

Artículo de investigación



# Perfil de los administradores de propiedad horizontal en conjuntos residenciales: sus características sociodemográficas, compensaciones y competencias<sup>1</sup>

## Profile of horizontal property managers in residential complexes, their sociodemographic characteristics, compensation and competencies

Dagoberto Torres-Flórez Ph. D.<sup>1</sup>, Dania Bravo Beltrán<sup>2</sup>, Nelson Guevara-Clavijo<sup>3</sup>

1. Este proyecto es financiado por la Universidad de los Llanos por medio del Grupo de investigación GYDO

2. Doctor en ciencias económicas y administrativas por la Universidad para la Cooperación Internacional México, UCIMÉXICO. Universidad de los Llanos, Colombia. <https://orcid.org/0000-0002-7925-3005> dtorres@unillanos.edu.co

3. Administradora de Empresas, Universidad de los Llanos, Colombia. <https://orcid.org/0000-0003-3722-7906> dania.bravo@unillanos.edu.co

4. Administrador de Empresas, Universidad de los Llanos, Colombia. <https://orcid.org/0000-0003-3684-7775> nguevara@unillanos.edu.co

Clasificación JEL: M12, M52, M54

Recibido: 10/05/21 Aprobado: 29/10/21

### Cómo citar este artículo

Torres-Flórez, D., Bravo-Beltrán, D., y Guevara-Clavijo, N. (2021). Perfil de los administradores de propiedad horizontal en conjuntos residenciales: sus características sociodemográficas, compensaciones y competencia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 17(33) <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i33.3519>

**Resumen.** En Colombia, la ley 675 de 2001 establece la clasificación de las propiedades horizontales de acuerdo al uso residencial, comercial y mixto, y considerando el incremento de conjuntos cerrados, en coherencia con la norma, relaciona que el administrador debe acreditar idoneidad (sin más especificaciones de requisitos) y debido a la poca evidencia sobre el perfil del administrador de propiedad horizontal de conjuntos cerrados en Villavicencio, se busca identificar sus características sociodemográficas, las compensaciones y su forma de vinculación, además de describir las competencias del saber, hacer y ser de su labor. Esta es una investigación de carácter descriptivo e inferencial con enfoque cuantitativo, se aplicó el instrumento Mp09 Perfil Gerencial, y sus resultados se organizaron, clasificaron y procesaron bajo el software estadístico SPSS para el análisis de datos, donde se calculan las frecuencias y los estadísticos descriptivos de las variables y los elementos necesarios para el desarrollo de los objetivos. Se encontró que las compensaciones y el tipo de vinculación, tomando en cuenta algunas variables de importancia, no evidencian ninguna relación, así como que la variable 'género', frente a la de 'salario', presentó entre ambos diferencias notables. En cuanto al salario, analizado junto con otras variables, se identifica la importancia de la existencia de una mejora en la estructura de asignación salarial, y respecto a los tipos de competencias, algunas de ellas presentan mayor facilidad dado que su manejo es frecuente y tradicional. Además,

frente a las debilidades como la gestión del cambio estratégico y la capacidad de actualizarse permanentemente, no se manejen de forma habitual pueden ser novedosas en el perfil de ese tipo de cargo. Esto podrá contribuir al mejoramiento de los profesionales que deseen vincularse al sector, también permite a los consejos de administración contar con un panorama general y actual que les permitirá establecer requisitos para futuras convocatorias de contratación para el cargo de Administrador.

**Palabras clave:** competencias, actitudes, habilidades, salarios, perfil, propiedad horizontal, Villavicencio

**Abstract.** In Colombia, Law 675 of 2001 establishes the classification of horizontal properties according to residential, commercial and mixed use, and considering the increase in closed complexes, in coherence with the related norm that the administrator must prove suitability (without further specifications requirements) and due to the little evidence on the profile of the condominium administrator of closed complexes in Villavicencio, it seeks to identify their sociodemographic characteristics, compensation and their form of attachment, in addition to describing the skills of knowing, doing and being of his work. This is a descriptive and inferential research with a quantitative approach, for which the Mp09 Managerial Profile instrument was applied, whose results were organized, classified and processed under the SPSS statistical software for data analysis, where frequencies and frequencies are calculated. Descriptive statistics of the variables and the elements necessary for the development of the objectives. It was found that the compensation and the type of relationship, considering some important variables, do not show any relationship, as well as that the gender variable, compared to that of salary, presented notable differences between the two. Regarding salary, analyzed with other variables, the importance of the existence of an improvement in the salary allocation structure is identified; and with respect to the types of competencies, some of them present a greater facility given their frequent and traditional management. These are compared to weaknesses such as the management of strategic change and the ability to constantly update, not be handled regularly may be novel in the profile of this type of position. This may contribute to the improvement of professionals who wish to join the sector, allows the boards of directors to have a general and current panorama that will allow them to establish requirements for future calls for hiring for the position of Administrator.

**Keyword:** competences, attitudes, skills, salary, profile, horizontal property, Villavicencio

## Introducción

La propiedad horizontal se ha convertido en un elemento significativo y creciente de manera exponencial en las poblaciones urbanas, debido a que se busca concentrar el sentido colectivo dentro de ellas. Al interior de esta cotidianidad se generan requisitos normativos, necesidades generales, administrativas, entre otras, que por designación legal se encuentran bajo responsabilidad del administrador. Se ha evidenciado que son muy escasos los programas oficiales que brindan esta formación específica, en consecuencia, ha generado que distintas profesiones, a partir de su experiencia y mejora en la interpretación de las normas al respecto, desarrollen elementos que han apropiado en el crecimiento de este grupo de profesionales.

En este sentido surge la necesidad de conocer los elementos del perfil de quienes administran los conjuntos residenciales. Para este caso se tomará por muestra los que desarrollan sus labores en Villavicencio, Meta, Colombia, con el fin de comprender sus características sociodemográficas, personales, sociales y profesionales. En cuanto a sus compensaciones, se revisa la variable ‘salario’ ,frente al tipo de contrato, años de experiencia, edad y nivel de formación, para conocer el promedio de esta variable, la forma de vinculación y, a su vez, identificar qué competencias son inherentes a sus habilidades y capacidades, teniendo en cuenta las definidas en el proyecto Tuning. Lo anterior con el propósito de contribuir a la identificación de las competencias necesarias para desarrollar, de manera eficiente y eficaz, sus labores en estas organizaciones, hacer un análisis de las competencias que poseen estos profesionales, establecer una relación entre variables de importancia, habilidad y conocimiento y, por último, realizar una diferencia de medias de las variables ‘género’ y ‘nivel de formación’. Estas variables son tomadas en cuenta para conocer la relación que se establece entre ellas, lo que brindará información fundamental a las universidades sobre, por ejemplo, qué necesidades tienen sus egresados, cuándo ingresan en el mundo laboral, o qué competencias deben desarrollar y tener para poder enfrentar los desafíos que se presenten. Esta investigación

aporta a la de Relación de las competencias de los administradores de Propiedad Horizontal en los conjuntos residenciales de Villavicencio con la Norma Técnica Sectorial SI 02, también a los procesos que establecen la autoevaluación y acreditación de programas de pregrado o postgrado orientados a la gestión, y cómo aportan en el desarrollo de competencias a esta actividad profesional.

## Revisión de literatura

Para los administradores de empresas, las habilidades gerenciales marcan un elemento fundamental para el desarrollo de sus actividades y funciones dentro de una organización. Por ello, existen diferentes estudios que abordan este tema, entre los que se cuenta, por ejemplo, el adelantado por Lombana, Cabeza, Castrillón, y Zapata (2014). Las competencias genéricas relacionadas con el compromiso ético, el compromiso con la calidad, la capacidad de tomar decisiones, la capacidad para identificar, formular y resolver problemas, están en el rango de las más importantes, aunque en un orden de importancia diferente (Castrillón, Cabeza, & Lombana, 2015). En cuanto a las competencias específicas orientadas a lo estratégico, táctico y operativo (Aguilar, 2015), el liderazgo se convierte en un elemento de valor para cumplir las metas empresariales, incluido en la necesidad de lograr que las personas estén bien orientadas y crezcan dentro de la organización, con competencias esenciales para dirigir a otras personas (Biedma-Ferrer, 2021). Todo esto con el fin de favorecer una contratación más acertada y tener claridad de las competencias, actitudes y habilidades que se deben de cumplir para este cargo (Vélez, Delgado y Sánchez, 2018).

**Perfil gerencial.** Son el grupo de características que debe tener y cumplir la persona para el desarrollo de sus funciones dentro de una organización, tales como liderazgo, actitud de motivación, espíritu competitivo, habilidades de dirección, control, comunicación, capacidad de delegación, integridad y moral, entre otras más. Según García, Boom y Molina (2017), la labor de un gerente es fundamental, debido a que es el llamado a planificar, coordinar, dirigir y ejecutar las acciones necesarias para mantener una correcta gestión de la organización.

**Competencias.** Se puede decir que la combinación de conocimientos, actitudes y habilidades puede facilitar el desempeño flexible, eficaz y con sentido de una actividad o tarea en contexto (Torres-Flórez, 2020). Los administradores a través de los años están madurando sus competencias genéricas, pues se percibe la concepción de una necesidad de solo conocimientos, en ausencia de la importancia del saber qué hacer, acompañada de elementos orientados al ser y complementado con aquellos valores que logran esa diferencia personal (Lombana, Cabeza, Castrillón & Zapata, 2014). Pero se convierte en la necesidad de lograr que el comportamiento tenga coherencia con las funciones y roles directivos, con el uso de estrategias gerenciales que logre el cumplimiento de objetivos organizacionales (Bermúdez & Bravo, 2016). También es necesario tener en cuenta que las cualidades y las formas de ser el individuo podrían estar asociados al cumplimiento de metas, y podrían generar incertidumbre (González, Merino, & Andino, 2016). Es entonces importante para las organizaciones de hoy en día contar con la persona idónea para que se desempeñe en el cargo de un administrador con las habilidades directivas y conocimientos específicos que sean necesarios y requeridos frente a las funciones, actividades y responsabilidades que pueden darse (Torres-Flórez, Cedano-Parrado, & Pérez-Sánchez, 2020).

**Conocimiento.** Un directivo debe tener conocimientos claros y concretos sobre su labor a realizar, ya que contará con elementos de organización para que pueda adaptarse a los cambios del entorno y podrá analizar información que lleve a transformar el lugar donde se desempeñe (Loaiza & Pirela, 2015). Esto, a su vez, facilita la apropiación, asimilación, transmisión de conocimientos y habilidades en el contexto de la organización (Rivera, 2017). Para ello es necesario tener en cuenta que la importancia de un saber qué, nos habla del conocimiento aplicable al campo laboral, y que este debe estar acorde a la profesión que se ejerce, al desarrollo y cumplimiento de logros, a través

de las habilidades intelectuales (Loaiza & Pirela, 2015). Para las empresas es indispensable realizar planes a largo plazo para atender lo que requiere la empresa y los requerimientos de sus clientes. Por ello surge la necesidad de conocer un liderazgo auténtico y de conocer cómo transformar a las personas que integran los equipos de trabajo, que se pueda convertir en una ventaja competitiva que permitirá que el negocio crezca y sea sostenible para ello se deben usar estrategias de tipo gerencial (Torres, 2013).

**Habilidades.** Para el desarrollo de las actividades administrativas se requiere de habilidades específicas que se conviertan en funciones inherentes a su cargo dentro de una organización. Acerca de las habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia, Naranjo (2015) determina que existen ciertas variables como liderazgo, comunicación, manejo de estrés y manejo de tiempo; estas se pueden entender como dimensiones con las que se pueden medir el comportamiento gerencial. También las habilidades directivas que deben manejar y para las cuales se deben estar preparados y actualizados los gerentes y administradores. Estos son los cambios que se efectúan en el entorno externo como, por ejemplo, las nuevas legislaciones, mercados, políticos, demográficos, tecnológico, entre otros, y a los que el estilo gerencial debe acomodarse. Bezares, Bezares, & Jiménez(2016) mencionan que los gerentes deben fortalecer y enfocarse en la construcción de relaciones que puedan aportar al crecimiento organizacional y consolidar la curva de aprendizaje de la organización.

Según García & Rodríguez (2015) se debe buscar promover la efectividad a partir de modelos y experiencias gerenciales que ayudan a mantener la interrelación de los equipos. Esto para poder dar un desarrollo integral a las habilidades de sus administrativos y efectuar un factor determinante para los empleados en el desarrollo de sus actividades y funciones dentro de sus cargos, y así incrementar su sentido de compromiso y confianza; de la misma manera, para generar esa importancia del capital humano en su preparación y formación dentro de un proceso de organización o transformación. Al interior de una organización se debe valorar cómo las habilidades directivas podrían aportar a que se tenga un desempeño diferenciador de los equipos, tanto en grupo, como en sus puestos de trabajo (Pereda, López-Guzmán, & González, 2014).

**Actitudes.** La actitud es la forma en que se expresa alguien de forma positiva o negativa frente alguna situación determinada; se percibe a través del comportamiento (Bermúdez & Bravo, 2016). Esta actitud se debe considerar como un factor importante para una persona, ya que puede generar dentro de su entorno laboral, productividad, pro actividad, positivismo, resultados, inspiración para los demás empleados, buen ambiente laboral, entre otras. Según Gutiérrez (2017) hacen referencia a la forma común en cómo reaccionan las personas, es decir, a la relación entre los conocimientos y las creencias que forman, a su vez, sentimientos y emociones y los llevan a actuar de una manera determinada, reflejando lo que piensan de algo o de alguien.

Propiedad horizontal en Villavicencio - Colombia. La propiedad horizontal en los conjuntos residenciales se considera como la división de un terreno, en el cual todos los que convivan allí tendrán derechos sobre el bien inmueble; en otras palabras, es una composición entre propiedad privada y copropiedad (Bezares et al., 2016). Todo llevado a cabo con un conjunto de normas que regulan la división y organización de los bienes comunes, además de su mantenimiento.

Según el Congreso de la República (2001) en la ley 675 sobre la propiedad horizontal dice que “concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes. se considera Régimen de Propiedad Horizontal: Sistema jurídico que regula el sometimiento a propiedad horizontal” (León & Caicedo, 2011, p.97). En Villavicencio la mayoría de los conjuntos residenciales son de propiedad horizontal, es una ciudad que está creciendo y en los nuevos sitios la construcción pertenece a edificios o apartamentos, permitiendo así que cada vez este tipo de perfiles y cargos son más necesitados (íbid).

## Metodología

**Tipo de investigación.** Esta es una investigación descriptiva e inferencial con enfoque cuantitativo, que busca conocer el perfil de los administradores de propiedad horizontal en los conjuntos residenciales de la ciudad de Villavicencio, específicamente lo relacionado a sus características sociodemográficas, competencias actuales y esperadas, compensaciones y vinculación.

**Población y muestra.** La población para este proyecto se determinó a partir de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal en la ciudad de Villavicencio, identificados por la secretaría de Gobierno de esta ciudad. Esto arrojó un total de 230 conjuntos residenciales, con una confianza de 95% y con un 5% de error; la muestra que se determina es de 40.

**Técnica e instrumentos.** Se aplicó el instrumento Mp09 Perfil Gerencial (Grupo de investigación GYDO), adaptado para perfil del administrador de propiedad horizontal, el cual se adaptó de acuerdo a los elementos específicos de la investigación y se aplicó en forma de cuestionario a través de un formulario en línea enviado por correo electrónico.

**Análisis de la información.** La información se organizó, se clasificó y se procesó en el software estadístico SPSS para el análisis de datos, donde se calculan las frecuencias, el análisis de fiabilidad y los estadísticos descriptivos e inferenciales de las variables y los elementos necesarios para el desarrollo de los objetivos.

## Resultados

La variable ‘género’, frente a la de ‘salario’, evidenció que para los dos tipos existen ciertas diferencias. El salario analizado con otras variables en relación, muestra la importancia de que exista una mejora en la estructura de asignación salarial. Por último, se realiza un estudio detallado de las competencias de los profesionales, donde se muestran las relaciones entre el conocimiento, las actitudes y la habilidad de estos profesionales.

### Perfil sociodemográfico

Para poder determinar el perfil sociodemográfico del administrador de propiedad horizontal de los conjuntos cerrados de la ciudad de Villavicencio, se dividen las variables en atributos personales como lo son: género, estado civil, edad y presencia de alguna discapacidad. Luego se tomaron los atributos sociales: nivel socioeconómico, tipo de transporte, tipo de vivienda y número de hijos (ver Tabla 1). Dentro de los resultados se encuentra que en los administradores de propiedad horizontal en Villavicencio predomina el género femenino (62,5 %), las personas con estado civil de casado (52,5 %) y con una edad promedio de 31 a 40 años (35 %), Como dato final en esta variable se pudo obtener que entre todos los encuestados solo una persona presenta algún tipo de discapacidad.

**Tabla 1.** *Atributos personales*

| Atributos personales |             | f  | %    | Atributos sociales |                 | f          | %    |
|----------------------|-------------|----|------|--------------------|-----------------|------------|------|
| Genero               | Femenino    | 25 | 62,5 | Nivel              | Medio           | 32         | 80,0 |
|                      | Masculino   | 15 | 37,5 |                    | Socioeconómico  | Medio alto | 6    |
| Estado civil         | Matrimonio  | 21 | 52,5 |                    | Alto            | 1          | 2,5  |
|                      | Unión libre | 7  | 17,5 |                    | Muy alto        | 1          | 2,5  |
|                      | Separado    | 5  | 12,5 | Tipo de            | Vehículo propio | 28         | 70,0 |

| Atributos personales |         | f  | %    | Atributos sociales |             | f    | %    |      |
|----------------------|---------|----|------|--------------------|-------------|------|------|------|
| Edad                 | Viudo   | 2  | 5,0  | transporte         | Buseta      | 1    | 2,5  |      |
|                      | Soltero | 5  | 12,5 |                    | Motocicleta | 7    | 17,5 |      |
|                      | 20 - 30 | 4  | 10,0 |                    | A Pie       | 2    | 5,0  |      |
|                      | 31 - 40 | 14 | 35,0 |                    | Taxi        | 2    | 5,0  |      |
|                      | 41 - 50 | 11 | 27,5 |                    | Familiar    | 9    | 22,5 |      |
| Discapacidad         | 51 - 60 | 6  | 15,0 | Tipo de vivienda   | Arriendo    | 8    | 20,0 |      |
|                      | 61 - 72 | 5  | 12,5 |                    | Propia      | 23   | 57,5 |      |
|                      | No      | 39 | 97,5 |                    | Número      | 0    | 4    | 10,0 |
|                      | Sí      | 1  | 2,5  |                    | de hijos    | 1    | 11   | 27,5 |
|                      |         |    |      |                    |             | 2    | 13   | 32,5 |
|                      |         |    |      | 3                  | 12          | 30,0 |      |      |

**Fuente:** los autores.

Más tarde se tomaron los atributos profesionales como nivel de formación, años de experiencia e idioma, para analizar una frecuencia en los datos obtenidos. Dentro de la población estudiada, el mayor porcentaje son profesionales (62,2 %), lo cual es indispensable para el logro y desarrollo de todas las funciones que conlleva un cargo administrativo. En cuanto a la experiencia se destaca el rango de uno a cinco años (42,5 %), y en lo referente al manejo de un segundo idioma es medianamente significativo (41,5 %).

**Tabla 2.** *Atributos profesionales*

| Atributos profesionales | Frecuencia   | %  |      |
|-------------------------|--------------|----|------|
| Nivel de formación      | Bachiller    | 1  | 2,5  |
|                         | Técnico      | 2  | 5,0  |
|                         | Tecnólogo    | 1  | 2,5  |
|                         | Profesional  | 25 | 62,5 |
|                         | Especialista | 9  | 22,5 |
|                         | Magister     | 2  | 5,0  |
| Años de experiencia     | <= 1,00      | 3  | 7,5  |
|                         | 1 a 5        | 17 | 42,5 |
|                         | 6 a 10       | 13 | 32,5 |
|                         | 11 +         | 7  | 17,5 |
| Idioma                  | No lo maneja | 17 | 41,5 |
|                         | Malo         | 4  | 9,8  |
|                         | Regular      | 11 | 26,8 |
|                         | Bueno        | 8  | 19,5 |

**Fuente:** los autores.

### Compensaciones y forma de vinculación

Por medio de la prueba de chi-cuadrado de Pearson, el nivel y el coeficiente de significancia se puede evidenciar que las variables de importancia tenidas en cuenta en este estudio tienen relación con la habilidad. Sin embargo, al realizar pruebas de correlación, no se encontraron correlaciones entre las distintas variables (ver Tabla 3). Esto refleja la existencia de un grupo de población muy diverso, lo que podría obedecer a la no existencia de un programa formal de educación que aporte al desarrollo de la profesión.

**Tabla 3.** Correlación Rho Spearman

| Variables                               | Correlación Rho Spearman | Sig. (bilateral) |
|---|--------------------------|------------------|
| Entre género y salario                  | 0,072                    | 0,660            |
| Experiencia y salario                   | -0,036                   | 0,828            |
| Tipo de contrato y salario              | -0,049                   | 0,776            |
| Edad y salario                          | -0,385                   | 0,14             |
| Meses de experiencia y tipo de contrato | 0,164                    | 0,311            |
| Idioma y salario                        | 0,259                    | 0,107            |
| Personas a cargo y salario              | 0,123                    | 0,449            |
| Nivel de formación y contrato           | 0,121                    | 0,482            |
| Género y tipo de contrato               | -0,253                   | 0,115            |
| Genero e idioma                         | 0,095                    | 0,561            |
| Nivel socioeconómico y salario mensual  | -0,107                   | 0,512            |
| Nivel de formación y salario            | 0,033                    | 0,839            |

Fuente: *los autores.*

En cuanto al análisis de la dispersión y tendencia de género, con salario, tipo de contrato, edad y nivel de formación, se encuentra que en promedio una mujer puede devengar 2,03 SMLMV, con un tipo de contrato de CPS, con una edad promedio de 46 años y un nivel educativo profesional. Mientras que un hombre puede ganar 2,07 SMLMV, con un tipo de contrato por obra o labor, una edad promedio de 40 años y un nivel educativo profesional.

**Tabla 4.** Dispersión y tendencia de género

| Género    | Estadístico | Salario (SMLMV) | Tipo de contrato | Edad | Nivel de formación |
|-----------|-------------|-----------------|------------------|------|--------------------|
| Femenino  | Cuartil 1   | 1,06            | CPS              | 37   | Profesional        |
|           | Cuartil 2   | 1,70            | CPS              | 43   | Profesional        |
|           | Cuartil 3   | 2,39            | CPS              | 59   | Especialista       |
|           | Promedio    | 2,03            | CPS              | 46   | Profesional        |
| Masculino | Cuartil 1   | 1,13            | Labor u obra     | 34   | Profesional        |
|           | Cuartil 2   | 1,48            | CPS              | 38   | Profesional        |
|           | Cuartil 3   | 2,39            | CPS              | 48   | Especialista       |
|           | Promedio    | 2,07            | Labor u obra     | 40   | Profesional        |

Fuente: *los autores.*

Se tomaron algunas variables en determinación al salario, mostrando que el tipo de contrato que se utiliza es el verbal y tiene un promedio de \$4´630.000, en cuanto a los años de experiencia los profesionales que cuentan con 5 a 10 años de experiencia poseen un salario de \$1'984.615, las personas con edades entre 20 y 30 años un promedio de \$2.239.000 y el nivel de formación que más devengan es el magíster con \$2.275.000.

**Tabla 5.** Variables en determinación de salario

| Variables           | Media           | Desviación estándar |
|---------------------|-----------------|---------------------|
| Tipo de contrato    | Indefinido      | 940.000             |
|                     | Fijo            | 2.166.667           |
|                     | <b>Verbal</b>   | <b>4.630.000</b>    |
|                     | Labor u obra    | 1.330.000           |
|                     | CPS             | 1.789.653           |
| Años de experiencia | <= 1,00         | 1.466.667           |
|                     | 1, - 5,         | 1.802.565           |
|                     | <b>5 - 10</b>   | <b>1.984.615</b>    |
|                     | 10+             | 1.596.571           |
|                     | <b>20 - 30</b>  | <b>2.239.000</b>    |
| Edad                | 31 - 40         | 1.932.143           |
|                     | 41 - 50         | 1.693.182           |
|                     | 51 - 60         | 1.635.267           |
|                     | 61 - 72         | 1.515.400           |
|                     | <b>20 - 30</b>  | <b>2.239.000</b>    |
| Nivel de formación  | Bachiller       | 2.226.000           |
|                     | Técnico         | 815.000             |
|                     | Tecnólogo       | 1.500.000           |
|                     | Profesional     | 1.865.944           |
|                     | Especialista    | 1.718.333           |
|                     | <b>Magister</b> | <b>2.275.000</b>    |

**Fuente:** los autores.

Se tomaron algunas variables en determinación al salario, mostrando que el tipo de contrato que se utiliza es el verbal y tiene un promedio de \$4´630.000, en cuanto a los años de experiencia los profesionales que cuentan con 5 a 10 años de experiencia poseen un salario de \$1'984.615, las personas con edades entre 20 y 30 años un promedio de \$2.239.000 y el nivel de formación que más devengan es el magíster con \$2.275.000.

**Tabla 5.** Variables en determinación de salario

| Variables           |                 | Media            | Desviación estándar |
|---------------------|-----------------|------------------|---------------------|
| Tipo de contrato    | Indefinido      | 940.000          | 197.990             |
|                     | Fijo            | 2.166.667        | 208.167             |
|                     | <b>Verbal</b>   | <b>4.630.000</b> | -                   |
|                     | Labor u obra    | 1.330.000        | 538.764             |
|                     | CPS             | 1.789.653        | 1.153.441           |
| Años de experiencia | <= 1,00         | 1.466.667        | 568.624             |
|                     | 1, - 5,         | 1.802.565        | 1.231.448           |
|                     | <b>5 - 10</b>   | <b>1.984.615</b> | <b>1.155.852</b>    |
|                     | 10+             | 1.596.571        | 1.179.625           |
|                     | <b>20 - 30</b>  | <b>2.239.000</b> | <b>1.013.491</b>    |
| Edad                | 31 - 40         | 1.932.143        | 1.114.548           |
|                     | 41 - 50         | 1.693.182        | 1.182.494           |
|                     | 51 - 60         | 1.635.267        | 1.240.842           |
|                     | 61 - 72         | 1.515.400        | 1.390.768           |
|                     |                 |                  |                     |
| Nivel de formación  | Bachiller       | 2.226.000        | -                   |
|                     | Técnico         | 815.000          | 374.767             |
|                     | Tecnólogo       | 1.500.000        | -                   |
|                     | Profesional     | 1.865.944        | 1.130.897           |
|                     | Especialista    | 1.718.333        | 1.296.119           |
|                     | <b>Magister</b> | <b>2.275.000</b> | <b>1.803.122</b>    |

Fuente: los autores.

### **Las competencias de los administradores de propiedad horizontal**

A partir de este estudio se pudo determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de los administradores de propiedades horizontales de los conjuntos cerrados de la ciudad, relacionadas con sus actitudes, habilidades y conocimientos. En cuanto a las actitudes se encuentra que las fortalezas radican en la relación con sus colaboradores (empatía y comprensión), la responsabilidad social, el compromiso al cuidado y el trabajo cooperativo por la búsqueda de un objetivo, mientras que las debilidades están en la gestión del cambio a través de iniciativas estratégicas, la capacidad de aprender y actualizarse permanentemente, y la capacidad de motivar y generar compromiso a los colaboradores.

Por su parte, en las habilidades se encuentran como fortalezas el uso de tecnologías de información y comunicación en la gestión y la facilidad de adaptación a situaciones internas y externas, y como debilidades el desarrollo de un planteamiento estratégico, táctico y operativo; la gestión de interrelaciones entre las áreas de la organización y la mejora e innovación de procesos administrativos.

Finalmente, en lo relacionado con el conocimiento las fortalezas se centran en la toma de decisiones de inversión y la gestión de recursos de la empresa, en el conocimiento de las estructuras y

sistemas de la organización, en la administración y desarrollo del talento humano en la organización e identificación de aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social, y en las debilidades en la formulación y optimización de sistemas de información para la gestión, y, finalmente, en la capacidad para identificar, planear y resolver problemas.

**Tabla 6.** *Competencias destacadas (fortalezas) y a mejorar (debilidades)*

| Tipo de competencia | Fortalezas  | Debilidades  |
|---------------------|---|--|
| Actitudes           | Relación del directivo con sus colaboradores (empatía y comprensión) (3,70)                                     | Gestión del cambio a través de iniciativas estratégicas (3,35)         |
|                     | Responsabilidad social y compromiso al ciudadano (3,52)   | Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente (3,57)            |
|                     | Trabajar en cooperación por la búsqueda de un objetivo (3,47)   | Capacidad de motivar y generar compromiso a los colaboradores (3,57)   |
| Habilidades         | Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.(3,62)                                     | Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo (3,27)   |
|                     | Facilidad de adaptación de situaciones internas y externas (3,57)   | Gestiona las interrelaciones entre las áreas de la organización (3,37) |
|                     | Toma de decisiones de inversión y gestión de recursos de la empresa (3,57)                                      | Mejorar e innovar procesos administrativos (3,47)                      |
| Conocimientos       | Conocimiento de las estructuras y sistemas de la organización. (2,70)   | Formular y optimizar sistemas de información para la gestión. (3,37)   |
|                     | Administrar y desarrollar el talento humano en la organización (3,47)   | Capacidad para identificar, planear y resolver problemas (3,60)        |
|                     | Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social. (3,20) |  |

**Fuente:** *los autores.*

Tomando las habilidades, el conocimiento y las actitudes frente a la habilidad, con base a la prueba de Rho Sperman, se encuentra que todas estas variables tienen una correlación, pero en especial con un valor más significativo (0,835) la actitud con la habilidad. También se realizó esta misma comparación de medias tomando la variable de ‘nivel de formación’, donde se encuentra que tampoco tienen diferencias significativas entre los niveles de educación.

### Discusión

Se observa que dentro de la población de administradores de propiedad horizontal de los conjuntos cerrados en la ciudad de Villavicencio predomina el género femenino (62,5 %), lo cual estaría en correspondencia con lo planteado por Zaragoza (2020), quien afirma que la mujer ha desarrollado un conjunto de competencias como la comunicación, las relaciones interpersonales, la organización, la negociación, la creatividad y la innovación, entre otras, que puede transferir a cualquier actividad profesional, emprendedora o empresarial, con garantías de éxito.

Por otra parte, se evidencia que la mayoría de los administradores tiene un estado civil casado (52,5 %) y cuentan con una edad promedio de edad de 31 a 40 años (35 %). Este resultado puede indicar que son personas que por sus edades tienen un hogar y familia consolidada, lo que demostraría que el efecto del matrimonio o la convivencia es positivo para ambos sexos (Madalozzo y Artes, 2017). Como dato final, en esta variable de atributos personales se encontró que entre todos los encuestados solo una persona presenta algún tipo de discapacidad.

En cuanto a los atributos sociales, el nivel socioeconómico que presenta mayoría es el medio (80 %), el transporte más utilizado es el vehículo propio (70 %), el tipo de vivienda en la que habitan es propia (57,2 %), y cuentan con un promedio de número de hijos de dos (32,5 %). Estos atributos y la alta calidad de vida que se evidencia en esta población se relaciona con su promedio de salario, que está en el rango de más de dos salarios mínimos legales vigentes COP para 2020, lo cual permite afrontar los costos que incrementan los bienes y servicios personales y familiares (Suarez, 2010). Se puede evidenciar que el nivel socioeconómico de un administrador de propiedad horizontal de un conjunto cerrado le permite obtener un salario apropiado para poder obtener beneficios y una calidad de vida mejor en comparación con las personas que solo pueden devengar un salario mínimo en Colombia. Según Lombana, Cabeza, Castrillón, & Zapata (2014), en Colombia los administradores se centran en desarrollar competencias específicas respecto a la creación de conocimiento, lo que podría tener sentido en lo encontrado con la existencia de atributos como el nivel de formación, siendo en su mayoría profesionales (62,2 %), con una experiencia significativa en el qué hacer e invitándolo a desarrollar habilidades en un segundo idioma que fortalecerá el aprendizaje continuo, y no para el desarrollo de su labor, debido a que la gran mayoría de las personas residentes en estas propiedades resultan siendo ciudadanos colombianos.

Frente al análisis del nivel de significancia, los valores que son menores que 0,05 no alcanzan una relación estadísticamente significativa. El nivel de significancia de las variables relacionadas en todos los casos es mayor que 0,05, es decir, que no tienen relación.

En temas de brecha salarial entre hombres y mujeres, según Rodríguez & Limas (2017), las mujeres reciben una remuneración menor que los hombres en promedio, pero esta remuneración se acerca más a la suya cuando las mujeres ejercen profesiones imperiales o cuando laboran en el sector público; para este caso en particular, la brecha de diferencia no es muy alta.

Analizando el salario promedio con las variables tomadas en cuenta se puede decir que en el tipo de contrato verbal la media está en \$4 ´ 630.000. Por otra parte, en lo relativo a los años de experiencia, aquellos que registran entre 5 y 10 ganan un promedio de \$1 ´ 984.615. En la variable de la edad, los administradores entre los 31 y 40 años de edad devengan un salario de \$1 ´ 932.143. En cuanto a nivel de formación, aquellos con maestría pueden devengar \$2 ´ 275.000 lo que se encuentra que a mayor formación, puede obtener una mejor compensación, independiente del país en que se encuentre (Arango & Flórez, 2017). Estas diferencias salariales pueden ser por rama de actividad económica, por ocupación, por edad, por región económica, entre otras. Según Jiménez & Pino (2018) se sigue presentando una disparidad de sexo al respecto, aunque se mantengan las mismas condiciones, los hombres devengan promedios salariales más altos. En Colombia, suele suceder que los jóvenes, en su gran mayoría aquellos que terminan sus carreras universitarias, por no contar con una experiencia o por su rango de edad, no son contratados en las organizaciones, o muchas veces les ofrecen tipos de cargos muy inferiores a sus profesiones. Realidad que no solo se presenta en Colombia o en el ámbito de la Administración de empresas, sino en muchos países latinoamericanos, debido a la desigualdad o a la falta de interés por parte de las empresas en dar oportunidad a los jóvenes o a las personas que poseen poca experiencia. Esto lleva a que existan cambios en las políticas salariales de las organizaciones que se dirijan hacia un crecimiento organizacional, una calidad laboral y sobre todo a motivar el desempeño de colaborador (Toledo, 2014).

Por medio de la prueba de chi-cuadrado de Pearson el nivel y el coeficiente de significancia se puede evidenciar que las variables de importancia, tenidas en cuenta en este estudio, tienen relación con la habilidad. El desarrollo contemporáneo de competencias tiene como razón fundamental las demandas del sector empresarial al sistema educativo, en términos de personas orientadas al logro (Vélez, Delgado & Sánchez, 2018) los resultados, y en general a las tareas (Moreno, Castrillón, Sánchez, & Moreno, 2016). Se toma las competencias de actitudes, habilidades y conocimientos para saber cuáles se constituyen como fortalezas y cuáles como debilidades. Se encuentra que la relación del directivo con sus colaboradores (empatía y comprensión), y la responsabilidad social y el compromiso al ciudadano, son dos de las fortalezas que se hallan dentro de las actitudes, en estas mismas existen dos debilidades que son la gestión del cambio a través de iniciativas estratégicas y la capacidad de aprender y actualizarse permanentemente. Tirado (2016) menciona que en la etapa básica, el estudiante debe desarrollar una serie de competencias fundamentales para el ejercicio profesional; las etapas inicial y avanzada responden estrictamente al desempeño profesional y son evaluadas a través de diversas metodologías. En la competencia de la habilidad las fortalezas registradas son utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión y la facilidad de adaptación de situaciones internas y externas, y las debilidades son desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo y la gestión de las interrelaciones entre las áreas de la organización. Para el conocimiento se hallan como fortalezas el dominio de las estructuras y sistemas de la organización, y administrar y desarrollar el talento humano en la organización, y como debilidades más notables se encuentran formular y optimizar sistemas de información para la gestión, y la capacidad para identificar, planear y resolver problemas.

Tomando las habilidades, el conocimiento y las actitudes frente a la habilidad con base en la prueba de Rho Spearman, se encuentra que todas estas variables tienen una correlación, pero en particular, con un valor más significativo (0,835), la actitud con la habilidad tienen un poco más de relación en comparación con el resultado de las otras variables de estudio. Según Chávez & Arias (2018), los ejecutivos de mayor cargo generalmente dan una mayor importancia a las competencias estratégicas, mientras que, en las empresas comerciales, el tamaño de la empresa se ha relacionado positivamente con la orientación al cliente, el trabajo en equipo, el liderazgo, la creatividad, el optimismo, la concentración, la credibilidad y el aprendizaje personal.

A esto se suma que los administradores deben lograr, además de los aspectos técnicos, gestionar la cultura y que los actores se identifiquen con la filosofía del bienestar común que plantea la propiedad horizontal, para que a su vez se pueda generar valor en cada uno de los actores y sobre todo en los bienes comunes que comparten (De la Garza, Zavala, & López, 2017). También se realizó esta misma comparación de medias tomando la variable del nivel de formación donde se encuentra que tampoco estas tienen diferencias significativas entre los niveles de educación. Según Salum (2020), los conocimientos son un conjunto de competencias saberes, destrezas, habilidades y capacidades de orden teórico-práctico, que definen al ser humano como un ser formado para desempeñarse integralmente en una profesión o desempeño dentro de la sociedad en la que le ha tocado vivir.

## Conclusiones

Se puede decir que frente al perfil sociodemográfico, el género que predomina es el femenino, su estado civil es casado y en cuanto a su edad son personas entre 31 y 40 años; dentro de este grupo de personas solo una presenta algún tipo de discapacidad. En los atributos, el nivel socioeconómico es medio, el tipo de transporte que utilizan es vehículo propio y su vivienda también es propia. En los atributos profesionales su nivel de formación es profesional, poseen de 1 a 5 años de experiencia, y esta población en su mayoría manifestaron que no tiene manejo de una segunda lengua. Las personas que conforman este tipo de perfiles son aquellas que se evidencia que tienen experiencia en el cargo, son personas que presentan estabilidad económica; esto se deduce por la edad, el estado civil y su nivel educativo.

Se encuentra, además, sobre las compensaciones y la forma de vinculación, que ninguna de las variables tiene relación; en la dispersión y tendencia de género en promedio se evidencia que por un margen muy corto los hombres devengan un poco más que las mujeres, y en cuanto al tipo de contrato, para las mujeres prima el CPS y para los hombres el de labor u obra. La diferencia en edad entre ambos géneros es de 6 años, dado que las mujeres presentan mayor edad (46). Finalmente se observa que los dos tipos de género tienen un nivel de formación de tipo profesional.

En este análisis se puede evidenciar que, así como el género que predomina es el femenino, no se tienen las mismas condiciones frente al tipo de salario y el tipo de contrato, pero aun así se presenta una contratación a mayor edad a las mujeres. En las variables de determinación para el salario, el tipo de contrato es verbal, los años de experiencia son de 5 a 10, la edad que predomina es de 31 a 40 años, y su nivel más alto de formación es el magíster. Las personas que tienen este tipo de perfil serían las que devengarán un mayor salario. Para este tipo de contrato un nivel de formación profesional predomina, pero para el caso de salario, el nivel educativo; si la persona posee un nivel de magíster tendría la posibilidad de devengar un poco más. Aunque el tipo de contrato verbal es poco utilizado hoy en día, en esta investigación se evidenció que aún subsiste.

En las competencias, las pruebas muestran que la variable de 'importancia' y la de 'habilidad' tienen una relación. Frente a los tipos de competencias: actitudes, habilidades y conocimiento, se evidencian competencias de actitudes que son fortalezas como la relación del directivo con sus colaboradores (empatía y comprensión), y competencias de actitudes que son debilidades como la gestión de cambio a través de iniciativas estratégicas. Este tipo de cargo, por lo general, tiene personal a cargo; del tamaño de la propiedad depende la cantidad de empleados. Es de gran importancia que el directivo lleve una relación empática y de comprensión con sus empleados, dado que este tipo de fortaleza ayudará a tener mejor desempeño, pero este debe comprender que pueden presentar cambios para la mejora de la propiedad horizontal del conjunto cerrado.

La habilidad que se encuentra como fortaleza es utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión, mientras que como debilidad, está desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo. En este sentido, es indispensable que en este perfil se desarrolle por lo menos un programa contable apto para este tipo de empresas, se establezcan planes de trabajo, mantenimiento, compras que permitan establecer y maximizar el uso apropiado de los recursos, y establecer procesos y procedimientos que faciliten, articulen y garanticen comprensión activa de los copropietarios.

En los conocimientos se encuentra que una fortaleza es el conocimiento de la estructura y conocimientos de los sistemas de la organización. Una debilidad que se presenta es formular y optimizar sistemas de información para la gestión. En este sentido, para la población (propietarios, arrendatarios y locatarios) es importante establecer las prioridades para cada tipo de residentes, así mismo como establecer los canales y medios de comunicación que pueden ser formales o informales dependiendo de la importancia, relevancia y cumplimiento legal de las comunicaciones oportunas que les permita tener conocimientos acerca de la manera en que este tipo de empresa funciona frente al Estado y frente a sus proveedores, dado que es un tipo de empresas diferente y de un régimen especial. En cuanto a la debilidad que se evidencia está generar retrasos en la actualización de los sistemas de la propiedad, lo que refleja un bajo nivel de adaptación frente a los cambios externos, en referencia a cambios legales y normativos, situación que en algunos casos puede incrementar el riesgo legal en el entendido de consecuencias por el incumplimiento en los términos o tiempos estipulados.

Tomando las habilidades, el conocimiento y las actitudes frente a la habilidad, se encuentra que todas estas variables tienen una correlación, pero en especial, con un valor más significativo (0,835) en correlación ser-hacer, la actitud con la habilidad que tiene un poco más de relación. Tomando ahora la variable de 'nivel de formación' se encuentra que tampoco estas tienen diferencias significativas entre género.

## Referencias

- Aguilar, J. (2015). *Competencias específicas Tuning en programas de administración: Colombia y su región Su-rocidente*. Contexto, 4, 111-117. <https://doi.org/10.18634/ctxj.4v.1i.410>
- Arango, L., & Flórez, L. (2017). **Informalidad laboral y elementos para un salario mínimo diferencial por regiones en Colombia**. *Borradores de economía*, 1-41. <https://www.banrep.gov.co/es/borrador-1023>
- Bedoya, A., Vélez, L., & Torres, W. (2018). Análisis prospectivo de las competencias genéricas Tuning-Alfa en la ciudad de Medellín al 2032. *EL ÁGORA USB*, 18(1), 131-152. <https://revistas.usb.edu.co/index.php/Agora/article/view/3446/2854>
- Bermúdez, E., & Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas. *Omnia*, 22(3), 60-70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73752819005>
- Bezares, A., Bezares, F., & Jiménez, A. (2016). Conocimientos, habilidades y ética profesional del valorador inmobiliario. Dimensiones básicas de un plan de formación. *Contextos educativos*, 65-78. <https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/contextos/article/view/2762/2725>
- Biedma-Ferrer, J. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 8(1), 1-17. <https://doi.org/10.22579/23463910.272>
- Castrillón, J., Cabeza, L., & Lombana, J. (2015). Competencias más importantes para la disciplina administrativa en Colombia. *Contaduría y Administración*, 776-795. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000327>
- Chávez, L., & Arias, W. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios*, 13(26). <https://doi.org/10.21500/16578031.3446>
- Congreso de la República de Colombia. (2001). Ley 671. *Secretaria de senado*, 44.509. [http://www.secretariase-nado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0675\\_2001.html](http://www.secretariase-nado.gov.co/senado/basedoc/ley_0675_2001.html)
- De la Garza, M., Zavala, M., & López, J. (2017). Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional. *Revista Universidad y Empresa*, 53-74. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4811/3699>
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). HABILIDADES DEL GERENTE EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PALMI-CULTOR. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 21(2), 1-21. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001>
- García, M., & Rodríguez, M. (2015). Evaluación de las prácticas gerenciales. *Negotium*, 142-162. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78238677009.pdf>
- González, R., Merino, R., & Andino, A. (2016). Competencia en la incertidumbre: estudio de caso en docentes de la facultad de administración de empresa. *Actualidades Investigativas en Educación*. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v16i2.23924>
- Gutiérrez, M. (2017). Un modelo educativo crítico con enfoque de competencias. *Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia*. <http://dx.doi.org/10.16925/greylit.1833>
- Jiménez, D., & Pino, A. (2018). ¿Por qué, si tenemos el mismo nivel educativo, no ganamos lo mismo? diferenciación salarial en Santiago de Cali. *Sociedad y Economía*, 32-49. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/996/99659352002/html/index.html>
- León, A., & Caicedo, H. (2011). La economía informal en Villavicencio. *Revista Finanzas y Política Económica*, 83-103.
- Loaiza, C., & Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 152-171. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29036968009.pdf>
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 301-313. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000576>

- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 301-313. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>
- Madalozzo, R., & Artes, R. (2017). Elecciones profesionales e impactos en el diferencial salarial entre hombres y mujeres. *Cuadernos de investigación*, 47 (163), 202-221. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5888129>
- Moreno, J., Castrillón, J., Sánchez, J., & Moreno, A. (2016). Perfil del administrador: construcción a partir de la experiencia Tuning-Colombia. *Económicas CUC*, 23-46. <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.37.2.2016.02Javier>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 119-146. <https://doi.org/10.14482/pege.37.7020>
- Pereda, F., López-Guzmán, T., & González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 528-561. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488003>
- Rivera, J. (2017). Los retos de la formación profesional: la formación profesional dual y la economía del conocimiento. *Revista Internacional De Organizaciones*, 141-168. <https://doi.org/10.17345/rio17.141-168>
- Rodríguez, R., & Limas, M. (2017). El análisis de las diferencias salariales y discriminación por género por áreas profesionales en México, abordado desde un enfoque regional, 2015 . 121-150. <https://www.redalyc.org/pdf/417/41749480005.pdf>
- Salum, J. (2020). Las competencias básicas se pueden desarrollar a través de la modalidad dual en un Liceo Técnico Profesional de alta vulnerabilidad. *International journal of advanced research* , 605-625. [https://www.journalijar.com/uploads/5f75c184ecbc2\\_IJAR-33567.pdf](https://www.journalijar.com/uploads/5f75c184ecbc2_IJAR-33567.pdf)
- Suarez, C. (2010). Incrementos del Salario Mínimo Legal: un Análisis de los Costos y Beneficios sobre los Hogares colombianos en el año 2006. *Borradores de economía*, 595.
- Tirado, C. (2016). Formación profesional y competencias genéricas. *Revista de la escuela de ciencias de la educación*, 195-216. <https://revistacseducacion.unr.edu.ar/index.php/educacion/article/view/267/250>
- Toledo, S. (2014). Salarios mínimos: desigualdad y desarrollo. *Economía Unam*, 94-109. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-952X2014000300005&lng=es&tlng=e](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2014000300005&lng=es&tlng=e)
- Torres, T. (2013). Estrategias gerenciales administrativas para Centros Médicos Privados. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 650-662.
- Torres-Flórez, D. (2020). La generación de valor entre las personas y las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), 4-8. <https://doi.org/10.22579/23463910.211>
- Torres-Flórez, D., Cedano-Parrado, L., & Pérez-Sánchez, M. (2020). El perfil de los responsables del área de gestión humana en las PYMES: caso Villavicencio, Colombia. *Clío América*, 14(27), 430-440. <https://doi.org/10.21676/23897848.3706>
- Vélez, Á., Sánchez, W., & Delgado, L. (2018). Análisis prospectivo de las competencias genéricas Tuning-Alfa en la ciudad de Medellín al 2032. *El Ágora U.S.B.*, 131-152. <https://doi.org/10.21500/16578031.3446>
- Zaragoza, M. (2020). Los factores competenciales para crear y hacer crecer la empresa: una perspectiva desde el empoderamiento femenino. *Oikonomics*, 13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7457343>