los errores han sido elementos fundamentales para la continuidad del negocio.

El liderazgo se vinculó con la capacidad de coordinar equipos de trabajo, motivar colaboradores y orientar los esfuerzos hacia metas comunes. En el caso de emprendimientos de pequeña escala, los participantes enfatizaron que el liderazgo cercano y participativo favorece el compromiso organizacional.

La planificación y gestión del tiempo fueron identificadas como competencias necesarias para organizar actividades, optimizar recursos y mantener control sobre los procesos operativos. Finalmente, la comunicación efectiva fue señalada como un elemento clave para mantener relaciones funcionales con clientes, proveedores y colaboradores.

Hábitos asociados al fortalecimiento de competencias

Además de identificar competencias, los entrevistados describieron hábitos que contribuyen a su desarrollo. Entre los más relevantes se encuentran el aprendizaje continuo, la autoevaluación de procesos, la participación en actividades formativas y el uso de herramientas digitales para la organización del trabajo.

En la Tabla 1 se presenta la síntesis de las competencias identificadas y los hábitos asociados a su fortalecimiento.

Tabla 1

Competencias gerenciales y hábitos asociados al fortalecimiento emprendedor

Competencias	Hábitos asociados
CREATIVIDAD	Lectura continua sobre tendencias del mercado
RESILIENCIA	Evaluación constante y aprendizaje de los errores
LIDERAZGO	Participación en talleres y formación especializada
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO	Uso de herramientas digitales de organización
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Escucha activa a clientes y colaboradores

Nota. Fuente Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.

Percepción del impacto en el emprendimiento

Los participantes coincidieron en que el desarrollo articulado de estas competencias ha influido directamente en la estabilidad y crecimiento de sus emprendimientos. En particular, señalaron que la combinación de creatividad y resiliencia favorece la adaptación estratégica, mientras que el liderazgo y la planificación inciden en la eficiencia operativa y la organización interna.

En conjunto, los resultados evidencian que las competencias gerenciales y emprendedoras se fortalecen mediante prácticas sistemáticas que impactan positivamente en la sostenibilidad empresarial.

Además de la identificación general de competencias y hábitos, las entrevistas permitieron profundizar en las experiencias individuales de los participantes.

El primer entrevistado destacó que la participación en eventos del sector le ha permitido generar alianzas estratégicas y ampliar su red de contactos profesionales, lo cual ha fortalecido su capacidad de adaptación y aprendizaje continuo.

Por su parte, el segundo entrevistado señaló que la planificación semanal constituye una práctica clave para organizar sus actividades, optimizar el tiempo y reducir el estrés operativo, lo que repercute positivamente en su rendimiento y en el

desempeño de su equipo de trabajo.

El tercer entrevistado integró creatividad, resiliencia, liderazgo, planificación y comunicación como competencias interrelacionadas, afirmando que, junto con hábitos de aprendizaje constante y organización sistemática, contribuyen directamente al fortalecimiento de la gerencia y al crecimiento sostenible del emprendimiento.

En conjunto, estas experiencias evidencian que el desarrollo de competencias emprendedoras se encuentra estrechamente vinculado a prácticas concretas que los emprendedores incorporan de manera sistemática en su gestión cotidiana.

Discusión

Los hallazgos del estudio confirman que las competencias gerenciales y emprendedoras desempeñan un papel determinante en la sostenibilidad de los emprendimientos, especialmente en contextos caracterizados por incertidumbre económica y alta competitividad. En coherencia con el enfoque de competencias, los resultados evidencian que creatividad, resiliencia, liderazgo, planificación y comunicación efectiva no operan de manera aislada, sino como un sistema articulado que incide directamente en la capacidad de adaptación estratégica.

La creatividad, identificada por los entrevistados como competencia central, coincide con lo planteado por Kuratko (2016), quien la considera el punto de partida para la innovación empresarial. Sin embargo, el presente estudio aporta un elemento adicional al evidenciar que la creatividad adquiere efectividad cuando se acompaña de hábitos estructurados, como el aprendizaje continuo y la evaluación sistemática de procesos. De esta manera, la innovación deja de ser una cualidad abstracta y se convierte en una práctica sostenida en el tiempo.

En cuanto a la resiliencia, los resultados son consistentes con los informes del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2022), que destacan su relevancia para la supervivencia empresarial en economías emergentes. No obstante, la evidencia empírica obtenida sugiere que la resiliencia se construye progresivamente a partir de la experiencia práctica, la reflexión sobre los errores y la participación en redes de apoyo profesional, lo cual amplía la comprensión teórica sobre su desarrollo en

contextos reales.

El liderazgo, por su parte, se manifiesta como una competencia relacional que influye en la cohesión del equipo y en la orientación hacia metas comunes. En concordancia con Boyatzis (2008), el desempeño efectivo depende de la integración de conocimientos, habilidades y actitudes; en este estudio se observa que dicha integración se fortalece mediante prácticas formativas continuas y procesos de autoevaluación.

Un hallazgo relevante es la reinterpretación de la planificación en el ámbito del emprendimiento. A diferencia de enfoques tradicionales centrados en modelos rígidos de gestión, los participantes enfatizan la necesidad de combinar planificación estructurada con flexibilidad operativa. Esta visión coincide con los planteamientos de la OCDE (2019) sobre la gestión adaptable en pequeñas y medianas empresas, destacando la importancia de modelos dinámicos en entornos cambiantes.

Asimismo, la comunicación efectiva emerge como un factor transversal que facilita la construcción de relaciones funcionales con clientes, proveedores y colaboradores. Este resultado refuerza la perspectiva de Cabrera y Carro (2007), quienes sostienen que el éxito emprendedor depende tanto de competencias cognitivas como de habilidades socioemocionales.

Desde una perspectiva integradora, el principal aporte del estudio radica en vincular las competencias con hábitos concretos que pueden ser promovidos desde programas de formación emprendedora. Mientras que gran parte de la literatura aborda las competencias desde un plano conceptual, esta investigación aporta evidencia contextualizada que muestra cómo dichas competencias se desarrollan mediante prácticas sistemáticas, tales como la formación continua, la organización estratégica del tiempo y la participación en espacios de intercambio profesional.

En el contexto ecuatoriano, los resultados sugieren que el fortalecimiento de competencias gerenciales podría incidir positivamente en la reducción de la tasa de mortalidad empresarial en etapas tempranas. Si bien el estudio no pretende generalizar resultados debido a su naturaleza cualitativa, ofrece elementos interpretativos que contribuyen a ampliar la comprensión del vínculo entre

competencias emprendedoras y sostenibilidad empresarial en América Latina.

Conclusiones

El estudio permitió identificar que el desarrollo de competencias gerenciales y emprendedoras constituye un factor clave para la consolidación y sostenibilidad de los emprendimientos. Competencias como creatividad, resiliencia, liderazgo, planificación y comunicación efectiva se manifiestan como elementos interrelacionados que fortalecen la capacidad de adaptación y gestión estratégica en contextos de incertidumbre.

Los hallazgos evidencian que dichas competencias no se desarrollan de manera espontánea, sino mediante la incorporación sistemática de hábitos orientados al aprendizaje continuo, la autoevaluación de procesos y la organización estructurada del trabajo. Esta articulación entre competencias y prácticas concretas incide directamente en la estabilidad y crecimiento empresarial. Desde una perspectiva teórica, el estudio refuerza el enfoque de competencias aplicado al emprendimiento, aportando evidencia empírica contextualizada que vincula capacidades cognitivas y socioemocionales con experiencias reales de gestión. En el ámbito práctico, los resultados sugieren la necesidad de diseñar programas formativos que integren metodologías activas y espacios de acompañamiento orientados al fortalecimiento de competencias clave.

Si bien la investigación se limita a un número reducido de participantes y no pretende generalizar resultados, ofrece insumos relevantes para futuras investigaciones que amplíen el análisis mediante enfoques comparativos o metodologías mixtas. En síntesis, el fortalecimiento de competencias gerenciales y emprendedoras, sustentado en hábitos estructurados y aprendizaje permanente, constituye un elemento estratégico para la sostenibilidad empresarial y el dinamismo económico en contextos emergentes.

Referencias

- Bardin, L. (2011). Análisis de contenido. Ediciones Akal.
- Barragán, C. A., González, A. del C., & Ortiz, G. (2020). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Blanco, A. (2012). Cómo escribir artículos científicos de calidad. Editorial

- Universidad Complutense de Madrid.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Cabrera, A., & Carro, J. (2007). Competencias emprendedoras y su desarrollo. Editorial Empresarial.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Education.
- Definicion.MX. (04 de 03 de 2017). *Definición de Gerencia*. Recuperado el 26 de 04 de 2017, de Definición de Gerencia: <https://definicion.mx/gerencia/>
- Drucker, P. F. (2002). La innovación y el emprendimiento. Editorial Grupo Zeta.
- Flick, U. (2015). Introducción a la investigación cualitativa (5ª ed.). Morata.
- González, A., & Pérez, J. (2021). Estrategias gerenciales en economías emergentes. *Revista de Administración y Negocios*, 12(3), 45-60.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2022). Global Entrepreneurship Monitor 2022 Global Report. Global Entrepreneurship Research Association.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Herrera, M., & Miranda, L. (2020). Competencias clave para emprendedores en América Latina. *Revista de Estudios Empresariales*, 35(2), 45-60.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2021). Estadísticas de emprendimiento en Ecuador. Quito, Ecuador.
- Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (10th ed.). Cengage Learning.
- Kvale, S. (2011). Las entrevistas en investigación cualitativa. Morata.
- Martínez, M. (2006). Metodología de investigación cualitativa. Trillas.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/34907e9cen>
- Pinargote, E. T., Sánchez Ramírez, V. B., & Piloso Chávez, K. J. (2023). Construcción de trayectorias teóricas desde el emprendimiento hacia la gerencia y el desarrollo local.
- Ramírez, C. (2020). Emprendimiento en América Latina: Desafíos y oportunidades. *Economía y Desarrollo*, 15(2), 89-102.
- Ramos, I. G. (2025). *Fomenta un clima laboral exitoso a través de la gerencia*. Obtenido de <http://questionpro.com/blog/es/fomenta-un-clima-laboral-exitoso-a-traves-de-la-gerencia-2/>

