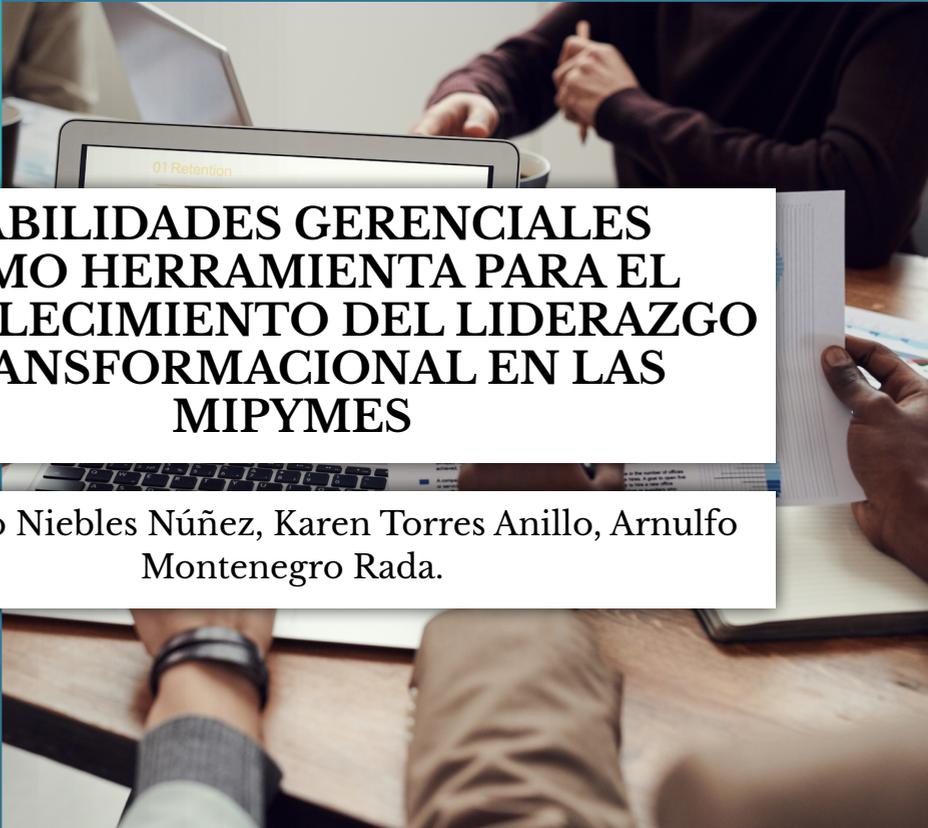




Sello Editorial
UNIVERSIDAD
DEL ATLÁNTICO



**HABILIDADES GERENCIALES
COMO HERRAMIENTA PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL EN LAS
MIPYMES**

Leonardo Niebles Núñez, Karen Torres Anillo, Arnulfo
Montenegro Rada.

ISBN: 978-958-5131-85-9

Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes.

© Leonardo Niebles Núñez, Karen Torres Anillo, Arnulfo Montenegro Rada.

Editorial: Universidad del Atlántico

Aprobación: Noviembre 2020

HABILIDADES GERENCIALES COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS MIPYMES

Leonardo Niebles Núñez

Karen Torres Anillo

Arnulfo Montenegro Rada



Niebles Núñez, Leonardo David -- Torres Anillo, Karen Margarita -- Montenegro Rada, Arnulfo Ramón.

Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las Mipymes / Leonardo David Niebles Núñez, Karen Margarita Torres Anillo, Arnulfo Ramón Montenegro Rada.. – 1 edición. – Puerto Colombia, Colombia: Sello Editorial Universidad del Atlántico, 2020.

Colección Investigación y desarrollo para todos

174 páginas. 17x24 centímetros. Ilustraciones.
Incluye bibliografía

ISBN: 978-958-5131-85-9 (Tapa blanda)

1. Pequeña y mediana empresa-- investigaciones – Barranquilla (Colombia)
2. Habilidades directivas – investigaciones-- Barranquilla (Colombia) 4. Efectividad organizacional. 5. Toma de decisiones. I. Autor. II. Título.

CDD: 001.4 N665

Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El sello editorial de la Universidad del Atlántico se adhiere a la filosofía de acceso abierto y permite libremente, la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



© Editorial Universidad del Atlántico.
Km 7 Antigua vía Puerto Colombia.
<https://editorial.uniatlantico.edu.co/revistas/publicaciones@mail.uniatlantico.edu.co>
Barranquilla - Colombia

Noviembre 2020
Hecho en Barranquilla - Colombia

CONTENIDO

PRÓLOGO	15
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I	19
1. Epítome del problema.....	19
Método Mixto: Dos enfoques metodológicos para una inquietud.....	24
1.1. Método CUAN.....	25
1.2. Objetivos de la Investigación.....	26
2. Método CUAL.....	26
2.1. Interrogantes cualitativas.....	26
2.2. Propósito único.....	27
3. Justificación.....	27
4. Delimitación.....	27
CAPÍTULO II	29
1. Marco Teórico Referencial.....	29
1.1. Antecedentes.....	29
2. Marco teórico referencial.....	33
2.1. Habilidades Gerenciales.....	33
2.2. Tipos de habilidades gerenciales.....	36
2.3. Factores de las habilidades gerenciales.....	39
3. Liderazgo Transformacional.....	48
3.1. Componentes del liderazgo transformacional.....	51
4. Sistema de Variables.....	58
4.1. Definición Nominal: Habilidades Gerenciales.....	58
4.2. Definición Nominal: Liderazgo Transformacional.....	58
5. Cuadro de Variables.....	59
CAPÍTULO III	61
1. Marco Metodológico en la Investigación Mixta.....	61
2. Métodos Mixtos.....	62
3. Sustento Filosófico del método mixto.....	64
4. Diseño de la investigación.....	66
4.1. Enfoque CUAN.....	71
4.2. Enfoque CUAL.....	71
4.3. Muestreo, muestra y tamaño de la muestra.....	72

4.4. Selección de la muestra para el enfoque cuantitativo.	74
4.5. Selección de la muestra para el enfoque cualitativo.	75
4.6. Recolección y análisis datos	77
4.7. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos cuantitativos.....	78
4.8. Recopilación datos cualitativos.	80
4.9. Análisis de datos cuantitativos	81
4.10. Análisis de datos cualitativos.....	81
4.11. Análisis de datos Método Mixto.....	83
CAPÍTULO IV.....	85
1. Análisis de los resultados.	85
2. Análisis Cuantitativo Variable Habilidades Gerenciales.....	86
3. Análisis cuantitativo de la Variable Liderazgo Transformacional.....	96
4. Correlación entre las variables.	105
5. Análisis Cualitativo. Categorización e interpretación de Datos. Categorías: Habilidades Gerenciales y Liderazgo Transformacional.....	106
6. Contrastación de Resultados.....	146
6.1. Habilidades Gerenciales.....	148
6.2. Liderazgo Transformacional.	153
CAPÍTULO V	159
1. Lineamientos y Modelo Estratégico.....	159
2. Modelo Estratégico Gerencial para Mipymes Turísticas.	161
CONCLUSIONES	165
RECOMENDACIONES	169
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	171

TABLAS

Tabla No 1 Clasificación de Empresas según Comisión Europea	21
Tabla No 2 Parámetros clasificación empresas colombiana. Ley 905 2004 ...	22
Tabla No 3 Clasificación Habilidades Sociales	37
Tabla No 4 Evolución del concepto de liderazgo Transformacional según Vázquez (2013)	48

CUADROS

Cuadro No 1 Operacionalización de las variables	59
Cuadro No 2 Definiciones del Método Mixto	64
Cuadro No 3 Prioridad o participación del paradigma dentro de los métodos mixtos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 546).....	69
Cuadro No 4 Muestra CUAN	75
Cuadro No 5 Muestra CUAL.....	77
Cuadro No 6 Alternativa de Respuesta.....	79
Cuadro No 7 Rangos de Correlación.....	80
Cuadro No 8 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Tipos. Medidas de Tendencia Central Indicador: Habilidades Técnicas.....	86
Cuadro No 9 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Tipos. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Habilidades Interpersonales.	86
Cuadro No 10 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Tipos. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Habilidades Conceptuales.....	87
Cuadro No 11 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Tipos. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Habilidades de Diseño	88
Cuadro No 12 Medidas de Tendencia Central de la Dimensión: Tipos.	88
Cuadro No 13 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Factores. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Comunicación.	89
Cuadro No 14 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Factores. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Liderazgo.	90
Cuadro No 15 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Factores. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Gestión Emocional.....	90
Cuadro No 16 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Factores. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Creatividad.	91
Cuadro No 17 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Factores. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Toma de Decisiones.....	92
Cuadro No 18 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Factores. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Trabajo en Equipo.....	92
Cuadro No 19 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Factores. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Negociación.....	93
Cuadro No 20 Medidas de Tendencia Central de la Dimensión: Factores.	94
Cuadro No 21 Medidas de Tendencia Central de la Variable: Habilidades Gerenciales.....	95

Cuadro No 22 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Componentes. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Influencia idealizada.....	96
Cuadro No 23 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Componentes. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Liderazgo Inspiracional.....	96
Cuadro No 24 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Componentes. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Estimulación Intelectual.....	97
Cuadro No 25 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Componentes. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Consideración Individualizada.....	98
Cuadro No 26 Medidas de Tendencia Central de la Dimensión: Componentes.....	98
Cuadro No 27 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Características. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Creatividad.....	99
Cuadro No 28 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Características. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Interactividad.....	100
Cuadro No 29 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Características. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Visión.....	101
Cuadro No 30 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Características. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Empowerment.....	101
Cuadro No 31 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Características. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Pasión.....	102
Cuadro No 32 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Características. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Ética.....	103
Cuadro No 33 Medidas de Tendencia Central de la Dimensión: Características.....	103
Cuadro No 34 Medidas de Tendencia Central de la Variable: Liderazgo Transformacional.....	104
Cuadro No 35 Rangos de Correlación.....	105
Cuadro No 36 Codificación y análisis Categorical.....	108
Cuadro No 37 Contrastación Enfoques.....	148
Cuadro No 38 Tipos de Habilidades Gerenciales.....	149
Cuadro No 39 Factores de Habilidades Gerenciales.....	150
Cuadro No 40 Componentes Liderazgo Transformacional.....	153
Cuadro No 41 Características del Liderazgo Transformacional.....	155

FIGURAS

Figura No 1 Representación gráfica del diseño	70
Figura No 2 Mipymes Turísticas en Barranquilla Colombia	74
Figura No 3 Estructura Conceptual	145
Figura No 4 Representación Gráfica del proceso investigativo.....	147

PRÓLOGO

Las empresas exitosas son aquellas que poseen características particulares que las hacen diferentes al momento de hacer vida en un sector económico; de allí que, su clave está precisamente en operar en un entorno donde esos aspectos singulares hacen que se maximice su carácter distintivo, evidenciado en la relación con los diferentes actores con los que se vinculan en sus procesos administrativos, gerenciales y operativos.

Tal afirmación es pertinente, en un contexto donde los requerimientos del entorno complejo y turbulento, señalan que ese ritmo avasallante puede ser percibido como un reto u oportunidad para las empresas en su adaptación a las presiones de un ambiente competitivo, por lo que se hace imprescindible, entre otras cosas, potenciar las habilidades gerenciales de sus altos directivos.

En este orden de ideas, el mundo empresarial se ve sumergido en una búsqueda permanente de estrategias que les faciliten y permitan fortalecer sus estructuras, procesos e identidad organizacional, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas en sus líderes como un activo relevante en la generación de la competitividad de la empresa. Es así, como las habilidades gerenciales y el estilo de liderazgo vienen a conformar esa dupla que sustenta las actividades administrativas de los gerentes en determinadas organizaciones, como lo son las pequeñas y medianas empresas (Pymes), maximizando su eficiencia, eficacia, efectividad y bienestar colectivo.

De tal forma, que aquellas investigaciones orientadas al estudio de las habilidades de sus gerentes y su estilo de gestión al liderar los procesos en las Pymes, constituyen una gran contribución al quehacer organizacional y al conocimiento científico de estas variables, por cuanto la información generada ayuda a dichas empresas a que se adapten mejor a nuevos mercados, tecnologías emergentes, a los nuevos desafíos para lograr ser exitosas. Este es precisamente el aporte de esta obra titulada *Habilidades Gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del Liderazgo Transformacional en las Mipymes turísticas en Barranquilla, Colombia*. Donde sus autores se enfocan en analizar dichas

habilidades y cómo éstas enriquecen el estilo de liderazgo que transforma capacidades, destrezas y actitudes en sus colaboradores para generar el cambio organizacional. Para ello, en el estudio, se identifican habilidades y factores gerenciales presentes en los directivos de tales empresas, y se describen componentes y características de los referidos gerentes, así como la relación entre las variables habilidades gerenciales y el liderazgo transformacional, para realizar dos importantes propuestas, con base en los resultados obtenidos.

Una de ellas, generar unos lineamientos orientados al diseño de un programa de capacitación para la adquisición de habilidades gerenciales como herramientas para fortalecer el liderazgo transformacional en las Mipymes objeto de estudio, y otra, enfocada en diseñar un modelo estratégico para la gerencia de empresas turísticas, todo ello sustentados en un paradigma de investigación mixto, con lo que los resultados obtenidos y su análisis presentan mayor nivel de medición e interpretación, desde una perspectiva metodológica.

Tomando en consideración lo antes expresado, es por lo que los invito cordialmente a la lectura de esta obra. Que puedan utilizarla como material de consulta y referencia, en temas de gerencia y administración relacionados con las habilidades y estilo de liderazgo transformacional en las organizaciones, tanto de gestión pública como privada. Es decir, que además de disfrutar el recorrido de una investigación realizada para dar respuesta a una problemática en un contexto y sector real, sustentada con fuentes reconocidas, un proceso científico-metodológico riguroso y un análisis completo de la situación abordada, encuentren en la lectura, material de insumo y reflexiones para futuras investigaciones.

Dr. Jesús Enrique García Guiliány

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la realidad de las organizaciones es muy compleja, ellas interactúan en un ambiente de constante innovación, producto de los retos y desafíos del entorno inducidos por la globalización. Por ello, es importante destacar que la complejidad de dichas organizaciones están compuestas por las tendencias que involucran habilidades y competencias del personal que labora en las empresas.

Por lo cual, se ha generado la necesidad de dar paso a nuevas ideas, así como a diferentes maneras de observar y fomentar el desarrollo del empleado como un agente proactivo, con necesidades de fomentar sus competencias y habilidades, tanto personales como gerenciales. Por otro lado, surge como línea, la importancia de vincular las acciones personales con las sociales, dado que los requerimientos del individuo con su entorno laboral están ligadas y entrelazadas de una forma muy estrecha.

Es por ello que, en las organizaciones se ha aprendido a asumir la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales, en función de asumir y promover unas competencias acordes a los puestos de trabajo, las cuales inducen a una estrategia organizativa que vincule un nuevo estilo de liderazgo, como lo es el liderazgo transformacional. Lo que ha generado como consecuencia, que los gerentes se preocupen por promover procesos asociados a la estrategia de gestión interna, en pro de mantener el ambiente laboral a través de un liderazgo que determine la imagen de una organización.

Indudablemente en las organizaciones se establecen objetivos, en función del cumplimiento de la misión para lo cual fueron creadas; asimismo, debe estar coordinada dicha misión con metas, objetivos y valores. No obstante, los fines de la misma dependerán de sus integrantes, en este sentido, si el gerente desarrolla sus habilidades, se compromete con la gestión, se identifica con ella; además, se integra a sus valores, esto produce un desempeño esperado dentro de la ejecución de sus tareas, lo cual induce a la producción de un intercambio de esfuerzos, en el se observa un proceso donde surge un líder transformador de las acciones y las actividades, abocadas a las metas que deben lograr.

Dentro de estas perspectivas ha surgido el presente estudio orientado a analizar las habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia. El mismo se configuró en cinco capítulos, que abordan el problema, las tendencias teóricas, la metodología planteada; igualmente, los resultados y la propuesta para fortalecer el liderazgo transformacional. Además de estar acompañado de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. Epitome del problema

El traslado local y global son acciones comunes del ser humano desde tiempos ancestrales; sin embargo, el vocablo turismo es utilizado por primera vez como resultado del desplazamiento de turistas ingleses a Europa Continental durante finales del siglo XVIII e inicios del XIX. Semánticamente, se encuentra compuesta por el sufijo ismo, el cual alude al “sistema o conjunto, modalidad, teoría o doctrina. Por ello, turismo implica la teoría (o doctrina) de los viajes o el conjunto de conocimientos o experiencias existentes en torno a estos”. (Quesada, 2010, p. 12).

El estudio sistemático y científico del turismo se remonta a la década de los 20 del siglo pasado a través de la Escuela Berlinesa, pioneras en la investigación del tema. A decir por Castillo y Lozano (2006, p.68), esto se “debió a la importancia que el turismo adquirió como un fenómeno que, a la par que generaba desplazamientos masivos, significaba un hecho económico de vital importancia para las economías europeas en la época de la posguerra”; de ahí que tales autores preconcebieran el sentido y significado del turismo, interpretándolo por las manifestaciones del momento.

Es así como, los aportes de los investigadores berlineses del turismo dan en 1929, las primeras formas y significados científicos al concepto de turismo, de los cuales se mencionan las aseveraciones de Morgenroth (2002) citado por Castillo y Lozano (2006, p.68), las cuales explican al turismo como un tráfico de personas que se desplazan temporalmente para satisfacer necesidades vitales y de cultura, es decir, como consumidores de bienes económicos y culturales.

Igualmente, el devenir económico e histórico ha incidido en la trayectoria del concepto que la humanidad ha construido sobre el turismo; ya que, esta más que un acto para la recreación inspirado en el interés de las personas por conocer otras localidades, culturas y personalidades, es un fenómeno social mundial que se expresa en su estrecha vinculación con el desarrollo de las naciones que ven en este, un motor clave para su progreso socioeconómico. Al respecto, explica la Organización Mundial del Turismo (OMT), que ha “experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo” (OMT, 2016).

En ese orden de ideas, la mencionada organización afirma que el turismo se equipara e incluso supera, en lo que a producción económica se refiere, a las exportaciones petroleras, productos alimentarios, automóviles, entre otros; convirtiéndolo en actor relevante del comercio internacional, fuente de nuevos ingresos y empleos para las naciones. Incidiendo, además, en la optimización sectores relacionados, como la construcción, agricultura o las telecomunicaciones.

La OMT, como entidad especializada en el turismo, perteneciente a las naciones unidas, considera que en especial los países en desarrollo pueden beneficiarse del mismo, más aún si este es sostenible. Es por ello, que por décadas el turismo se ha posicionado como factor relevante en las economías de países latinoamericanos hasta transformarse en un indicador primario para su progreso, al considerarla, según Peña (2009, p. 34), un instrumento eficaz para el desarrollo socioeconómico de sus pueblos. Por consiguiente, este interesante protagonista del sector terciario de la economía global, mantiene un crecimiento constante que de acuerdo al referido autor son evidenciados en indicadores presentados por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2016): tales como “los Ingresos globales por la actividad, las llegadas internacionales, entre otros”. (p. 40)

Tal es el caso de Colombia, que para finales de los sesenta era el “país suramericano con el crecimiento turístico más acelerado en la región, alcanzando tasas que se sostuvieron por encima del 17% anual por más de un decenio” (Jaramillo, 2006, p. 10), igualmente, ha demostrado una interesante capacidad para abordar y superar diversos obstáculos, los cuales impactaron en su desarrollo turístico – así como en otras áreas - para posteriormente retomar este importante sector de servicios como herramienta para impulsar su crecimiento socioeconómico.

Este crecimiento es expuesto continuamente por la prensa nacional y agencias internacionales, evidenciándose titulares como: “Colombia rompe récord con 6,5 millones de turistas extranjeros en 2017” (El Espectador, 09 de febrero 2018), declaraciones proporcionadas al citado medio de comunicación digital por la Ministra de Comercio, Industria y Turismo, María Lorena Gutiérrez, quien refiere un incremento del 28,3 % con respecto al 2016 y 150% en comparación con 2010, considerada esta como la cifra más alta de la historia de Colombia.

Es entonces, el turismo un sector económico dinámico, generador de empleos y divisas; apalancando la consolidación del caribe colombiano, zona plena de atractivos turísticos. Un ejemplo de ello es Barranquilla, capital del departamento Atlántico, ciudad portuaria flanqueada por el mar Caribe al norte y el río Magdalena al este. Entre sus principales riquezas está la fiesta folclórico-cultural más relevante de Colombia, el Carnaval de Barranquilla, el cual cuenta con dos designaciones: “Patrimonio Cultural de la Nación y Obra Maestra del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad, títulos otorgados por el Congreso de la república y por la UNESCO respectivamente”. (Carnaval de Barranquilla S.A.S, 2018).

Este junto a sus riquezas naturales, monumentos históricos, arquitectura, gastronomía, rica cultura y la excelencia de su gente, representa una parte de las potencialidades de

esta ciudad, apreciables para el desarrollo de Mipymes, específicamente en el sector turístico, así como la procura en cuanto al desarrollo de habilidades gerenciales para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en aras del aprovechamiento económico y sustentable de las cualidades que caracterizan esta prodigiosa zona.

Asímismo, el notable auge del turismo en la ciudad de Barranquilla constituye un factor motivador para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, conocidas por sus siglas como Mipymes, las cuales engloba casi todas las formas empresariales conocidas.

Al respecto, explica Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer (2014, p. 75), que en su recomendación C [2003] 422 emitida en mayo 2003, la Comisión Europea, esboza los siguientes criterios sobre la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño, facturación y activos:

Tabla No 1 Clasificación de Empresas según Comisión Europea

Clasificación	Nro. Trabajadores	Facturación Euros	Balance General Anual
Micro	< 10	< 2.000.000,00	< 2.000.000,00
Pequeña	< 50	< 10.000.000,00	< 10.000.000,00
Mediana	< 250	< 50.000.000,00	< 43.000.000,00
Grande	> 250	> 50.000.000,00	> 43.000.000,00

Fuente: Iborra et al (2014, p. 75)

Por su parte, el Sistema Económico Latinoamérica y del Caribe (SELA, 2015), las concibe por su relevancia en la región como:

...actores importantes para el desarrollo económico de los países de América Latina y el Caribe. En todos ellos representan un alto porcentaje del total de establecimientos brindando sustancial aporte al desarrollo de empresarialidad. Las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina representan entre el 95 y el 99% de las empresas de la región y su aporte es importante en términos de empleo, menor en términos de producción y poco relevante en relación con las exportaciones directas. (pág. 7).

En ese orden de ideas, según Caicedo (2008, p. 57), las Mipymes son del interés de Colombia desde los años setenta del siglo pasado, a su parecer los diversos gobiernos de esta nación han hecho visible su inquietud en cuanto al desarrollo de políticas públicas favorables a la promoción y auxilio de este importante renglón empresarial, debido a las siguientes razones:

- Importante participación en la estructura productiva.
- Relevante presencia en las economías regionales.
- Presencia de fallas de mercado que impiden su articulación exitosa a las dinámicas productivas nacionales e internacionales.
- Gran brecha de productividad y desarticulación respecto del sector empresarial.

De acuerdo al mencionado autor, el interés de los entes gubernamentales consistía en el fortalecimiento de las Mipymes, pues estas coadyuvan en el incremento de “la competitividad general de la economía y a densificar el tejido empresarial debido al notable papel que juegan dentro de las cadenas productivas” (pág. 57), dichas especificidades contribuyen en la solución de problemas como:

- Promoción del empleo, disminuyen así el desempleo.
- Promueven la asociación y organización para el nacimiento de nuevas empresas.
- Proveen capacitación y formación en diferentes áreas.
- Coadyuvan atenuan contradicciones sociales.
- Contribuyen en la optimización de la distribución del ingreso.

Es tal el interés del Estado Colombiano por las Mipymes que en julio del 2000 se creó la Ley 590, a través de la cual se “dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa” (Secretaría del Senado de Colombia, 2018). Esta es modificada en 2004, con la Ley 905, que cambia parte de su articulado, destacándose el artículo 2, referido a las definiciones, en el mismo se expresa:

Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

Los parámetros señalados en el artículo anterior, describen características que concuerdan parcialmente con los planteamientos señalados por la Comisión Europea expuestos en la Tabla No. 1, y que se ilustrarán a continuación en la Tabla No 2.

Tabla No 2 Parámetros clasificación empresas colombiana. Ley 905 2004

Tamaño de la Empresa	Número de Trabajadores	Activos Totales por Valor
Microempresa	Personal no superior a 10 trabajadores	Inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (SMMLV)
Pequeña	Personal entre 11 y 50 trabajadores	Entre 501y menos de 5.000 (SMMLV)
Mediana	Personal entre 50 y 200 trabajadores	Entre 5001 y a 30.000 (SMMLV)

Fuente: Ley 905 2004

Cabe destacar, que de los parámetros mencionados, el cumplir con dos de estos, se establece de acuerdo a la legislación colombiana, la dimensión de la organización, contribuyen a que estas organizaciones accedan a beneficios establecidos por el Estado colombiano, previstos en las leyes mencionadas, así como todo un entramado legal conformado por otras leyes, resoluciones, decretos, entre otros.

Asimismo, es palpable el interés científico y académico manifiesto en la multiplicidad de textos e investigaciones emanadas de las más prestigiosas universidades colombianas. Un ejemplo de ello, es el propuesto por Nieto, Timoté, Sánchez y Villarreal (2015), quienes a través de su investigación enfocada hacia “la clasificación por tamaño empresarial en Colombia”, donde expresan la inquietud:

...por identificar las deficiencias de las empresas de menor tamaño (por ejemplo, en tecnología, capital humano, capacidad gerencial), así como los obstáculos que enfrentan para acceder a mercados específicos (por ejemplo, el financiero) con el fin de crear programas gubernamentales que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de este tipo de empresas. (pág. 6).

Lo expresado por Nieto et al. (2015), refleja la importancia en cuanto a la optimización de las habilidades gerenciales a fin de fortalecer el liderazgo transformacional en este tipo de empresas, más aún cuando sus esfuerzos económicos están dirigidos hacia el sector turismo. En el entendido que al igual que otras organizaciones, requieren conocimientos en cuanto a dirección, organización, planeación, ejecución y control de las actividades gerenciales; en especial durante el trabajo en equipo, aspectos relacionados directamente con el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación, así como la humanización de los espacios laborales.

Cabe destacar, que según González (2017, p. 173) la habilidad gerencial, es un subfactor que describe la pericia “ejecutiva necesaria para integrar y armonizar las diferentes funciones de la organización”, ello implica acciones como planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades realizadas por las diferentes direcciones en una empresa. Asimismo, Madrigal (2010, p. 1), hace referencia específicamente a la habilidad gerencial como una capacidad del individuo adquirida y aprendida con miras a la producción de resultados esperados.

Por su parte, Koontz y Weihrich (2013, p 224) consideran que son todas aquellas referidas a las “técnicas, humanas conceptuales y de diseño, cuya importancia relativa varía según el nivel de la organización”. Las mencionadas destrezas se capitalizan en el modo de solucionar problemas o conflictos, la toma de decisiones, establecimiento de metas, así como en todas las actividades inherentes a la administración organizacional.

En consecuencia, gestionar exitosamente una empresa se puede lograr con el apoyo del talento humano; pues la organización sin este no podría funcionar, son sus decisiones las que llevan al éxito o fracaso. Por tanto, cada gerente debe identificar y concienciar sus potencialidades como habilidades gerenciales rectoras de su dinámica laboral fomentando así, un liderazgo orientado al aprovechamiento de las oportunidades y transformación de las adversidades.

De acuerdo a lo expresado, se considera que las habilidades gerenciales son fundamentales para crear relaciones laborales efectivas y para el desarrollo de competencias asociadas al éxito organizacional, encauzando al personal en el logro de resultados acordes con las metas u objetivos propuestos. Las mismas, se manifiestan en el contexto del liderazgo, cuyo estudio científico ha estimulado el nacimiento de diversos enfoques del cual destaca

el liderazgo transformacional.

Ahora bien, en cuanto a liderazgo transformacional según Koontz y Weihrich (2013, p 316), se evidencia en aquellos líderes con visión inspiradora para con sus seguidores, con quienes conforman una cultura organizacional motivadora destinada a crear ambiente favorable para el cambio organizacional. Por su parte, para Palomo (2010; P: 42) constituye un esfuerzo por consolidar y estrechar las relaciones con sus colaboradores “además de unirse a los buenos negociadores donde se combinan los frutos en las empresas”. Finalmente, Gago (2006; P: 273) expresa que el liderazgo transformacional es un proceso de “actuación efectiva, conductual y cognitiva desde el nivel individual, grupal, institucional y comunitario”.

En síntesis, lo planteado en cuanto a las habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las Mipymes del sector turístico explican cómo las referidas variables inciden en la optimización del talento de los gerentes – líderes en las organizaciones Mipymes del sector turístico de Barranquilla, para la creación de estrategias, que avancen en la ejecución de cambios destinados a perfeccionar la competitividad en este tipo de organizaciones contribuyendo con ello al desarrollo socioeconómico de Colombia.

Para el investigador del presente estudio, las Mipymes prestadoras de servicios turísticos adolecen de una gerencia capaz de identificar las potencialidades propias, del talento humano que le acompaña, así como del sector turístico. Por tanto, requieren reforzar las habilidades gerenciales, constituyéndose estas en herramientas para el fomento de un liderazgo transformacional, implementado como una fórmula que permita la renovación del mismo, preparándolo para los retos que el sector turístico colombiano exige.

Un ejemplo de lo anterior, lo constituye la estrategia propuesta por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MINCIT, 2018), destinada a incrementar el número de viajeros. En el marco de la oportunidad de oro que significa el posconflicto. La misma “comprende tres grandes ejes: poner en marcha 12 corredores turísticos, crear políticas para formalizar el sector y desarrollar un turismo sostenible en parques naturales”. (Revista Semana, 11 de marzo de 2017). Este es uno de los múltiples desafíos a superar por parte de directivos de las Mipymes, a través de la concienciación del potencial humano, del sector, al igual que el caudal en cuanto a biodiversidad con la que cuenta Colombia, y en forma especial, la ciudad de Barranquilla.

- Método Mixto: Dos enfoques metodológicos para una inquietud.

En ese orden de ideas, Barranquilla es poseedora de grandes potenciales turísticos, además de contar con un pujante entramado empresarial de las cuales, se destacan las Mipymes como empresas prestadoras de servicios turísticos; sin embargo, pese a los esfuerzos gubernamentales, empresariales y académicos, se evidencian debilidades en las habilidades gerenciales de los líderes de las Mipymes en el aprovechamiento de las cualidades que caracterizan a la Puerta de Oro del Caribe. De ahí que, a consideración del investigador, la optimización de las habilidades gerenciales es una herramienta

para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las referidas organizaciones, orientándolas hacia una renovación y vitalización en el ejercicio del mismo.

Cabe destacar, que el presente estudio busca analizar las habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las Mipymes del sector turístico de Barranquilla. Por eso, como fundamento teórico se asumirán las posturas de Madrigal (2009), Koontz y Weihrich (2013), González (2017), entre otros. A su vez, el método seleccionado por el investigador del presente estudio es el denominado por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 546), como enfoque o método mixto. Por tanto, su diseño metodológico será la triangulación concurrente (DITRIAC).

Asimismo, contará con un muestreo concurrente para métodos mixtos. Dada su naturaleza, para la recolección de información implementará por una parte, un cuestionario validado por expertos, a ser aplicado a 244 gerentes de Mipymes del sector turístico de Barranquilla, de acuerdo a información suministrada por la cámara de comercio de Barranquilla y un Focus Group en el que se entrevistarán 5 informantes clave: tres gerentes, un especialista y un representante gubernamental, todos pertenecientes al mencionado contexto de estudio. Finalmente, para el análisis de datos cuantitativos se utilizará el procedimiento de la estadística descriptiva – correlacional; y para los cualitativos, la codificación y evaluación temática, para esbozar los resultados e inferencias.

Los resultados esperados están dirigidos hacia la apropiación social del conocimiento, en el interés de generar resultados y productos, constituidos en estrategias para la divulgación y transferencia de conocimientos teniendo como beneficiarios las Mipymes y sus gerentes; así como todo el talento humano que las conforma, la sociedad de Barranquilla, los entes gubernamentales y finalmente la academia, debido a la producción de nuevos conocimientos adquiridos a través de la implementación de una metodología mixta, que permitirá medir las variables de estudio; pero también, conocer la perspectiva de los líderes de las Mipymes del sector turístico de Barranquilla.

1.1. Método CUAN

1.1.1. Formulación del problema

Tomando como referencia lo anteriormente expuesto, se presenta el siguiente interrogante para el investigador del presente estudio: ¿Cómo el desarrollo de las habilidades gerenciales es una herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia?

El anterior interrogante constituye el elemento rector del trabajo científico realizado por el investigador principal y su equipo de trabajo; Por tanto, se precede a la formulación del problema de estudio y a la sistematización, teniendo en cuenta los siguientes interrogantes adicionales:

- ¿Cuáles son los tipos de habilidades gerenciales con las que cuenta el gerente de las Mipymes turísticas en Barranquilla Colombia?

- ¿Qué factores conforman las habilidades gerenciales en Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia?
- ¿Cuáles son los componentes que caracterizan al líder transformacional en Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia?
- ¿Cuáles son las características del Liderazgo Transformacional en Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia?
- ¿Cómo las Habilidades Gerenciales inciden en el desarrollo efectivo del Liderazgo Transformacional en Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

- Analizar las habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar los tipos de habilidades gerenciales en Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia.
- Determinar los factores de las habilidades gerenciales en directivos de Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia.
- Describir los componentes del liderazgo transformacional en Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia.
- Identificar características del liderazgo transformacional en Mipymes del Sector turístico de Barranquilla.
- Establecer la relación existente entre las Habilidades Gerenciales y el Liderazgo Transformacional en Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia.
- Generar lineamientos para el diseño de un programa de capacitación para la adquisición de habilidades gerenciales como herramientas para fortalecer el liderazgo transformacional Mipymes del Sector turístico de Barranquilla Colombia.
- Diseñar un modelo estratégico para la gerencia de empresas turísticas.

2. Método CUAL

2.1. Interrogantes cualitativas

- ¿Cómo las habilidades gerenciales son una herramienta para fortalecer liderazgo transformacional en las Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia?
- ¿Cómo conciben las habilidades gerenciales los gerentes de las Mipymes turísticas de Barranquilla?
- ¿Cómo perciben el liderazgo organizacional los gerentes de las Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia?

2.2. Propósito único

- Comprender las Habilidades Gerenciales como Herramienta para el Fortalecimiento del Liderazgo Transformacional en las Mipymes Turísticas.

3. Justificación

En ese orden de ideas, la realización de esta investigación se justifica desde el aspecto teórico referencial; pues, se pretende crear constructos teóricos en función de la revisión bibliográfica, así como del aporte de los gerentes líderes de las Mipymes del sector turismo en lo referente a las variables de estudio; es decir, las habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional.

Asimismo, desde la perspectiva práctica se pretende evidenciar cómo las variables inciden en la competitividad de las Mipymes del sector turismo impactando en el crecimiento económico, generación de nuevos puestos de trabajo, al igual que el ingreso de divisas y mejorando el nivel de vida de muchos colombianos. Igual importancia guarda colocar el nombre de Colombia representada por la ciudad de Barranquilla como destino turístico internacional. De la misma forma, contribuirá en el establecimiento de las dimensiones que deben caracterizar un gerente como líder transformacional.

Por otro lado, desde el punto de vista social la presente investigación se justifica, ya que dada la producción teórica y práctica que la misma promoverá, se producirán recomendaciones orientadas a optimizar el talento humano en la capacitación en lo referente a la efectiva prestación de servicios turísticos, de gerentes, directivos, propietarios, ciudadanía, impulsando el sector turístico colombiano, y por ende, la economía de la nación, y concretamente la de Barranquilla.

En cuanto al aspecto metodológico, permitirá recolectar información sobre las variables a estudiar desde dos enfoques metodológicos, denominado por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 546), como enfoque o método mixto, con un diseño de triangulación concurrente, cuya implementación se realizará a través de herramientas confiables y validados por expertos en la materia. Cabe destacar que los resultados obtenidos serán el producto del análisis y discusión de la información recabada a la luz de ambos paradigmas, permitiendo comprender a profundidad el tema objeto de estudio.

4. Delimitación

La presente investigación se enfocó en las Mipymes del sector turístico de Barranquilla Colombia, y se realizó desde julio 2018 hasta diciembre 2018. Asimismo, se encuentra enmarcada en la línea de investigación matricial Gestión y Desarrollo Organizacional y Gerencia de las Organizaciones, potencial en Gerencia de Recursos Humanos, dentro de las líneas operativas Comportamiento Organizacional e inmersa en el área de estudio habilidades gerenciales y liderazgo transformacional respectivamente.

De igual forma, la variable Habilidades Gerenciales se sustentó teóricamente en los aportes de autores como: Arroyo (2012), Madrigal (2009), Bonifaz (2012), Reville (2006), Goleman (2012), Newstrom (2011), Ordonez (2010), Koontz y Wehrich (2013), González (2017) y Gago (2006), entre otros. Por su parte, la variable Liderazgo Transformacional se fundamentó en los aportes de los teóricos Palomo (2010), Bass (1990), Bass y Avolio (1994), Nogoer, Pitarch y Esparcia (2009), Menchén (2009), Serrano (2010), Sánchez (2014).

Por último, el método seleccionado por el investigador es el denominado por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 546), como enfoque o método mixto. Por tanto, su diseño metodológico será la triangulación concurrente (DITRIAC).

CAPÍTULO II

1. Marco Teórico Referencial

La presente etapa fue constituida en primera instancia por los denominados antecedentes o estudios previos, es decir, tesis doctorales, trabajos de ascenso, artículos arbitrados, entre otros; producidos por la comunidad científica mundial, en el interés de descubrir hallazgos y formulaciones vinculadas con las variables objeto de estudio, en otras palabras, Habilidades Gerenciales y el Liderazgo Transformacional.

Cabe destacar, que la revisión de estudios previos, contribuye en la profundización para el entendimiento pleno en cuanto a las variables referidas, sujetas a un enfoque metodológico integral “Cuali-Cuantitativo”, propiciando el contraste de perspectivas, con la óptima implementación de materiales, métodos y metodología correspondientes a las metodologías mencionadas.

Seguidamente, se plantean las bases teóricas referenciales que sustentan este estudio, que aportan orientación al investigador, ya que permite especificar componentes, atributos, elementos, entre otros, que caracterizan las variables propuestas, así como el entorno del fenómeno estudiado. Finalmente, se presentan las definiciones conceptual y operacional, así como la operacionalización de las variables.

1.1. Antecedentes

En el área de habilidades gerenciales, Álvarez (2014) realizó tesis para optar al grado de doctora en Ciencias Gerenciales en la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, titulada: “Programación Neurolingüística como Soporte Estratégico de las Habilidades Gerenciales en el Sector Farmacéutico del Estado Zulia”. La misma tuvo como propósito analizar las variables referidas. Para sustentar la variable Habilidades Gerenciales se fundamentó en los aportes teóricos de Robbins (2007), Galicia (2000), Puerta (2007), Koontz (1991), Robbins (2004), Mintzberg (1993), Rico (2005). Para Programación Neurolingüística, esbozó las contribuciones Carrión (2005), O'Connor y Seymour (2002), Cudicio (1993). Alder (2004), Bandler y Grinder (1998), Harris (2004) y Sambrano (1997), entre otros.

El tipo de investigación fue descriptiva, el diseño implementado descriptivo con enfoque inductivo - cuantitativo. La población estuvo constituida por (13) gerentes pertenecientes

a laboratorios de trayectoria transnacional y multinacional del sector farmacéutico del Estado Zulia, Venezuela. Como instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario de 67 ítems de forma cerrada, diseñado según la escala tipo Likert con 5 alternativas de respuestas, los cuales fueron validados a través de juicio de expertos. La confiabilidad del instrumento se calculó mediante el coeficiente Cronbach (Alfa), obteniéndose los siguientes resultados: 0,9334 para el instrumento asignado a la variable Programación Neurolingüística, y 0,9183 en lo que respecta las Habilidades Gerenciales.

El análisis estadístico de los datos obtenidos arrojó como resultados la incidencia de la PNL en el desarrollo de Habilidades Gerenciales y cómo la optimización de ambas promueven mejores prácticas gerenciales. Para la autora, la variable habilidades gerenciales se identifica cómo potenciar las relaciones interpersonales y la comunicación, lo que coadyuva al logro de los objetivos estratégicos organizacionales. Es por ello, que el presente estudio, aportó información relevante en cuanto a la variable Habilidades Gerenciales relacionándolas con el liderazgo de los gerentes encuestados, proporcionado fundamento teórico a los fines de comparar los resultados obtenidos al jerarquizar las habilidades gerenciales en el sector servicios.

Igualmente, referido a la variable Habilidades Gerenciales, se presenta el artículo científico realizado por Leyva, Espejel y Cevazos (2017), la cual tuvo como objetivo rector medir la influencia de las habilidades gerenciales como factor interno en la competitividad empresarial que perciben los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Hermosillo, Sonora, México. A decir por los autores, para tal efecto, se implementó una metodología mixta con el interés de recolectar, analizar y vincular los datos cuantitativos y cualitativos, y responder a las interrogantes planteadas por la investigación con mayor evidencia científica.

En tal sentido, contó con una primera fase exploratoria ejecutada mediante entrevista a panel de expertos usando el método Delphi para referenciar el fenómeno estudiado y validar el instrumento de medida. En segunda fase, se tomó como muestra 108 Pymes a quienes se les aplicó un cuestionario semiestructurado y se realizó un análisis estadístico empleando modelos de ecuaciones estructurales (PLS) para lograr resultados.

La referida investigación permitió concluir a sus autores que las habilidades gerenciales son un factor intrínseco para las Pymes, por lo cual la misma influye considerablemente en su competitividad empresarial. En consecuencia, las habilidades gerenciales conceden las capacidades que requiere el gerente para el desarrollo de estrategias empresariales que contribuyan a lograr ventajas competitivas dentro del mercado objetivo.

Por tanto, este artículo científico se consideró relevante por cuanto señala varias de las habilidades gerenciales consideradas en el presente trabajo. Asimismo, en el ámbito metodológico comparte con el presente estudio la implementación de una metodología mixta, lo que orienta una parte del estudio hacia la interpretación del fenómeno desde la perspectiva del gerente en las Pymes, y otra se inclina por una visión estadística en cuanto a la exegesis de la información recabada; obteniendo con ello una visión amplia sobre el objeto en estudio. Por tanto, es provechosa a los fines de comparar los resultados, así como

la metodología utilizada.

En este orden de ideas, se presenta la investigación doctoral de Pereda (2016), titulada *Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*, correspondiente al Programa de Doctorado de la Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba. Cuyo objetivo fue identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, también denominadas propiamente dichas, como directivas.

En cuanto a lo teórico, la variable habilidades directivas, que para efectos de la presente investigación la expresión es homóloga a las denominadas como gerenciales, se fundamentó en los aportes proporcionados por Abbass (2012), Aburto Pineda (2011), Acosta (2013), Adejo (2012), Afshari et al. (2013), entre otros.

A decir por el autor, la misma constituye un estudio empírico centrado en la administración autonómica de la provincia. En cuanto al tamaño de la muestra es de 650, extraída de una población universo conformada por 23.924 empleados públicos (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas de Colombia, 2013), quienes fueron consultados a través de un cuestionario estructurado y cerrado, tanto en formato papel como mediante un cuestionario online. Esta presentó un error muestral del 3,79%. La validez se corroboró con la aplicación de la fórmula Alpha de Cronbach obteniéndose un valor de 0,854.

En el procesamiento de los datos se aplicó el programa informático SPSS versión 21, realizando un análisis estadístico descriptivo que posibilitó obtener los datos básicos del estudio, definir conclusiones e identificar la situación de las habilidades directivas en la provincia de Córdoba desde la perspectiva de los empleados públicos de la Administración Autonómica. Para finalizar, se aplica un análisis de la varianza (ANOVA) para contrastar la igualdad de medias, con relación al inventario de habilidades directivas contemplado en la investigación desde la perspectiva del directivo en relación con el nivel de formación.

La conclusión a destacar del citado estudio de Pereda (2016), explica que en el contexto actual el desarrollo de las habilidades directivas constituye una estrategia acertada para administraciones y entidades públicas, extensible no solo a directivos, sino también a mandos intermedios que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales. Los aportes de este, son relevantes a la luz de sustentar teóricamente la variable habilidades gerenciales, Con el fin de guiar al investigador en la revisión bibliográfica para responder al objetivo centrado en determinar las habilidades gerenciales y el liderazgo transformacional en Mipymes turísticas.

Para la Variable Liderazgo Transformacional se presenta la investigación ejecutada por Cervera (2012), la cual lleva por título *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Esta tuvo un objetivo central, analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del Distrito de Los Olivos. Como fundamento teórico, la autora asumió los aportes de Cantón

(2001), Bass (1994), Bernal (2000), Covey (1997), Brunet (2004) y Gonclaves (1997).

La metodología implementada fue la cuantitativa, con un diseño descriptivo correlacional. Los instrumentos de medición implementados fueron la Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft, los mismos fueron sujeto sometidos a los análisis respectivos que establecieron su validez y confiabilidad. La muestra la constituyen 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos en Lima, Perú, a quienes se les aplicó los referidos instrumentos; posteriormente se correlacionaron empleando la prueba estadística Rho de Spearman. A decir de su autora, Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional. El referido estudio, provee orientación para la sustentación teórica de la variable Liderazgo Transformacional. Asimismo, proporciona referentes teóricos en cuanto a características, componentes y dimensiones de la variable estudiada.

Continuando con la variable Liderazgo transformacional, se expone a continuación el trabajo de investigación postdoctoral elaborado por Rojas (2014), el cual tiene por título “Liderazgo transformacional en gerentes educativos como factor fundamental de las organizaciones inteligentes en las universidades”. Caso: UNET. El objetivo general fue: Producir una aproximación teórica del liderazgo transformacional en gerentes educativos como factor fundamental de las organizaciones inteligentes en las instituciones universitarias del estado Táchira. Caso UNET. Para el Marco Teórico se apoyó en los aportes de Robbins y Judge (2009), Quintero (2011), Chiavenato (2006), Burns (1978), Bass (1985) y Álvarez (1998).

La investigación pospositivista, enfoque epistemológico cualitativo, adoptó el método etnográfico, los datos fueron recolectados a través de las técnicas de observación participante, encuestas con cuestionario abierto y la entrevista semiestructurada. Para el análisis de los resultados se utilizó la técnica de la triangulación de los datos en cada técnica, y entre las técnicas. Las conclusiones indican que la mayoría de los gerentes no poseen características de líder transformacional, presentan buena actitud hacia el liderazgo, existe aprendizaje organizacional, al reforzar sus características gerenciales, lograr el liderazgo transformacional, mejorar el aprendizaje organizacional, permitirá ser una organización inteligente.

A juicio del investigador, el citado estudio constituye una pieza apreciable para la investigación que encausa, dada la metodología implementada, específicamente el procedimiento de triangulación, pues el mismo es un método adecuado para demostrar la validez y confiabilidad en estudios cualitativos. Asimismo, sus aportes en cuanto estimables, ya que son producto de la consulta a gerentes, líderes en áreas contexto de estudio.

Entorno a la variable estudiada, se esboza la investigación realizada por Castro (2014), titulada Liderazgo Transformacional y Aprendizaje Organizacional del Personal Directivo en la Universidad Nacional del Callao. El objetivo general de este estudio fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional

del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao. Como fundamento teórico refirió los aportes de autores como: Senge (1994), Palacios (2000), Choo, Chun Wei (1998), Nonaka y Takeuchi (1999) y Robbins (2008).

Por otro lado, el enfoque implementado fue el cuantitativo, nivel de estudio correlacional - explicativo con un diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 50 docentes quienes se desempeñan como directivos, tales como: decanos, directores de escuelas profesionales y directores del instituto de investigación de la UDEA. El muestreo fue no probabilístico intencionado. Para recabar los datos se emplearon cuestionarios estructurados para obtener información; así como una Ficha de Evaluación de Gestión de Resultados. Para la sistematización de datos se utilizó el sistema computarizado y el software estadístico SPSS Versión 22. (Statistical Package for Social Sciences).

Para la validez del instrumento se aplicó la “Prueba Binomial”. Para el cuestionario aplicado y la confiabilidad se midió a través de la r de Pearson. Los resultados obtenidos mostraron que el 36% está totalmente de acuerdo con la dimensión clima de trabajo de los directivos, un 28% de acuerdo con la dimensión intercambio, un 28% de acuerdo por la gestión de resultados, un 16% de acuerdo por la dimensión de satisfacción, y un 12% con la dimensión visión compartida con el nivel de acuerdo.

En lo referente a los aportes del citado trabajo doctoral, se orientan a contribuir en la profundización teórica con respecto a la variable liderazgo Transformacional, así como en el empleo de cuestionarios estructurados como método para la recolección de información, toda vez que el presente estudio acoge la modalidad integral, en la cual se implementan tanto el enfoque cuantitativo, como el cualitativo.

2. Marco teórico referencial

2.1. Habilidades Gerenciales

Se dará inicio a la dilucidación de la variable habilidades gerenciales, definiendo por separado los términos que la conforman. Así se tiene que, la habilidad, por lo general se le relaciona con el ingenio, la destreza y la actitud de una persona para la realización de determinadas acciones. Según Knapp (1999) citado por Madrigal (2009, p. 1), la misma constituye una “capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distindio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”.

Por su parte, Ceñedo y Cáceres (2014, p 21), explican que es una capacidad adquirida, para utilizar en forma creadora conocimientos y hábitos en la realización de actividades teóricas, así como prácticas. Por ello afirman, que la habilidad es un “concepto en el cual se vinculan aspectos psicológicos y pedagógicos indisolublemente unidos”. Desde la perspectiva psicológica implica acciones, al igual que operaciones; desde la pedagogía comprende “el cómo dirigir el proceso de asimilación de esas acciones y operaciones”, es decir, que la habilidad es el conocimiento en la acción.

De acuerdo, a los citados autores la habilidad es una capacidad que posibilita la determinación de un conjunto de operaciones que integradas establecen un modo de actuación. Sin embargo, autores como Revillo (2006, p. 15), establece claras diferencias entre capacidad y habilidad, clasificando la primera como la aptitud “sustentada por el material genético”, la cual es moldeada a través de la experiencia posibilitando la solución de determinados problemas en forma eficiente.

A su juicio, las habilidades son más generales, así como aplicables a un rango mayor de dificultades. Explica que la capacidad está vinculada a los intereses para desarrollar la aptitud; y el interés, es un componente cognitivo orientado por la valoración de un estímulo generando la necesidad. Asimismo, considera que las habilidades fortalecen que requieren de motivación y conocimiento para el rendimiento óptimo.

En concordancia con el anterior autor, Arroyo (2012, p. 11), también las designa como destrezas, herramientas que permiten la ejecución de determinadas acciones; clasificándolas en:

- **Duras:** son de “índole técnica y son elementos básicos que no generan mayor diferenciación, ni tampoco generan valor”, pues son funcionales en escenarios ya probados distantes a la incertidumbre.
- **Blandas:** también denominadas como transversales, son destrezas subjetivas e intangibles conformadas por factores como la comunicación, el liderazgo, el manejo del estrés, entre otros. A decir por la autora constituyen un imperativo en el Curriculum Vitae del profesional en la actualidad.

Expuesto lo referente a la definición de habilidad, se propone a continuación una breve reseña de la gerencia y sus propósitos en la dinámica organizacional actual. A este respecto, Vélez (2010, p. 70), relaciona la administración con la gerencia definiéndola como un “conjunto de actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control”, considera que estas constituyen en fundamento de la gerencia.

Por su parte, Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008), plantean la dicotomía presentada por la traducción del vocablo en Inglés Management, el cual puede traducirse como gerencia, gestión y como administración, para los referidos autores son acciones coordinadas destinadas a dirigir, así como controlar una organización. Aluden, a la definición aportada por el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) en que explica que gestión es la acción o efecto de gestionar o administrar. Advierten que dentro de esta conceptualización se incluyen en forma explícita “las dos funciones correspondientes a la gerencia o administración de la organización: definir el rumbo de la entidad a la que se gerencia (dirigir) y asegurar que ese rumbo se esté alcanzando (controlar).

Finalmente, los citados autores relacionan la gerencia con la actuación en la toma de decisiones, orientada hacia la mejora continua del desempeño en cuanto a los procesos, correspondiente a la acción gerencial de dirigir. Sin embargo, para autores como Díaz y Torrealba (2010, P. 17) la palabra gerencia se centra “en el uso de recursos con el propósito

de generar provecho, bienestar a sectores específicos de la sociedad”, desde esta se sintetizan propósitos conducidos a relacionar las fuerzas que conforman a la organización. Considera, que epistemológicamente:

...el objetivo central de la gerencia es explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (logro de los objetivos con la mejor utilización de los recursos) y la efectividad social (impacto) en las organizaciones. Además de esto, la gerencia se preocupa también por los procesos de calidad, productividad y competitividad.

Para el autor de la presente investigación, la palabra gerencial hace alusión a las acciones que comprenden el proceso de la gerencia, dentro de las que se encuentran el planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar, pero en la actualidad el llamado se aboca hacia una acción gerencial más cercana al factor humano, la cual daría cuenta de las habilidades gerenciales de las que se disertará en adelante.

En ese orden de ideas, Newstrom (2011, p. 171), asocia el liderazgo exitoso con las habilidades gerenciales a través de la implementación de las conductas y acciones apropiadas, revela que las habilidades se pueden aprender, así como modificar. Determina tres tipos habilidades gerenciales utilizadas por los líderes: técnicas, humanas y conceptuales. A su juicio estas se interrelacionan en la práctica, pero suelen ser consideradas por separado.

Al respecto Madrigal (2009, p. 2), quien identifica las habilidades gerenciales como directivas, expone que la referencia plural de las mismas se relaciona a la realización de tareas en un entorno caracterizado por la regularidad, la eficacia y el aprendizaje; pues, piensa que estas se enseñan, aprenden y desarrollan mediante la capacitación, así como la actualización del talento humano. Para la citada autora, mejorarlas se resume al dominio de habilidades como las conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales. Como se puede apreciar Madrigal (p. 3), presenta una clasificación diferente al autor anterior, ya que no habla sobre habilidades humanas, sino de interpersonales y sociales, para conformar 4 tipos en su propuesta.

Por su parte, Arroyo (2012, P. 7), sustenta que las habilidades gerenciales comprenden en desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Expresa, que éstas son la clave del éxito, pero que van mucho más allá del dominio en cuanto a la administración del tiempo, solucionar conflictos, delegar, ser asertivo, entre otros; pues, también se requiere de dedicación, fijar objetivos y alcanzarlos, corregir riesgos, pero principalmente de liderazgo.

En función de ello, la citada autora diserta y propone una variedad de clasificaciones, que pasan por las capacidades y cualidades que deben caracterizar a un gerente habilidoso, mencionando las habilidades gerenciales denominadas por la autora como básicas, necesarias para la ejecución eficiente del rol gerencial: técnicas, interpersonales o humanas y conceptuales. (P.9). Sin embargo, cuando expone en su texto “habilidades específicas del gerente siglo XXI” suma una nueva, la cual denomina como “habilidad de diseño”.

Para la autora citada anteriormente, las habilidades gerenciales conforman mucho más que un conjunto de habilidades, destrezas y competencias, ya que la ejecución de las

mismas requiere de actitud, es decir la predisposición de una persona hacia un objetivo específico o situación deseada, las define como “manifestaciones mentales y emocionales” de los valores.

De acuerdo a lo expresado por los citados teóricos, se infiere que las habilidades gerenciales constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial contribuyendo al logro de objetivos por parte de las organizaciones. Igualmente, se entiende que estas cuentan con una tipología que varía en función a las perspectivas de los autores. Asimismo, las habilidades gerenciales representan la implementación práctica (es decir en el hacer o acción) del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. A la luz de lo expuesto, se consideran los planteamientos de Arroyo (2012), a los fines de analizar las habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia.

2.2. Tipos de habilidades gerenciales

Definidas las habilidades gerenciales, se pasa a la disertación sobre los tipos de habilidades, propuestas por los teóricos expertos en el tema. Así se tiene que, según Newstrom (2011, p. 171), las habilidades técnicas comprenden el conocimiento y destrezas de una persona en procesos operativos y profesionales, las ejemplariza con las que definen a contadores, ingenieros, fabricantes, o redactores de texto. Las denominadas como humanas, las concibe como aquellas que permiten “trabajar bien con la gente y construir trabajo en equipo”. Están referidas a conductas como: el empoderamiento de los compañeros, la comunicación, la empatía, a la sensibilidad o la compasión. En cuanto a las conceptuales, las resume como la “facultad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como en los planes a largo plazo”. Para el citado autor estas cobran relevancia en los puestos de la administración.

En ese sentido, Madrigal (2009, p. 2), refiere que las principales habilidades que un directivo debe conocer, así como desarrollar para lograr el mejor desempeño son:

- **Habilidades Conceptuales:** posibilitan la observación de la organización como un todo. Estas incluyen las destrezas para “coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las practicas” (p. 3); por tanto, implica aspectos como analizar, predecir y planificar el contexto general interno y externo de la organización. Las mismas contribuyen en la comprensión de la complejidad organizacional en su conjunto y el rol que juega el gerente. Recomienda conocer sobre organizaciones, administración, planeación estratégica, ciencias del comportamiento, aspectos culturales, así como regionales del medio, globalización y ambiente.
- **Habilidades técnicas o profesionales:** a decir por la citada autora, estas se relacionan con la capacidad para emplear a favor del equipo y la organización “los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten” (p.4). Las mismas se fundamentan en el dominio de una práctica profesional. Ejemplo: Ingeniería, Medicina, Psicología, entre otras.

- **Habilidades Interpersonales:** facilitan el trabajo en equipo, “el espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso, para obtener objetivos comunes”. La designa como una habilidad humana que interviene en las relaciones entre personas partiendo de la motivación, al igual que la efectiva dirección del equipo. De acuerdo, a Madrigal (2009, p. 4), este tipo de habilidad está conformada por las siguientes destrezas: motivación, inteligencia emocional, dirección y supervisión, delegación y facultamiento, estilos de liderazgo, manejo del estrés y la calidad de vida, actitud ante el cambio, presentación del directivo, administración estratégica, administración del tiempo, habilidades del pensamiento, negociación, entre otras.
- **Habilidades Sociales:** de acuerdo a Madrigal (2009, p. 4), corresponden a la convivencia humana. Explica, que cuando un “directivo entiende y tiene habilidades sociales es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, tanto para el como para sus subordinados”. Las define como un conjunto de comportamientos interpersonales complejos aprendidos. Asimismo, expone dos clasificaciones de las habilidades sociales, una de ellas presentada por Nelly (1987) citada por Madrigal (2009, p. 5), la cual se divide en seis grupos:

Tabla No 3 Clasificación Habilidades Sociales

Grupo No 1 Primeras habilidades sociales	Escuchar Iniciar una conversación Formular preguntas Mantener una conversación Dar gracias Presentar a otras personas Hacer cumplidos
Grupo No 2 Habilidades sociales avanzadas	Pedir ayuda Participar Dar instrucciones Seguir instrucciones Disculparse Convencer a los demás
Grupo No 3 Habilidades relacionadas con los sentimientos	Conocer los propios sentimientos Expresar los sentimientos Comprender los sentimientos de los demás Enfrentarse con el enfado del otro Expresar afecto Resolver el miedo Autorecompensarse

<p>Grupo No 4 Habilidades alternativas a la agresión</p>	<p>Pedir permiso Compartir algo Ayudar a los demás Negociar Emplear el autocontrol Defender los propios derechos Responder a las bromas Evitar problemas con los demás</p>
<p>Grupo No 5 Habilidades para hacer frente al estrés</p>	<p>Formular una queja Responder a una queja Demostrar deportividad después del juego Resolver la vergüenza Arreglárselas cuando le dejen de lado Defender a un amigo Responder a la persuasión Responder al fracaso Enfrentarse a los mensajes contradictorios Responder a una acusación Prepararse para una conversación difícil Hacer frente a las presiones del grupo</p>
<p>Grupo No 6 Habilidades de planificación</p>	<p>Tomar iniciativas Discernir sobre la causa de un problema Establecer un objetivo Recoger información Resolver los problemas según su importancia Tomar una decisión Concentrarse en una tarea</p>

Fuente: Madrigal (2009, p. 5 y 6)

En referencia a los tipos de habilidades gerenciales, explica Arroyo (2012, p. 7), destrezas específicas que caracterizan al gerente del siglo XXI, y que les permite adaptarse positivamente a los cambios, percibiéndolos como una oportunidad, Transformando a los gerentes en líderes generadores de ideas con la destreza para “universalizar el aquí y el ahora”. Su clasificación contempla 4 tipos:

- **Habilidades Técnicas:** conocimientos y destrezas para la realización de actividades que requieren la implementación de métodos, procesos y procedimientos, así como la experticia en el uso de instrumentos y técnicas específicas.
- **Habilidades Interpersonales o Humanas:** capacidad para trabajar eficientemente en equipo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando la diversidad de necesidades, valores y antecedentes de otras personas para obtener objetivos comunes, así como la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
- **Habilidades conceptuales:** destreza para “contemplar la organización como un

todo, es la mirada holística que permite ver las diferentes partes de la organización interdependientes entre sí, o como los cambios en su área afectarán a las demás. Esta habilidad incluye coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas para analizar, predecir y planificar viendo el cuadro total”. (Arroyo, 2012, p. 18).

- **Habilidades de diseño:** capacidad para resolver problemas en beneficios de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema... deben deducir la solución práctica de un problema. Si se limitaran a detectar y a fungir como observadores de problemas fracasarían. Por lo tanto, también deben poseer la valiosa habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan. Drucker (2006), citado por Arroyo, (2012, p. 18).

Como se puede identificar, los autores citados concuerdan en tres de los tipos de habilidades gerenciales, es decir en las denominadas como: técnicas, interpersonales o humanas y en las conceptuales. En caso de Madrigal (2009), suma a la tríada las habilidades sociales; pero en el caso de Arroyo (2012), incorpora las destrezas que califica como de diseño. Por tanto, a juicio del investigador del presente trabajo, todas las propuestas son relevantes, sin embargo, considera como las más ajustadas a sus propósitos los aportes realizados por Arroyo (2012).

2.3. Factores de las habilidades gerenciales.

Se considera oportuno, ahondar en el significado del vocablo factor, según la Real Academia de la Lengua (2018), entre las múltiples acepciones sobresalen dos de ellas: la primera expresa que es un “elemento o causa que actúan junto con otros”; la segunda, hace referencia a “representantes de los diferentes órganos de dirección de una empresa o institución”. Igualmente, se presenta la definición aportada por oxforddictionaries.com, en la cual se expone que es un “elemento, circunstancia, influencia, que contribuye a producir un resultado”. De lo expuesto hasta ahora en cuanto al término factor, se puede inferir que el vocablo se refiere al componente, elemento, persona, mecanismo, procedimiento, conjunto de conocimientos, prácticas o circunstancia que inciden o coadyuvan en el logro de un resultado u objetivo.

En ese orden de ideas, Bonifaz (2012, p. 8), piensa que el rol del gerente o directivo implica una amplia gama de habilidades, las cuales requieren del continuo aprendizaje, apoyo, motivación e inspiración personal, así como hacia su equipo de trabajo, las mencionadas cualidades se encuentran constituidas en factores como: la comunicación, autoestima, grupos de trabajo y liderazgo, negociación.

Para Madrigal (2009, p.8), la importancia del desarrollo de habilidades gerenciales, “es conocer qué hacen, qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos”, declara que la dirección es un arte que requiere de múltiples conocimientos sobre el sector al que se pretende conducir, así como capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir, y persuadir al equipo de trabajo; todo ello acoplado, se traduce en factores representativos de las habilidades

deseables en un gerente efectivo. Entre los factores a destacar se pueden mencionar: inteligencia emocional, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, creatividad, administración del tiempo, liderazgo, negociación, motivación, estrategia y habilidades del pensamiento.

A decir por Arroyo (2012, p.11). El gerente del siglo XXI requiere del entendimiento de una variedad de conocimientos expresados en habilidades que comprueban sus capacidades para enfrentar junto a su equipo de trabajo las vicisitudes generadas por la dinámica organizacional. Ello conforma una serie de factores necesarios para garantizar el efectivo cumplimiento de su rol gerencial. De estos destaca la mencionada autora: liderazgo, comunicación, gestión y desarrollo del potencial humano, gestión emocional, creatividad e innovación, inteligencia competitiva, toma de decisiones, equipo de trabajo, coaching, empoderamiento, administración del tiempo, negociación.

Además, para efectos de la presente investigación, en los factores convergen la diversidad de destrezas y cualidades que se identifican con las habilidades gerenciales necesarias para la efectiva ejecución del rol gerencial. Como vemos, es variada la propuesta presentada por los autores citados, algunos de los factores mencionados son coincidentes o denominados en forma diferente. De ahí que, a juicio del investigador, la propuesta presentada por Arroyo (2012), constituye la más idónea, ya que cubre un rango mayor en cuanto a destrezas se refiere.

Asimismo, en aras de cubrir todas las habilidades identificadas en el proceso de revisión bibliográfica se incluirán dentro de los factores relevantes la resiliencia y el pensamiento estratégico.

- Comunicación:

De acuerdo a Bonifaz (2012, p. 23), “la comunicación es una habilidad que tienen que dominar los directores de las organizaciones, ya que el nivel de eficiencia que tengan para transmitir eficazmente sus mensajes, es la base para todas las relaciones personales”. A su consideración, es la plataforma para conservar la familia y amigos, trabajar en equipo, convertirse en un gran orador y líder, entre otras habilidades.

En torno a la comunicación, explica Madrigal (2009, p. 56), que la comunicación es un tema de interés desde la familiar, social, laboral e interpersonal, ya que “muchos de los problemas que atañen a los individuos y a las organizaciones se deben a una inadecuada comunicación”. A su juicio, esta es “el eje del mundo”, pues toda gira a su alrededor. En consecuencia, la define como: “un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación”.

En concordancia, con lo expresado por los citados autores, Arroyo (2012, p. 43), considera que la comunicación es un proceso, además, importante para el establecimiento de relaciones interpersonales, lo califica como complejo, ya que se comunican hechos, pensamientos, sentimientos, percepciones, en un solo mensaje. A decir por la autora, esta

puede ser oral, gestual y escrita; resalta que este requiere para su efectivo cumplimiento de elementos como la escucha activa. Asimismo, plantea dos alternativas comunicacionales:

- **Comunicación eficiente:** fundamentada en el establecimiento de un “puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje, y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el perceptor y previendo cuál será su Feedback o retroalimentación para hacer las cosas correctas”. Para ello debe contar con las “7 C” de Ríos (2010), citado por Arroyo (2012, p. 47), es decir: credibilidad, contexto, contenido, claridad, continuidad y consistencia, canales de comunicación, capacidad de auditorio.
- **Comunicación óptima:** en esta el emisor es responsable del mensaje que transmite, y a la vez comprende el mensaje del otro. La misma tiene como “consecuencia algún aprendizaje (cambio) en los actores” (p. 48).

Se puede concluir que, la comunicación es el primer factor a disertar, pues este constituye la base de las habilidades gerenciales, sin comunicación ninguno de los procesos que conforman la dinámica gerencial podrían realizarse. Es por ello, que lo esbozado por los autores citados es válido para el investigador. Sin embargo, asume los postulados enunciados por Arroyo (2012), quien presenta más allá que una definición en cuanto a la comunicación, para esbozar perspectivas aplicables a las necesidades organizacionales, más aún en Mipymes.

- Liderazgo:

Desde la perspectiva, de Bonifaz (2012, p.68), La dinámica organizacional exige que “exista una persona que cuente con todas las cualidades y características necesarias para encauzar y motivar al resto de la gente al logro de todos los objetivos propuestos”. Igualmente, este gerente debe inspirar a su equipo para lograr que esté dispuesta a colaborar y ejecutar todas las actividades necesarias para el efectivo desarrollo de la organización.

Por ello, la citada autora define al líder como “aquella persona, cuyas cualidades le permiten influir sobre otras, para desarrollar las tareas o actividades” (p.71); y los caracterizan cualidades específicas que signan sus habilidades, competencias expresadas en los siguientes atributos: comunicador, proactivo, objetivo, flexible, cooperativo, optimista, ambicioso, seguro, arriesgado, comprometido, inteligente y maduro emocionalmente, entre otros.

En referencia al liderazgo, explica Madrigal (2009, p. 154), que es una condición humana universal, por tanto, constituye una relación interpersonal dinámica en la que inciden la personalidad del líder, su actitud, así como los objetivos, misión y visión de la organización. Es entonces, “una acción sobre personas”, ya que en su ejercicio median intereses, sentimientos, aspiraciones, actitudes, valores y todo tipo de acciones humanas. Coincide en gran parte de las características atribuidas por el autor anterior, a las que se suman aspectos como: intuitivo y comprensivo, motivador, autocrítico, creativo, honesto, entre otros.

Por su parte, Arroyo (2012, p. 21), plantea que el liderazgo se expresa en poseer las destrezas

para dirigir una organización, convencer y persuadir a que otros le sigan, logrando con ello que los colaboradores asuman la misión de la empresa, y cumplan con los objetivos de la misma, implementando para ello un adecuado proceso de comunicación, asumiendo sus responsabilidades; pero, delegando autoridad, de acuerdo a la mencionada autora, trascender del Know-how (saber) al Do-how (hacer).

Define el liderazgo como “el proceso de influir en las actividades de los individuos o grupos en un esfuerzo común de lograr las metas de una situación dada”. Enfatiza el liderazgo como función dentro de la organización, de conformidad con las teorías de la administración y las organizaciones, en las cuales se establece que el mismo es un elemento integrador y componente fundamental de la ventaja competitiva.

A juicio del investigador, el liderazgo es motivo de investigación científica por décadas, dada su importancia, ello prevalecerá. Junto a la comunicación constituyen factores determinantes en el juego de habilidades primordiales de un gerente habilidoso. Los aportes esbozados por los teóricos citados presentan toda una gama de definiciones, características y funciones que ahondan en la comprensión de este como fenómeno personal y organizacional. Sin embargo, para efectos del presente estudio se asume la teorización propuesta por Arroyo (2012).

- Gestión Emocional:

Al hablar sobre gestión emocional se hace referencia a la inteligencia emocional, tema de gran impacto en lo que a la dinámica organizacional se refiere. Este concepto tuvo como mayor difusor Goleman (2012, p. 9), quien la define como “un excelente modelo educativo en el campo del aprendizaje socioemocional y se considera un componente fundamental de un buen liderazgo, así como un elemento necesario para sentirse realizado”. Sus afirmaciones se basan en las investigaciones de neurocientíficos como Howard Gardner (2011), quien teoriza sobre los tipos de inteligencia, el citado autor explica que la inteligencia es un “conjunto diferenciado de capacidades tenía” detrás de la cual subyacen zonas cerebrales específicas que las gobierna y regula.

En cuanto a la inteligencia emocional, Madrigal (2009, p. 37), piensa que es prioritaria para que el gerente realice una efectiva gestión, pues de ello depende la emocionalidad, pasión, énfasis y actitud positiva o negativa del directivo y el equipo de trabajo. Goleman (2010) citado por Madrigal (2009, p. 37), refiere la teoría sobre la autoridad del padre sobre el hijo, para concluir “tener padres emocionalmente inteligentes representa una enorme ventaja para el niño”. Igual, sucede en la empresa cuando cuenta con “directivos emocionalmente maduros, quienes podrán apoyar mejor” a sus colaboradores generando aprendizaje en la organización.

La autora Madrigal cita la definición asignada a la expresión inteligencia emocional por los neurocientíficos Salovey y Jhon Mayer (1990), describiéndola como “una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y los de los demás, saber discriminar entre ellos, y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción”.

Por otra parte, la inteligencia emocional, según Arroyo (2012, p. 84):

...permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, desarrollar nuestra capacidad para trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social que nos brindará más posibilidades de desarrollo personal y nuestro crecimiento y optimización en todas las áreas de nuestra vida.

Arroyo (2012, p. 84), refiere que las emociones no se controlan, se manejan o gestionan. Y la gestión eficiente de las mismas es una habilidad deseable en un ejecutivo exitoso, pues estas constituyen una guía para afrontar dificultades, peligros, frustraciones, entre otros; fortaleciéndonos para la superación de obstáculos, así como asumir los cambios y la incertidumbre en forma inteligente.

Por tanto, a la luz de los argumentos expresados hasta ahora, se asumen los argumentos esbozados por Arroyo (2012), quien refiere la importancia de gestionar las emociones, no evitarlas o suprimirlas, sino aprovechar sus particularidades para el fortalecimiento de las personas y de la organización.

- Creatividad:

La creatividad es una competencia fundamental para un directivo, así lo afirman Franco y Ochoa (2009. P 96), ya que ella contribuye en la competitividad, así como en el logro de metas personales, profesionales y de la organización. La describen como: “un proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo, valioso, original, útil y significativo partiendo de informaciones ya conocidas; abarca la posibilidad de solucionar un problema conocido y descubrirlo en donde el resto de las personas no lo ven”.

Desde la perspectiva organizacional es considerada como la “habilidad de combinar ideas en una forma única o hacer asociaciones inusuales entre las ideas”, ello permite ver los problemas en diferente forma. La innovación por su parte, citando a Hellriegel (2004), es una facultad definitoria de la creatividad, así como lo es la posibilidad de brindar novedosas a problemas, iniciar el cambio, o adaptarse a la misma.

Teóricos como Ordoñez (2010, p. 12) piensa que la creatividad es esencial en una empresa para asumir y generar cambios, así como responder a ellos “espíritu innovador para convertirse en sujeto de una nueva transformación”. Conceptualiza la creatividad como “la capacidad de pensar soluciones nuevas a un problema existente, o de descubrir problemas diferentes, mientras que la innovación es la capacidad de hacer cosas nuevas”. Esta última provisiona “valor estratégico”, ya que contribuye al logro de los objetivos organizacionales, creando diferencias competitivas.

En referencia a la creatividad, diserta Arroyo (2012, p. 104), que para ser creativo el cerebro humano requiere del equilibrio perfecto entre dos hemisferios, tanto el lógico como el creativo; forma entonces un componente básico del pensamiento humano que todos pueden aprender a buscar.

Es, por consiguiente, la creatividad “una herramienta de la que dispone el pensamiento

para la solución de problemas” cuyo desarrollo requiere de actitud y aptitud. Se encuentra representado por el pensamiento creativo, es decir, la habilidad para el desarrollo de nuevas ideas y conceptos o las combinaciones de éstas, para cubrir una necesidad.

En consonancia con lo planteado por los autores citados, la creatividad es una destreza imprescindible en un directivo habilidoso, es una plataforma para la gestión efectiva del cambio, la solución de problemas o satisfacción de necesidades, y más relevante aún, es el fundamento para el fomento de la innovación dentro de las empresas. Es por ello que, para los fines del presente estudio se fija posición con los aportes expresados por Ordoñez (2010), por considerar que sus manifestaciones se ajustan una visión organizacional en cuanto a la creatividad y la promoción de la innovación.

- Toma de decisiones:

Según Revillo (2006, p. 153), la toma de decisiones es una de las habilidades gerenciales más apreciadas, pues en las organizaciones, los problemas son resueltos tomando pequeñas o grandes decisiones, las cuales por lo general entrañan algún riesgo. La solución eficaz requiere del análisis efectivo, en el que la información veraz y suficiente es esencial. Para tomar decisiones efectivas, el gerente debe contar con el asesoramiento y participación de su equipo de trabajo; ya que, ello permite contar con mejor información, soluciones y compromiso en la resolución de la situación problema.

Asimismo, refiere el citado autor, que la toma de decisiones requiere del cumplimiento de una serie de fases, las cuales se mencionan a continuación:

- Análisis situacional.
- Definición del problema.
- Generación de alternativas y soluciones.
- Valoración de soluciones.
- Aplicación y control de la eficacia de la solución.

A su vez, para madrigal (2009, P.114) las decisiones implican la elección de una alternativa entre muchas, por lo tanto, una decisión no es un hecho sino una opinión, una hipótesis, un acto de voluntad que se genera al término de un proceso de deliberación; por consiguiente, involucra la atención, así como diversas conductas racionales e irracionales.

De igual forma, la toma de decisiones como proceso se desarrolla en seis fases, las cuales implican factores como el comportamiento organizacional, el estilo directivo o las habilidades gerenciales. Expone, que un “directivo visionario y consciente del equipo de trabajo y del talento humano” debe considerar primero el impacto que tendrá los individuos o personas las decisiones que toma. Recomienda, no descuidar ninguna de las fases que la conforman: definición del problema, determinar los resultados a los que se aspira llegar, revisar en forma analítica la información, se eligen alternativas de solución, se elabora el plan de acción y finalmente se aplica.

Por otro lado, los argumentos de Arroyo (2012, p. 127), se orientan hacia la conceptualización del proceso de decisiones como habilidades fundamentales para identificar problemas e

implementar acciones, que conduzcan a la toma de decisiones de alta calidad y aceptación, cuyo modelo de liderazgo genere comportamientos creativos y comprometidos con los procesos productivos dentro de la organización.

De acuerdo, a la referida autora, el gerente tiene entre sus responsabilidades prevenir y resolver problemas que puedan establecer obstáculos para el talento humano a su cargo, así como “tomar decisiones, hacer que se cumplan, esperar y prepararnos para sus consecuencias positivas o negativas”, de acuerdo a su conocimiento y competencias innatas.

- Trabajo en equipo:

Bonifaz (2012, p. 62), pone el énfasis en diferenciar los grupos de los equipos de trabajo, explica que este último “se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen. Sus integrantes son más participativos, se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr objetivos”. Sus miembros cuentan con cierto grado de independencia, motivación, liderazgo compartido, responsabilidad colectiva, la efectividad se mide con base a resultados obtenidos por todo. Los rasgos que les distinguen son los siguientes:

- El equipo responde en conjunto por el resultado que se logre, mientras que en el grupo cada persona responde individualmente.
- En el grupo los miembros realizan el mismo tipo de trabajo; en el equipo lo que realizan las personas son actividades complementarias entre sí.
- Un equipo siempre va a estar más coordinado y tendrá mayor cohesión que un grupo.
- El grupo de trabajo tiene niveles jerárquicos, lo que no sucede con un equipo, pues solo tienen un jefe y una serie de colaboradores en función de las actividades por llevar a cabo.

Además, un equipo de trabajo, según Baltazar (2009, p.135) se caracteriza porque sus integrantes son participativos y socializan sus experiencias con los otros miembros, lo que amplía su visión personal en cuanto a la tarea o problema. Comparte, además, el reconocimiento de los logros obtenidos en forma conjunta. Por tanto, el liderazgo y la responsabilidad son compartidas y los resultados son el producto de la suma de las capacidades individuales de sus integrantes.

En síntesis, se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos, pero también de un compromiso de todos los participantes hacia los resultados. Para que un equipo logre funcionar como tal, requiere estar integrado por no más de cinco personas. El trabajo en equipo genera dentro de las organizaciones los siguientes beneficios:

- Incrementa la productividad y mejora la calidad.
- Reduce los conflictos dentro del equipo, aumenta el compromiso en las metas y la aceptación al cambio.
- Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.

Por su parte Arroyo (2012, p. 139), define al equipo como “sistema abierto y vivo”, que

requiere de energía del ambiente para renovar sus recursos, y conservar saludable los procesos de sus interrelaciones internas. “La más distintiva característica un equipo es que su miembro tiene como su más alta prioridad alcanzar un objetivo común que representa beneficios para el equipo y para cada uno de sus miembros”. Ello se logra, porque las personas se apoyan unos a otros, colaboran, comunican, entre otros aspectos. “Dicho de otra manera: un equipo es un grupo de personas con habilidades, destrezas y talentos complementarios, comprometidos con un propósito común, con objetivos de alto desempeño y un enfoque por el cual se hacen mutuamente corresponsables”.

De acuerdo a la citada autora se caracterizan por:

- **Tamaño:** Pueden tener entre tres y treinta miembros.
- **Responsabilidades:** Son responsables de la planificación y producción de un producto o proceso completo, o de un subensamble en el caso de que se trate de un producto complejo. Toman el proceso del comienzo al final. Pueden tener un amplio margen de responsabilidades técnicas, sociales y administrativas.
- **Liderazgo:** El liderazgo puede variar desde no contar con ningún líder designado, hasta tener uno elegido por el equipo, o un líder/gerente formal seleccionado por la dirección.
- **Habilidades:** Los equipos requieren que los miembros cuenten con múltiples habilidades técnicas y administrativas para cumplir con sus tareas; tales como: comunicación, resolución de conflictos, toma de decisiones colectivas, Manejo de juntas y reuniones de trabajo, entre otros.
- **Requerimientos de tiempo:** Los equipos se reúnen diaria o semanalmente. Por lo general, suele existir una mezcla de reuniones formales e informales.
- **Ingredientes para el éxito:** Los equipos requieren de objetivos, expectativas, roles y responsabilidades claramente definidas, lineamientos bien documentados de comportamiento, comunicación abierta en una atmosfera de confianza y respeto mutuo, aprendizaje y capacitación continúa en habilidades apropiadas, paciencia y apoyo de la gerencia, recompensas o sistemas de incentivos adjuntas a los resultados y un deseo de mejorar e innovar continuamente.

El trabajo en equipo es fundamental para el desarrollo de una empresa, más aún si estas corresponden a las Mipymes, que, dadas sus características, tienen en esta modalidad de producción una herramienta que coadyuva como estrategia para afrontar las vicisitudes del trabajo organizacional, así como el ejercicio de un liderazgo efectivo que posibilite la exaltación de los talentos inmersos en la organización. Es por ello, que para efectos del presente estudio se acogen los planteamientos de Arroyo (2012), por considerar que su argumento proporciona una amplia visión en cuanto a la conceptualización del trabajo en equipo y las cualidades que les caracterizan.

- **Negociación:**

Según Bonifaz (2012, p 87), una de las más importantes habilidades a desarrollar por parte del directivo es la capacidad de negociar; pues solo así podría “solucionar conflictos, lograr acuerdos con el personal, formalizar su respectiva contratación y, en el ámbito comercial, para consolidar aspectos de compra y venta”. Por tanto, conceptualiza la negociación como

un “proceso, cuyo objetivo es lograr un acuerdo del tipo personal, laboral, económico y comercial, que sea satisfactorio para las partes que intervienen”.

A su juicio, un negociador se caracteriza por:

...anticiparse a los escenarios futuros, ser estratégico, creativo, proactivo, tolerante, asertivo, honesto, sincero, tener una actitud abierta a los demás, mostrarse flexible y tener claras las ideas...aprender a centrar su interés al objetivo primordial, distinguir entre personas y problemas, evitar afirmaciones que generen resistencia, retroalimentar lo que se le explica, preguntar cuando sea necesario, utilizar el método de la lluvia de ideas y ser persistente. (p.88)

Asimismo, expone que la negociación está conformada por etapas básicas, de acuerdo a las siguientes fases:

- Estar preparado: contar con el conocimiento necesario en cuanto a los asuntos a tratar.
- Maximizar alternativas: contar con opciones o propuestas de solución.
- Negociar con la persona adecuada: constatar que el interlocutor tiene la autoridad para tomar una decisión importante.
- Margen de maniobra: establecer parámetros más altos de lo que se desea obtener.
- Cautela para la concesión: las concesiones deben dar con medida y cautela.
- Estar preparado para decir “No”: ello depende de las propias condiciones de los negociadores.

Referente a este tema, Sierralta (2007, p. 111), describe la habilidad negociadora, como la capacidad para involucrar diversos actores en la implementación de una decisión. Aclara que “ésta es una técnica y un arte que posibilita cumplir objetivos comunes, solucionar controversias, y propiciar emprendimientos que involucran a personas con distintas percepciones y, distintos intereses”. Considera que la habilidad negociadora “es un atributo personal o de un grupo o de un equipo gerencial” desarrollada en la dinámica diaria organizacional, así como por procesos formales de capacitación.

En ese orden de ideas, Madrigal (2009, p. 174), piensa que la negociación como habilidad gerencial, constituye un “proceso continuo de relaciones e intercambios que presupone la existencia de una relación previa y de un deseo común de seguir manteniendo dicha relación en el futuro”, es la manera para resolver conflictos en la que los actores desean conservar una relación de intercambio fundada en nuevas condiciones. Para ello requieren de herramientas como la comunicación para establecer los argumentos; por tanto, es considerada como un “compromiso establecido mediante un argumento o elemento”. Asimismo, Madrigal (2009, p. 174), cita a Martín (2006), quien acusa tres formas de negociación:

- Resolver mediante discusión los problemas que surgen, bien entre individuos o colectividades de las que forman parte.
- Solución racional de los problemas.
- Voluntad para encontrar una solución satisfactoria.

A consideración, de los citados teóricos, la negociación es una habilidad gerencial vital para

el efectivo desempeño del gerente o líder en una organización ajustada a las exigencias del presente siglo. Cada uno de los autores agregó un aspecto al panorama que describe la negociación como una destreza apreciable en un directivo. Sin embargo, se asumen los postulados expresados por Madrigal (2009), por observar que estos se orientan a explicar claramente las herramientas necesarias para la consolidación de un gerente negociador.

3. Liderazgo Transformacional

La expresión liderazgo transformacional encierra gran significado, a la luz de los términos que la conforman; el primero de ellos, es decir, el liderazgo es un tema de obligatoria investigación en el mundo. Al respecto, declara Vázquez (2013, p. 74), que este tema ha tenido diferentes tendencias, reseña que entre 1900 y 1950, el interés se centró en diferenciar a los líderes de los seguidores con base a sus características. Al no determinar características específicas para explicar las habilidades de liderazgo, el esfuerzo científico se orientó hacia indagar sobre la influencia de los elementos situacionales en las habilidades y comportamientos del líder.

A decir del mencionado autor, llegado 1960 se presentó el “modelo contingencial” formulado por Fiedler (1967), citado por Vázquez (2013, p. 74), este vincula la disposición del líder hacia las relaciones y el desempeño de su grupo, pero considera que el líder no será siempre exitoso. Luego, se propone “el modelo de liderazgo situacional que examina las conexiones entre la madurez de los seguidores, las variables situacionales y la efectividad del líder”. En las décadas 70 y 80 del siglo pasado, la atención se dirigió una vez más hacia las características del líder en concordancia con su efectividad en el ámbito organizacional, Safferstone (1978), mencionado por Vázquez (2013, p. 74).

En este contexto fue que algunos tipos de liderazgo descritos originalmente en el marco de estudio de la sociología y de la política fueron trasladados al organizacional. Tal es el caso del liderazgo transformacional, que Burns (1978) identificó como revolucionario de la realidad social a través de la transformación de los seguidores en líderes, en contraste con el liderazgo transaccional, que, a través de la mejora continua, lograba mantener el statu quo.

Igualmente, expresa que el concepto del liderazgo transformacional, surge producto de un “proceso evolutivo que consideró diversas teorías, algunas de las cuales fueron finalmente absorbidas por la descripción final”.

Tabla No 4 Evolución del concepto de liderazgo Transformacional según Vázquez (2013)

Weber (1947)	Carisma	“...una forma particular de liderazgo que se desarrolla a través del establecimiento de ligas psicológicas y sociales del líder con los seguidores; este tipo de líder es además revolucionario, trascendente y suele romper con las tradiciones”.
-----------------	---------	--

Down ton (1973)	Vinculación de estilos de liderazgo transaccional, carismático y el rebelde político inspiracional.	“... transacciones entre el líder y los seguidores, sentaban las bases de la confianza... líder carismático tiene un potente efecto en sus seguidores por la identificación que éstos sienten con los ideales y la autoridad del líder... el líder político inspiracional es persuasivo y estimula a sus seguidores a hacer sacrificios y les otorga un sentido de propósito que no logra el carismático”
Burns (1978)	Liderazgo transformacional	“...aquél que reconoce y explora una necesidad o una demanda de un seguidor, a través de la comprensión de los motivos potenciales que tiene y con ello busca satisfacer las necesidades superiores de éste al involucrarlo como persona completa. El resultado es una relación de mutua estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales”. Cabe destacar, que aunado al liderazgo transformacional Burns (1978), también detalló el transaccional, como forma básica de liderazgo, caracterizado por su capacidad para gestionar “pequeñas y constantes dosis de cambio”.
Bass y Avolio (1985-1990)	Liderazgo transformacional	“...operacionalizaron los conceptos de liderazgo transformacional a través de la construcción de un modelo de amplio espectro del liderazgo...desarrollaron el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), que ha sido el instrumento más utilizado para medir las operaciones del líder transformacional”
Shamir, House y Arthur (1993)	Líder carismático	El éxito lo sustenta en: Administración de la impresión que causa para mostrar su competencia, Articulación de objetivos ideológicos. Definición de los roles de los subordinados en términos de valores ideológicos, Promoción de sí mismo como modelo, Comunicación de altas expectativas y confianza en los subordinados, Diseño de actitudes que favorecen los motivos de los seguidores.

Conger, Kanugo y Menon (2000)	Liderazgo carismático	“...es un atributo basado en la percepción que tienen los seguidores sobre la conducta del líder. La actitud observada en él es interpretada por los seguidores como una expresión del carisma, refleja su orientación hacia la gente. El modelo propuesto por estos autores, el líder carismático difiere de otros tipos en su habilidad para formular y articular una visión inspiradora y en acciones que causan la impresión de que él y su misión son extraordinarios.
-------------------------------	-----------------------	---

Fuente: Adaptado de Vázquez (2013, p. 75)

Profundizado en lo concerniente al origen y evolución del liderazgo transformacional, se presentan a continuación los aportes seleccionados para determinar la conceptualización de la variable, iniciando la disertación con uno de los precursores de la misma, es así que Bass (1990, p.21), explica que los líderes transformacionales son aquellos que “inspiran, energizan y estimulan intelectualmente a sus empleados”, estas son técnicas, las cuales según el citado autor los gerentes pueden aprender.

Considera, que el desempeño del liderazgo transformacional es superior, pues sus líderes “amplían y elevan los intereses de sus empleados, cuando generan conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, y cuando incitan a sus empleados a ver más allá de su propio interés por el bien del grupo”. Asimismo, expresa que estos resultados se obtienen a través de ser carismáticos con sus seguidores e inspirarlos; atender las necesidades emocionales de cada empleado o estimularlos intelectualmente.

De las dimensiones expresadas, coloca especial énfasis en el carisma como baluarte para un líder exitoso; ya que, por medio de esta ganan la confianza de sus equipos de trabajo pudiendo influir en ellos, entusiasmándolos a realizar mayores esfuerzos para obtener grandes objetivos. La atención individualizada del colaborador es también pieza angular de su propuesta, actuando como mentores para quienes requieren impulso, desarrollo y crecimiento profesional, así como en la organización. En cuanto al tercer elemento de la triada, la estimulación intelectual de los empleados, consiste en mostrarles “nuevas formas de ver viejos problemas, enseñarles a ver las dificultades como problemáticas para ser resueltas, y para enfatizar soluciones racionales”.

En torno a esta variable, explica Palomo (2010, p. 43), que el vocablo “transformacional” se relaciona con el liderazgo orientado hacia “modificación de la organización”. Es la habilidad para “desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, antes de ser liderados”. Fundamentada en lo expresado por Bass y Avolio (1994), mencionados por Palomo (2010, p. 43), se refiere al líder transformacional como una “extensión del Transaccional”, lo que la lleva a concluir que el primero es la versión mejorada del segundo. De igual forma, menciona cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: carisma o influencia idealizada, inspiración o motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Por su parte, Noguera, Pitarch y Esparcia (2009, p. 181), citando a Yuki (1999), refieren que el liderazgo transformacional se afina en la relevancia de las reacciones emocionales del talento humano, como respuesta a la “visión trascendente” que le caracteriza, expresado en procesos de motivación colectiva como identificación social, igualmente impulsa a los miembros del equipo a la auto-realización.

En ese orden de ideas, expone Noguera et al. (2009, p. 181), que este estilo de liderazgo consigue motivar a las personas haciendo que se impliquen en los intereses organizacionales, analizando su potencial para desarrollarlo desde una visión de grupo. En consecuencia, se presenta como un “estilo dinámico, con una alta capacidad de adaptación a las nuevas situaciones, donde se busca el trabajo en equipo y el desarrollo del mismo, bajo la perspectiva de que eso ayudara al beneficio y progreso de la organización”.

De ahí que, a consideración del autor del presente estudio, el liderazgo transformacional por sus características y orientación hacia el cambio positivo, impulsado desde la potenciación de los talentos de las personas que conforman las organizaciones, sigue siendo objeto de estudio, así como de su implementación tras la búsqueda de mejorar la eficiencia del ejercicio del liderazgo por parte de gerentes, directivos y empresarios, transformándolos en generadores de creatividad e innovación. De igual manera, piensa que los aportes de los citados teóricos constituyen una fortaleza para la investigación; sin embargo, se asumen los planteamientos de Bass (1990), los cuales siguen teniendo vigencia y en el cual se apoyan todos los estudiosos del liderazgo transformacional, así como otros estilos de liderazgo.

3.1. Componentes del liderazgo transformacional

Los teóricos consultados plantean que el liderazgo transformacional cuenta con cuatro componentes, definido este vocablo por la Real Academia Española (2018), en la primera de sus acepciones como: “que compone o entra en la composición de un todo”, en el caso que ocupa el presente estudio alude al cuerpo de conocimientos científicos que describen el conjunto de cualidades que caracterizan las facetas que conforman el liderazgo transformacional.

Igual relevancia guarda señalar, que todos los autores citados coinciden en el número de componentes, pues fundamentan sus aportes en los postulados del creador de la teoría del liderazgo transformacional, es decir Burns en 1978.

- Carisma o influencia idealizada:

Bass (1990, p. 21), aludiendo al desempeño superior de los líderes transformacionales, explica que estos para alcanzar resultados recurrían a más de una forma para lograrlo, siendo una de ellas el carisma: Los líderes carismáticos tienen gran poder e influencia. Los empleados quieren identificarse con ellos, y tienen un alto grado de confianza en ellos... Proporciona visión y sentido de la misión, infunde orgullo, gana respeto y confianza”.

Fundamentados en Bass y Avolio (1994), Noguera et al. (2009, p. 181), expone varias de las cualidades ya planteadas, como la visión de futuro basada en valores como la confianza,

el orgullo y el respeto; a estas cualidades agrega que son bilaterales, es decir, que fluyen de seguidores hacia el líder y del líder hacia sus seguidores, hoy denominados como colaboradores. Según Noguera et al. (2009, p.181) este tipo de líderes “aumentan el compromiso, ya que hacen que los subordinados aumenten el sentimiento de autoestima, interioricen actitudes favorables hacia el desempeño colectivo”.

Al igual que el anterior autor, Palomo (2010, p. 43), se basa en Bass y Avolio (1997), para describir el primero de los componentes, es decir el carisma, el cual también es denominado como influencia idealizada, es una capacidad propia del líder para “evocar una visión y lograr confianza y el respeto de sus seguidores, está estrechamente relacionado con el compromiso emocional de los colaboradores”, siendo el elemento novedoso el compromiso emocional. Reiteradas varias de las destrezas mencionadas anteriormente, expresa que el líder transformacional provee seguridad a sus colaboradores y provoca identificación, así como compromiso.

Finalmente se presentan las reflexiones proporcionadas por Uusi-Kakkuri (2017, p. 8), quien se fundamenta en los aportes Bass y Riggio (2006), para expresar que el liderazgo transformacional cuenta con cuatro componentes: “influencia idealizada, Motivación inspiradora, estimulación intelectual e individualización consideración”.

Pero, la mencionada autora también refiere los postulados de Kouzes y Posner (2002), cuyo modelo está conformado por cinco componentes: “modelando el camino, inspirando una visión compartida, desafiando el proceso, habilitando otros para actuar y alentar el corazón” (p.8). Expone que para todos los teóricos citados “los componentes se superponen.

En referencia con el carisma o influencia idealizada, Uusi-Kakkuri (2017, p. 8), considera que esta requiere de habilidades comunicacionales para evocar “una visión compartida” con pasión y entusiasmo, pero también escuchan los sueños de sus colaboradores y los ayudan a realizarlos.

El carisma es una cualidad que posibilita la implementación de los restantes componentes. Sin embargo, para el investigador del presente estudio, más que característica prevista como innata, puede ser cultivada, o mejorada a través de la capacitación y específicamente de herramientas como la persuasión, la comunicación o la empatía, ganado con ello adeptos a las propuestas, así como el logro de objetivos. Para efectos del estudio asume los postulados expuestos por Palomo (2010), pues estos se ajustan a la perspectiva de la presente investigación.

- Inspiración o Liderazgo inspiracional:

De acuerdo a Bass (1990, p. 21), este es un componente que se agrega en función del carisma del líder, por ello afirma que “los líderes carismáticos inspiran y entusiasman a sus empleados con la idea de que pueden lograr grandes cosas con un esfuerzo extra”. La describe como una destreza que requiere del esfuerzo comunicacional para sembrar en los colaboradores altas expectativas, para ello recurre a “símbolos para enfocar esfuerzos, expresa propósitos importantes de maneras simples”.

A lo ya señalado, Noguera et al. (2009, p. 181), suma que la inspiración fomenta el trabajo, ya que los miembros sienten que son parte de la organización y se activan para impulsarla, lo que hace más dinámico el ambiente de trabajo. Ello obedece a las cualidades ya mencionadas; es decir, al carisma y dominio de habilidades comunicacionales para poder inspirar a través de la persuasión argumentada.

Por su parte, Palomo (2010, p. 44), denomina este componente como liderazgo inspiracional, sin embargo, coincide con todas las cualidades ya mencionadas en cuanto a la capacidad que debe tener un líder para comunicar una visión, generando pasión y entusiasmo hacia la misma. El agregado más relevante desde su perspectiva de liderazgo inspiracional lo constituye el promover el cambio de actitudes y comportamientos.

De ahí que, a juicio del investigador, son los aportes de Palomo en lo referente al liderazgo inspiracional los más adecuados, ya que enfoca la inspiración y motivación en el ejercicio de un liderazgo orientado hacia la comunicación de las expectativas organizacionales, promoviendo un lenguaje motivador hacia el logro de los objetivos previstos por la organización.

- Estimulación intelectual:

A decir por Bass (1990, p. 21), la estimulación intelectual “promueve la inteligencia, la racionalidad y la resolución cuidadosa de problemas”. Ello a través de mostrar a sus colaboradores “nuevas formas de ver viejos problemas”, enseñarles a ver las dificultades como asuntos resuelto en función de soluciones racionales.

Desde la perspectiva de Noguera et al. (2009, p. 181) la estimulación intelectual: “promueve el pensamiento crítico entre los subordinados. Hace que se planteen diversas maneras de realizar su trabajo. Promueven la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas”. Tal como se expresara al inicio de la disertación, las observaciones coinciden en cuanto a cada uno de los componentes; sin embargo, el mencionado autor hace énfasis en aspectos como el pensamiento crítico, destreza deseable, tanto en líderes como en colaboradores; promueve la participación asertiva en la solución de problemas puntuales, así como la revisión de las inquietudes desde diferentes puntos de vista tras la búsqueda de soluciones alternativas a un mismo problema.

De acuerdo a los argumentos de Palomo (2010, p. 44), la estimulación intelectual es una capacidad del líder para provocar en sus colaboradores que piensen en forma creativa e innovadora en la solución de circunstancias problemáticas; pero también para mejorar prácticas, diseñar nuevas estrategias, entre otros aspectos. De los postulados de la mencionada autora, se asume la creatividad e innovación como destrezas deseables tanto en líderes como en sus seguidores. Estas son fortalezas en las organizaciones modernas, que tienen en la creatividad y la innovación las mejores herramientas para afrontar las vicisitudes generadas por la dinámica organizacional. En consecuencia, se toman los postulados de Palomo, a fin de enriquecer el presente estudio al medir la dimensión con los ítems originados por la estimulación intelectual como indicador de la variable liderazgo transformacional.

- Consideración individualizada:

Bass (1990, p. 21), se refiere a la consideración individualizada, como aquella que proporciona “atención personalizada a cada empleado”, por tanto, son sujeto del entrenamiento y asesoría del líder transformacional, quien presta “gran atención a las diferencias entre sus empleados; actúan como mentores para aquellos que necesitan ayuda para crecer y desarrollarse”.

A este respecto, expone Noguera et al. (2009, p. 181), lo enfoca hacia el establecimiento de “diferencias individuales a la hora de realizar tareas”, al asesoramiento del líder en la realización de las mismas y garantizar que se dé la debida retroalimentación en cuanto al desempeño en el ejercicio de un rol determinado. Se entiende, que las consideraciones individualizadas, desde la perspectiva del mencionado autor se enfocan a conocer a profundidad al colaborador; pero, a identificar sus talentos y los roles en los cuales éstos proporcionarán mejores resultados, a los fines de alcanzar la rentabilidad organizacional.

Cerca de la perspectiva anterior se encuentra la propuesta de Palomo (2010, p. 44), que expresa la consideración individualizada como una capacidad atender personalmente a cada miembro del equipo, resaltando la importancia de su contribución al éxito organizacional. Esta acción consiste en determinar las diferencias, necesidades y expectativas de cada uno, así que, otorgándole responsabilidades en concordancia con los aspectos señalados.

Para el investigador la consideración individualizada requiere de un líder flexible para poder comprender, tolerar, así como optimizar esas diferencias naturales entre los individuos. Los aportes expresados en cuanto al tema son muy relevantes, sin embargo, para efectos del estudio se asumirán los argumentos planteados por Palomo (2010).

3.2. Características del liderazgo transformacional.

Las características del liderazgo transformacional son las cualidades que posibilitan identificar aquellas competencias intrínsecas del líder. Es por ello, que Gallardo (2009, p. 242), considera que un “manual de liderazgo transformador debería al menos tener una referencia a las competencias generales sobre las que el directivo pudiera reflexionar, que muy probablemente serán necesarias para la mayoría de las organizaciones donde la innovación sea una necesidad”.

Con respecto a los autores Torres y Torres (2014, p. 438), las características del liderazgo transformacional son aquellas destrezas y actitudes del líder transformador, generadoras de cambio en cuanto a necesidades, creencias y valores en sus seguidores expresada en procesos más eficaces dentro de la organización.

Por su parte, desde la perspectiva de Palomo (2010; P: 46), las características del liderazgo transformacional están conformadas por las competencias y destrezas más relevantes que definen el perfil transformador del líder, de estas destaca: la creatividad, interactividad, visión, Empowerment, pasión, ética, prestigio, orientación hacia las personas, desarrollo

de los colaboradores, formación y asesoramiento de los colaboradores, actitud de colaboración y participación.

Por lo anteriormente expuesto el investigador considera que la relevancia de las características del liderazgo transformacional reside, en que proporciona la descripción de las destrezas, habilidades y competencias que le caracterizan, conformando así el perfil deseable en un líder transformador y los lineamientos que determinan el ejercicio de su liderazgo. Es por ello, que para el enriquecimiento del presente estudio se toman en cuenta los aportes expresados por Palomo (2010).

- Creatividad:

En este aspecto Menchén (2009, p. 119), enfatiza sobre el concepto de un “líder creativo” que domine estratégicamente la arquitectura de la organización, así como caracterizarse por ser un visionario, armonizando sus competencias y habilidades. El mencionado autor, refiere que la visión ni puede ser unidimensional o estática, dinámica y bifocal, manteniendo “imagen de las oportunidades de hoy, pero también imaginar la del mañana”.

Con respecto a este tema, también se presentan las afirmaciones de Ayoub (2011, p. 106) quien fundamentado en Avolio y Bass (2004), expone “el liderazgo transformacional emergerá con mayor facilidad en los niveles altos de la organización donde existe mayor oportunidad para la creatividad y el control de recursos para llevar a cabo los cambios necesarios” a diferencia de ámbitos jerárquicos más bajos, en los cuales se esperan conductas transaccionales en la dinámica diaria organizacional.

Finalmente se muestran a continuación los aportes en cuanto a creatividad proporcionados por Palomo (2010, p. 44), quien explica que esta es un elemento clave del líder transformacional... Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones”. Igualmente, piensa que la generación de nuevas ideas requiere cambiar el “statu quo”; pese a que por lo general los directivos tratan de mantenerlo a toda costa.

La creatividad es un indicador que ya se ha disertado en esta investigación, en la dimensión “factores de las habilidades gerenciales”; sin embargo, su importancia es tal que repite para la dimensión “características del liderazgo transformacional”, porque es la creatividad una destreza imprescindible para un gerente actualizado; pero, también ha de serlo para todo el talento humano de la organización, pues esta les dota del ingenio necesario para afrontar las circunstancias inesperadas, así como para producir nuevos productos y servicios o mejoras en los mismos. Consecuentemente con lo expresado, se asumen los postulados de Palomo (2010), como definición base para la medición de la variable liderazgo transformacional.

- Interactividad:

El liderazgo Transformacional, según Abarca (2013, p. 50), se relaciona con las emociones, ética, valores y metas a largo plazo, es descrito por la autora como “aquel que ocurre cuando un líder y sus seguidores interactúan de tal forma que se llevan unos a otros a niveles de motivación y éticos superiores”. Por tanto, un líder transformacional es un líder

interactivo, es un profesional dotado de habilidades comunicacionales que le permiten mantener activo el acercamiento y la reciprocidad.

Desde la perspectiva del liderazgo compartido, propio del liderazgo transformacional, destaca Alcover (2012, p. 325), que en este tipo de liderazgo se da un “proceso dinámico e interactivo entre los miembros del equipo cuyo objetivo es dirigirse mutuamente para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos”, se entiende que este tipo de liderazgo para su efectiva implementación depende de las posibilidades de interacción, y por tanto, de la interacción que se genere en el trabajo en equipo y en una atmósfera de cooperación.

En torno a la interactividad, refiere Palomo (2010, p. 45) cita a Hackman y Johnson (1991), para exponer que un líder interactivo obtiene mejores resultados que aquel que no lo es, ya que para conocer las “necesidades de sus colaboradores, deberá tener una postura de abierta participación y comunicación con los mismos. Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización”.

A la luz de lo expuesto por los citados autores, la interactividad es una condición sine qua non para el liderazgo transformacional, dados sus componentes y capacidades que describen el perfil de un líder transformador como un comunicador e inspirador de su equipo de trabajo; por consiguiente, esta característica está estrechamente vinculada con las habilidades comunicacionales, las competencias sociales, y valores como la tolerancia, la participación o la empatía, entre otros.

Determina además, que este tipo de liderazgo promueve el trabajo en equipo, el liderazgo y responsabilidades compartidas. Es por ello, que, para efectos del presente estudio, se asumen los aportes de Palomo (2010), como los más adecuados, pues concreta en un constructo teórico los aspectos relevantes de la interactividad.

- Visión:

El liderazgo transformacional, de acuerdo a Martínez (2004, p. 94), es inspiracional y visionario. Los autores que escriben sobre liderazgo comúnmente, establecen que los líderes son inspiracionales y visionarios, pues se enfocan a motivar a sus colaboradores a realizar un esfuerzo mayor para alcanzar los objetivos previstos. Para el mencionado autor la visión está relacionada con el estilo del liderazgo y su contenido es “altamente inspiracional, optimista y orientado al futuro”.

Por su parte, para Sánchez (2014, p. 201), el líder transformacional ejerce un profundo efecto sobre sus colaboradores, específicamente en su emocionalidad, en el interés de proveer una visión trascendente, junto a un sentido de misión, transmitiendo con ello confianza, orgullo, respeto y optimismo, para comunicar grandes expectativas en forma sencilla, fomentando el espíritu de equipo. Igualmente, señaló el citado autor que los líderes transformadores son carismáticos “son aquellos que tienen una visión que implica una mejora sobre el statu quo...están dispuestos a correr riesgos personales para desarrollar su visión, son receptivos a las necesidades de sus seguidores, y actúan de forma

no convencional”.

Igualmente, Palomo (2010, p. 45), se remite a la efectividad del líder en comunicar y estimular la participación de sus colaboradores en la visión, es esta a su juicio la cualidad más significativa de un líder transformacional. Asimismo, la referida autora cita a Bennis y Nanus (1985), quienes consideran que el líder transformador está llamado a “crear una visión compartida con sus colaboradores”, además, dicen que los líderes no solo deben hablar de la visión, sino que deben establecer la visión tanto para los individuos como para la organización.

La visión anterior, constituye un norte para la organización, ese futuro deseado y que, en función de lo expresado por los autores, es el líder, el talento comprometido de comunicar a los colaboradores esos objetivos, metas y estrategias que conducirán hacia ese horizonte planteado, constituyéndose en una visión compartida. Especial interés despierta en el investigador los planteamientos de Palomo (2010), quien coincide con los aportes manifestados, pero hace énfasis que su labor va mucho más allá de comunicar, para trabajar en función de establecerla, hacerla del interés de todos.

- Empowerment o empoderamiento:

El factor a discernir a continuación es, a consideración del investigador, de mucha relevancia, ya que según Arroyo (2012, p. 185) “Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad (sin perder el control) a los empleados y de conferirles el sentimiento que son creadores de su propio trabajo y dueños de la empresa”. Ello con el fundamento de que “nadie puede hacer todo”.

De acuerdo a Arroyo (2012), requiere crear un ambiente laboral en el que todos los colaboradores influyen en cuanto a “estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad”. Igualmente, la citada autora presenta una perspectiva gerencial, la cual se caracteriza por el interés de “ganar efectividad, motivación y productividad entre los colaboradores, debe cederles autonomías, poder y cierto control. Obteniendo una gerencia con poder de decisión y acción”. Lo cual originará una visión del poder y la responsabilidad compartida.

En cuanto a Gil (2010, p. 62), cita Montero (2003), para definir el Empowerment señalando en él está implícito el poder como un “logro de la reflexión, conciencia y acción de las personas interesadas, y no un regalo o donación...supone un hacerse fuerte, pero un hacerse fuerte para transformar un entorno, transformándose a sí mismos”.

En cuanto al Empowerment, Palomo (2010, p. 45) explica que es una “necesidad de las organizaciones modernas, no en vano, se considera una herramienta de gestión indispensable para lograr altos niveles de implicación y de satisfacción”. Esta radica en brindar libertad de acción a los colaboradores, permitiéndoles “asumir las responsabilidades de sus propias ideas/acciones y para dejarse guiar por su propio juicio y así obtener beneficios para la organización y los clientes (internos y externos)”.

Por tanto, una de las bases más importantes del liderazgo transformacional es la

responsabilidad y liderazgo compartidos, para ello se requiere del empoderamiento, así como un sentido de humildad y verdadera confianza en sus colaboradores. En ese orden de ideas, para los efectos del presente trabajo se asumen los postulados de Palomo (2010), pues se considera que es una herramienta indispensable para la empresa moderna.

4. Sistema de Variables

4.1. Definición Nominal: Habilidades Gerenciales

4.1.1. Definición Conceptual

Para Arroyo (2012), las habilidades gerenciales conforman mucho más que un conjunto de habilidades, destrezas y competencias, ya que la ejecución de las mismas requiere de actitud; es decir, la predisposición de una persona hacia un objetivo específico o situación deseada, y que les permite adaptarse positivamente a los cambios, percibiéndolos como una oportunidad, Transformando a los gerentes en líderes generadores de ideas con la destreza para universalizar el aquí y el ahora.

4.1.2. Definición Operacional.

La variable de estudio será medida a través del instrumento de recolección de información como la entrevista y el cuestionario. La cual cuenta con dos dimensiones: la primera de ellas son los tipos de habilidades gerenciales, las cuales presentan los indicadores: conceptuales, técnicas, humanas o interpersonales y de diseño; la segunda dimensión, denominada como factores de las habilidades gerenciales, con los siguientes indicadores: comunicación, liderazgo, gestión emocional, creatividad, toma de decisiones, trabajo en equipo y negociación.

4.2. Definición Nominal: Liderazgo Transformacional.

4.2.1. Definición Conceptual.

Palomo (2010, p. 43), plantea que el vocablo “transformacional” se relaciona con el liderazgo orientado hacia “modificación de la organización”. Es la habilidad para “desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, antes de ser liderados”.

4.2.2. Definición Operacional.

La variable de estudio será medida a través del instrumento de recolección de información como la entrevista y el cuestionario. La cual cuenta con dos dimensiones: la primera de ellas, es el componente del liderazgo transformacional, el cual muestra los indicadores: influencia idealizada, liderazgo inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual; la segunda dimensión denominada como características del liderazgo transformacional, con los siguientes indicadores:

creatividad, interactividad, visión, Empowerment, pasión y ética.

5. Cuadro de Variables

Cuadro No 1 Operacionalización de las variables

Analizar las habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las Mipymes turísticas				
Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Autores
Identificar los tipos de habilidades gerenciales en Mipymes del Sector turístico de Barranquilla	Habilidades Gerenciales	Tipos	Conceptuales Técnicas Humanas Diseño	Arroyo (2012) Madrigal (2009) Bonifaz (2012) Revilla (2006)
Determinar los factores de las habilidades gerenciales en Mipymes del Sector turístico de Barranquilla		Factores	Comunicación Liderazgo Gestión Emocional Creatividad Toma de decisiones Trabajo en Equipo Negociación	Goleman (2012) Newstrom (2011) Franco y Ochoa (2009) Ordoñez (2010)

Describir los componentes del liderazgo transformacional en Mipymes del Sector turístico de Barranquilla	Liderazgo transformacional	Componentes	Influencia idealizada Liderazgo Inspiracional Consideración individualizada Estimulación Intelectual	Palomo (2010) Bass (1990) Bass y Avolio (1994) Noguera, Pitarch y Esparcia (2009)
Identificar las características del liderazgo transformacional en Mipymes del Sector turístico de Barranquilla		Características	Creatividad Interactividad Visión Empowerment Pasión Ética	Menchén (2009) Serrano (2010) Sánchez (2014) Martínez (2004)
Generar lineamientos para el diseño de un programa de capacitación para la adquisición de habilidades gerenciales como herramientas para fortalecer el liderazgo transformacional Mipymes del Sector turístico de Barranquilla Colombia.				
Diseñar un modelo estratégico para la gerencia de empresas turísticas.				

Elaboración propia (2018)

CAPÍTULO III

1. Marco Metodológico en la Investigación Mixta

La investigación como proceso inseparable de la condición humana, se manifiesta como un interés, una necesidad por profundizar en la comprensión de los fenómenos más allá de lo evidente. Por lo tanto, esta implica una búsqueda continua e inagotable en el tiempo, por incrementar los conocimientos con los cuales se puede transformar en forma positiva la realidad, impulsando así el desarrollo sistémico del ser humano.

En ese orden de ideas, el conocimiento se genera debido a las investigaciones realizadas por científicos que, fundamentados en hipótesis, interrogantes eventos o fenómenos cuya estructurada formulación acuña la creación de nuevos paradigmas, así como la profundización de los ya existentes. Es por ello, que, a decir del investigador del presente estudio, las mencionadas acciones dan paso al desarrollo de arquetipos, así como a multiplicidad de enfoques.

Por otro lado, el campo de la investigación social, signado por el interés en profundizar en fenómenos humanos, generalmente caracterizados por interrelaciones entre personas, amerita una atención que pueda ahondar en el tema de interés a través del análisis de datos duros, es decir, medición estadística en cuanto a las variables determinadas, así como datos expresados en forma directa por los protagonistas del hecho estudiado, las cuales posibilitan la creación de categorías enfocadas hacia la descripción y percepción humana del mismo.

A través de este esfuerzo se pretende la comprensión, profundización, al igual que la generación de propuestas destinadas a la transformación de problemas específicos, que para efectos del presente estudio se centran en el análisis de las habilidades gerenciales como una herramienta destinada a fortalecer el liderazgo transformacional en Mipymes turísticas, ubicadas en la ciudad de Barranquilla, Colombia. Desde esta perspectiva, los diseños mixtos pueden constituirse en un baluarte para la consecución de dicho objetivo.

Para el científico social rector del presente estudio, la metodología mixta representa una opción a los fines de identificar, determinar y describir aspectos como los tipos, factores, componentes u características de las variables habilidades gerenciales y liderazgo transformacional, vistos a la luz de investigaciones previas, aportes de teóricos, sin desmedro de la percepción de los gerentes de Mipymes Turísticas de Barranquilla en Colombia, quienes viven las dinámicas que caracterizan a las organizaciones señaladas. Por ello, en concordancia con lo expresado hasta ahora, el método seleccionado por el investigador del presente estudio es el denominado por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 546), como enfoque o método mixto. Esta representa “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta”.

2. Métodos Mixtos

En referencia al modelo mixto y su evolución histórica, autores como Pereira (2011, p. 16), señalan que durante las décadas de los años 60 y 70 del siglo pasado, “sin otorgarles el nombre de diseños mixtos, se propusieron una serie de estudios e investigaciones en los cuales se procedió a mezclar los enfoques cualitativos y cuantitativos en áreas del conocimiento como la medicina criminalística”; igualmente, asevera que llegado el año 1979, Jick “introdujo los términos básicos de los diseños mixtos, al recurrir a técnicas e instrumentos proporcionados por paradigmas positivistas y naturalistas para la recolección de datos, dando un lugar prioritario a la triangulación de datos”.

A decir por la referida autora, esta iniciativa metodológica se fortalece en la década de los 80, surgiendo además un debate sobre la legitimidad de la misma, así como la profundización en cuanto al concepto de triangulación, pues esta se proyectó más allá de la comparación entre ambos paradigmas, originando los diferentes tipos de triangulación (teorías, métodos e investigadores).

Luego, en los años 90 los métodos mixtos se aplicaron en áreas como: Educación, Enfermería, Medicina, Psicología y Comunicación, ya que se consideró que este tipo de métodos “potenciaba la posibilidad de comprensión de los fenómenos en estudio, especialmente, si estos se refieren a campos complejos en donde está involucrado el ser humano y su diversidad”, Pereira (2012, p. 17). A juicio de la señalada autora, los métodos mixtos han continuado su evolución, desarrollo e implementación hasta la actualidad y finalmente conceptualizarlas como modelo y método mixto.

En ese orden de ideas, Valbuena (2017, p. 275), describe a la alternativa de asociar métodos de investigación como un “un enfoque en el cual se asume que la mixtura de los métodos cualitativo y cuantitativo admite la capitalización de esfuerzos, orientándolos a solventar la dificultad que representa la debilidad de cada uno”, denominándolo como método mixto de investigación o investigación mixta. Por tanto, considera que:

El método mixto permite tanto el legitimar el uso de una táctica Multi-Estratégica, como el examen en profundidad de un fenómeno desde diferentes aristas, proporcionando inferencias a partir de

varios orígenes. En investigación mixta es común encontrar múltiples preguntas que orienten el accionar científico en determinada dirección, a las cuales es imposible responder desde un único enfoque de estudio. En función de ello, es importante hacer distinción entre Estudios o Investigación Multimétodos y Métodos Mixtos de Estudio o Investigación Mixta. (p.276)

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 534), explican que los denominados métodos mixtos “se han consolidado como una tercera aproximación o enfoque investigativo en todos los campos” durante la segunda década del presente siglo, debido a que numerosos fenómenos son estudiados en forma multimetódica, aludiendo como ejemplo al “diagnóstico clínico en medicina interna” o la “investigación de una escena del crimen”.

Para el estudio los referidos eventos, los especialistas requieren variadas fuentes de información y diferentes tipos de datos. A decir por los citados teóricos se implementan técnicas, recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos, los cuales interpretados a la luz de ambos paradigmas generarán un producto científico, reflejo de todo el compendio de información registrada. Por ello, consideran que la investigación mixta es un proceso en que las “estrategias utilizadas se adaptan a las necesidades, contexto, circunstancias, recursos, pero sobre todo al planteamiento del problema”.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 536), el uso del método mixto se justifica por la condición ininteligible de muchos fenómenos o eventos, ya que, a su juicio están “constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva”. La primera de ellas conformada por elementos tangibles como la infraestructura y el mobiliario; y la segunda, por las realidades y las diversas formas como esta son percibidas por las personas inmiscuidas en la circunstancia investigada. Concluyen, que para “capturar ambas realidades coexistentes (la realidad intersubjetiva), se requieren tanto la visión objetiva como la subjetiva”.

Asimismo, Creswell (2009), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 536), plantean que en la actualidad la investigación necesita del enfoque multidisciplinario, realizado a través de grupos conformados por “personas con intereses y aproximaciones metodológicas diversas, que refuerza la necesidad de usar diseños multimodales”

En consonancia con lo planteado, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 536), expresan que:

Las relaciones interpersonales, la depresión, las crisis económicas, la religiosidad, el consumo, las enfermedades, el aprendizaje, los efectos de los medios de comunicación, los valores de los jóvenes, la pobreza y otros fenómenos, son tan complejos y diversos que el uso de un enfoque único, tanto cuantitativo como cualitativo, es insuficiente para lidiar con esta complejidad. Y aún cuestiones que se han abordado desde la perspectiva cuantitativa como los procesos astrofísicos o el ADN, a veces necesitan de discusiones entre expertos (narrativas) e inducción.

Por tanto, el método mixto, dadas sus características, es objeto del interés científico originando diversidad de definiciones, las cuales se presentan a continuación:

Cuadro No 2 Definiciones del Método Mixto

Driessnack, M, Sousa, V. y Costa, I. (2007, p. 3)	“...métodos mixtos se refieren a un único estudio que utiliza estrategias múltiples o mixtas para responder a las preguntas de investigación y/o comprobar hipótesis. Tales estrategias son implementadas concomitantemente o en secuencia”.
Pérez (2017, p. 73).	“La combinación de investigación cualitativa y cuantitativa es necesaria para buscar posibilidades más diferenciadas de análisis de datos, dicha integración de métodos ayuda al investigador a alcanzar un objetivo común y, por lo tanto, a conseguir resultados y hallazgos que nos brindan una perspectiva más holística y lógica”.
Valbuena (2017, p. 275)	“La investigación mixta es un enfoque en el cual se asume que la mixtura de los métodos cualitativo y cuantitativo admite la capitalización de esfuerzos, orientándolos a solventar la dificultad que representa la debilidad de cada uno.”
Creswell (2009, p. 4)	“Los métodos de investigación mixta son un enfoque de investigación que combina o asocian s los modelos cualitativos y cuantitativos. Envuelven enfoques filosóficos del que hacen uso de ambos modelos en un mismo estudio. El método mixto va más allá de una simple recolección de datos”.
Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 534),	Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Elaboración propia (2018)

3. Sustento Filosófico del método mixto

De acuerdo a lo expresado por Valbuena (2017, p. 277), el sustento filosófico de los métodos mixtos, yace en el enfoque pragmatista. Asimismo, explica que los “pragmáticos son investigadores que admiten cualquier modelo de investigación siempre que éste se adecúe a la lógica”.

A este respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 539), citando a teóricos como Creswell (2013a), Teddlie y Tashakkori (2012) y Hernández-Sampieri y Mendoza (2008), señala las siguientes características epistemológicas de los métodos mixtos:

- Eclecticismo metodológico (multiplicidad de teorías, supuestos e ideas).
- Pluralismo paradigmático.
- Aproximación iterativa y cíclica a la investigación.
- Orientación hacia el planteamiento del problema para definir los métodos a emplearse en un determinado estudio.
- Enfoque que parte de un conjunto de diseños y procesos analíticos, pero que se realizan de acuerdo con las circunstancias.
- Énfasis en la diversidad y pluralidad en todos los niveles de la indagación.
- Consideración de continuos más que dicotomías para la toma de decisiones metodológicas.
- Tendencia al equilibrio entre perspectivas.
- Fundamentación pragmática (lo que funciona, “la herramienta que necesitamos para la tarea: martillo, lija, serrucho, destornillador..., o una combinación de herramientas”).

Adecir por el mencionado autor, estas características constituyen el sustento epistemológico denominado como pragmatismo “el cual pueden tener cabida prácticamente la mayoría de los estudios e investigadores cuantitativos o cualitativos”. Considera que el pragmatismo es una postura, la cual “consiste en usar el método más apropiado para un estudio específico. Es una orientación filosófica y metodológica, como el positivismo, pospositivismo o constructivismo”.

En ese orden de ideas, se disponen los aportes de Guerrero, Lenise y Ojeda (2016, p. 250), quienes exponen que el pragmatismo es la plataforma de confluencia a través de la cual se caracteriza la realidad y la verdad científica. Explican, que la importancia no radica en los aportes de los paradigmas cuantitativo y cualitativo al proceso de investigación, sino la verdad obtenida devenida del estudio del fenómeno, “de ahí su nombre de pragmatismo (pragma que significa evento concreto)”. Consideran que:

Lo que se propone es la razón de complementariedad entendida como aquella conjetura de conocimiento concebida desde la perspectiva individual de cada paradigma, fundamentado en que cada paradigma concibe la visión de un fenómeno desde su propia perspectiva y que dichas perspectivas podrían mostrar otra verdad que bien puede ser la más fuerte del fenómeno, más no una complementariedad basada en el método y diseño mixto mismo. La razón de posible complementariedad se podría unir con el principio de convergencia, donde ambos enfoques ofrecen una mirada del fenómeno, por lo cual la complementariedad podría darse, pero no equivale a la suma de ambos, porque ambos son resultados diferentes, pero abonan a un mismo fenómeno. (p.250)

De lo expuesto por los citados autores, se evidencia que el paradigma que signa los métodos mixtos se enfoca hacia la visión pragmática del cuerpo científico originado por la implementación convergente de las metodologías cualitativa y cuantitativa, creando una tercera vía para el estudio de fenómenos complejos. En los cuales se busca medir, explicar, comprender y concienciar las realidades que lo conforman, a fin de originar teorías sustantivas emergentes, identificar soluciones generadoras del bien social, la creación de lineamientos, programas y proyectos, entre otros; pero, ajustados a una visión amplia de la circunstancia estudiada.

4. Diseño de la investigación

Elegir un diseño de investigación adecuado, es un paso decisivo para el investigador, pues, en este momento se asume la planificación del trabajo, la cual es recomendable se ajuste al fenómeno o evento, orientando las alternativas metodológicas hacia el objeto de estudio. En cuanto al tema, refiere Nieto y Recaman (2010), que la investigación al igual que toda actividad humana, exige dada su naturaleza de un diseño, que trace el proceso de investigación. Igualmente, advierte no acordar con la idea de prescindir del mismo bajo la premisa interpretativa, propia de los paradigmas pospositivista, ya que el investigador al poner en “marcha su idea investigadora, no puede considerarse al margen de cumplir ciertos requisitos intelectuales”.

En ese orden de ideas, teóricos como Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 545), consideran que determinado el planteamiento del problema, el alcance de la investigación y formuladas las hipótesis, el paso siguiente es “visualizar la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación, además de cumplir con los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio”. Asimismo, aseveran los citados autores que un diseño cuidadosamente concebido, arrojará un producto final cuyos resultados “tendrá mayores posibilidades de generar conocimiento. Y no es lo mismo seleccionar un tipo de diseño que otro: cada uno tiene sus características”.

Ahora bien, al hacer referencia a los métodos mixtos de investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 545), expresan que “cada estudio mixto implica un trabajo único y un diseño propio, por lo que resulta una tarea más “artesanal” que los propios diseños cualitativos”, explican que pese a sus afirmaciones existen modelos generales de diseños en los cuales se conjugan los métodos cuantitativo y cualitativo para guiar la creación y desarrollo de un diseño propio, originando que el investigador, seleccione un diseño mixto general, para en la dinámica del proceso de investigación desarrollar un diseño adaptado a las necesidades de su estudio.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 546), para la selección del diseño más adecuado, se requiere que el investigador reflexione sobre las siguientes interrogantes:

- ¿Qué enfoque tendrá la prioridad? (al plantear el diseño en el método)
- ¿Qué secuencia se habrá de elegir? (antes de implementarlo)
- ¿Cuál es (son) el (los) propósito(s) central(es) de la integración de los datos cuantitativos y cualitativos? (al plantear el problema)
- ¿En qué etapas del proceso de investigación se integrarán los enfoques (antes de implementarlo o durante la implementación)?

Estos interrogantes determinan la prioridad o peso de los enfoques, en concordancia con las exigencias que caractericen al estudio, así como con los intereses del investigador previamente señalados en el planteamiento del problema. Desde la perspectiva de los citados teóricos, es también relevante identificar “Secuencia o tiempos de los métodos o componentes” en especial para aspectos como el “muestreo, recolección y análisis de

los datos, así como a la interpretación de resultados. En este sentido, los componentes o métodos pueden ejecutarse de manera secuencial o concurrente". (p.546).

El concurrente, también denominados como paralelos, consisten en la implementación simultánea de ambos métodos y a decir por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 546), se distinguen por las siguientes condiciones:

1. Se recaban en paralelo y de forma separada datos cuantitativos y cualitativos.
2. Ni el análisis de los datos cuantitativos ni el análisis de los datos cualitativos se construye sobre la base del otro análisis.
3. Los resultados de ambos tipos de análisis no son consolidados en la fase de interpretación de cada método, sino hasta que ambos conjuntos de datos han sido recolectados y analizados de manera separada.
4. Después de la recolección de los datos e interpretación de resultados de los componentes CUAN y CUAL, se establecen una o varias "metainferencias" que integran los hallazgos, inferencias y conclusiones de ambos métodos y su conexión o mezcla.

Por otro lado, la "ejecución secuencial", según Creswell (2009) citado por Hernández et al. (2014, p. 547), consiste en la recolección y análisis de la información en una primera fase desde uno de los enfoques (cuantitativo o cualitativo); para en la segunda etapa, alternar el proceso con el paradigma no tratado en un primer instante. Expresa el citado autor que "cuando se recolectan primero los datos cualitativos, la intención es explorar el planteamiento con un grupo de participantes en su contexto, para posteriormente expandir el entendimiento del problema en una muestra mayor y poder efectuar generalizaciones a la población".

Otro modelo de diseño, fundamentado en el peso o participación de las metodologías cualitativa o cuantitativa en un diseño mixto es el denominado por Hernández et al (2014), p. 548), como "Propósito esencial de la integración de los datos", los cuales tienen como propósito "la transformación de datos para su análisis", ello implica que un "tipo de datos es convertido en otro (cualificar datos cuantitativos o cuantificar datos cualitativos) y luego se analizan ambos conjuntos de datos bajo análisis tanto CUAN como CUAL. Esto da pie a una clase de diseños denominados de conversión".

Por último, Hernández et al. (2014, p. 549), refieren la integración de enfoques. Señalan que la misma se puede dar a diversos niveles de la investigación, o la mezcla de ambos enfoques pueden estar presentes en todo el proceso, denominado por los mencionados autores como:

...diseños mixtos de integración de procesos representan el más alto grado de combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. En éstos, ambas aproximaciones se entremezclan desde el inicio hasta el final, o al menos, en la mayoría de sus etapas. Requiere de un manejo completo de los dos métodos y una mentalidad abierta. Agrega complejidad al diseño de estudio, pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. La investigación oscila entre los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo, además de que por parte del investigador se necesita un enorme dinamismo

en el proceso.

Los modelos señalados, fundamentados en “el peso o prioridad, la secuencia, el propósito esencial de la combinación de los datos y las etapas del proceso de investigación en las cuales se integrarán los enfoques”, a decir por Hernández et al (2014), constituyen los parámetros para perfilar los diseños específicos concordantes con la mayoría de los autores:

Así se tiene que, los citados autores señalan los siguientes tipos de diseños: Exploratorio Secuencial (DEXPLOS), Explicativo Secuencial (DEXPLIS), Transformativo Secuencial (DITRAS), Triangulación concurrente (DITRIAC), Anidado o Incrustado Concurrente de Modelo Dominante (DIAC), Anidado Concurrente de Varios Niveles (DIACNIV), Transformativo Concurrente (DISTRAC), de Integración Múltiple (DIM).

Por su parte, expresa Villanueva (2017, p. 278), que, dadas las características de los paradigmas cuantitativo y cualitativo, así como la combinación de estos para generar los diseños mixtos; gran parte de los teóricos concluyen que “simplemente carecen de directrices o principios a seguir”. Igualmente, piensan que el éxito de una investigación mixta no reside en el diseño, sino en “la capacidad de análisis y estrategias aplicadas en su diseño por los investigadores”.

El autor ya mencionado, describe la investigación mixta como topologías, en el cuales se combinan ambos enfoques en el desarrollo de las diversas etapas de la investigación, estima, que “la topología del diseño” debe ser coherente con las fases del proceso indagatorio. Pese a sus consideraciones, esgrime que en “la investigación mixta los diseños se planifican y ejecutan según su topología”.

Asimismo, fundamentado en teóricos como Teddie y Tashakkori (2009); Biber y Nagy (2010); y Creswell (2009), refiere las siguientes Topologías de Diseños Mixtos: Paralelos, Secuenciales, de Conversión, Multinivel, Completamente Integrado. Cabe destacar que la Topología del Diseño Completamente Integrado se subdivide en los siguientes Diseños: Exploratorio Secuencial, Explicativo Secuencial, Transformativo Secuencial, de Triangulación Recurrente, Anidado O Incrustado Concurrente de Modelo Dominante, Anidado Concurrente de Varios Niveles.

Para Valenzuela y Flores (2018, p. 11), la elección de un diseño de investigación adecuado está sujeto a la revisión pertinente de paradigmas, los cuales parten de un conjunto de fundamentos filosóficos que les sustentan, así como a la necesidad de responder a sus propios cuestionamientos, de acuerdo a los citados autores “la selección del diseño de una investigación obedece al tipo de cuestionamientos establecidos”. Los referidos teóricos presentan 6 tipos de diseños: Convergente Paralelo, Secuencial Explicativo, Secuencial Exploratorio, Inmerso, Transformativo y Multifase.

De la revisión exhaustiva, así como hermenéutica de las propuestas metodológicas, se observó algunas coincidencias en varios tipos de diseños propuestos; pero también diferencias en función del peso o participación de los mismos dentro de las diferentes

fases que conforman a toda investigación. En consecuencia, los diseños pueden ser Secuenciales, Concurrentes o Integrales, dentro de estos tres parámetros se expresan los diferentes tipos.

Cuadro No 3 Prioridad o participación del paradigma dentro de los métodos mixtos.
Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 546)

Concurren o Paralelos	“Se aplican ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo). Desde luego, sabemos de antemano que regularmente los datos cualitativos requieren de mayor tiempo para su obtención y análisis”.
Secuencial	“En una primera etapa se recolectan y analizan datos cuantitativos o cualitativos, y en una segunda fase se recaban y analizan datos del otro método”.
Integral	“...implica que un tipo de datos es convertido en otro (cualificar datos cuantitativos o cuantificar datos cualitativos) y luego se analizan ambos conjuntos de datos bajo análisis tanto CUAN como CUAL. Esto da pie a una clase de diseños denominados “de conversión”.

Elaboración propia (2018)

En ese sentido, el tipo de diseño seleccionado para ser implementado en la presente investigación es el denominado por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 557), como de Diseño de Triangulación Concurrente 014). A decir por el mencionado autor, el modelo más utilizado por el mundo científico, en el interés de “confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades”.

El Diseño de Triangulación Concurrente (DITRIAC), consiste en la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos relacionados con el fenómeno estudiado de forma casi simultánea (o al mismo tiempo). “Durante la interpretación y la discusión se terminan de explicar las dos clases de resultados, y generalmente se efectúan comparaciones de las bases de datos”. Se expresa en el texto de Hernández et al. (2014, p. 557), citando a Creswell (2013), que estos se realizan “lado a lado, es decir, se incluyen los resultados estadísticos de cada variable o hipótesis cuantitativa, seguidos por categorías y segmentos (citas) cualitativos, así como teoría fundamentada que confirme o no los descubrimientos cuantitativos”; logrando como ventaja, el proporcionar una “validez cruzada o de criterio”, el cual grafica de la siguiente forma:

Este tipo de diseño propuesto por Hernández et al. (2014), tiene su espejo en la propuesta de Valbuena (2017, p. 279), quien habla de “Topología de los diseños mixtos paralelos”, descrito por el citado teórico como el “más común de los métodos mixtos”, refiere que pretende recolectar información cualitativa y cuantitativa en forma “simétrica en el tiempo”, recurriendo a los instrumentos correspondientes a cada enfoque, pero

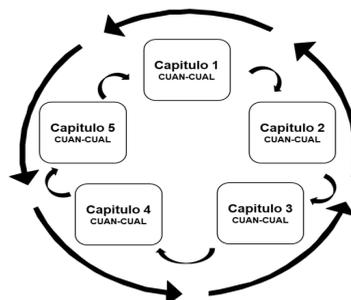
procesando los datos de manera separada, mezclándolos posteriormente, con el fin de obtener inferencias convergentes y divergentes. Finalmente se aceptan las convergentes y se estudian a profundidad las divergencias hasta identificar los factores que las acercarán a la convergencia.

Asimismo, Valenzuela y Flores (2018, p. 109), aporta su propuesta similar a la expresada por Hernández, Fernández y Batista (2014), la cual denomina como “Diseño Convergente Paralelo”, y a su juicio ocurre cuando el investigador, en forma simultánea, implementa los componentes cuantitativos y cualitativos durante la misma fase del proceso de investigación, prioriza los métodos por igual y mantiene los elementos cuantitativos y cualitativos independientes durante el análisis. Luego, mezcla los resultados durante la interpretación final.

Se puede apreciar coincidencias entre estas tres propuestas, que a grandes rasgos plantean los mismos componentes y condiciones. Pero, en la descripción proporcionada por Hernández et al. (2014), da cuerpo a cada uno de sus componentes, haciendo especial énfasis no a la mezcla de resultados, sino a la contrastación, acción propia de la triangulación, la cual contribuye con la validez de los instrumentos y por tanto, de la investigación en sí misma. Cabe destacar, que todos los autores aluden a la participación o peso de los enfoques durante el desarrollo de alguna de las fases. Asimismo, para Hernández et al. (2014, p. 557), explica claramente que “El diseño puede abarcar todo el proceso investigativo o solamente la parte de recolección, análisis e interpretación. En el primer caso, se tienen dos estudios que ocurren simultáneamente”.

Para efectos de la presente investigación, se realizarán 5 capítulos, en los cuales se plasman en forma concurrente ambos enfoques; sin embargo, no se comparte en su totalidad la percepción en cuanto a dos estudios, sino la concurrencia convergente de ambos enfoques en todos sus capítulos. Implementando una redacción armónica para incorporar aquellos aspectos que enfatizan en un momento determinado los enfoques. Cabe destacar, que, según afirmaciones realizadas por el mencionado autor, estos modelos no representan un marco estricto y puede variar en función de la dinámica científica. Por lo tanto, el diseño seleccionado es el denominado “Triangulación Concurrente (DITRIAC)”, paralelo y convergente, cuya representación gráfica será la siguiente:

Figura No 1 Representación gráfica del diseño



Elaboración Propia (2018)

4.1. Enfoque CUAN

En lo correspondiente al enfoque metodológico cuantitativo (para efectos del método mixto CUAN), el investigador del presente estudio se acoge al diseño no experimental, el cual podría definirse según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 152), “como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables”, por lo tanto, solo se observan los fenómenos en el entorno natural, para analizarlos.

Asimismo, este estudio presenta un alcance correlacional, entendido este como aquel que tiene por “finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular”. Igualmente, es transeccional, también denominada como transversal; en esta los datos son recolectados en un momento y tiempo único, cuyo propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” Hernández et al. (2014, p. 154).

En conclusión, en referencia al enfoque CUAN, la presente investigación es no experimental, descriptiva - correlacional, transeccional y de campo.

4.2. Enfoque CUAL

En cuanto a la metodología cualitativa de esta, el investigador asume el método fenomenológico, el cual a decir por Hernández et al. (2014, p. 493), es concebida como una “filosofía, un enfoque y un diseño de investigación”, a través de la cual se obtiene la percepción de las personas referidas a la circunstancia en estudio; por consiguiente, “explora, describe y comprende lo que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias con un determinado fenómeno”.

En ese orden de ideas, expresa Hernández et al. (2014, p. 493), que la corriente fenomenológica se tipifica en dos tipos: la hermenéutica y la empírica, trascendental o psicológica. Siendo la hermenéutica la corriente acogida por el investigador. La misma, es descrita por el referido autor como aquella que se enfoca hacia la interpretación, por una parte, de la experiencia humana y por textos o documentos. Para su efectiva realización se requiere de 4 pasos:

1. Definición del problema.
2. Estudio y reflexión del mismo.
3. Identificar categorías.
4. Describirlo e interpretar (aportes de las unidades de análisis).

En consecuencia, el enfoque CUAL, del presente estudio cuenta con un diseño Fenomenológico Hermenéutico, correspondiente a la metodología cualitativa propia del paradigma pospositivista. Asimismo, dadas las características del método esta se caracterizará por ser emergente, flexible de campo.

4.3. Muestreo, muestra y tamaño de la muestra.

La acción de “muestrear”, de acuerdo a las afirmaciones de Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 567), consiste en elegir un subconjunto derivado de uno mayor, nombrado como población o universo; para el mencionado autor, determinarla en métodos mixtos es complejo, pues se escoge una por enfoque, e implica tomar dos decisiones: a) la forma como se seleccionaran las unidades de muestreo / análisis (es decir, participantes, eventos, episodios, organizaciones, productos, entre otros) y b) el total de unidades o lo que es lo mismo el tamaño de la muestra. La ejecución del proceso incide en la calidad de la metainferencias, así como en la generalización del resultado.

A su juicio, la complejidad del muestreo mixto obedece a la aspiración de obtener la “generalización externa y transferencia”, así como la “saturación de categorías” y la “representatividad” dentro de un mismo estudio. A igual que todas las investigaciones, estas están sujetas a los recursos disponibles; es decir, las posibilidades materiales, económicas, de oportunidad y humanas, que les permitan acceder a las unidades informativas.

Desde la perspectiva de Valbuena (2017, p. 278), este tipo de investigación funciona como un sistema, sobre el cual se combinan ambos paradigmas en cualquiera de las diferentes etapas que conforman la investigación; por tanto, “podrá coexistir más de una población, de ser así, entonces el muestreo se tornará complejo... Lo que hará difícil el muestreo cuando la data sea analizada de manera simétrica”. Igualmente, plantea que tales dificultades serán el resultado lógico de los criterios de selección de las unidades de análisis, ya que estos varían de acuerdo a la naturaleza de cada uno de los enfoques.

Hernández et al. (2014, p. 172), concuerda con lo planteado por Valbuena (2017), refiriendo a una de las primeras acciones a tomar para establecer el muestreo, pasa por saber “sobre qué o quiénes se recolectarán datos” y ello conlleva a establecer criterios para la selección de las unidades de “muestreo / análisis” (Es decir: los individuos, organizaciones, periodos, comunidades, situaciones, piezas producidas, eventos, entre otros), para una vez identificadas poder delimitar la población.

De igual manera, Valenzuela y Flores (2018, p. 110), colocan el énfasis en la selección de las unidades de análisis o participantes, estableciendo diferencias entre muestreo y muestra, indicando que esta última se define como “el conjunto de datos que se extraen de una población para ser analizados”; por tanto, el muestreo es el “proceso de adquisición de una muestra” y el tamaño de la muestra lo constituye el número de datos que la conforma. Finalmente, aclara que el uso correcto de los términos se orienta hacia los datos, pues a su criterio son estos últimos los sopesados en el estudio.

En cuanto al muestreo en métodos mixtos, proponen el combinar las modalidades de selección, sugiriendo para la metodología cuantitativa el denominado “azar” y para la cualitativa la basada en un propósito. Asimismo, Teddie y Yu (2007), citado por Valenzuela y Flores (2018, p. 110), explican que en los métodos mixtos no se conoce una tipología para la selección de participantes, la cual cuente con la aceptación de toda la comunidad científica. Sin embargo, plantean lo que denominan “como algunas decisiones a considerar”

en la elección de unidades de análisis basado en el diseño de método mixto seleccionado. Así se tiene que para el “Diseño Convergente”, coincidente con el escogido para el presente estudio; es decir, el llamado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como DITRIAC, sugiere determinar muestras diferentes, la de mayor tamaño para el enfoque cuantitativo y la de menor dimensión para el cualitativo. Como se puede ver, el muestreo se ajusta también a las características propias en cada enfoque.

En ese orden de ideas, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 568) explican que los modelos de muestreo se fundamentan en dos prioridades, la primera de ellas es el “factor temporal o secuencia del diseño (concurrente o secuencial)”; la segunda apunta hacia el dominio, peso o participación de los enfoques dentro del estudio. Por su parte Teddlie y Yu (2007), mencionados por Hernández et al. (2014, p. 568), señalan que las muestras pueden originarse de diferentes poblaciones y ser seleccionadas a través de diferentes estrategias, ya sea, probabilística o por propósito, según sea el caso. Igualmente, este y otros autores identifican cuatro estrategias para la realización del muestreo en métodos mixtos:

- **Muestreo básico para métodos mixtos:** es una estrategia que se basa en la muestra estratificada, lo que comprende la segmentación de la población.
- **Muestreo secuencial para métodos mixtos:** Aplica primero un muestreo probabilístico y luego el guiado por el propósito y viceversa.
- **Muestreo concurrente para métodos mixtos:** La estrategia utilizada más frecuencia es la implementación de muestras paralelas; una probabilística (CUAN) y otra guiada por propósito (CUAL), ambas en forma independientes.
- **Muestreo por multiniveles para métodos mixtos:** diferentes unidades de análisis “anidadas”, que generan “diversos procesos de selección por nivel”.

Con respecto a lo mencionado, Hernández et al. (2014, p. 22), en su capítulo dedicado a la “Ampliación y Fundamentación de los Métodos Mixtos”, expresa que la dirección temporal de las diferentes fases es un aspecto clave; ya que, las estrategias decisorias en lo referente al muestreo deben mostrar la relación de dependencia entre decisiones y la orientación temporal concerniente a su ejecución. Pues, a su consideración, ello incide en la determinación argumental, así como la racionalidad en la cual se basa el muestreo, tipo de muestra y tamaño de la misma en cada una de las vertientes.

Tal como se mencionó anteriormente, el diseño seleccionado para la presente investigación es la denominado por Hernández et al. (2014, p. 557), como “Diseño de Triangulación Concurrente”, por sus siglas “DITRIAC”, que a decir por el mencionado autor, su proceso de muestreo “supone conducir las etapas o componentes de manera independiente, y los datos obtenidos de las unidades que conforman la muestra son recolectados al mismo tiempo o con alta proximidad”, por consiguiente, las muestras transcurren paralelas.

Es por ello que, en virtud del método mixto, se implementará el “muestro concurrente” cuya estrategia implica la implementación de muestras paralelas, una para cada uno de los enfoques. Probabilística para la metodología cuantitativa (CUAN) y la guiada por propósito correspondiente a la cualitativa (CUAL), aplicadas ambas en la misma población; es decir,

en las Mipymes establecidas en Barranquilla Colombia, las cuales estén dedicadas a la prestación de servicios turísticos. Ver figura número 1.

Figura No 2 Mipymes Turísticas en Barranquilla Colombia

CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA				
MATRICULADOS RENOVADOS 2017 - 2018				
POBLACIÓN				
No.	Categoría	NO.	Descripción	Cant
1	Intermediación Turística	1	Agencias	268
		2	Operadores turísticos	38
subtotal				306
2	Alojamiento Turístico	3	Apartahoteles	31
		4	Centros vacacionales	5
		5	Hoteles	177
		6	Alojamiento rural	1
subtotal				214
3	Transporte	10	Trasnporte aereo int	1
		11	Trasnporte aereo nac	6
		12	Trans marítimo y cabotaje	14
		13	Trans fluvial	7
subtotal				28
4	Esparcimiento y cultura	14	Gestion instalaciones deportivas	3
		15	Organización de convenciones	63
		16	Bares - Discotecas	56
subtotal				122
Total				670
				670

Fuente: Cámara de Comercio de Barranquilla (2019).

4.4. Selección de la muestra para el enfoque cuantitativo.

Tal como fue planteado, para el enfoque cuantitativo que para efectos del método mixto es identificado como CUAN, se utilizará el tipo de muestra probabilística, en el cual según Hernández et al. (2014, p. 175):

...todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis.

En ese orden de ideas, Hernández et al. (2014, p. 177), considera necesario la implementación de dos procedimientos para hacer una muestra probabilística: a) calcular un tamaño de muestra representativo de la población, b) “seleccionar los elementos muestrales (casos)” de forma tal que todos tengan la misma oportunidad para ser seleccionados.

Además, para efectos del presente estudio, se asume como población la referida en la figura No 2, dato aportado por la Cámara de Comercio de Barranquilla (2019), en la misma se reflejan 670 Mipymes turísticas matriculadas entre 2017 y 2018, de las cuales se seleccionará un gerente para aplicar un instrumento a través del cual se busca medir el comportamiento de las variables en estudio; es decir, las habilidades gerenciales y el liderazgo transformacional.

Seguidamente se procedió al cálculo del tamaño de la muestra, para lo que se utilizó el programa STATS®, sugerido por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 178), en su categoría de Sample Size Determination. Determinado la población o universo, se consideró: error estándar máximo aceptable 5%, nivel de confianza: 95% y probabilidad de ocurrencia 50%. Suministrados los mencionados datos al programa STATS®, este arrojó una muestra de 244 gerentes a ser abordados, quienes serán distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro No 4 Muestra CUAN

Segmento Empresarial	Cant. Gerentes
Intermediación Turística	79
Alojamiento	72
Transporte	28
Esparcimiento y Cultura	65
Total	244

Elaboración propia (2018)

Cabe destacar, que de acuerdo a Hernández et al. (2014, p. 180), las muestras derivadas por medio del programa STATS® se les denomina “muestras aleatorias simples (MAS)” y se caracterizan porque “todos los casos del universo tienen al inicio la misma probabilidad de ser seleccionados”.

4.5. Selección de la muestra para el enfoque cualitativo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 384), en la investigación cualitativa el tamaño de la muestra es ajena a la perspectiva probabilística, ya que el interés del investigador se orienta hacia la indagación a profundidad. Igualmente, le conciernen caos o unidades, conformadas estas por personas, manifestaciones humanas, organizaciones, eventos, animales, hechos, entre otros.

Dada la importancia del muestreo, su efectiva implementación es crucial en la investigación cualitativa, de ahí que, el referido autor recomienda reflexionar sobre la estrategia a ser aplicada a fin de lograr los objetivos teniendo como premisa los criterios en cuanto al rigor científico, éticos, así como pragmáticos. Por consiguiente, Hernández et al. (2014, p. 384), manifiestan tres factores para determinar el número de casos:

- Capacidad operativa para recaudo, así como el análisis de la información, Es decir, el número de unidades de análisis a trabajar, debe estar en concordancia con los recursos de los cuales se dispone.
- La comprensión del fenómeno. Identificación del número necesarios para que emerja la llamada “saturación de categorías”.
- La naturaleza del fenómeno en análisis. Atinente a aspectos como la frecuencia y accesibilidad de casos o unidades, así como el tiempo que amerita recolectar la información.

Estima el autorya citado, que ciertamente una muestra grande contribuiría a la comprensión total del fenómeno, sin embargo, en esta metodología, debido a sus características resulta inmanejable; ya que, el interés superior es profundizar en la percepción de los individuos sobre determinada circunstancia. Por tanto, requiere investigación exhaustiva, mediante entrevistas, focus group, entre otros, o sea, acciones que demandan tiempo. Conforme a lo expresado Hernández et al. (2014, p. 385), piensan que la decisión sobre el número de casos recae en el investigador.

En consonancia con lo planteado, expresa Hernández et al. (2014, p. 386), la muestra en la investigación cualitativa es “no probabilísticas”; también conocidas como dirigidas o “guiadas por uno o varios propósitos”, ya que con ellas no se aspira generalizar en términos de probabilidad y la selección obedece a razones afines con las particularidades relacionadas con la investigación. Asimismo, señala los siguientes tipos de muestra: participantes voluntarios, expertos, casos tipo y cuotas.

Igualmente, el citado teórico refiere la clasificación presentada por autores como Creswell (2013b), Hektner (2010), Henderson (2009) y Miles y Huberman (1994), a las cuales denomina como “muestras orientadas a la investigación cualitativa” conformada por las muestras: diversas o de máxima variación, homogéneas, cadena o por redes, casos extremos, oportunidad, teóricas o conceptuales, confirmativas, casos sumamente críticos y por conveniencia.

La estrategia propuesta por el autor del presente estudio se orienta hacia la alternativa de combinar tres de los tipos propuestos. Teniendo como premisa la técnica aplicada para la recolección de información desde la perspectiva cualitativa, que es el Focus Group, del cual se profundizará en adelante.

Es necesario destacar, que la primera clasificación no es exclusiva para el enfoque CUAL, sin embargo, de la misma se acoge “la muestra de experto”, esta consiste en la “necesaria opinión de expertos en un tema”, debido a su idoneidad para hablar del tema estudiado. De la segunda clasificación, “muestras orientadas a la investigación cualitativa”, se asume las “homogéneas”, pues las unidades informativas o informantes claves tienen el mismo perfil, características y comparten rasgos.

A decir por Hernández et al. (2014, p. 388), la combinación de la muestra homogénea con la de casos tipo, son denominadas en el enfoque CUAL “muestras típicas o intensivas”, y se

consideran representativos de un segmento de la población, una comunidad o una cultura (no en un sentido estadístico, sino de prototipo).

En síntesis, la muestra del presente estudio se enmarca en los tipos: Experto, Homogénea y Casos tipo, esta última llamada desde la perspectiva CUAL, como Muestras típicas. Cabe destacar que la premisa es enfocar el estudio hacia el tema a investigar o destacando circunstancias, procesos, fenómenos vividos por los protagonistas de los mismos. En ese orden de ideas, el Focus Group estará conformado de la siguiente forma:

Cuadro No 5 Muestra CUAL

Segmento Empresarial	Informantes Clave
Especialista	1
Intermediación Turística	1
Alojamiento	1
Transporte	1
Esparcimiento y Cultura	1
Total	5

Elaboración propia (2018)

4.6. Recolección y análisis datos

La definición sobre métodos mixtos proporcionada por Valbuena (2017, p. 275), pone de manifiesto la importancia de los datos, su recolección y análisis para este tipo de metodología investigativa; ya que, en el mismo afirma que esta “implica el manejo de diferentes tipos de datos, colectados a través de diversos instrumentos”, resaltando que este método es una alternativa para los investigadores que buscan mejorar sus estrategias en la conducción de sus estudios.

Dentro de sus explicaciones resalta la diferenciación de datos, explicando que los cualitativos “consisten en hechos y situaciones del diario vivir” conformadas por textos, imágenes, sentimientos y percepciones. Por su parte, los datos cuantitativos están constituidos por números; ya que, los científicos positivistas “han logrado asociar intencionalmente y relacionar lógicamente cantidades con todos los fenómenos, observables o no”.

En concordancia con lo expuesto, Valenzuela y Flores (2012, p. 106), remiten las principales características del método mixto a la recolección y análisis de datos, ya sea en forma secuencial o paralela, a través de diversas técnicas. Refieren, que, ante la diversidad de datos a coleccionar, el investigador debe “examinar y pesar cada opción de manera que puedan determinar qué fuentes de datos responderán mejor las preguntas de investigación”.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 569), declaran que los tipos de datos a ser recabados es una decisión predeterminada por el investigador y la misma es plasmada en la propuesta, previendo las características particulares de cada metodología.

Con respecto a la selección de instrumentos para recabar información, explica que pueden usarse las técnicas correspondientes a cada enfoque. En cuanto al análisis de estos, expone que los investigadores “confían en los procedimientos estandarizados y cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial), así como en los cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados”.

Cabe destacar, que el análisis de datos en los métodos mixtos pasa por la conversión de los mismos, es decir, la cuantificación de datos cualitativos y la cualificación de datos cuantitativos, así como el análisis paralelo o secuencial de los datos originados por la implementación de ambos enfoques. Sin embargo, a decir por Hernández et al. (2014, p. 574), son diversas las posibilidades de análisis en los métodos mixtos, sumadas a las alternativas proporcionadas por la estadística, así como el análisis temático.

4.7. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos cuantitativos

La investigación cuantitativa tiene como premisa la necesidad de medir las variables en el interés de “vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”. Este requiere realizar un “plan explícito y organizado para clasificar los datos disponibles, en términos del concepto que el investigador tiene en mente”. Carmines y Zeller (1979), citado por Hernández et al. (2014, p. 199). Es decir, requiere recolectar datos. Al respecto, expone Tamayo (2013, p. 186), que la recolección de datos se explica el procedimiento, lugar y condiciones para su realización, y depende del tipo de investigación y problema planteado.

En lo referente a las técnicas de investigación, estas constituyen los procedimientos para identificar los elementos que conforman un fenómeno estudiado. Arias (2012, p. 67), las define como los procedimientos o “forma particular de obtener datos o información”. Para cumplir con esta condición son necesarios los instrumentos de medición, definidos por Hernández et al. (2014, p. 199), como un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”.

De acuerdo al citado autor, la investigación cuenta con varios tipos de instrumentos para medir variables, destacando de estos el denominado cuestionario, el cual según Chasteauneuf (2010) citado por Hernández et al. (2014, p. 217), “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” y son utilizados en encuestas de todo tipo. Palella y Martins (2012, p. 123), define la encuesta como una técnica orientada a adquirir datos de diversas personas de interés para la investigación. La describe como un proceso en el cual se utiliza una lista de interrogantes escritos para ser respondidos en forma anónima.

Es por ello, que se consideró necesario diseñar un instrumento para la recolección de datos vinculados a las variables investigadas, es decir, las habilidades gerenciales y liderazgo transformacional, con el fin de medirlas, recurriendo a herramientas científicas como los cuestionarios.

En consecuencia, se diseñó un (01) cuestionario con formato tipo escala Likert, el cual se aplicó a una muestra estimada en 244 gerentes de Mipymes turísticas, dicho instrumento

está conformado por 63 ítems, encauzados a medir las dimensiones e indicadores que establecen el comportamiento de las variables mencionadas dentro del contexto estudiado; estas presentan variadas opciones de respuesta, basado en la escala de Likert: siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N), en esta cada alternativa recibe una puntuación comprendida de 5 a 1.

Cuadro No 6 Alternativa de Respuesta

Opción	Puntaje
Siempre (S)	5
Casi siempre (CS)	4
Algunas veces (AV)	3
Casi nunca (CN)	2
Nunca (N)	1

Elaboración propia (2018)

4.7.1. Validez y Confiabilidad Enfoque Cuantitativo.

En función de las peculiaridades del instrumento, se determinó la validez empleando los principales tipos: de contenido, de criterio y de construcción:

Validez de contenido: para las variables Habilidades Gerenciales y Liderazgo Transformacional, la misma se realizó por medio del juicio de diez (10) expertos, quienes analizaron cada ítem en concordancia con los indicadores vinculados con contexto teórico estudiado, todos profesionales doctorados y especialistas en las variables analizadas, y con experiencia en el área de investigación. La validación del instrumento realizada por el panel de expertos, garantizó:

- Coherencia del cuestionario con los objetivos del estudio.
- Redacción clara y precisa las interrogantes
- Secuencia correcta de las interrogantes

Validez de criterio: para tal fin se aplicó (prueba piloto) a 10 gerentes de Mipymes turísticas ubicadas en Barranquilla Colombia, los cuales no fueron parte de la muestra, garantizando con ello la pertinencia del instrumento. (Brito, 1999).

Validez de construcción: se aplicó la prueba de validez discriminante a ambas variables, que se destina a cuestionarios con ítems de varias alternativas tipo Lickert. Este fue sujeto a prueba piloto, ello posibilitó establecer la validez interna a través del procedimiento estadístico de Kuder Richarson, el mismo originó un valor de 1,00, calificando el instrumento como de muy alta validez.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 262), como el “grado en que la aplicación repetida de un instrumento

de medición, a los mismos individuos u objetos, produce resultados iguales”. Para calcular la confiabilidad en este estudio se utilizó el Método Estadístico de Alfa Cronbach, el cual arrojó como resultado 0,93 (93%), ubicando el instrumento en un rango de alta confiabilidad.

Asimismo, para determinar la relación entre las variables en estudio se utilizó el coeficiente estadístico de Pearson, de acuerdo a lo postulado por Scotet (1999), el cual permitió ubicar el nivel de correlación de las variables de estudio dentro de un rango específico.

Cuadro No 7 Rangos de Correlación

Rango	Descripción
$r = 1.00$	Correlación grande, perfecta y positiva
$r = 0.90$ a 0.99	Correlación muy alta
$r = 0.70$ a 0.89	Correlación alta
$r = 0.40$ a 0.69	Correlación moderada
$r = 0.20$ a 0.39	Correlación baja
$r = 0.01$ a 0.19	Correlación muy baja
$r = 0.00$	Correlación grande, perfecta y negativa

Fuente: Scotet (1999, 56)

En función de los valores numéricos alcanzados por cada variable, dichos resultados arrojaron una correlación de 0,95, del cual se deriva que las Habilidades Gerenciales pueden incidir en el desarrollo y ejercicio del liderazgo Transformacional en Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia.

4.8. Recopilación datos cualitativos.

La recolección de datos en la investigación cualitativa tiene como principal objetivo, comprender e instrumentar la interpretación de los mismos. Las técnicas a implementar son variadas. Según Vargas (2007, p. 42), se requiere determinar con claridad el fenómeno a estudiar e identificar las fuentes, las cuales pueden ser empíricas o teóricas. Para Rojas (2010, p. 73), las técnicas son la observación, la entrevista, las metáforas, registro de observaciones, registros tecnológicos e historias de vida. En la presente investigación se aplicaron la observación, las entrevistas de profundidad y como recurso tecnológico la grabación con Smartphone.

- Observación:

Según Vargas (2010, p. 45), define la observación directa en campo de la siguiente manera:

Observaciones y registros realizados directamente en sitio por un investigador. Sirven al propósito de ver y registrar detalladamente objetos, conductas individuales o sociales, procedimientos, relaciones, etc. Con esta técnica se tiene una mirada curiosa que intenta captar y describir la realidad, se puede usar el lenguaje escrito, pero también dibujos, croquis, viñetas, etc.

Por otro lado, Rojas (2010, p. 73) explica que es intencional y sistemática, por medio de la cual se obtienen datos in situ, en cuanto al fenómeno, el discernimiento de sus protagonistas y el contexto. En concordancia con lo expuesto, esta investigación asume la observación no participante, y al registro narrativo, es decir, la toma de notas de campo.

- La entrevista:

La entrevista es un instrumento indispensable para la cimentación de conocimientos en la investigación cualitativa, esta se origina desde el encuentro entre el entrevistador y el entrevistado, su función es “constituirse en una descripción de esas características particulares; puede ser generadora de categorías de análisis que no habíamos prefigurado” Reguera (2008: p.101).

4.8.1. Validez y Confiabilidad Enfoque Cualitativo.

A decir de Noreña, Alcaraz, Rojas y Rebolledo (2012), estas suministran, a la confección y aplicación de instrumentos para el recaudo y análisis de datos, el rigor científico necesario para garantizar los resultados. Entre los factores que hacen parte de la fiabilidad, así como de la validez, se encuentran la codificación, categorización, estructuración, teorización, la triangulación, así como las consideraciones éticas.

Al respecto de las consideraciones éticas, explica Noreña et al, (2012, p. 269) que:

Uno de los puntos críticos de la ética en investigación cualitativa es lograr que los discursos de los participantes transmitan nítidamente sus experiencias. En el análisis, se corre el riesgo de perder su voz por el tratamiento que se les da a estos, al ser recortados, descritos e interpretados. En este sentido, el investigador debe tratar que los discursos emerjan en su plena dimensión social.

En cuanto a los restantes factores, se disertará sobre los mismos en el desarrollo del punto referido al análisis de datos.

4.9. Análisis de datos cuantitativos

Los datos recabados fueron tabulados y sometidos a técnicas estadísticas, especificando los parámetros que se usarán en el tratamiento de la información obtenida. Al respecto explica, Méndez (2006, p.255), que el análisis de datos “se debe someter a tratamiento por técnicas de análisis matemático de carácter estadístico”. En concordancia, se aplicó como instrumento para el análisis la estadística descriptiva, considerando las medidas de tendencia central obtenidas por indicadores, dimensiones y variables. Asimismo, para calcular la correlación se implementó la Correlación de Pearson, ya explicada dentro de este texto.

4.10. Análisis de datos cualitativos.

Según Reguera (2008), el análisis cualitativo transcurre de la descripción a la interpretación, para identificar el fenómeno, caracterizarlo, determinar su origen, resultados, entre otros;

por ello, sus funciones son contrastar, comparar y analizar los datos recabados sobre la circunstancia de estudio. Asimismo, Martínez (2006), alude que el análisis pasa por una serie de etapas: codificación, categorización, triangulación, estructuración, y por último, teorización, implementadas de forma coherente y concatenada.

Codificación: según Tojar (2006, p. 299), cuando es descriptiva o abierta es la primera que se aplica. La misma consiste en hacer el análisis: “línea por línea con la intención de descubrir categorías que agrupen el conjunto de información registrada”. De ahí que, se sugiere incluir al margen paralelo a cada línea o párrafo, una “denominación provisional de cada categoría”, estas inicialmente son “códigos descriptivos, tratan de relatar y representar de forma resumida la información”. Los abiertos se guían por criterios concretos de proximidad a los hechos observados y descritos por los protagonistas.

Categorización: constituye un esfuerzo minucioso, que busca los significados emergentes, derivados de los argumentos expresados por las fuentes (informantes clave), según Martínez (2006, p.10), se trata de “asignar categorías o clases significativas, de ir constantemente diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando el todo y las partes, a medida que se revisa el material y va emergiendo el significado de cada sector, párrafo, evento, hecho o dato”.

Estructuración: De acuerdo a Martínez (2006, p. 11), este requiere de un esfuerzo continuo orientado a “validar una comprensión realista y auténtica del tópico estudiado”, el mencionado autor explica que la inteligencia humana es proclive a buscar regularidades, ordenar las cosas, según sus semejantes, diferentes, naturaleza, características e interacción entre ellas. Para el mencionado autor, el proceso de reflexión posibilitará la manifestación de “diversas constelaciones formadas por las categorías y, poco a poco, también una prevalente estructura que las integra”.

Teorización: La teorización según Martínez (2006), es un ejercicio continuo de validación y de creación de credibilidad sobre los resultados de la investigación, es un proceso con el cual se pretende “integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación en curso, mejorándolo con los aportes de los autores reseñados”.

Triangulación: para Ramírez (2011, p.36), esta puede ser un “instrumento heurístico” para el investigador, ya que utilizar diferentes métodos posibilita el contar con diversas representaciones en cuanto al objeto de estudio, generando una “visión global del conjunto”. Según la mencionada autora, estos se pueden implementar simultáneamente; sin embargo, en el análisis deben estar separados para evitar confundir los resultados. Considera, que “la investigación cualitativa utilice métodos múltiples – triangulación metodológica – representa un intento de asegurar la comprensión en profundidad de la situación en estudio”, así como garantizar el rigor científico. Por ello, la triangulación constituye una alternativa de validación, dado su rigor científico y profundización en el tema de estudio.

Por su lado, Denzin y Lincoln (2000), citado por Ramírez (2011), refiere cuatro tipos de triangulación:

- **Datos:** diferentes fuentes de datos en un mismo estudio.
- **Investigadores:** diversos investigadores o evaluadores en una misma investigación.
- **Teorías:** múltiples perspectivas para generar categorías de análisis e interpretar un único conjunto de datos.
- **Métodos:** variados métodos para estudiar un único problema.

4.11. Análisis de datos Método Mixto

El diseño seleccionado, el cual corresponde al método mixto, es el denominado como diseño de triangulación concurrente (DITRIAC), este consiste en la recolección y análisis simultáneo de datos cuantitativos y cualitativos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 557):

Durante la interpretación y la discusión se terminan de explicar las dos clases de resultados, y generalmente se efectúan comparaciones de las bases de datos. Éstas se comentan de la manera como Creswell (2013a) denomina “lado a lado”, es decir, se incluyen los resultados estadísticos de cada variable o hipótesis cuantitativa, seguidos por categorías y segmentos (citas) cualitativos.

CAPÍTULO IV

A continuación, se muestra el análisis de los datos e interpretación de los resultados del presente estudio, referente a las habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las Mipymes Turísticas de Barranquilla Colombia. Cabe destacar, que esta investigación se realizó bajo los fundamentos epistemológicos del denominado método mixto, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 534), como un “conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos; así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

Por consiguiente, tanto la recolección de datos como el análisis de los mismos se realizó en función de los preceptos positivistas y pospositivista, y estos derivan de los cuestionarios diseñados, los cuales se caracterizan por poseer naturalezas distintas y ser aplicados a muestras que también se diferencian, dados los protocolos de cada paradigma, a fin de profundizar en las variables (desde la perspectiva cuantitativa) y Categorías (desde la cualitativa) en estudio; es decir, las Habilidades Gerenciales y Liderazgo Transformacional.

Por ende, que para la medición de las variables desde el enfoque cuantitativo se utilizó un instrumento categorizado como cuestionario autoadministrado, diseñado bajo una escala tipo Lickert con cinco (5) alternativas de respuesta, el cual se aplicó a 244 gerentes de Mipymes. Asimismo, para el enfoque cualitativo, se diseñó una serie de interrogantes que configuraron una entrevista de profundidad, sobre la que disertaron cinco (5) informantes clave durante la realización de un Focus Group.

1. Análisis de los resultados.

Los datos recolectados fueron tabulados en tablas y analizados en función a cada indicador. Se consideró ineludible para el análisis descriptivo el construir tablas con medidas de tendencia central: cálculo de media, mediana y moda, así como el promedio acumulado como parámetro para el control de la media aritmética. Por consiguiente, para ejecutar cada análisis se tomaron los puntajes más altos contrastando con los bajos obtenidos para cada indicador, dimensión y variable. A continuación, se presenta el análisis estadístico a través de 28 cuadros de datos, las cuales se ajustan a la siguiente clasificación: 21 para los indicadores, 4 para el cierre de las dimensiones, 2 para el cierre de las variables Habilidades

Gerenciales y Liderazgo Transformacional; y una para la correlación entre ambas.

2. Análisis Cuantitativo Variable Habilidades Gerenciales.

Cuadro No 8 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Tipos. Medidas de Tendencia Central Indicador: Habilidades Técnicas.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica				
1	4,6	4,5		1,00 - 1,80	Muy ausente
2	4,7			1,81 - 2,61	Ausente
3	4,3			2,62 - 3,42	Medianamente presente
				3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

El cuadro número 8 presenta los datos del indicador habilidades técnicas. En este se puede evidenciar que los tres primeros ítems mantienen una ponderación en la media aritmética superior a 4, estos específicamente reflejan por ítem: 1 = 4, 6, el 2 = 4, 7 y el 3 = 4,3, siendo este último el menor apenas por algunas milésimas. Los mismos generan un valor de 4,5 como promedio del indicador, que corresponde a la categoría de análisis, según baremo, “muy presente”. Ello implica, que los gerentes de las Mipymes turísticas de Barranquilla, consideran como “muy presente” sus habilidades técnicas en el cotidiano desempeño de su labor, traducidas en el dominio de los procedimientos inherentes a la administración experta de este tipo de empresas.

Asimismo, el proceso de tabulación permitió precisar que la alternativa de respuesta más seleccionada para medir al indicador “habilidades técnicas” en gerentes de Mipymes fue la opción 5, perteneciente a “siempre”, pues según la mediana, el 50% de las respuestas se concentraron en las opciones positivas, es decir, “siempre” y “casi siempre”.

Cuadro No 9 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Tipos. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Habilidades Interpersonales.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica				
4	4,8	4,8		1,00 - 1,80	Muy ausente
5	4,9			1,81 - 2,61	Ausente
6	4,7			2,62 - 3,42	Medianamente presente
				3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

En el cuadro anterior, signado como número 9, se muestran los resultados cuantitativos del indicador “habilidades interpersonales”, en el mismo se puede observar que la tendencia de los ítems 4, 5 y 6, se mantiene casi lineal; pues, sus valores numéricos son 4,8; 4,9 y 4,7, respectivamente, con un promedio para el indicador de 4,8, lo que permite evidenciar que los gerentes de Mipymes turísticas en este indicador, al igual que en el anterior, se conservan dentro del reglón “muy presente”.

En concordancia, con una clara tendencia positiva, los datos tabulados reflejaron que la alternativa de respuesta más seleccionada para medir el indicador “habilidad Interpersonal”, por parte de los gerentes encuestados fue la alternativa 5; mientras que el 50% de las respuestas se inclinaron hacia las opciones positivas de “siempre” y “casi siempre”; fundamentado la mediana del indicador, la cual se ubica en la opción 5. Los resultados obtenidos exponen que los encuestados creen poseer las destrezas características de las habilidades interpersonales, promoviendo la colaboración, así como el trabajo en equipo.

Cuadro No 10 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Tipos. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Habilidades Conceptuales.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica	4,4		1,00 - 1,80	Muy ausente
7	4,4	4,4		1,81 - 2,61	Ausente
8	4,2	4,4		2,62 - 3,42	Medianamente presente
9	4,7	4,4		3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

El cuadro número 10, fue construido para corroborar los datos del indicador “habilidades conceptuales”, en el se evidencia que los gerentes de las Mipymes turísticas se inclinan por alternativas de respuestas correspondientes al orden positivo; ya que, arrojan como resultados para los ítems 7, 8 y 9, los siguientes valores numéricos: 4,4; 4,2 y 4,7; los cuales generan 4,4 como promedio general del indicador colocando la preferencia de los encuestados en el renglón de “muy presente”, ello permite colegir que las personas objeto de estudio consideran que las “habilidades conceptuales” son una constante en su desempeño gerencial reflejadas en el aspecto como la coordinación y la planificación.

Igualmente, en la tabulación cuantitativa de los datos se precisó que la alternativa de respuesta más seleccionada para medir al indicador “habilidades conceptuales” por los gerentes de la Mipymes fue la opción 5 que pertenece a “Siempre”, esto coincidente con la mediana del indicador, la cual se ubica en la misma alternativa, señalando que el 50% de las respuestas se concentraron en las opciones positivas “siempre” y “casi siempre”.

Cuadro No 11 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Tipos. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Habilidades de Diseño

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica				
10	4,7	4,5		1,00 - 1,80	Muy ausente
11	4,4			1,81 - 2,61	Ausente
12	4,3			2,62 - 3,42	Medianamente presente
				3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

Por su parte, el cuadro número 11 refleja los datos del indicador: “habilidades de diseño”. En este se manifiesta que los gerentes de Mipymes turísticas continúan inclinándose por una tendencia positiva al arrojar por ítems los resultados siguientes: 10 = 4,7; 11 = 4,4; 12 = 4,3, los cuales generaron un promedio para el indicador de 4,5 ubicándolo en la categoría según baremos de “muy presente”.

En ese orden de ideas, la tabulación de los datos reflejó que la alternativa de respuesta con mayor cantidad de selecciones para medir al indicador “habilidades de diseño” fue la opción 5 correspondiente a “siempre”, coherente con la mediana del indicador, la cual se ubica en la misma alternativa, señalando que el 50% de las respuestas se concentraron en las opciones positivas “siempre” y “casi siempre”. Los resultados obtenidos reflejan que los encuestados conciben que en sus habilidades como gerentes se encuentran “muy presentes” las destrezas que caracterizan al indicador “habilidades de diseño”; por tanto, consideran que en su desempeño como gerentes están facultados para la efectiva solución de problemas.

Cuadro No 12 Medidas de Tendencia Central de la Dimensión: Tipos.

Estadísticos/Indicadores	Técnicas	Interpersonales	Conceptuales	De diseño
Media del indicador	4,5	4,8	4,4	4,5
Media de la dimensión	4,6			
Moda	5			
Mediana	5			

Elaboración propia (2018)

En atención al objetivo propuesto: Identificar los tipos de habilidades gerenciales en Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia, se presenta en el cuadro número 12, los puntajes de los indicadores relacionados con la dimensión: tipos, en la que se observa que la mencionada dimensión posee una calificación cuantitativa definitiva de 4,6, que la ubica dentro de la categoría de análisis, según baremo, como “muy presente”.

Asimismo, se pueden precisar las calificaciones definitivas de cada indicador, alcanzando el mayor puntaje el indicador habilidades interpersonales con un 4,8 y el menor de valor numérico lo obtiene el indicador referido a las habilidades conceptuales con 4,4; sin embargo, todos los valores reflejados superan los cuatro puntos, observándose una tendencia lineal positiva, y que son fundamentos de media obtenida para la dimensión.

En concordancia con lo expuesto, tanto la moda como la mediana estuvieron representadas por la alternativa de respuesta 5 definida como “siempre”, posicionando a esta opción con el mayor nivel de selección durante la aplicación de los instrumentos, esto corroborado, al concentrar en el percentil 50 la mitad de las respuestas obtenidas y seguida por la alternativa de respuesta “casi siempre”; es decir, la opción con un puntaje de 4. Distribuyéndose el resto de los valores en las restantes opciones, pero con puntajes menos significativos. Por ello, la calificación asignada a la dimensión tipos, originada por los promedios arrojados de cada indicador, revelan en que los diferentes tipos de habilidades gerenciales fueron categorizadas por los encuestados como “muy presente” en el desempeño de su labor como gerentes en Mipymes turísticas.

Cuadro No 13 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Factores. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Comunicación.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmética				
13	5,0	4,7		1,00 - 1,80	Muy ausente
14	4,7			1,81 - 2,61	Ausente
15	4,6			2,62 - 3,42	Medianamente presente
				3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

A partir del cuadro anterior, signado con el número 13, se inicia el análisis referido a la dimensión factores y esta muestra los datos del indicador: comunicación, en el mismo se observa que el ítem 13 obtuvo la mayor calificación, es decir 5, seguido del 13 con 4, 7 y el 15 con 4, 6; conservándose la tendencia hacia alternativas positivas que lo ubican en la nominación de “muy presente”. Por su parte, el proceso de tabulación de los datos reflejó que la alternativa de respuesta más escogida para medir al indicador “comunicación” fue la opción 5 que corresponde a “siempre”. Además, la mediana se ubicó en la alternativa 5, refiriendo que el 50% de las respuestas se centraron en las opciones positivas “siempre” y “casi siempre”.

Los resultados obtenidos manifiestan que los gerentes de Mipymes turísticas en Barranquilla conciben que la comunicación es un factor “muy presente” en su gestión gerencial dentro de las empresas indicadas; por consiguiente, se consideran como poseedores de las habilidades atinentes a la comunicación y sus procesos permitiéndoles

establecer efectivas relaciones interpersonales, producto de la retroalimentación dentro del equipo de trabajo, así como la comprensión de los mensajes emitidos.

Cuadro No 14 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Factores. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Liderazgo.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica				
16	4,7	4,6		1,00 - 1,80	Muy ausente
17	4,5			1,81 - 2,61	Ausente
18	4,7			2,62 - 3,42	Medianamente presente
Moda	5			3,43 - 4,23	Presente
		Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

En el cuadro número 14 se develan los datos del indicador: liderazgo, en este se aprecia que los promedios alcanzados por los ítems 16, 17 y 18, se mantienen lineales con las siguientes calificaciones: 4,7; 4,5 y 4,7 respectivamente, las cuales generan un promedio de 4,6 para el indicador, ello significa que los gerentes encuestados piensan que las destrezas inherentes al indicador señalado se encuentran “muy presentes” en su trabajo gerencial en Mipymes de Barranquilla.

Al mismo tiempo, durante la tabulación de los datos se determinó que la alternativa de respuesta con mayor incidencia de selección para medir al indicador “liderazgo” en gerentes de Mipymes turísticas fue la opción 5 que pertenece a “siempre”; mientras que el 50% de las respuestas se concentraron en las opciones positivas “siempre” y “casi siempre”; hecho que establece la mediana del indicador, ubicada en la misma alternativa de respuestas. Las evidencias permiten inferir que para los gerentes de Mipymes turísticas el liderazgo es una habilidad que les caracteriza.

Cuadro No 15 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Factores. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Gestión Emocional.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica				
19	4,7	4,6		1,00 - 1,80	Muy ausente
20	4,5			1,81 - 2,61	Ausente
21	4,7			2,62 - 3,42	Medianamente presente
Moda	5			3,43 - 4,23	Presente
		Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

A continuación, se presenta los datos del cuadro número 15 del indicador “gestión

emocional”. En la misma se puede observar que las medias aritméticas de los ítems 19, 20 y 21, arrojaron los datos siguientes: 4,4; 4,6 y 4,4 respectivamente, estos generaron un promedio del indicador de 4,5; por consiguiente, se puede percibir que los resultados se conservan lineales, pues en su totalidad siguen por encima de 4, que les ubica en la categoría del baremo “muy presente”.

De igual manera, la tabulación de estos datos se puntualizó que la respuesta más seleccionada para medir al indicador “gestión emocional” en gerentes de Mipymes fue la 5, la cual pertenece a “siempre”, coincidiendo estos hechos con la mediana del indicador, también ubicada en la misma alternativa, indicando que el 50% de las respuestas se concentraron en las opciones positivas “siempre” y “casi siempre”. Lo señalado devela que para los gerentes de Mipymes turísticas de Barranquilla, el indicador “gestión emocional” y las habilidades que esta representa, se encuentran muy presentes en sus acciones gerenciales

Cuadro No 16 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Factores. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Creatividad.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica				
22	4,8	4,6		1,00 - 1,80	Muy ausente
23	4,6			1,81 - 2,61	Ausente
24	4,5			2,62 - 3,42	Medianamente presente
				3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

Por su parte, en el cuadro número 16 se reflejan los datos del indicador: “creatividad”. En este indicador se manifiestan las calificaciones de los ítems, que son las siguientes: 22 = 4,8; 23 = 4,6 y 24 = 4,5, éstos originaron un promedio para el indicador de 4,6, colocándose en la clasificación de “muy presente”, de acuerdo al baremo de interpretación propuesto. Se observa que se conserva la tendencia positiva, en forma casi lineal en los datos suministrados. Por otra parte, en el proceso de tabulación se evidenció que la alternativa 5, correspondiente a “siempre”, recibió la mayor cantidad de elecciones por parte de los encuestados. Coincidentemente, con lo planteado la mediana del indicador, la cual se ubica en la misma alternativa, señalando que el 50% de las respuestas se concentraron en las opciones positiva “siempre” y “casi siempre”.

Cuadro No 17 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Factores. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Toma de Decisiones

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica				
25	4,5	4,6		1,00 - 1,80	Muy ausente
26	4,7			1,81 - 2,61	Ausente
27	4,6			2,62 - 3,42	Medianamente presente
				3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

En el cuadro número 17 se aprecian los datos del indicador: toma de decisiones, en el cual se visualizan los promedios reflejados por los ítems 25, 26 y 27, los cuales se mantienen lineales con las sucesivas calificaciones: 4,5; 4,7 y 4,6 correspondientemente, generando un promedio de 4,6 para el indicador, dando como significado que los gerentes encuestados piensan que las destrezas innatas al indicador señalado se encuentran en el rango “muy presente” en su trabajo gerencial en Mipymes de Barranquilla.

Igualmente, durante la tabulación de los datos se estableció que la opción de respuesta con mayor incidencia de selección para medir al indicador “liderazgo” en gerentes de Mipymes turísticas fue el número 5 que pertenece a “siempre”, mientras que el 50% de las respuestas se centralizaron en las opciones positivas “siempre” y “casi siempre”; hecho que establece la mediana del indicador, ubicada en la misma alternativa de respuestas. Las evidencias permiten inferir que para los gerentes de Mipymes turísticas el liderazgo es una habilidad que les caracteriza.

Cuadro No 18 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Factores. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Trabajo en Equipo.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica				
28	4,6	4,8		1,00 - 1,80	Muy ausente
29	4,8			1,81 - 2,61	Ausente
30	4,8			2,62 - 3,42	Medianamente presente
				3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

En el cuadro anterior, señalado con el número 18, se muestran los datos del indicador: Trabajo en Equipo, en el mismo se observa que los ítems 29 y 30 obtuvieron la mayor calificación con 4,8, seguido del 28 con 4,6; manteniéndose la tendencia hacia alternativas

positivas que lo sitúan en la nominación de “muy presente”. Por su parte, el proceso de tabulación de los datos reflejó que la alternativa de respuesta más escogida para medir al indicador “Trabajo en equipo” fue la opción 5 que corresponde a “siempre”. Igualmente, la mediana se ubicó en la alternativa 5, reseñando que el 50% de las respuestas se centraron en las opciones positivas “siempre” y “casi siempre”.

Los resultados obtenidos manifiestan que los gerentes de Mipymes turísticas en Barranquilla conciben que el trabajo en equipo es un factor “muy presente” en su gestión gerencial dentro de las indicadas empresas; por consiguiente, se consideran como poseedores de las habilidades concernientes al trabajo en equipo y sus procesos, permitiéndoles construir seguras relaciones interpersonales con sus colaboradores debido a las destrezas que aseguran poseer.

Cuadro No 19 Variable: Habilidades Gerenciales. Dimensión: Factores. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Negociación.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica	4,6		1,00 - 1,80	Muy ausente
31	4,7	4,6		1,81 - 2,61	Ausente
32	4,6	4,6		2,62 - 3,42	Medianamente presente
33	4,7	4,6		3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

Seguidamente se presenta los datos del cuadro número 19 del indicador “Negociación”. En el mismo se puede visualizar que las medias aritméticas de los ítems 31, 32 y 33, proyectaron los datos siguientes: 4,7; 4,6 y 4,7 en orden, estos forjaron un promedio del indicador de 4,6; consiguientemente podemos percibir que los resultados se mantienen lineales, ya que su totalidad sigue por encima de 4, cuya ubicación en la categoría del baremo es “muy presente”.

De similar manera, la tabulación de estos datos se centró en que la respuesta más optada para medir al indicador “Negociación” en gerentes de Mipymes fue la 5, la cual corresponde a “siempre”, concordando estos hechos con la mediana del indicador, también ubicada en la misma alternativa, mostrando que el 50% de las respuestas se agruparon en las opciones positivas “siempre” y “casi siempre”. Lo señalado describe que para los gerentes de Mipymes turísticas de Barranquilla, el indicador “Negociación” y las destrezas que esta representa se encuentran muy presentes en sus acciones gerenciales.

Cuadro No 20 Medidas de Tendencia Central de la Dimensión: Factores.

Estadísticos/ Indicadores	Comunicación	Liderazgo	Gestión emocional	Creatividad	Toma de decisiones	Trabajo en equipo	Negociación
Media del indicador	4,7	4,6	4,5	4,6	4,6	4,8	4,6
Media de la dimensión	4,6						
Moda	5						
Mediana	5						

Elaboración propia (2018)

En correspondencia con el objetivo número 2 del presente estudio: Determinar los factores de las habilidades gerenciales en directivos de Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia, se presentan en el cuadro número 20, los puntajes de los indicadores relacionados con la dimensión: factores, en la que se observa que la mencionada dimensión posee una calificación cuantitativa definitiva de 4,6, que la ubica dentro de la categoría de análisis, según baremo, como “muy presente”.

Asimismo, se pueden precisar las calificaciones definitivas de cada indicador, alcanzando el mayor puntaje el referente al Trabajo en equipo con un 4,8 y el menor de valor numérico lo obtiene el indicador referido a la Gestión Emocional con 4,5; no obstante, todos los valores reflejados sobresalen los cuatro puntos, observándose una tendencia lineal positiva, y que son fundamentos de media obtenida para la dimensión.

En correlación con lo expuesto, la moda y la mediana estuvieron representadas por la alternativa de respuesta 5, denominada como “siempre”, ubicando a esta opción con el mayor nivel de selección durante la aplicación de los instrumentos, esto es constatado, al concentrar en el percentil 50 la mitad de las respuestas obtenidas, para seguidamente presentarse la alternativa con un puntaje de 4 de respuesta significada con la expresión “casi siempre”. El resto de los valores se distribuyeron entre las restantes opciones, pero con puntajes poco significativos. Por ello, la calificación asignada a la dimensión factores, originada por los promedios arrojados de cada indicador, revelan que los diferentes factores que conforman las habilidades gerenciales fueron clasificados por los encuestados como “muy presente” en el desempeño de su labor como gerentes en Mipymes turísticas en Barranquilla.

Cuadro No 21 Medidas de Tendencia Central de la Variable: Habilidades Gerenciales.

Estadísticos	Tipos	Factores
Media dimensión	4,6	4,6
Media variable	4,6	
Moda dimensión	5	
Mediana dimensión	5	

Elaboración propia (2018)

En el cuadro número 21 se resumen las medidas de tendencia central concernientes a la variable: Habilidades Gerenciales, la cual obtuvo 4,6 como valor numérico constante para las medias de las dimensiones y en consecuencia para la variable, ubicándola en el rango de “muy presente”. Cabe destacar, que esta calificación, la cual marca una clara tendencia, se ha mantenido desde el análisis de datos del primer indicador, así como en los cuadros 11 y 19, en los cuales se resumen las medias centrales de las dimensiones, en las que se observa que las medias por ítems, indicadores, dimensiones y finalmente la variable, se conservan por encima de la calificación 4, llegando algunas hasta 5.

Ello ha permitido develar las consideraciones de los encuestados en cuanto a sus habilidades gerenciales, así como de los tipos y factores que las conforman, las cuales, de acuerdo a los datos aportados, hacen parte de su gestión gerencial en la cotidianidad de su desempeño laboral. Sin embargo, resulta apropiado referir que el ítem con menor calificación fue el 3, el cual solo alcanzó el 4,3, corresponde al indicador habilidades técnicas, en este se indaga sobre las destrezas para realización de actividades que impliquen procedimientos. Por su parte, el ítem que obtuvo la mayor calificación fue el 13 con 5,0 que atañe a la dimensión factores y al indicador comunicación, el mismo profundiza sobre los procesos de retroalimentación en los equipos de trabajo. Estos representan los rangos entre los cuales se encuentran representadas las medias aritméticas de todos los ítems.

En referencia a la moda, esta estuvo representada por la alternativa de respuesta 5, nominada como “siempre”, dada su repitencia como la opción más seleccionada en esta variable. Asimismo, la mediana está determinada por la alternativa 5; por lo cual se afirma que las opciones positivas “siempre” y “casi siempre” se concentraron en el primer cuartil o percentil 50; mientras que las alternativas “algunas veces”, “casi nunca” y “nunca” obtuvieron la otra mitad de las respuestas recolectadas por los cuestionarios aplicados a los gerentes de las Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia.

3. Análisis cuantitativo de la Variable Liderazgo Transformacional.

Cuadro No 22 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Componentes. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Influencia idealizada.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica				
34	4,6	4,4		1,00 - 1,80	Muy ausente
35	4,3			1,81 - 2,61	Ausente
36	4,3			2,62 - 3,42	Medianamente presente
				3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

El cuadro número 22, exhibe los resultados de los datos obtenidos por el indicador: “influencia idealizada”, en él se destaca que los gerentes de las Mipymes turísticas en los ítems 35 y 36 obtuvieron el mismo valor numérico de 4,3 y el ítem 34 reflejó 4,6; como se puede notar, se encuentran muy cercanos, apenas separados por milésimas, generando un promedio para el indicador de 4,4, categorizándolo como “muy presente”, de ello se infiere que los encuestados consideran que en su labor gerencial implementan las características del componente “influencia idealizada”.

De igual forma, la tabulación de los datos posibilitó que la elección de respuesta más escogida para medir al indicador “influencia idealizada” fue la opción 5, que pertenece a “siempre”. Sumado a ello, la mediana se ubicó en la misma alternativa, refiriendo que el 50% de las respuestas se concentraron en las opciones positivas, es decir, “siempre” y “casi siempre”.

Cuadro No 23 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Componentes. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Liderazgo Inspiracional.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica				
37	4,6	4,6		1,00 - 1,80	Muy ausente
38	4,6			1,81 - 2,61	Ausente
39	4,6			2,62 - 3,42	Medianamente presente
				3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

Seguidamente se presenta el cuadro número 23, en el que se exponen los datos del

indicador: “liderazgo inspiracional”. En cuanto a este indicador en los aportes realizados por los gerentes de las Mipymes turísticas de Barranquilla se observó que los promedios obtenidos por los ítems 37, 38 y 39, planteados en el instrumento fue 4,6; por consiguiente, el promedio para el indicador es el mismo, manteniendo el indicador “liderazgo inspiracional” en el rango de “muy presente”. Representando que estos sujetos piensan que cuentan con las habilidades que caracterizan al liderazgo operacional, como fomentar el entusiasmo o el cambio de actitudes en sus colaboradores.

Por su parte, el proceso de tabulación de datos, en el cual se observa la inclinación hacia la iniciativa, la respuesta para medir el indicador “liderazgo inspiracional” en la muestra abordada corresponde a la opción 5, la cual se traduce en el baremo como “siempre”. Coherentemente, la mediana del indicador se ubica en la alternativa 5, señalando que el 50% de las respuestas se concentraron en las opciones positivas “siempre” y “casi siempre”.

Cuadro No 24 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Componentes. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Estimulación Intelectual.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica				
40	4,4	4,4		1,00 - 1,80	Muy ausente
41	4,4			1,81 - 2,61	Ausente
42	4,5			2,62 - 3,42	Medianamente presente
Moda	5			3,43 - 4,23	Presente
		Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

Los datos concernientes al indicador “estimulación intelectual” se pueden apreciar en el cuadro número 24, en este se confirma que en los gerentes de Mipymes turísticas, el promedio del indicador alcanzó la calificación de 4,4, generado por las medias de los ítems, los cuales se han conservado en forma lineal; ya que, los ítems 40 y 41 obtuvieron 4,4; mientras que, el ítem 42 obtuvo 4,5, enfocando el indicador hacia el rango de “muy presente”. Estos resultados develan que los encuestados estiman que entre sus conocimientos se encuentran las capacidades que describen el indicador “estimulación intelectual”, dirigidas hacia el fomento del pensamiento creativo e innovador.

En ese orden de ideas, en el proceso de tabulación se apreció que la elección de respuesta más acogida para medir el indicador “estimulación intelectual” por parte de los gerentes encuestados fue la alternativa 5, la cual recae en la frase “muy presente”. La mediana, por su parte, se situó en la misma alternativa, refiriendo que el 50% de las respuestas se concentraron en las opciones positivas, es decir, “siempre” y “casi siempre”.

Cuadro No 25 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Componentes. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Consideración Individualizada.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica	4,7		1,00 - 1,80	Muy ausente
43	4,5			1,81 - 2,61	Ausente
44	4,7			2,62 - 3,42	Medianamente presente
45	4,7			3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

El anterior cuadro, número 25, presenta los resultados de los datos derivados por el indicador: “consideración individualizada”. En el mismo, se subraya en los gerentes de Mipymes turísticas que los promedios para ítems 44 y 45 coinciden en la calificación de 4,7 y el ítem 43 obtuvo 4,5, estos generaron un promedio para el indicador de 4,7, que lo dispone en el rango de “muy presente”; de ello se infiere que los sujetos encuestados conciben como “muy presentes” en su desempeño gerencial los atributos que describen al indicador “consideración individualizada”, expresados en la atención de las necesidades de sus colaboradores, el reconocimiento de sus aportes y la concesión de responsabilidades.

En cuanto a los valores alcanzados en las medidas de tendencia central moda y mediana, el proceso de tabulación permite constatar que en la primera, la elección de respuesta más acogida para medir el indicador “consideración individualizada” por parte de los gerentes encuestados fue la alternativa 5, que corresponde a “muy presente”. Asimismo, la mediana se situó en la misma alternativa, refiriendo que el 50% de las respuestas se concentraron en las opciones positivas, es decir, “siempre” y “casi siempre”.

Cuadro No 26 Medidas de Tendencia Central de la Dimensión: Componentes.

Estadísticos/ Indicadores	Influencia idealizada	Liderazgo inspiracional	Estimulación intelectual	Consideración individualizada
Media del indicador	4,4	4,6	4,4	4,7
Media de la dimensión	4,5			
Moda	5			
Mediana	5			

Elaboración propia (2018)

En atención al objetivo 3 propuesto para el presente estudio, el cual enuncia: “Describir los componentes del liderazgo transformacional en Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia”, se presentan en el cuadro número 26, los puntajes de los indicadores

relacionados con la dimensión: componentes, se observa que la indicada dimensión posee una calificación cuantitativa definitiva de 4,5, que la coloca dentro de la categoría de análisis, según baremo, como “muy presente”.

De la misma forma, se pueden precisar las calificaciones definitivas de cada indicador, alcanzando el mayor puntaje el indicador, consideración individualizada, con un 4,7 y los menores valores numéricos lo obtienen los indicadores referidos a la influencia idealizada y estimulación intelectual, ambos con 4,4; no obstante, todos los valores reflejados superan los cuatro puntos, observándose una tendencia lineal positiva, y que son soportes de la media obtenida para la dimensión.

En coherencia con lo expuesto, tanto la moda como la mediana estuvieron representadas por la opción de respuesta 5 definida como “siempre”, posicionando a esta opción con el mayor nivel de selección durante la aplicación de los instrumentos, esto confirmado, al agrupar en el percentil 50 la mitad de las respuestas obtenidas y continuada por la alternativa de respuesta “casi siempre”, es decir, la opción con un puntaje de 4; permitiendo distribuir el resto de los valores en las demás opciones, pero con puntajes menos significativos. Por tanto, la calificación asignada a la dimensión componentes, producida por los promedios arrojados de cada indicador, revelan como los diferentes componentes de Liderazgo Transformacional fueron categorizados por los encuestados como “muy presente” en el desempeño de su labor como gerentes en Mipymes turísticas.

Cuadro No 27 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Características.
Medidas de Tendencias Central. Indicador: Creatividad.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmética	4,5		1,00 - 1,80	Muy ausente
46	4,6			1,81 - 2,61	Ausente
47	4,6			2,62 - 3,42	Medianamente presente
48	4,2			3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

En el cuadro anterior, nominado con el número 27, se inicia el análisis referente a la dimensión “características” de la variable Liderazgo Transformacional y esta muestra los datos del indicador: creatividad, en el mismo se observa que los ítems 46 y 47 obtuvieron la mayor calificación, es decir 4,6, ubicándose en el rango de “muy presentes, seguido del 48 con la menor en 4,2, cuya calificación lo sitúa en la categoría de “presente”, manteniéndose la tendencia hacia alternativas positivas, generando un promedio para el indicador de 4,5, ubicándolo en definitivamente en la condición de “muy presente”. Por su parte, el proceso de tabulación de los datos mostró que la alternativa de respuesta más escogida para medir al indicador “creatividad” fue la opción 5 que corresponde a “siempre”. Igualmente, la mediana se ubicó en la alternativa 5, describiendo que el 50% de

las respuestas se centralizaron en las opciones positivas “siempre” y “casi siempre”.

Los resultados obtenidos manifiestan que los gerentes de Mipymes turísticas en Barranquilla piensan que la creatividad es una característica “muy presente” en su gestión gerencial dentro de las empresas indicadas; por consiguiente, se consideran como beneficiarios de las capacidades relativas a la creatividad y sus procesos permitiéndoles innovar y dar orientaciones a las situaciones que se presenten.

Cuadro No 28 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Características. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Interactividad.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica	4,6		1,00 - 1,80	Muy ausente
49	4,6	4,6		1,81 - 2,61	Ausente
50	4,4	4,6		2,62 - 3,42	Medianamente presente
51	4,7	4,6		3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

A continuación se presenta el análisis del cuadro número 28, el mismo expresa los datos atinentes al indicador: “interactividad” como característica del Liderazgo Transformacional en gerentes de Mipymes turísticas, en la que los resultados obtenidos son los siguientes: 49 = 4,6; 50 = 4,4 y 51 = 4,7, de los cuales se origina un promedio para el indicador de 4,6, situándolo en el rango “muy presente” según el baremo planteado. Por ende, se infiere que los individuos objeto de estudio consideran los aspectos concernientes al indicador “interactividad”, se encuentran “muy presentes” en su accionar gerencial, traducidos en capacidades para comunicarse con sus colaboradores, promoviendo así, su participación.

Igualmente, la tabulación cuantitativa de los datos mostró que la alternativa de respuesta más seleccionada para medir al indicador señalado por parte de gerentes de Mipymes turísticas fue la opción 5, la cual pertenece a “siempre”. Asimismo, la mediana se ubica en la alternativa 5, señalando que el 50% de las respuestas se concentraron en las opciones positivas.

Cuadro No 29 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Características.
Medidas de Tendencias Central. Indicador: Visión.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica				
		4,6		1,00 - 1,80	Muy ausente
52	4,7			1,81 - 2,61	Ausente
53	4,6			2,62 - 3,42	Medianamente presente
54	4,5			3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

Seguidamente se presentan los resultados de los datos derivados por el indicador: “visión” ilustrados en el cuadro número 29. En el mismo, se muestra en los gerentes de Mipymes turísticas que los promedios para ítem 52 opta por la calificación de 4,7 el ítem 53 obtuvo 4,6, mientras que el ítem 54 se refleja la calificación de 4,5; éstos generaron un promedio para el indicador de 4,6, que lo coloca en el rango de “muy presente”, de ello se infiere que los sujetos encuestados piensan como “muy presentes” en su desempeño gerencial las condiciones que describen al indicador “visión”, referidos a la efectividad del líder en comunicar y estimular la participación de sus colaboradores en la visión organizacional.

En cuanto a los valores obtenidos en las medidas de tendencia central moda y mediana, el proceso de tabulación permite verificar que en la primera la elección de respuesta más acogida para medir el indicador “visión” por parte de los gerentes encuestados fue la opción 5, que corresponde a “muy presente”. Asimismo, la mediana se estacionó en la misma alternativa, refiriendo que el 50% de las respuestas se agruparon en las opciones positivas, es decir, “siempre” y “casi siempre”.

Cuadro No 30 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Características.
Medidas de Tendencias Central. Indicador: Empowerment.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica				
		4,4		1,00 - 1,80	Muy ausente
55	4,6			1,81 - 2,61	Ausente
56	4,4			2,62 - 3,42	Medianamente presente
57	4,4			3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

Los datos referentes al indicador “empowerment” se pueden apreciar en el cuadro número 30, en este se reafirma que en los gerentes de Mipymes turísticas el promedio del indicador alcanzó la calificación de 4,4, formado por las medias de los ítems los cuales

se han conservado en forma lineal; ya que, el ítem 55 se observó en 4,6; mientras que en los ítems 56 y 57 se obtuvo 4,4; orientando el indicador hacia el rango de “muy presente”. Estos resultados develan que los encuestados estiman que entre sus conocimientos se encuentran las características que describen el indicador “empowerment”, que consiste en brindar libertad de acción a sus colaboradores para que asuman responsabilidades de sus propias ideas y juicios para el beneficio de las organizaciones.

En ese orden de ideas, en el proceso de tabulación se apreció que la elección de respuesta más acogida para medir el indicador “empowerment” por parte de los gerentes encuestados fue la alternativa 5, la cual recae en la frase “muy presente”. La mediana, por su parte se situó en la misma opción, describiendo que el 50% de las respuestas se concentraron en las opciones positivas, es decir, “siempre” y “casi siempre”.

Cuadro No 31 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Características. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Pasión.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica	4,7			
58	4,6			1,00 - 1,80	Muy ausente
59	4,8			1,81 - 2,61	Ausente
60	4,7			2,62 - 3,42	Medianamente presente
				3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración Propia (2018)

A continuación, se presenta el análisis del cuadro número 31, el mismo describe los datos pertenecientes al indicador: “pasión” como característica del Liderazgo Transformacional en gerentes de Mipymes turísticas, en la que los resultados obtenidos son los siguientes: 58 = 4,6; 59 = 4,8 y 60 = 4,7, de los cuales se produce un promedio para el indicador de 4,7, ubicándolo en el rango “muy presente” según el baremo proyectado. Ello desprende que los individuos bajo estudio consideran los aspectos pertinentes al indicador “pasión” que se encuentran “muy presentes” en su ejecución gerencial, donde la pasión es esencial, sin ella la dirección y visión son efímeras.

Del mismo modo, la tabulación cuantitativa de los datos expresó que la opción de respuesta más elegida para medir al indicador señalado por parte de gerentes de Mipymes turísticas fue la opción 5, la cual pertenece a “siempre”. Igualmente, la mediana se ubica en la alternativa 5, señalando que el 50% de las respuestas se juntaron en las opciones positivas.

Cuadro No 32 Variable: Liderazgo Transformacional. Dimensión: Características. Medidas de Tendencias Central. Indicador: Ética.

Items	Informantes	Promedio del indicador		Rango	Baremo de interpretación
	Media aritmetica	4,8		1,00 - 1,80	Muy ausente
61	4,8	4,8		1,81 - 2,61	Ausente
62	4,8	4,8		2,62 - 3,42	Medianamente presente
63	4,8	4,8		3,43 - 4,23	Presente
Moda	5	Mediana	5	4,24 - 5,00	Muy presente

Elaboración propia (2018)

En el cuadro anterior, designado con el número 32, se inicia el análisis referente a la dimensión “características” de la variable Liderazgo Transformacional y esta muestra los datos del indicador: ética, en el mismo se observa que los ítems 61, 62 y 63 obtuvieron la mayor calificación, es decir 4,8, situándose en el rango de “muy presentes, generando un promedio para el indicador de 4,8, ubicándolo definitivamente en la condición de “muy presente”. Por su parte, el proceso de tabulación de los datos mostró que la alternativa de respuesta más escogida para medir al indicador “ética” fue la opción 5 que corresponde a “siempre”. Igualmente, la mediana se ubicó en la alternativa 5, describiendo que el 50% de las respuestas se centralizaron en las opciones positivas “siempre” y “casi siempre”.

Los resultados obtenidos manifiestan que los gerentes de Mipymes turísticas en Barranquilla piensan que la ética es una característica “muy presente” en su gestión gerencial dentro de las empresas indicadas; por ende, se consideran como favorecidos de las capacidades relativas a la ética, donde sus niveles de moralidad para conseguir objetivos y tomar decisiones son elevadas.

Cuadro No 33 Medidas de Tendencia Central de la Dimensión: Características.

Estadísticos/ Indicadores	Creatividad	Interactividad	Visión	Empowerment	Pasión	Ética
Media del indicador	4,5	4,6	4,6	4,4	4,7	4,8
Media de la dimensión	4,6					
Moda	5					
Mediana	5					

Elaboración propia (2018)

En atención al objetivo 4 propuesto para el presente estudio, el cual enuncia: Identificar las características del liderazgo transformacional en Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia, se presenta en el cuadro número 33, los puntajes de los indicadores relacionados con la dimensión: características, en la que se observa que la indicada dimensión posee una calificación cuantitativa definitiva de 4,6, que la coloca dentro de la categoría de análisis, según baremo, como “muy presente”.

De igual manera, se pueden precisar las calificaciones finales de cada indicador, alcanzando el mayor puntaje el indicador ético con un 4,8 y el menor valor numérico lo obtiene el indicador alusivo al empowerment con 4,4; no obstante, de todos los valores reflejados sobresalen los cuatro puntos, observándose una tendencia lineal positiva, y que son soportes de la media obtenida para la dimensión.

En relación con lo expuesto, tanto la moda como la mediana estuvieron representadas por la opción de respuesta 5 definida como “siempre”, posicionando a esta alternativa con el mayor nivel de selección durante la aplicación de los instrumentos, esto demostrado, al agrupar en el percentil 50 la mitad de las respuestas obtenidas y continuada por la alternativa de respuesta “casi siempre”; es decir, la opción con un puntaje de 4. Permitiendo distribuir el resto de los valores en las demás opciones, pero con puntajes menos significativos. Por tanto, la calificación asignada a la dimensión características, producida por los promedios arrojados de cada indicador, revelan como las diferentes características de Liderazgo Transformacional fueron categorizadas por los encuestados como “muy presente” en el desempeño de su labor como gerentes en Mipymes turísticas.

Cuadro No 34 Medidas de Tendencia Central de la Variable: Liderazgo Transformacional.

Estadísticos	Componentes	Características
Media dimensión	4,5	4,6
Media variable	4,6	
Moda dimensión	5	
Mediana dimensión	5	

Elaboración propia (2018)

En el cuadro número 34 se resumen las medidas de tendencia central concernientes a la variable: Liderazgo Transformacional, la cual obtuvo 4,5 como valor numérico para la media de la dimensión componentes y 4,6 para la media de la dimensión características; en consecuencia, para la variable su valor se sitúa en 4,6, ubicándola en el rango de “muy presente”. Cabe destacar, que esta calificación, marca una clara tendencia, ya que, se ha mantenido desde el análisis de datos del primer indicador, así como en los cuadros 25 y 32, en los cuales se resumen las medias centrales de las dimensiones, en ellos se observa que las medias por ítems, indicadores, dimensiones y finalmente la variable, se conservan por encima de la calificación 4, llegando algunas hasta 5.

De ahí que, ha permitido develar las consideraciones de los encuestados en cuanto al Liderazgo Transformacional, así como de los componentes y características que las

conforman, las cuales, de acuerdo a los datos aportados, hacen parte de su accionar gerencial en la cotidianidad de su desempeño laboral. Sin embargo, resulta apropiado reseñar que el ítem con menor calificación fue el 48, el cual solo alcanzó el 4,2, corresponde al indicador creatividad, en este se indaga sobre innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas y situaciones. Por su parte, los ítems que obtuvieron la mayor calificación fueron el 59 y el 61 con 4,8, que atañen a la dimensión características y a los indicadores de pasión y ética, los mismos profundizan en la dirección, visión y nivel de moralidad elevada. Estos representan los rangos entre los cuales se encuentran representadas las medias aritméticas de todos los ítems.

En referencia a la moda, esta estuvo representada por la alternativa de respuesta 5, nominada “siempre”, dada su repitencia como la opción más seleccionada en esta variable. Asimismo, la mediana está determinada por la alternativa 5, por lo cual se afirma que las opciones positivas “siempre” y “casi siempre” se concentraron en el primer cuartil o percentil 50; mientras que las alternativas “algunas veces”, “casi nunca” y “nunca” obtuvieron la otra mitad de las respuestas recolectadas por los cuestionarios aplicados a los gerentes de las Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia.

4. Correlación entre las variables.

Para determinar la relación entre Habilidades Gerenciales y Liderazgo Transformacional, estimada como un objetivo, el cual requiere de “Establecer la relación existente entre las Habilidades Gerenciales y el Liderazgo Transformacional en Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia” expresado dentro del presente estudio, se calculó el coeficiente de correlación Pearson, de acuerdo a lo postulado por Scotet (1999), a través del cual se ubicó el nivel de correlación de las variables de estudio dentro de un rango específico, donde se tiene que:

Cuadro No 35 Rangos de Correlación.

Rango	Descripción
$r = 1.00$	Correlación grande, perfecta y positiva
$r = 0.90$ a 0.99	Correlación muy alta
$r = 0.70$ a 0.89	Correlación alta
$r = 0.40$ a 0.69	Correlación moderada
$r = 0.20$ a 0.39	Correlación baja
$r = 0.01$ a 0.19	Correlación muy baja
$r = 0.00$	Correlación grande, perfecta y negativa

Fuente: Scotet (1999, 56)

En función de los valores numéricos alcanzados por cada variable, dichos resultados arrojaron una correlación de 0,95, del que se deriva que las Habilidades Gerenciales pueden incidir en el desarrollo y ejercicio del liderazgo Transformacional en Mipymes

turísticas de Barranquilla Colombia.

5. Análisis Cualitativo. Categorización e interpretación de Datos. Categorías: Habilidades Gerenciales y Liderazgo Transformacional.

Seguidamente se presenta el análisis de los datos recolectados a través de la metodología cualitativa, procedimiento epistémico seleccionado para la elaboración de este aparte de la investigación, a la luz del método elegido para la realización de la presente investigación en su totalidad, es decir el método mixto, del cual se habla ampliamente en el capítulo III. Es por ello, que en función a las particularidades que la definen, se abre en el entendimiento del investigador su visión sobre la realidad social imputable al objeto de estudio, permitiendo la comprensión integral del mismo.

En consecuencia, esta fase tuvo su inicio paralelamente con la decisión de elaborar la investigación, siendo la observación inmutable del hecho y sus protagonistas, la primera técnica implementada por el investigador para comprender el problema estudiado, ello apoyó en la elección de informantes clave, así como especialistas.

En tal sentido, se creó un guion formado por 8 preguntas diseñadas para ahondar en los datos proveídos por informantes clave y aplicado durante el desarrollo de un Focus Group, en el cual participaron 5 gerentes de Mipymes turísticas de Barranquilla. Acción dinámica orientada hacia la flexibilidad, promoviendo la apertura suficiente para la formulación de las interrogantes previstas, así como otros interrogantes; además, del intercambio de información verbal y no verbal.

Por otro lado, el proceso de categorización de este estudio se realizó observando el protocolo del enfoque cualitativo, por consiguiente, una vez concluidas las entrevistas, se aplicó la codificación abierta, implementando la revisión minuciosa “el análisis línea por línea”, para posteriormente implementar la axial que consiste en “reagrupar los datos que se fracturaron durante la codificación abierta”, (Corbin y Strauss, 2002. P 131- 135), propiciando la constante comparación reflexiva de los datos obtenidos, la determinación de propiedades al igual que las dimensiones propias del fenómeno de estudio, a fin de extraer las categorías y subcategorías emergentes.

- **Descripción del evento.**

- **Participantes en Focus Group:**

Jackelin Villanueva – Agencia de viajes Interdestinos Colombia.

Natalia Pérez – Hotel boutique sofichic.

Libardo Sierra – Agencia de viajes Tres perlas Ltda.

Jeison Fonnegra – Secretaria Distrital de Patrimonio, cultura y Turismo.

José Blanco - Secretaria Distrital de Patrimonio, cultura y Turismo.

Leonardo Niebles – Universidad del Atlántico.

- Introducción:

El Focus Group se inició con una introducción del investigador Dr. Leonardo Niebles, la cual se transcribe a continuación en forma textual, pues esta se constituyó como preámbulo del evento realizado.

Dr. Leonardo Niebles: Quiero primero decirles que en esta sesión se utilizarán medios tecnológicos, pues vamos a grabar, a fin de tener material audiovisual para efectos de la investigación. A continuación, haremos una introducción, como lo refería el Sr. José Blanco representante de la Secretaría de Cultura, asesor de la Oficina de Turismo, voy a hacer una breve introducción de lo que vamos a tratar en este focus group, y luego entraremos en materia. Quiero decirles que mi nombre es Leonardo David Niebles Núñez, soy investigador, de profesión Administrador de Empresas, Magister en Administración de Organizaciones y Doctor en Ciencias Gerenciales. Asimismo, hago parte de un grupo de investigación denominado Organizaciones Sostenibles, el cual está inscrito en Colciencias.

Docente en el Programa de Administración de Empresas y este año comienzo como Docente e Investigador del Programa de Administración de Empresas Turísticas. Hoy estamos adelantando una investigación que tiene como título “Habilidades Gerenciales como Herramienta para el Fortalecimiento del Liderazgo Transformacional en las Mipymes Turísticas de Barranquilla”.

Esta investigación nace o tiene la aprobación dentro de la Universidad por parte de la Vicerrectoría de Investigación del Programa Administración de Empresas Turísticas; aparte del investigador, quién les habla, se encuentra semillero de investigación o estudiantes y dos estudiantes auxiliares de investigación, los cuales con esta investigación, ellos optan para su título de grado. Aparte de esto contamos con el apoyo hoy de la Secretaría de Cultura, Patrimonio y Turismo.

Nosotros con este estudio buscamos analizar las habilidades gerenciales como una herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en todas las Mipymes del sector turismo de Barranquilla. Para ello, nos fundamentamos en teóricos como Arroyo (2012) Madrigal (2009), Goleman (2012), Newstrom (2011), Palomo (2010), Bass y Avolio (1994), Noguera, Pitarch y Esparcia (2009), entre otros y como método hemos seleccionado el método mixto en la investigación, sustentados por los aportes de Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Esta investigación como método mixto conlleva a tener una investigación cuantitativa y una investigación cualitativa, aparte dentro del punto de vista metodológico; la parte cuantitativa ya se han entrevistado hasta el día de hoy 117 gerentes de este sector y la parte cualitativa tiene este focus group.

Bueno los resultados que nosotros esperamos como academia, como universidad; en primer lugar, van dirigidos a la apropiación social de conocimiento, es decir que, nosotros con los resultados de esta investigación podamos aportar y fortalecer la estructura organizacional de las Mipymes turísticas de Barranquilla, y nosotros pretendemos divulgarlos a través de artículos, ponencias y un libro académico, el cual estará disponible

para todos los gerentes y la academia en general.

Como investigación cualitativa trabaja con personas, situaciones, observaciones, historias, conductas, funcionamientos; pero lo que se quiere es recabar información acerca de la percepción que tienen ustedes, con sus propias vivencias en el contexto de la investigación; es decir, aquí nos interesa indagar las habilidades gerenciales y el liderar un liderazgo transformacional, pero desde sus vivencias, como lo perciben ustedes.

Bueno, tiene como propósito comprender las habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional, que nosotros queremos comprender a través de sus vivencias, ustedes que son gerentes, cómo ustedes viven esas habilidades gerenciales y cómo estas habilidades gerenciales se convierten en una herramienta para el liderazgo transformacional dentro de su organización como tal.

Es bueno decirles que nosotros o la investigación trata de recabar una información que es muy propia de las organizaciones, es decir, tiene que ver con el contexto interno de la organización, cómo se desarrollan ustedes internamente, cómo lo perciben ustedes, entonces hacia allá va focalizado. Tenemos unas consideraciones, primero quiero decirles que aquí no hay respuestas ni buenas ni malas, ni correctas ni incorrectas, sencillamente todo lo que ustedes nos aporten va a enriquecer la investigación, si existen algunas respuestas negativas o positivas, todos son importantes; pues, lo que pedimos es que exista una participación activa de cada uno de ustedes, los miembros de este focus group, que exista un compromiso con el objetivo de la investigación y es poder profundizar en ambas categorías y que exista una interrelación entre cada uno de ustedes como miembros del focus group.

A continuación, haré una serie de preguntas que ustedes también puedan responder desde la perspectiva de sus vivencias. Pero comencemos con la presentación de cada uno y conociendo a qué entidad pertenecen. Comencemos con la señora, si es tan amable.

Cuadro No 36 Codificación y análisis Categorical.

Habilidades Gerenciales como Herramienta para el Fortalecimiento del Liderazgo Transformacional en las Mipymes Turísticas de Barranquilla Colombia			
Día:	Mes:	Año:	Lugar:
26	Octubre	2018	Independencia Fluvial. Calle 30 # 46-10
Categorías: Habilidades Gerenciales y Liderazgo Transformacional			
No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
1 2 3 4	[Jackelin] Buenos días a todos nuevamente, mi nombre es Jackelin Villanueva y soy administradora de empresas y financiera con estudios recientes en la gestión		

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
5	en Turismo Sostenible del Politécnico Mayor, la empresa que represento se	Profesional	Talento Humano
6	llama Interdestinos de Colombia con	Comportamiento formal y amable	Calificado
7	más de 5 años de operaciones aquí en		
8	Barranquilla, como gerente y propietaria,	Representante de una empresa formal	Habilidades: blandas duras técnicas
9	es de origen bogotano pero es la más		Interpersonales
10	costeña de la más costeña, ósea es muy	Propietaria	Conceptuales
11	interesada y sobretodo que divulga mucho		
12	nuestra cultura barranquillera sobre todo,	Interesada cultura de Barranquilla	Tipos de turismo: Receptivo Cultural
13	no costeña sino barranquillera como	Cultura Barranquillera Turismo receptivo	
14	tal muy metida y muy entregada a este		
15	tema. E bueno, nosotros también tenemos	Certificación de calidad	Adaptación al cambio
16	turismo receptivo y también emitimos		
17	tanto nacional como internacional y pues		
18	no, recientemente también, bueno no		
19	recientemente ya tenemos el año pasado		
20	tenemos la certificación por parte de		
21	calidad en el sector de la costa y pues no,		
22	a sus órdenes, con muchas expectativas		
23	de esta actividad que me parece muy		
24	interesante y enriquecedora y todo lo que		
25	pueda aportarse aquí a sus órdenes.		
26			
27	Leonardo] Mmm bueno muchas gracias,	Cambio	
28	adelante		
29	[Natalia] Bueno, mi nombre es Natalia	Planificación	
30	Pérez nosotros tenemos un hotel, se llama		
31	Hotel Boutique Sofichic, la experiencia de	Adaptación al cambio	
32	nosotros es muy empírica porque dentro		
33	de los planes que nosotros teníamos no	Profesional	Talento Humano
34	era hacer un hotel; todo empezó como un		Calificado
35	hostal.		
36		Resiliencia	
37	[Leonardo] uhmm		
38	[Natalia] soy administradora de empresas,	Aprendizaje	Habilidades: blandas duras técnicas
39	soy auditora en calidad sistemas de gestión,	Acompañamiento	Interpersonales
40	pero como que todo se fue dando para que		Conceptuales
41	lo convirtiéramos en un hotel, empezamos	Intervención del estado	
42	a construir y de ahí pues finalmente lo		
43	creamos y todo lo que yo aprendí, lo		
44	aprendí fue por medio acá de la secretaria		

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
45	que pues el acompañamiento de ellos y	Intervención del estado	Tipos de conocimiento
46	todo lo que yo aprendí de una asesora que manejaba todo el tema turístico		
47		Aprendizaje	Gestión del conocimiento
48	[Natalia] entonces digamos que todo fue muy empírico al inicio; ya después empecé a conocer un poco más del tema y pues ya llevamos dos años con el hotel en este momento.	Conocimiento empírico	
49			
50			
51			
52			
53	[Leonardo] Ok	Grupo participativo	
54	[Libardo] ¿Dos años?		
55	[Natalia] Sí		
56			
57	[Jackelin] ¿Dónde está ubicado?		
58			
59	[Natalia] En la 45 con 74	Turismo receptivo y emisivo	Tipos de turismo
60			Promoción del turismo receptivo
61	[Libardo] 45 con 74, muy buenas para todos, mi nombre es Libardo Sierra Mojica represento a la agencia de viajes y turismo Tres Perlas. tenemos el embarcado, desde el 2007 estamos creando, también somos turismo receptivo y emisivo y como lo dije antes aquí en Barranquilla el turismo en las agencias de viajes siempre se han destacado por turismo emisivo , pero a la vez vamos transformando , nos vamos teniendo en cuenta que tenemos un buen destino y lo podemos vender muy bien, entonces resaltando la labor que ha hecho la secretaria de Turismo acá con el Doctor Luis que se metió mucho en el cuento y estamos ya en, nos están facilitando mucho las cosas y estamos vendiendo más turismo receptivo , ¿verdad? Y a nivel también nacional, a través de programas del gobierno central que como las agencias de turismo y negocio entonces ellos nos están llevando todos los destinos para poder este promocionar nuestros destinos	Agencias de viaje se destacan por turismo emisivo	
62			Intervención del estado
63			
64			Acompañamiento de entes gubernamentales (secretaría)
65			
66		Nos vamos transformando	Concienciación del papel del estado
67			
68		Necesidad de cambio	Concienciación de los atributos turísticos de Barranquilla
69			
70		Reconocimiento de los atributos de la zona	Promoción del turismo local y nacional
71			
72		Reconocimiento de la labor de la Secretaria de turismo	
73			
74			
75			
76			
77			
78			
79			
80			
81			
82			

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
83	a nivel regional y a todo el país para estar	Especialista	
84	más dándole al turismo receptivo.		
85	[Leonardo] Ok	Asesor	Talento Humano
86	[Jeison Fonnegra] Bueno muy buenos días	Funcionario público de:	Calificado
87	a todos, personas que no me conocen mi	Oficina de	Habilidades:
88	nombre es Jeison Fonnegra, soy asesor	Turismo	blandas
89	de la Oficina de Turismo, esta oficina	Oficina de	duras
90	que está adscrita a la Oficina de Cultura,	Cultura,	técnicas
91	Patrimonio y Turismo, pues ya tengo	Patrimonio y	Interpersonales
92	algunos años acá, 4 años como área de	Turismo.	Conceptuales
93	turismo digamos 2 años, dos años ya como		
94	oficina de turismo creada, manejo toda la	Oferta	
95	parte de oferta complementaria del turismo	complementaria	Estado
96	¿qué es eso de oferta complementaria?, a	de turismo	coordinador y
97	veces decimos ofertas complementarias y		planificador
98	la gente queda como ¿qué es eso? Hay una	Coordinación	
99	cadena de valor en el turismo normalmente	de información	Acompañamiento
100	lo que las personas adquieren un servicio,	referente a	
101	hospedaje, servicio de algún operador	la demanda	Política Publica
102	turístico, esto es relacionamiento que	de servicios	
103	puede tener la oficina de turismo con	turísticos	Intervención del
104	centros comerciales, restaurantes, guías		estado
105	de turismo aunque el guía de turismo no	Política Pública	
106	hace parte de la cadena pero digamos es	Turismo de	
107	orgánico; tenemos el turismo naturaleza	Naturaleza	
108	que es la vocación que se está dando ahora		
109	en la ciudad el contacto directo con las	Contacto directo	Tipos de Turismo
110	entidades por donde entran los visitantes	con prestadores	
111	que son aeropuertos, terminal transporte,	de servicio	
112	peajes y otras cositas más también estamos		Identificación de
113	pues a plena disposición de la oficina de	Disposición	prestadores de
114	turismo para lo que ustedes necesiten y	de servicio	servicio
115	bueno resaltando un poco lo que dicen	(vocación)	
116	los empresarios sí es cierto que el tema		Vocación de
117	del turismo receptivo hace algunos años	Infraestructura	servicio
118	no se veía en Barranquilla pero por todos		
119	los cambios de la infraestructura que ha	Carnaval de	
120	subido la ciudad sobre todo de cara del río	Barranquilla	
121	además del carnaval de Barranquilla que		
122	es un producto que tiene varios años pero	Visión	
	que se ha venido fortaleciendo con una	Empresarial	

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
123 124 125 126 127 128 129	visión bastante empresarial; entonces ya hay como más opciones para que las empresas puedan hacer turismo receptivo, estamos trabajando mucho en potencializar y ayudar al sector empresarial a eso. [Leonardo] Muchas gracias	Opciones para promover turismo receptivo Potenciar al sector empresarial	Talento Humano Calificado Habilidades: blandas duras técnicas
130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147	[José] Bueno, mucho gusto para los que no me conocen mi nombre es José Blanco, asesor de la oficina de turismo y enlace de todos los temas del segmento de alojamiento y hospedaje con la cadena de valor con el distrito, profesional en finanzas y relaciones internacionales y no puedo agregar más de lo que todos han muy bien comentado que es digamos que un poco de lo que venimos haciendo desde la administración para potenciar más nuestro destino y fortalecer el tema del turismo receptivo que también resalto como antes lo comentaban los compañeros. [Leonardo] ok, tenemos algo...pasó algo que no debe pa, suceder en un focus group que no pueden [José] Salir	Especialista Asesor Profesional Funcionario público de: Oficina de Turismo Oficina de Cultura, Patrimonio y Turismo. Política Pública Segmento alojamiento y alojamiento	Interpersonales Conceptuales Estado coordinador y planificador Acompañamiento Política Publica Intervención del estado Fortalecimiento del turismo receptivo
148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158	[Leonardo] Salir... [Natalia] Ahh Jajaja [José] Sí [Jeison] Ah pero es por el tema de edición, por el tema de las grabaciones, ¿no? [Leonardo] Sí es... bueno, vamos a comenzar con las interrogantes, vuelvo y les comento, las interrogantes son a son abiertas todos pueden participar, es lo que ustedes perciben, cualquiera que ustedes [Libardo] ¿positivas o negativas? Claro	Cadena de valor con el distrito Potenciar a Barranquilla como destino turístico Receptividad con el llamado de atención Receptividad en cuanto a las observaciones	Habilidades: blandas duras técnicas Interpersonales Conceptuales

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
159	[Leonardo] como ustedes las entiendan,	Retoma del control del Focus Group	
160	pero lo importante es que gire la respuesta en torno, o su o su opinión o		
161	su comentario entorno a lo que al objeto de la investigación que son habilidades		Tipos de habilidades gerenciales
162	gerenciales y liderazgo transformacional,		
163	vamos a iniciar la primera interrogante,	Primera Interrogante	Líder Gerente
164	pues la pueden observar		
165			
166	¿Cuál consideran ustedes es la definición más específica de lo que es un gerente?		
167		Líder Gerente	Valores
168	[Natalia] Para mí un gerente debe ser un líder muy comprometido y muy basado en	Comprometido	Objetivos definidos
169	objetivos específicos y metas claras ,tener y contar con un equipo que hable el mismo	Objetivos	Metas Claras
170	idioma, que quiera trabajar en pro de sacar la empresa adelante; si uno no tiene un	Metas	Trabajar en equipo
171	grupo comprometido, no funciona porque todos van a estar hablando un idioma	Equipo de trabajo	
172	totalmente diferente entonces nada avanza, por una sola persona que uno tenga sin	Hablando un idioma diferente	Procesos de Comunicación
173	compromiso, con un ambiente que no es el correcto, las cosas no avanzan, se quedan	Estancamiento	Inmovilidad
174	como estancados todos los procesos.		
175	Entonces básicamente ser líder, para mi ser líder, tratar muy bien a la gente y tener	Tratar bien a la gente	Componentes Liderazgo Transformacional
176	un compromiso claro de qué es lo que se quiere, las metas claras de qué es lo que	Opinión coincidente	Características liderazgo transformacional
177	se quiere lograr con, en mi caso pues un hotel.		
178			
179			
180			
181	[José] Sí claro.	Deficiente habilidad blanda y expresión	Tipos de habilidades gerenciales
182	[Libardo] Sí, o sea este... bueno complementado, sí, el gerente es lo que dice ella, el líder y conocer el objetivo de lo	Líder Gerente	Líder Gerente
183	que se quiere, verdad? de lo que se quiere, de lo que dice la compañera de tener un	Equipo de trabajo	
184	buen grupo, de eso se trata el gerente, seleccionar y tener un buen grupo, que		
185	todos estén comprometidos es decir y que todos les guste y todos se metan en el		
186			
187			
188			
189			
190			
191			
192			
193			
194			
195			

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
196 197 198 199	cuento, en el rollo, verdad? Que esto es de todos, que esto no es necesariamente de una sola persona, que sea de todos y de un trabajo en equipo.	Capacidad para elegir un buen equipo de trabajo	Trabajo en equipo
200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212	[José] Así es; no sí, yo creo que la, viene siendo esa, la cualidad de un gerente es saber armar equipo por intermedio de la generación de y el fortalecer y siempre incentivar al tema de trabajo en equipo en la cadena, en toda la organización; además, de ser esa persona que lleve el liderazgo, que tenga las metas claras, que les haga cumplir a todos esos objetivos y que les lleve por ese camino y ese lineamiento a cumplir una meta o un objetivo específico que es que es...no sé... la generación de metas o en forma general.	Valores Conformación del equipo de trabajo como cualidad. Líder gerente Objetivos Metas Valores Compromiso	Toma de decisiones Habilidades Gerenciales Tipos y factores Toma de decisiones Trabajo en equipo Objetivos y Metas Planificación
213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234	[Jeison] Personalmente opino que un gerente, sabiendo mucho la diferencia entre ser jefe y ser un líder, la persona que inspira siempre, un líder siempre debe ser inspirador es decir motivar a las demás personas o a los colaboradores, pues ya hablamos de colaboradores, no de trabajadores sino colaboradores; así la visión, es una persona con pensamiento integral , es decir, no solamente si es administrador de empresas, pero es una persona que debe tener un foco y querer decir, si la empresa, si la empresa es pyme y es pequeña de pronto no tenemos una gran área de gestión humana , tenemos una persona que lidera recursos humanos, es una persona que debe hacer el proceso por ejemplo de selección de perfil en los cargos teniendo en cuenta la competitividad que debe tener cada persona para cada cargo porque a veces caemos en el en el error de delegar una persona que incurre empíricamente en algo; es ahí donde comienzan los choques, ¿no?, las barreras.	Cumplir Diferenciar Jefe de líder Colaborador Versus Trabajador Visión Gerente = persona con pensamiento integral Gestión humana Selección de perfil de cargo Competitividad de la persona	Valores Ética Liderazgo Inspiracional Inspiración idealizada Componentes del liderazgo Transformacional Características del liderazgo Transformacional Habilidades Conceptuales

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 248 249 250	Un gerente integral debe tener en cuenta la cultura organizacional de la empresa, es decir porque a veces venimos de otras ciudades, venimos de otros países y tratamos de emplear nuestros métodos o sistemas de proceso en una empresa pero la cultura de una ciudad es muy importante porque tenemos que conocer las conductas, por eso las cosas con las que dialogan las personas es lo que necesita el gerente, el líder. Para mí la palabra clave sería integral, es decir, conocer de todas las áreas, es decir, tener los conocimientos competitivos de esto. [José] Así es. [Leonardo] qué	Desconocimiento como barrera Gerente Integral Cultura organizacional Identificar y conocer las conductas o comportamientos Diálogos Integral como palabra clave.	Gestión del conocimiento Componentes del liderazgo transformacional Habilidades Gerenciales Procesos de Comunicación
251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269	¿Ustedes podrían explicar qué entienden por habilidades gerenciales? [Libardo] no habilidades gerenciales es el poder, bueno es el conocimiento que se tenga al respecto de lo que se está haciendo, ¿verdad? Y de dónde, de dónde esté, en qué parte está. Si yo soy gerente de, por ejemplo, el Alcalde, de Barranquilla, el alcalde tiene que saber de Barranquilla, tiene que saber dónde están las cosas, ¿verdad? Las habilidades de ese gerente es saber solucionar, saber manejar y saber administrar todo lo que es para poder hacer un buen programa, un buen desarrollo de su gerencia, ¿verdad? entre otros. Ahora vamos al nivel empresarial, igualmente cuál es el, cuál es la actividad económica y qué es lo que se percibe, qué es lo que es, qué es lo que se requiere, qué es lo que se quiere, en verdad cuál es el objetivo de esa empresa; entonces las habilidades de un gerente es llevar a cabo todas las metas	Opiniones coincidentes Segunda Interrogante Habilidad Gerencial como Poder Conocimiento Conocimiento profundo de Barranquilla (contexto) Saber solucionar como habilidad gerencial Conocimiento del negocio. La actividad económica	Habilidad Gerencial como Poder Conocimiento Habilidades gerenciales Tipos y Factores

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
270 271 272 273 274 275	y estar bien ósea también conocer todo , todos, toda la empresa para poder desarrollar y bueno digo yo que las habilidades tienen el gerente desarrollarlas y llevarlas a cabo.	Objetivo de la empresa Desarrollar las habilidades	Gestión del conocimiento
276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291	[Natalia] Sí, básicamente son las capacidades que tiene el gerente para liderar y para poder dejar las habilidades que tiene para la para la toma de decisiones, para el manejo de los recursos humanos, para el manejo de todo el liderazgo que requiere ser manejar una empresa porque es difícil uno aprende hasta de legisla, legislación y le toca volverse hábil en todo tema de normas, en todo tema de leyes que realmente lo van formando a uno. Esas habilidades se van adquiriendo a medida que uno va experimentando con el paso del tiempo; para mí es como un complemento del liderazgo y del ser íntegro y de muchas cosas más.	Capacidad para la toma de decisiones Gestión del Talento Humano Manejar la empresa Legislación Aprendizaje	Habilidades Gerenciales Tipos y factores Liderazgo Transformacional Componentes y Características Conocer el modelo de Negocio Marco Jurídico
292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308	[Jackelin] Bueno, yo entiendo las habilidades gerenciales como el conjunto de competencias que tenemos cada uno de nosotros, que digamos, aplicamos en determinado contexto donde nos encontremos desarrollando todo lo que es la parte de nuestro conocimiento cognitivo e igual con liderazgo, también, igual con el...digamos también la capacidad de, si al menos no de no participar activamente en todo lo que en este ámbito de turismo, en todas las campañas y en todo este fortalecimiento de lo que queremos, de dónde queremos llegar pues lo miro desde el punto de vista o colocando como ejemplo la ciudad de Barranquilla; entonces, entiendo por eso que es habilidades y lo que es liderazgo. [José] Todos esos conocimientos competentes de digamos de cada líder, o	Experticia Liderazgo integral Concepto Conocimiento Cognición Liderazgo Participación Habilidad = Capacidad	Aprendizaje Know How Gestión del Conocimiento Procesos neuronales Aprendizaje Habilidades Gerenciales

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
309	de cada gerente o de cada como decía	Definición de	Habilidades
310	Jeison, colaborador, es una palabra que	Habilidades	Gerenciales
311	mucho se está usando hoy en día para saber administrar, gerenciar y gerenciar todo, digamos toda esa esa esa empresa	Colaboradores	Tipos y Factores
312	o ese segmento de trabajo que viene a desarrollar.	Liderazgo del Colaborador	Visión renovada del liderazgo
313			
314			Colaboradores capacitados
315	[Jeison] Sí, digamos que desde mi punto de vista, habilidades gerenciales no las veamos únicamente en la cabeza de la empresa,	Habilidades gerenciales en el colaborador	Gestión de las emociones
316	digamos las habilidades gerenciales las puede despertar cualquier líder de cada área o cualquier colaborador , por eso	Gestión Humana	Tolerancia al cambio, la adversidad e incertidumbre
317	hablaba principalmente que es importante cuando el área de gestión humana genera los perfiles de los cargos y conocemos las capacidades que tienen, las capacidades que tiene cada persona, ¿cuándo vamos a ver las habilidades gerenciales? Cuando se presenten situaciones adversas que te hacen salir de la zona de confort, que te hacen tomar decisiones; entonces ahí vamos a ver el powerfull que tiene cada persona que obviamente lo delega el líder de la empresa y ahí vamos a ver las competencias que tiene cada persona ya sea dedicada al área financiera, al área comercial, al área de promoción que más o menos son áreas que de una u otra forma se cruzan transversalmente, entonces a veces los errores de los gerentes está en todas las decisiones tienen que pasar por los gerentes, entonces cuando tú le agregas un powerfull a una capacidad de tomar decisiones a cada jefe, es más fácil la capacidad de respuesta que tienen en vez de perder buena oportunidad de la empresa por esperar la decisión por si está ligada por cualquier aspecto, digamos que las habilidades gerenciales se despiertan cuando una empresa se sale de su zona de confort y se presentan situaciones adversas.	Conocer las capacidades del colaborador	
320			Habilidades Gerenciales Tipos y Factores
321			Liderazgo transformacional
322			Componentes y Características
323			
324			Powerfull
325			Transversalidad
326			Toma de decisiones
327			
328			
329			
330			
331			
332			
333			
334			
335			
336			
337			
338			
339			
340			
341			
342			
343			
344			
345			
346			
347			
348			

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364	[Jackelin] Agregar o complementar lo que dice Jeison y es algo importante y fundamental que es la motivación porque no significa ser un gerente pero sí estamos encaminados en el tema de Barranquilla, todo este tema si todos estamos trabajando en equipo en diferentes áreas del turismo, dentro del mismo sector, gremio eh poder motivar a llegar todos a ese fin, desde inclusive desde mi puesto, desde mi cargo, sin llegar de pronto a que solamente eso es deber u obligación del líder, no del líder, del gerente, sino de cada uno, de motivar todas a trabajar en equipo buscando ese bien común, en esa parte integral.	Error en la toma de decisiones	Trabajo en equipo para la promoción del turismo
365 366 367 368	[Natalia] Eso hace parte de las habilidades humanas de un gerente, o sea complementa las habilidades que debe tener un gerente	Trabajo en equipo dentro del sector	Motivación
369 370 371 372 373 373 374 375 376 377	[Libardo] pero el gerente también, este las habilidades de colocar a las personas idóneas en donde corresponde, ¿verdad? para su equipo, para su equipo, ¿cierto? Y delegar a quién hay que delegar como decía Jeison para que no se atrasen los procesos; entonces también es como el juego de ajedrez, o sea colocar las piezas donde es y tener un buen juego; esas son habilidades fundamentales de la gerente, del gerente.	Motivar	Planificación estratégica
378 379 380 381 382 383	[Leonardo] Ok, ahora, me gustaría conocer de ustedes ¿Qué habilidades consideran debe poseer un gerente de las Mipymes Turísticas de Barranquilla?	Promoción del turismo	
384 385	[Libardo] Comiencen [Jeison] que comiencen los gerentes jaja los empresarios	responsabilidad de todos	
		Estrategia	
		Tercera pregunta	

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
386	[Natalia] las habilidades que debe tener un gerente	Habilidades Gerenciales	Habilidades Gerenciales
387	[Leonardo] Considera usted debe poseer un gerente de las Mipymes de Barranquilla		Tipos y Factores
388			
389	[Natalia] Las mismas, es que las habilidades son habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades de conceptos que es lo que yo digo las habilidades las va adquiriendo uno, o sea, son muchas cosas al mismo tiempo. Digamos en las técnicas aprender todo el manejo de los procesos, el manejo contable, manejo de cómo negociar con otras empresas, las estrategias que se van a manejar para poder sacar x oferta al mercado para atraer más clientes o la habilidad e pues humana, con todo el personal con el que uno trabaja y hasta con los mismos clientes, el poder prestarles un buen servicio, lo que el cliente dice, pueda regresar, nos pueda recomendar, que le brinda, que le podamos brindar un servicio de calidad porque es un complemento de todo, tanto de la gente que trabaja con uno, desde la camarera que atiende al señor hasta el señor de vigilancia que está recibiendo, entonces o sería como todas las que hemos mencionado anteriormente, un complemento de muchas cosas.	Aprendizaje Estrategias Mercado Calidad Servicio Participación de todos los colaboradores	Participación Colaboradores
390			
391			
392			
393			
394			
395			
396			
397			
398			
399			
400			
401			
402			
403			
404			
405			
406			
407			
408			
409			Experticia
410			
411			
412	[Libardo] Bueno en mi experiencia como un gerente Mipyme acá en Barranquilla sería como identificar las debilidades del sector, del mercado para fortalecer y pues como gerente, ¿no? y darle ese punto ahí, ósea fortalecerlo; por ejemplo si yo veo Barranquilla es flojo en el sentido de vender el destino, entonces pues yo me fortalezco allí, ¿verdad?, fortalecemos ahí, este creo yo donde puede, donde puede considerar la gente... o por ejemplo, cuando yo traigo un turista, yo traigo un turista,	Experticia Identificar debilidades Fortalecimiento	Infraestructura
413			
414			
415			
416			
417			
418			
419			
420			
421			

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462	<p>un turista en carnavales y él me decía: yo, lo alojamos en un hotel bien bonito en el Estelar y me dice pero yo veo aquí todo blanco, todo, entonces qué quieres? Le dije al italiano y me dijo yo quiero ver algo diferente, algo..., nosotros eso lo vemos por allá y es cierto , entonces quiere ver, o sea, cuando lo llevamos a ver gente, cuando él vio la gente cómo se pintaba, como se, o sea como se ve en carnavales, cómo se colocaban sus vestimentas; eso para ellos es muy importante, entonces es identificar esa parte, qué es lo que requiere la gente, qué es lo que le gusta ver entonces qué es lo que nosotros tenemos que ellos no tienen, entonces es allí donde nosotros nos fortalecemos, elaborar esos productos, ¿verdad? y ponerlos o sea, llevarlos a cabo y diseñarlos y venderlos; entonces yo digo que a través de nosotros las Mipymes, tenemos que hacer eso, no solamente ese producto sino varios productos y otros productos e investigar qué o sea qué más hay, qué más hay, porque a veces nos dicen a nosotros, nosotros llegamos a Barra..., llegamos a Cartagena y pasamos por Barranquilla, nada más conocemos el estadio y nos vamos para Carta..., Santa Marta y no, venga, en Barranquilla sí hay que hacer, hay mucho que hacer, en el Atlántico, vengan, hay esto y lo otro, esto y lo otro y hay talleres de carnaval, hay esto, ahí le enseñamos a bailar champeta; y eso, ellos cuando llegan acá a Barranquilla y le hacemos esto, entonces ellos son óyeme sí hay, en Barranquilla sí hay, entonces yo digo que fortalecer fortalecer ese privilegio que tenemos y hacerlo y llevarlos y hacerlo conocer... no sé.</p> <p>[José] Yo creo que de las habilidades, de las habilidades que hay que resaltar, es el tema del gerente de una Mipymes debe ser</p>	<p>Infraestructura</p> <p>Turismo de experiencia</p> <p>Factor humano y cultural como valor turístico</p> <p>Mejor oferta turística</p> <p>Competir con otros destinos como Cartagena y Santa Marta</p> <p>Talleres de Carnaval</p>	<p>Turismo de experiencia</p> <p>Factor humano y cultural como valor turístico</p> <p>Competencia</p> <p>Talleres de Carnaval</p> <p>Liderazgo Compartido</p>

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503	<p>dinámico, debe saber adaptarse a los cambios considerables que desde el destino se vienen presentando porque ya metimos ahí una palabra que es el tema turístico, entonces es como, es cómo nosotros nos potenciamos a partir del crecimiento que viene generando la ciudad, cómo podemos potenciar todas nuestras empresas para saber adaptarnos a esos cambios que se vienen generando, por ejemplo: el segmento que nosotros fortalece..., el fuerte turístico para Barranquilla es el tema de turismo de negocios.. entonces qué, cómo nosotros nos adaptamos y seguimos trabajando para no perder las ruedas de los lineamientos, digamos, gubernamentales, no hablemos solamente del distrito porque eso todo viene de una estrategia de carácter nacional, cómo podemos también potenciar como lo decía Libardo todo este tema de la cultura, de la diversidad cultural que tenemos, cómo aprovechamos y cómo potenciamos todo el tema de la gastronomía; entonces a eso llamo el tema de ser, de tener habilidades para ser dinámico y poder un poco adaptarse a cómo evoluciona el destino en temas turísticos como tal.</p> <p>[Natalia] Sería lo que venimos trabajando con la secretaría, que es el trabajo que está haciendo para que desde las empresas, de los hoteles, de las agencias se da conocer barranquilla como no sólo como una ciudad empresarial sino una ciudad donde también hay cultura, donde también hay restaurantes, hay gastronomía de alta calidad, donde también hay eventos, donde la gente puede ir a un parque y se puede sentir cómoda, viendo el folklor de acá , o lo mismo, o también lo que están haciendo en Puerta de oro, el malecón, porque allá se realizan eventos, entonces básicamente</p>	<p>Dinamismo como habilidad Gerencial</p> <p>Adaptarse al cambio</p> <p>Turismo de negocio</p> <p>Cultura</p> <p>Diversidad Cultural</p> <p>Visión</p> <p>Acompañamiento de autoridades de gobierno</p> <p>Barranquilla ciudad empresarial y cultural, parques, gastronómica, eventos, restaurantes, de Folklor</p>	<p>Líder dinámico</p> <p>Características del líder</p> <p>Adaptación al cambio</p> <p>Tipos de turismo</p> <p>Fortalezas del turismo de barranquilla</p> <p>Tipos de turismo</p> <p>Gastronomía</p> <p>Playas</p> <p>Liderazgo transformacional</p> <p>Componentes y Características</p> <p>Relación del Estado con las Mipymes turísticas de Barranquilla</p> <p>Habilidades Gerenciales</p>

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
504	como el mostrar a todas las personas con creatividad con cosas de la cultura;	Barranquilla	Liderazgo
505	lógicamente Barranquilla a todas las	Puerta de oro	Transformacional
506	personas que vengan, que pasen o hasta	Creatividad	
507	nuestra propia familia porque muchos no		
508	conocen realmente cómo es Barranquilla y		
509	hasta donde, lo digo por experiencia propia,		
510	nadie de mi familia conocía Barranquilla y		
511	los que han venido me dicen: no pueden		
512	creer que Barranquilla tenga un malecón,	Desconocimiento	
513	no puedo creer Barranquilla tenga tantos	de los atributos de	Promoción de
514	lugares bonitos: bocas de ceniza, entonces	Barranquilla	los atributos de
515	es como la creatividad que uno pueda		Barranquilla
516	tener mostrando la ciudad.		
517			
518	[Jeison] bueno, para fortalecer un poquito		
519	la idea de Libardo, que lo enfocó mucho		
520	al tema competitivo que pueden tener las		
521	empresas, le puedo decir un poquito más a		
522	manera como debe ser el sector en el que		
523	nosotros trabajamos. Algo que siempre ha		Innovación
524	estado en el tema, es el ser innovador pero		
525	para poder ser innovador de un destino,	Innovador	
526	debes conocer tu destino y cada digamos	Competitividad	
527	que, y eso no solamente se da en turismo,		
528	se da en todos los sectores empresariales;	Competitividad	Competitividad
529	hay una ventajas comparativas que tienen	cultural	
530	los destinos, ventajas comparativas		
531	que van dedicadas al destino, es decir,		
532	Cartagena tiene esto, Barranquilla tiene	Ventajas	
533	competitividad cultural, que en algún	comparativas	
534	momento se cruza con el turismo porque		
535	principalmente pues los gerentes pueden		Habilidades
536	identificar las ventajas comparativas del		Gerenciales
537	destino que tienen, ¿qué haría yo con el	Trabajo en equipo	Tipos y Factores
538	destino? Yo cogería todo mi equipo y me		
539	fuera con ellos por toda Barranquilla para		
540	que ellos vieran qué tiene Barranquilla o		
541	me contactaría con una oficina de turismo		
542	para que me diera una charla sobre		
543	turismo, es decir, conocer qué tiene el		
544	destino que pueda fortalecer a mi equipo,		
545	lo que tú dices, las personas quieren ver		

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583	<p>algo diferente de lo que ven en sus ciudades, quieren conocer la idiosincrasia del ser Barranquillero pero a veces en una simple llamada te toca el grupo, es que yo quiero ver algo entonces la persona que está atendiendo sabe lo que tiene Barranquilla y le puede enseñada proponer algo a cambio de ah bueno, déjame y consulto, señor Libardo qué podemos hacer con...mientras que la persona está ahí. Hay algo que tiene el turismo y se maneja desde el principio y es el tema de experiencia, entonces, desde el tema del servicio, desde que tu llamas, desde que tu buscas por una página web y todo entra por los ojos; entonces de ahí comienza la experiencia del turista, desde ahí hasta que conoce todo y si algo malo le pasa, todo eso se va a quedar en la retina; si algo malo pasa, algo que no le gustó, lo va a contar a unas 20 personas por lo menos y lo que pasa realmente bueno se lo cuenta como a diez.</p> <p>Exactamente entonces digamos que una de las habilidades que realmente lleva el sector empresarial es esto, conozcamos nuestro destino, cuáles son las fortalezas, miremos esas ventajas comparativas que tenemos con los otros destinos que están cercanos, también complementarnos porque está ha permitido ser muy persuasivo en la toma de decisiones y a cuidarse en todas las entidades, alcaldías, están las gobernaciones, está probarranquilla, todo eso, entidades que están para prestar los servicios y otros; conocer el lenguaje turístico porque lo que es para nosotros algo, para los de afuera no... por eso hablamos de una ruta turística, las personas que van por una ruta turística es pasar por varias ciudades de una región, entonces vamos a ver que hay una ruta turística y lógicamente tenemos Barranquilla, entonces tenemos que conocer mejor el</p>	<p>Experticia</p> <p>Factor humano y cultural como valor turístico</p> <p>Mejor oferta turística</p> <p>Competir con otros destinos como Cartagena y Santa Marta</p>	<p>Liderazgo Transformacional Componentes y Características</p> <p>Gestión del Talento Humano</p> <p>Ética</p>

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
584 585 586 587	lugar turístico, incluso para esta investigación es muy clave a la hora de hacerlo.	Talleres de Carnaval	
588 589	[Leonardo] Ok		
590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606	[Jackelin] Yo ahí agregaría que también realmente es muy importante el conocimiento con todos los actores, digámoslo así, del negocio, ya, ¿ya los negocios desde el lado porque qué sucede? Porque a veces nosotros somos agencias de turismo pero nosotros no somos guías de turismo, desconocemos nuevas zonas que han salido ahora mismo, en caso puntual, ha habido, por lo menos el malecón, yo conocí el malecón pues estoy acá, toda la mayoría de personas conocen el malecón pero de este sector, muchas desconocen el sector de la vía 40 hacia el norte, muchos desconocen el tema del museo, del museo acá del Caribe y eso porque de pronto no es nuestra especialidad; hay otra área que es la de los guías de turismo, de guianza.	Desconocimiento Adaptarse al cambio	
607 608	[Leonardo] ajam		
609 610 611 612 613 614 615 616 617	[Jackelin] la alianza, como turista, como agente a veces no conoces eso. Participar todos activamente, conocer todos activamente el punto de engranaje aparte de los sitios que ofrece el lugar también digamos los actores que hacen parte de esto y ahí nos permite prestar un mejor servicio; nosotros de pronto en ese afán, dejamos de mostrar la ciudad desde el punto de vista como debe ser: turístico. .	Turismo de Guía Alianza Engranaje	Tipos de Turismo
618 619 620 621	Entonces no sólo Barranquilla es carnaval, no sólo Barranquilla es llevarlo a, bueno ya no existe, acá la guacherna, sino al sitio a la parte, el foco del sector gastronómico, eso es turismo; esa parte la estamos dejando como que solamente es el paseo, al	Mejores servicios	Asociatividad Empresarial

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696	<p>con el tema del capital humano que desde cada empresa pueda un gerente estar en su equipo.</p> <p>[Libardo] Claro que sí, yo diría que convocar, o sea convocar a sectores, ¿verdad? O sea el gerente debe por ejemplo, yo me pongo a pensar, pensar en, o sea, cómo haría yo para que, potenciar Barranquilla o sí Barranquilla, potenciarlo turísticamente y digo bueno vamos a hacer, vamos a convocar el sector de distrito, el sector de gobernación ¿verdad?, el sector de hoteles, el sector de agencias de viajes, el sector de restaurantes, vamos a hacer no sé, un .no sé... algo donde nosotros potenciemos y nos empoderemos de esto y hagamos, saquemos adelante programas y vendamos esto, no sé, como lo hacen ,vamos a las diferentes , después que hagamos un buen producto fuerte, salgamos a vender este fuerte buen producto, ¿cierto?; convocar, más que todo convocar.</p> <p>[José] o sea trabajo en equipo.</p> <p>[Libardo] y trabajo en equipo, como dice José, trabajo en equipo</p> <p>[Jackelin] Yo diría que capital humano, trabajo en equipo, lo que dice Libardo me identifico totalmente, podríamos llamarlo visión estratégica, ósea ir siempre un poquito más allá y... por lo menos yo ayer estaba que el alcalde estaba promocionando unos juegos, estaba postulándose, no sé si lo estaban aprobando pero ir más allá, ósea siempre ir con esa energía buscando siempre no sé, pero ir siempre buscando nuevos mercados, contando pues con la parte de la innovación, la parte también la parte competitiva, precios competitivos, toda esta cuestión, pero siempre con esa</p>	<p>Servicio de calidad</p> <p>Conocimiento</p> <p>Capacidad para Planear</p> <p>Convocar</p> <p>Persuasión</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Talento Humano</p>	<p>Gestión del Conocimiento</p> <p>Habilidades conceptuales</p> <p>Liderazgo</p> <p>Comunicación</p> <p>Factores de las habilidades gerenciales</p> <p>Gestión del Talento Humano</p>

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
697	visión estratégica, de lo que puede ser	Visión estratégica	
698	generar valor tanto en ingresos como		
699	también para la ciudad, pues pensaría		
700	yo que la visión estratégica sería algo		
701	fundamental.	Esfuerzo	
702	[Leonardo] Bueno, ahora me gustaría		Características
703	conocer		del liderazgo
704			transformacional
705	[Leonardo] Ahora, Cómo definirían		
706	ustedes el liderazgo transformacional.		
707			
708	[José] Ese líder o esa persona que tiene		
709	la capacidad de generarles un cambio de		
710	mentalidad, de chispa a todo su digamos		
711	a su equipo, su grupo de trabajo. Me voy,		
712	ósea, de primera mano lo primero que	Quinta Pregunta	
713	pienso del liderazgo transformacional		
714	es eso, ósea la capacidad de, llamemos al		
715	emprendedor o gerente o colaborador de		Liderazgo
716	transformar, y que ese mismo trabajador,	Definición de	
717	que esas personas puedan adaptarse a los	Liderazgo	
718	cambios que se generan en el día a día en		Factor de
719	una empresa, o en un destino en este caso.		Habilidades
720	[Natalie] Es la capacidad que se tiene para		Gerenciales
721	influir en las demás personas y que cambien	Concepto	
722	en su forma de pensar en pro de lo que uno	Liderazgo	Componentes
723	quiere o lo que se quiere lograr. Influir en	Transformacional	del Liderazgo
724	ellos para lograr de forma positiva para		Transformacional
725	lograr los objetivos que se quieren tener...		
726	transformar la mentalidad de todos.		
727	[Jeison] Ósea mira, cuando un líder		Tipos de
728	inspira en los demás, se habla de liderazgo		Habilidades
729	transformacional, por ejemplo: cuando se		Gerenciales
730	llega al tema de gestión humana se ha visto		
731	como que: pagas nomina una relación		Características
	de retiro e ingreso de personal, pero la		del Liderazgo
	gestión humana va mucho más allá de		Transformacional
	eso, no solo va en capacitaciones, porque		
	realmente está generando capacidad en tus		
	colaboradores o es simplemente una		

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
732 733 734 735 736 738 739	sensibilización?, porque cuando ellos están en la capacidad de proponer en tu negocio, diciendo: ey vamos a hacer este tour, entonces vamos a empezar a medir las gestiones dentro de las empresas, yo creo que el liderazgo transformacional genera eso, genera inspiración.	Líder inspirador	Tipos y factores de las habilidades Gerenciales
740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756	[Jackelin] Ya sería adaptabilidad y ser flexible, yo creería que también es la apertura de los cambios porque también es como que apenas estamos iniciando y van a haber muchos cambios en las políticas, alguien mencionaba en un cambio de gobierno, y ya veníamos trabajando, pero también influyen mucho en todas esas políticas que se tengan, entonces es adaptarnos, y la rapidez con la que lo hagamos, porque todo eso crea traumatismo, entonces pienso que eso también será muy importante la capacidad que tenemos para adaptarnos y ser flexibles ante los cambios que lleguen, porque parece mentira pero las cosas que sucedan por fuera del país también nos afectan, entonces tener esa capacidad de reacción inmediata, es lo que también nos hace en esa definición de liderazgo transformacional.	Gestión Humana Capacitación Capacidad Competencias Destrezas Sensibilización Adaptabilidad Flexibilidad	
757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771	[Leonardo] Bien, ¿Alguien quiere aportar algo más a la definición? ¿Ustedes? Bueno, ahora desde su perspectiva, Cuáles son, a su criterio, los componentes del Liderazgo Transformacional en las Mipymes Turísticas de Barranquilla. Pues, hemos hablado un poco lo que es el liderazgo transformacional, ahora desde su perspectiva como gerente, cual creen ustedes son los componentes del liderazgo transformacional.	Apertura al cambio	Gestión de la incertidumbre

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
772 773 774	[Jeison] ¿Ósea, la capacidad que tiene el líder de gerenciar, de direccionar, que lo hace ser transformacional?	Sexta pregunta	Tipos y factores de las habilidades Gerenciales
775 776 777	[Libardo] Eh vienen siendo, las costumbres, los modelos la innovación, lo nuevo esos son los componentes, ¿no?	Costumbres Modelos de Innovación	
778 779	[Natalie] ¿Eh pues para mi seria, tú me dices que son los componentes, cierto?		Componentes y Características del Liderazgo Transformacional
780 781 782	[Leonardo] Componentes, si esos aspectos esos elementos que conforman que componen el liderazgo transformacional.		
783 784 785 786 787 788	[Natalie] Para mi es la motivación, la capacitación y el poder adquirir día a día como más conocimiento que motive a las personas para cambiar la mentalidad de forma positiva, ósea que, en vez de estar viendo problemas, se estén viendo soluciones para cada cosa que se vayan presentando día a día.	Motivación Capacitación Conocimiento	
789 790 791 792 793 794	[Jackelin] Bueno para mi seria la actitud, el conocimiento más allá del que yo tengo, ósea si lo hablamos transformacional quiere decir que van a llegar cosas nuevas de lo que ya manejamos, entonces es poder tener esa, ese digamos el conocimiento para poder aplicar la parte, pues como decíamos que... hago énfasis en el relacionamiento con los demás gremios que hacen parte del sector turismo.	Cambiar la mentalidad Ver los problemas en forma positiva	
795 796 797 798 799	Como hace también parte, lo que decía de las herramientas de trabajo, y de la información que nos suministren, ya con el acompañamiento de la alcaldía, del sector del área de turismo... ósea es eso, esa, ese, esa engranaje, esa articulación, para nosotros poder generar ese liderazgo transformacional, porque eso no es solamente la persona o de la empresa como	Actitud Cosas nuevas Conocimiento	
800 801 802 803 804		Habilidades Interpersonales Información	

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
843 844 845 846 847 848	Y Cuáles serían las características que a su criterio conforman el Liderazgo transformacional (desde la perspectiva del gerente) en las Mipymes Turísticas de Barranquilla.		
849 850 851	[Natalie] Adaptabilidad al cambio? Ehh la capacidad de poder eh...		
852	[Jeison] ¿Capacidad de gestión?		
853	[Natalie] ¿Dime?		
854 855	[Jeison] Capacidad de gestión.		
856 857 858 859	[Natalie] Si, tener la capacidad de gestión respecto a cómo todos los temas que se manejan.		Tipos y factores de las habilidades Gerenciales
860 861 862 863 864	[Jeison] Bueno, está bien cuando se habla de los componentes, pero digamos que, creería yo, de lo que hemos trabajado con los empresarios, de lo que ellos nos dicen a nosotros: tenemos dificultad en esto, finalmente ellos son los que nos dicen	Adaptabilidad	
865 866 867 868	que no tienen esta oportunidad, pero yo diría que es eso ... un destino como Barranquilla, que esta potencialmente saliendo con turismo, no digamos como	Séptima pregunta	
869 870 871	Cartagena que tiene mucho tiempo... pero el trabajo en equipo que ellos manejen va a ser fundamental, es que ellos tiene que identificar las oportunidades del sector.	Capacidad de Gestión	Componentes y Características del Liderazgo Transformacional
872 873	Es que ellos dicen mira: no estamos recibiendo personas el viernes, sábado y domingo, las personas que vienen solo por el tema de negocios, pero mira lo		
874 875 876 877 878	que Barranquilla tiene un río, lo que es la inversión extranjera, pero entonces ellos no ven las debilidades que hay, sino que ven entonces las oportunidades como por ejemplo los eventos que hay como ese gancho para que lleguen, entonces	Identificar Oportunidades	Tipos y factores de las habilidades Gerenciales

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes	
879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890	digamos que en ese orden de ideas, la capacidad que ellos tengan de gestionar con un tipo empresarial turístico que se puede estar trabajando otro tipo de turismo a nivel nacional, para aquellos que están aquí en Barranquilla, entonces que los empresarios saben que pueden hablar de las habilidades estas y podemos gestionar desde acá la solución, eh bilingüismo, entonces nosotros solucionamos el tema de que los empresarios, trabajadores se capaciten en el inglés e igualmente van a servir a las personas, pues.	Inversión Extranjera Capacidad para gestionar	Componentes y Características del Liderazgo Transformacional	
891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905 906	[Natalie] Es como el complemento de todo lo que hemos hablado ahorita, y tener la capacidad de valorar a la gente, conocer a cada uno de ellos y saber sus necesidades porque eso finalmente es lo que le va a dar el éxito a la empresa, realmente una empresa existe es por sus empleados, uno simplemente los dirige, les enseña, los capacita, los conoce y los motiva para que ellos finalmente generen éxito a la empresa. Si uno tiene motivado a un empleado y le ayuda así sea dándole con un curso de inglés porque para ellos es muy importante, entonces valorar el factor humano es lo primordial.	Valorar la Gente Enseñanza		
907 908 909 910 911 912	[Jeison] Como empresa ellos van a dirigir a los colaboradores en temas muy importantes como la calidad, pero finalmente la gestión humana es lo que más hay que resaltar.	Capacitación Motivar al empleado		
913 914 915 916 917	[Leonardo] ¿Tienen alguna otra opinión? ¿Alguien más quiere opinar? Para ser un poco más específico en este tema, es interesante conocer, o cuales creen ustedes que serían esas cualidades que debe tener un líder transformacional. Hemos hablado del liderazgo transformacional,	Gestión Humana Colaboradores		Gestión del talento Humano

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
918 919 920 921 922 923 924 925 926 927 928 929 930 931 932 933 934 935 936 937 938 939 940 941 942 943 944 945 946 947 948 949 950 951 952 953 954	<p>esos elementos, hemos hablado... ustedes han hablado de esos componentes, ¿entonces cuáles serían esas cualidades que debe tener un líder transformacional? Es decir, usted como gerente, hace esa cualidad para obtener ese liderazgo transformacional.</p> <p>[Jackelin] Yo pensaría que también lo importante es la orientación al servicio, la vocación, antes que todo esa parte, porque es que yo pienso que en el turismo, pues creo que en todas partes, pero en el turismo esa orientación al servicio es fundamental, tiene que ser parte de tus habilidades de tus cualidades, de todo ósea eh porque si digamos yo tuve una experiencia hace poquito, y me fui a una parte inclusive aquí mismo de la alcaldía y muy bonito, muy lujoso, pero la persona ósea mi momento de verdad que fue la persona que me atendió cuando yo llegue, ósea la niña ni siquiera me miro a la cara, estaba hablando por teléfono y ósea a hablar cosas que eran como personales, digamos que y yo creo que pues no le puedes tu impedir a chicas, ósea digamos que es incómodo pero de todos modos hace parte mí, es mi equipo de trabajo, es mi representación, yo también tengo que motivar a mi equipo que la orientación al servicio es fundamental y el servicio no es solamente que le venda yo un paquete, que yo le conteste una llamada, no el servicio es integral y lo cuanta todo, lo digo todo mi equipo, ósea creería yo que es una cualidad importante..</p> <p>[Libardo] ósea una cualidad importante, ya se dijo que es orientación al servicio, cualidad yo digo que es eh identificarse cierto, eh identificarse para transformar, identificar qué es lo que vamos a formar,</p>	Vocación de Servicio	

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
955 956 957 958 959 960 961 962 963 964 965 966 967 968 969 970 971 972 973 974 975 976 977 978 979 980 981 982 983 984 985 986 987 988 989 990 991 992 993 994	<p>que es lo que vamos a transformar cierto?, identificar eso y transformarlo de la mejor manera, una de las cualidades es identificarlo y saber llegar a donde queremos llegar. ¿Qué más cualidades? Otras cualidades es el saber cómo hacerlo, el cómo, y para tener el cómo, hay que tener los conocimientos necesarios.</p> <p>Ahora a nosotros nos están hablando de Barranquilla en las Mipymes turísticas de Barranquilla, ¿cierto?, pero como, ¿cómo esas Mipymes turísticas de Barranquilla logran lo que quieren? Por ejemplo, yo tengo, yo monto una agencia de viajes, pero ¿Qué quiero hacer en mi agencia de viajes? Bueno, yo quiero vender emisivos en Colombia, y digo venga le vendo Panamá, le vendo Miami, le vendo Europa, le vendo Barcelona, ¿cierto? Pero ósea si, dependiendo de lo que yo quiero, ósea si yo quiero vender mi destino, que se desarrolle mi ciudad, quiero que se desarrolle mi país, quiero que se potencialice en lo turístico, ¿verdad? Estamos creciendo en hoteles en Barranquilla, hay full hoteles y uno dice ey: pellízquense los hoteles también y vamos a unirnos, porque si ellos tienen noches vendidas, camas vendidas, entonces para el negocio también van a necesitar otras cosas... dependiendo de qué es lo que nosotros tenemos ósea que es lo que quiere mi negocio, ósea que es lo que debo hacer, ¿verdad? Ahí entonces si diríamos bueno ahí e cuáles son los criterios que es lo que realmente vamos a transformar ósea entre los que estamos a donde queremos avanzar para poder desarrollarnos.</p> <p>[José] Aparte de que conozcamos digamos cada una de las fortalezas de nuestras empresas y conozcamos a profundidad bien nuestro destino, toda la cadena de valor del sector turismo crece y se favorece,</p>	<p>Saber Hacer</p> <p>Transformar</p>	<p>Vocación de servicio</p>

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
995 996 997 998 999 1000 1001 1002 1003 1004 1005 1006 1007 1008 1009 1010 1011 1012 1013 1014	<p>lo que Libardo decía, ósea si nuestros hoteles están llenos, se benefician las agencias de viaje y el sector de transporte porque sabemos que esas personas tienen que contratar a un vehículo, ósea contactarse con el gerente en taxi, tienen que salir a gastar, entonces estamos hablando que toda esa cadena debe ser una oferta complementaria, tal y como lo decía Jeison al principio, se ve favorecida. Entonces esas características de ese liderazgo transformacional van mucho al tema de ser motivador de todo el capital humano que desde la empresa poder entrar el tema de la disciplina, el tema de tener también la capacidad para afrontar y acatarse a todos los cambios que día a día generan, y el riesgo en el tema de que sabemos cómo afrontamos tanto la parte negativa como la parte positiva de los negocios.</p>	Valor del sector turismo	<p>Factor de Habilidades Gerenciales</p> <p>Componentes del Liderazgo Transformacional</p> <p>Tipos de Habilidades Gerenciales</p> <p>Características del Liderazgo Transformacional</p>
1015 1016 1017 1018 1019 1020 1021 1022 1023 1024 1025 1026 1027 1028 1029 1030 1031 1032 1033	<p>[Leonardo] Alguno más tiene alguna cualidad, que deba tener un líder transformacional?</p> <p>[Natalie] Yo digo pues, ya dijimos todo, ser creativo, ser inspirador, transformar.</p> <p>[Jeison] y es un mensaje también para los próximos profesionales que salen de la universidad, tienen que ser muy dinámico, emprendedor, porque es que hay que estar innovando, porque ya no queremos el mismo city tour de la ciudad, ya no queremos el mismo servicio, entonces siempre estar consultando con los turistas, entonces el llamado al ser muy dinámico y cambiar ese chip de que en Barranquilla no hay nada que hacer.</p> <p>[Libardo] Si claro si claro, porque es que ya las hay.</p>	Motivar al talento	<p>Tipos y factores de las habilidades Gerenciales</p> <p>Componentes y Características del Liderazgo Transformacional</p>

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
1034 1035 1036	[Jeison] Es la tarea de todos y que todos digan es dinámico.		Tipos de Habilidades Gerenciales
1037 1038 1039	[Libardo] como dice la profesora Beatriz, que hay un tour, un tour por allá y esa vaina tiene un rio y huele a feo, entonces, pero es súper bacano chévere, que te hacen, te ponen una comida espectacular esa vaina, entonces que es lo que hay que hacer, eso.		
1040 1041 1042	[Leonardo] Bueno ya para concluir, ustedes han hablado acerca del tema de las habilidades gerenciales entonces me gustaría conocer de ustedes	Capacitación	Características del Liderazgo Transformacional
1043 1044		Conocimiento	
1045 1046 1047 1048 1049 1050 1051	Cómo estas habilidades (Las que hemos comentado) pueden ser una herramienta para fortalecer el liderazgo transformacional (en la perspectiva de los gerentes) en las Mipymes Turísticas de Barranquilla.	Cambiar la mentalidad	Tipos y factores de las habilidades Gerenciales
1052 1053 1054 1055	[Natalie] pues en mi caso, todo lo que hemos hablado, lo hablo porque finalmente lo aplique en el hotel que nosotros abrimos y eso influyó mucho pues para tener un muy buen resultado todas esas habilidades, el poder escuchar a la gente, el poder aprender más de la cultura, el poder ser creativos, el innovar, el adaptarse e inspirar me sirvió mucho a mí personalmente y a mi equipo para poder lograr los objetivos que nos habíamos propuesto desde el inicio, tanto así que nosotros cumplimos con la norma que no se si la conocen, la NTS 002 que cumplimos a cabalidad y ya fuimos auditados y es un logro muy importante para nosotros porque estamos contribuyendo no solo a que nuestro hotel preste un servicio de calidad sino que se pueda ofrecer la cultura de Barranquilla a todas las personas que nos visitan a nosotros eh en el hotel, es más, nosotros les	Ver los problemas en forma positiva	
1056 1057		Actitud	Componentes y Características del Liderazgo Transformacional
1058 1059		Cosas nuevas	
1060 1061 1062 1063 1064 1065		Conocimiento	
1066 1067 1068 1069		Habilidades Interpersonales	
		Información	

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
<p>1070</p> <p>1071</p> <p>1072</p> <p>1073</p> <p>1074</p> <p>1075</p> <p>1076</p> <p>1777</p> <p>1078</p> <p>1079</p> <p>1080</p> <p>1081</p> <p>1082</p> <p>1083</p> <p>1084</p> <p>1085</p> <p>1086</p> <p>1087</p> <p>1088</p> <p>1089</p> <p>1090</p> <p>1091</p> <p>1092</p> <p>1093</p> <p>1094</p> <p>1095</p> <p>1096</p> <p>1097</p> <p>1098</p> <p>1099</p> <p>1100</p> <p>1101</p> <p>1102</p> <p>1103</p> <p>1104</p> <p>1105</p> <p>1106</p> <p>1107</p>	<p>asesoramos a donde pueden ir y si necesitan a una persona para que les haga un tour, pues también lo buscamos, no lo hacemos nosotros pero si los vamos direccionando, entonces la gente se siente más acompañada, se sienten como en casa, entonces si sirve. Igual esto en todos los días se aprende, todos los días ehh uno va a ver comportamientos totalmente diferentes y hasta los mismos clientes que le enseñan a uno y lo ayudan a mejorar, entonces es un complemento.</p> <p>[Libardo]: bueno en mi caso si, eh hemos crecido y nos hemos desarrollado gracias a, bueno gracias a estas habilidades verdad, que ahorita mismo las mencionamos porque estamos acá, pero normalmente las hacemos de una manera que no sabemos que las estamos haciendo, pero mirándolo desde este punto de vista, entonces eh lo que dice ella si eh las habilidades han servido para decir que aquí en Barranquilla se cuenta con este tipo de equipo, y con los de afuera a nivel nacional que se ve que Colombia es un país que no es violento, que eh entonces que aquí no vengán como ciertos Holandeses que dicen: no es que nos han dicho que en Colombia debemos tener cuidado, hemos recibido turistas desde el eje cafetero, desde Boyacá, Santa Marta, eh y en Barranquilla eh siempre hemos dado un buen servicio y como te dije ahorita nosotros no vendemos un tiquete, no vendemos un hotel, nosotros vendemos felicidad, vendemos sabrosura, entonces de eso se trata verdad eh como nosotros hemos entendido esa parte y hemos transformado en que estamos vendiendo servicios y servicios de calidad eh cierto?</p> <p>Ahorita recibimos a una familia que viene de Bucaramanga que tenían rato que no</p>	<p>Octava Pregunta</p>	

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
1109 1110 1111 1112 1113 1114 1115 1116 1117 1118 1119 1120 1121 1122 1123	venían a Barranquilla e inclusive no sabían que Barranquilla tenía mar, los lleve allá a Salgar, y quedaron encantados. Así que Barranquilla tiene mar y no lo potenciamos, ósea no lo vendemos como tal. Ellos quedaron fascinados, que no tienen problemas con la ciudad, que no tienen problemas con la inseguridad, eh la visita en el sector donde se bajaron muy bueno, pudieron caminar, hablar, quedarse hasta tarde, la comida súper bien. Entonces nos estamos dando cuenta desde las ventas, que son cosas que no hacíamos como lo que hablo José de disciplina, hay que ser disciplinados en todas estas cosas para llegar a nuestras metas y bueno si, nosotros hemos desarrollado y hemos crecido mucho.	Poder Escuchar Ser Creativo Innovar Adaptarse Inspirar	Tipos de Habilidades Gerenciales Características del Liderazgo Transformacional
1124 1125 1126 1127 1128 1129 1130 1131 1132 1133 1134 1135 1136 1137 1138 1139 1140 1141 1142 1143 1144 1145	[Jackelin] Yo quería agregar en el tema de la adaptabilidad y de la flexibilidad, algo muy importante del turismo influyente que hace parte de esto, es que hace poco, digamos, la comunidad gay no había cabida acá pues puntualmente en Barranquilla hay el evento de todo y hay los rey momo, los gay, pero no lo había como oficializado y muy bien estructurado, y ya estamos entrando como en esa parte del turismo incluyente como igual para las personas discapacitadas, entonces también hace parte como de ese cambio, ósea no solamente estamos pensando como es, sino que eso también hace parte como componente del liderazgo transformacional. [Leonardo] ¿Alguien más quiere aportar algo? Bueno, quiero decirles que hemos finalizado este Focus group en el cual estábamos analizando dos variables, categorías: Habilidades gerenciales vs el liderazgo transformacional dentro de sus organizaciones. Les agradezco mucho que	Disciplina	Tipos y factores de las habilidades Gerenciales Componentes y Características del Liderazgo Transformacional

No	Transcripción Focus Group	Codificación	Subcategorías Emergentes
1146 1147 1148 1149 1150	hayan participado, que hayan podido ofrecernos sus percepciones, para nosotros como academia, como Universidad del Atlántico, como investigadores es muy importante-GRACIAS	Flexibilidad y Adaptabilidad	

Elaboración Propia (2018)

Memorando Único. Realizado el 10 de noviembre 2018, con base a Focus Group, realizado el 26 de octubre, a las 10: 20 en la Independencia Fluvial calle 30 # 46-10.

En la fecha señalada se reunieron 5 profesionales conocedores todos del área turística, representantes de diferentes empresas y modelos de negocio que prestan servicios turísticos en la ciudad de Barranquilla, para realizar un Focus Group, con la finalidad de conocer a profundidad la concepción de los participantes sobre las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Fortalecimiento del Liderazgo Transformacional en Mipymes de Barranquilla Colombia.

Los profesionales participantes en el referido evento fueron los siguientes: Jackelin Villanueva de la Agencia de viajes Interdestinos Colombia; Natalia Pérez representante del Hotel boutique sofichic; Libardo Sierra perteneciente a la Agencia de viajes Tres Perlas Ltda. A esta tríada de empresarios se suman dos representantes del estamento Distrital: Jeison Fonnegra y José Blanco, ambos de la Secretaria Distrital de Patrimonio, cultura y Turismo. Este Focus Group contó con la dirección del Dr. Leonardo Niebles, Docente e Investigador de la Universidad del Atlántico.

Cabe destacar, que el mencionado evento transcurrió en un ambiente participativo y de colaboración, así como en el interés pleno de socializar la información, al igual que las percepciones individuales, en cuanto a las categorías Habilidades Gerenciales y Liderazgo Transformacional. El mismo transcurrió en torno a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál consideran ustedes es la definición más específica de lo que es un gerente?

Esta es una interrogante que les atañe directamente a los participantes, porque alude a su desempeño. La primera persona en participar es la Licenciada Natalia, quien enfocó su definición hacia valores, como el compromiso, el establecimiento de objetivos y metas; la conformación de un equipo de trabajo, consolidación de los canales de comunicación; pero, se consideran particularmente interesantes las siguientes expresiones: “para mi ser líder, es tratar muy bien a la gente y tener un compromiso claro de qué es lo que se quiere, las metas claras de qué es lo que se quiere lograr con, en mi caso, pues un hotel”. (Líneas 174 a la 178). Sus afirmaciones encontraron eco en sus compañeros quienes en sus observaciones hicieron referencia a lo expresado por Natalia.

Por su parte, el Sr. Jeison, de la Secretaría Distrital de Patrimonio, Cultura y Turismo, sumó a lo expresado por los representantes de Mipymes turísticas, su opinión de que un gerente debe diferenciar entre “ser jefe y ser un líder...un líder siempre debe ser inspirador, es decir, motivar a las demás personas o a los colaboradores” (líneas 207 y 208), igualmente visualizó al gerente como “una persona con pensamiento integral” (Líneas 212 y 213). A sus juicios se sumó las consideraciones del Sr. José Blanco, quien apuntó al incentivo y fortalecimiento del trabajo en equipo.

Las afirmaciones realizadas se enfocan hacia los tipos y factores de las habilidades Gerenciales, así como a los componentes y características del Liderazgo Transformacional, en una suerte de vinculación transversal, que se manifiesta en una percepción de lo que es, debe ser, además caracteriza a un gerente.

Es particularmente importante que los entrevistados inician su definición con la palabra compromiso, visto este como un valor importante para un gerente habilidoso, al ser un valor hace parte de la Ética; y esta última, es una de las características que describen el liderazgo organizacional. Asimismo, aspectos como la formulación de objetivos y metas, el saber hacer, así como la conformación de equipos de trabajo constituyen elementos correspondientes a los tipos de habilidades gerenciales; pero también a los factores que las conforman.

Iguales potencialidades tienen el aporte de Jeison y José Blanco de la Secretaría Distrital de Patrimonio, Cultura y Turismo, que plantean la diferenciación entre jefe y líder, el pensamiento integral, la motivación, al igual que el fortalecimiento de los equipos de trabajo.

De lo expuesto se infiere las primeras subcategorías emergentes:

- Tipos de Habilidades Gerenciales.
- Factores que conforman las Habilidades Gerenciales.
- Componentes del Liderazgo Transformacional.
- Características del Liderazgo Transformacional.

Cabe mencionar, que gran parte del desarrollo de las entrevistas transcurren en torno a estas subcategorías, dados los variados elementos que las conforman, tienen la particularidad de agrupar una importante porción de los aspectos esbozados por los entrevistados.

2. Puede explicar ¿qué entiende por Habilidades Gerenciales?

Cada uno de los participantes expuso su propia definición sobre cómo entiende las habilidades gerenciales, así se tiene que, para el Sr. Libardo, “las habilidades gerenciales es el poder, bueno es el conocimiento que se tenga al respecto de lo que se está haciendo” (Líneas desde 244 a 246), esgrimiendo que la habilidad pasa por la facultad de poder hacer y esta a su juicio, se fundamenta en el conocimiento. A lo expresado le agrega que “las habilidades de ese gerente es saber solucionar, saber manejar y saber administrar” (251 a

253).

Sus afirmaciones se pueden enmarcar en los tipos de habilidades gerenciales descritas como “técnicas”, pero en su última expresión, en la que apunta hacia la palabra solucionar correspondería al tipo de habilidad denominada como “diseño”. En cuanto al conocimiento este participante abre la puerta a la gestión del conocimiento al expresar la necesidad del mismo como base de la habilidad gerencial.

Por otra parte, Natalia, se refiere a estas como “capacidades que tiene el gerente para liderar... para la toma de decisiones, para el manejo de los recursos humanos... el liderazgo que requiere manejar una empresa porque es difícil, uno aprende hasta de legislar” (Líneas de la 267 a la 274). Para esta participante el liderazgo se constituye en una habilidad, destreza o capacidad, al igual que la toma de decisiones, ambas constituyen factores que conforman las habilidades gerenciales.

Seguidamente, Jackelin, dice entenderlas “como el conjunto de competencias que tenemos cada uno de nosotros, que digamos, aplicamos en determinado contexto donde nos encontremos desarrollando todo lo que es la parte de nuestro conocimiento cognitivo e igual con liderazgo”. (Líneas de la 282 a la 290). La participante asoma dos nuevos elementos y estos son el aprendizaje y el contexto, los cuales ejercen influencia en el accionar gerencial. La primera, es decir, el aprendizaje juega un papel protagónico en la gestión del conocimiento, la capacitación y actualización de gerentes y colaboradores.

En ese orden de ideas, los representantes de la Secretaría Distrital de Patrimonio Cultura y Turismo, los señores José y Jeison, las percibe “como os esos conocimientos competentes de digamos de cada líder, o de cada gerente o de cada como decía Jeison, colaborador”, (299 a 302), pues piensan que “las habilidades gerenciales las puede despertar cualquier líder de cada área o cualquier colaborador”. (De 307 a 312). Como se percibe, sus consideraciones son coincidentes con las aportadas por los empresarios.

3. ¿Qué habilidades consideran debe poseer un gerente de las Mipymes Turísticas de Barranquilla?

El interrogante busca determinar cómo conciben las habilidades y cuáles a su criterio deben ser catalogadas como tal. En ese contexto Natalia, explica los conceptos expuestos en la fase teórico referencial, a continuación, sus expresiones:

Es que las habilidades son habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades de conceptos, que es lo que yo digo, las habilidades las va adquiriendo uno, o sea, son muchas cosas al mismo tiempo. Digamos en las técnicas, aprender todo el manejo de los procesos, el manejo contable, manejo de cómo negociar con otras empresas, las estrategias que se van a manejar para poder sacar por oferta al mercado, para atraer más clientes o la habilidad, pues humana, con todo el personal con el que uno trabaja y hasta con los mismos clientes, el poder prestarles un buen servicio, lo que el cliente dice, pueda regresar, nos pueda recomendar, que le podamos brindar un servicio de calidad, porque es un complemento de todo, tanto de la gente que trabaja con uno, desde la camarera que atiende al señor, hasta el señor de vigilancia que está recibiendo, entonces sería como todas las que hemos mencionado

anteriormente, un complemento de muchas cosas. (Desde la línea 394 hasta la 417)

Como se aprecia, en sus declaraciones hace una exposición de las definiciones clásicas en cuanto a Habilidades Gerenciales se tiene, en contraposición el Sr. Libardo, ante esta interrogante declara que la habilidad más relevante sería identificar las debilidades y crear las estrategias para fortalecer dichos aspectos.

Jackelin hace alusión al establecimiento de alianzas, aspecto muy relevante por tratarse de Mipymes, organizaciones que tienen en la Asociatividad, fórmulas para el establecimiento de alianzas con otras empresas, lo que les permitirá optimizar sus niveles de competitividad, reducir costos, intercambio perenne de conocimientos, lo que favoreciendo los resultados.

4. ¿Qué factores facilitan el desarrollo de las habilidades gerenciales en las Mipymes Turísticas de Barranquilla?

Los factores, a la luz de los autores consultados en la fase teórico referencial, constituyen un elemento o circunstancia, la cual puede incidir en el logro de resultados; por ello, con la interrogante se busca determinar si los entrevistados comprenden y conocen los factores que conforman las habilidades gerenciales y cómo estos son percibidos.

En ese orden de ideas, Natalia piensa que son las personas y sus aportes al crecimiento de la Mipymes el factor más importante. Su respuesta parece escueta, ya que en lo sucesivo indica en forma constante sobre la importancia del trabajo en equipo. El talento humano es por sí solo determinante para el desarrollo y consolidación de una organización; por ello, su respuesta resulta en esta área limitada. (Líneas 653 a la 667)

Las indicaciones propuestas por Natalia son ratificadas por Libardo, quien explica que convocar sectores o grupos de interés al turismo sería para este participante, un factor importante a desarrollar (Líneas 653 a la 654), sin embargo, su exposición es poco clara, pero sugieren su relación con el liderazgo, los procesos comunicacionales y persuasivos.

Asimismo, las expresiones de Jackelin, proponen la visión estratégica, el trabajo en equipo y el esfuerzo extra, específicamente el que reclama ir “un poquito más allá...energía... buscando nuevos mercados, contando pues, con la parte de la innovación; también, la parte competitiva, precios competitivos, toda esta cuestión; pero, siempre con esa visión estratégica, de lo que puede ser generar valor tanto en ingresos como también para la ciudad, pues pensaría yo que la visión estratégica sería algo fundamental”. (Líneas 676 a la 692)

Seguidamente, José expresó que son: conocimiento del entorno, la capacidad de planear, la capacidad de trabajar, el trabajo en equipo “y de hacer equipo, que va mucho con el tema del capital humano que desde cada empresa pueda un gerente estar en su equipo”. Se colige que sus manifestaciones convergen con características que describen el Liderazgo Transformacional y con factores que configuran las Habilidades Gerenciales.

Vale mencionar, que pese a la poca claridad o comprensión de la interrogante, los

participantes continúan apuntando hacia elementos coincidentes con los tipos y factores de las habilidades gerenciales y los componentes y características del Liderazgo Transformacional.

5. ¿Cómo definiría usted el liderazgo transformacional?

En esta oportunidad inicia la disertación el Sr. José, de la Secretaría Distrital de Patrimonio, cultura y Turismo, quien considera que se define a través de esa

“persona que tiene la capacidad de generarles un cambio de mentalidad, de chispa a todo su digamos a su equipo, su grupo de trabajo...liderazgo transformacional es eso, ósea la capacidad de, llamemos al emprendedor o gerente o colaborador de transformar, y que ese mismo trabajador, que esas personas puedan adaptarse a los cambios que se generan en el día a día en una empresa, o en un destino en este caso”. (Líneas 697 a la 708).

Por su parte, Jeison también miembro de la mencionada Secretaría, expresa textualmente que el “líder inspira en los demás, se habla de liderazgo transformacional, por ejemplo cuando se llega al tema de gestión humana” (Líneas 716 a la 719). Ambos funcionarios reflejan tener un claro enfoque en lo referente a la definición del Liderazgo Transformacional, mencionando uno de los componentes de esta categoría.

En concordancia con la interrogante, Natalie describe la categoría como una “capacidad que se tiene para influir en las demás personas y que cambien en su forma de pensar en pro de lo que uno quiere o lo que se quiere lograr. Influir en ellos para lograr de forma positiva para lograr los objetivos que se quieren tener... transformar la mentalidad de todos” (Líneas 709 a la 715). Esta exposición, alude al liderazgo y el poder de influir en función del cambio de actitud. El aporte de Jackelin, trae a colación aspectos como la adaptabilidad y la flexibilidad, la apertura al cambio, capacidad de reacción inmediata. (Líneas 740 a la 749).

6. ¿Cuáles son, a su criterio, los componentes del Liderazgo Transformacional en las Mipymes Turísticas de Barranquilla?

Ya para el momento de esta interrogante, era visible el cansancio de los participantes, lo que incidió en la calidad de las respuestas. También, se evidencia que su comprensión y conocimiento específico en referencia a componentes del Liderazgo Transformacional es escasa. En consecuencia, sus respuestas apuntaron hacia aspectos como: “la capacidad que tiene el líder de gerenciar, de direccionar, que lo hace ser transformacional” (Jeison. Líneas 763 a la 765). “Las costumbres, los modelos la innovación, lo nuevo esos son los componentes, no” (Libardo. Líneas 766 a la 768). Este último, aportó como nuevo elemento la innovación.

Las expresiones de Natalia infieren contradicción, pues reconoce no saber de qué se habla cuando se mencionan los componentes, para luego agregar que a su juicio son “la motivación, la capacitación y el poder adquirir día a día como más conocimiento que motive a las personas para cambiar la mentalidad de forma positiva”. (Libardo. Líneas 774

a la 780).

Jackelin, se orienta hacia la consideración de la actitud y el conocimiento como componentes del Liderazgo Transformacional, aludiendo la llegada de nuevas cosas y la posibilidad de relacionamiento con otros para optimizar las propias potencialidades para fomentar el turismo. También, suma a sus exposiciones lo que denomina como herramientas de trabajo entre las que menciona la información, el acompañamiento de entes gubernamentales, en la configuración de una articulación que coadyuve con el Liderazgo Transformacional. (Libardo. Líneas 781 a la 806).

7. ¿Cuáles son las características que a su criterio conforman el Liderazgo transformacional en las Mipymes Turísticas de Barranquilla?

A consideración del investigador, continúa la coincidencia y reiteración de ideas, consecuencia del cansancio; por tanto, aparecen nuevamente elementos como la adaptabilidad al cambio, la capacidad de gestión, la identificación de las oportunidades, la capacitación, la Gestión del Talento Humano y la orientación al servicio.

8. ¿Cómo cree que estas habilidades pueden ser una herramienta para fortalecer el liderazgo transformacional en las Mipymes Turísticas de Barranquilla?

Finalmente, se presenta la interrogante 8, esta precisa conocer cómo perciben los entrevistados la relación entre las categorías en estudio. Así se tiene que Natalia, lejos de mencionar la relación, mencionó nuevos elementos muy interesantes, dado el contexto de la interrogante: “el poder escuchar a la gente, el poder aprender más de la cultura, el poder ser creativos, el innovar, el adaptarse e inspirar me sirvió mucho a mí personalmente y a mi equipo para poder lograr los objetivos” (Libardo. Líneas 1041 a la 1050).

Por otro lado, Libardo, resumió su intervención indicando la necesidad de resolver situaciones problemáticas que afectarían el efectivo desarrollo de sus negocios y les permitiría brindar un servicio de calidad. Por su parte, Jackelin apunto hacia repetir la importancia de la adaptabilidad y los tipos de turismo, como forma para atraer mercado, así como resaltar las potencialidades turísticas de Barranquilla, entre las que destacan sus carnavales.

A las subcategorías emergentes ya mencionadas se suman las siguientes: Capacitación, Colaboradores, Liderazgo Compartido, Aprendizaje, Innovar, Acompañamiento del Estado, Gestión del Cambio, Gestión del conocimiento, Gestión del Talento Humano, Asociatividad Empresarial, Competitividad, Tipos de Turismo, Fortalecimiento del turismo, Gestión de la Incertidumbre, Motivación.

6. Contratación de Resultados.

En concordancia con el método mixto, así como con el diseño seleccionado, es decir, el denominado por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 557), como diseño de triangulación concurrente (DITRIAC); a continuación, se presentará un contraste directo de resultados derivados de la “recolección de datos cuantitativos con resultados de la recolección de datos cualitativos”. Este diseño se fundamenta en la triangulación, como sustento de su validez cruzada o de criterio, como mecanismo para garantizar el rigor científico de los descubrimientos o evidencias.

Es por ello, que en función de la metodología propuesta por el diseño DITRIAC, se creó un cuestionario para la recolección de datos cuantitativos y 8 interrogantes que conformaron el guión de entrevista a profundidad y abierta, que se implementó para recabar información cualitativa. El fundamento teórico de estos instrumentos parte del Marco Teórico Referencial, contemplado en el Capítulo II, en el que se determinaron dimensiones (desde el enfoque cuantitativo) y Subcategorías (desde el enfoque cualitativo), las cuales constituyen elementos descriptores de las Variables / Categorías, es decir, las Habilidades Gerenciales y El Liderazgo Transformacional.

Es así como, el investigador ajustado al diseño de triangulación concurrente (DITRIAC), se realiza un contraste de los resultados obtenidos del tratamiento previo de ambas datas; o sea, “lado a lado”, como explica Creswell (2013) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 557), incluyendo los “resultados estadísticos de cada variable o hipótesis cuantitativa, seguidos por categorías y segmentos (citas) cualitativos, así como teoría fundamentada que confirme o no los descubrimientos cuantitativos. Una ventaja es que puede otorgar validez cruzada o de criterio”.

A continuación, se presenta la disertación generada por la comparación de los resultados obtenidos desde la perspectiva de ambos enfoques:

Para efectos del enfoque cuantitativo se propusieron 4 objetivos específicos orientados a la descripción de las variables y sus dimensiones; a saber, Habilidades Gerenciales, cuyas dimensiones son: tipos y factores, así como Liderazgo Transformacional, signada por las dimensiones: componentes y características. Asimismo, en cuanto al enfoque cualitativo se planteó solo un propósito, que a juicio del investigador, constituye el interés científico para este enfoque.

Cuadro No 37 Contrastación Enfoques.

Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo
Objetivo general: Analizar las habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las Mipymes turísticas de Barranquilla - Colombia.	Propósito Único: Comprender las habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las Mipymes turísticas.
Objetivos específicos	Interrogantes - Entrevista a profundidad
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los tipos de habilidades gerenciales. • Determinar los factores de las habilidades gerenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende por habilidades gerenciales? • ¿Qué tipo de habilidades gerenciales considera debe poseer un gerente? • ¿Qué factores facilitan el desarrollo de las habilidades gerenciales?
<ul style="list-style-type: none"> • Describir los componentes del liderazgo transformacional. • Identificar las características del liderazgo transformacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo definiría usted el liderazgo transformacional? • ¿Cuáles son, a su criterio, los componentes del liderazgo transformacional? • ¿Cuáles son las características que a su criterio conforman el liderazgo transformacional?
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación existente entre las habilidades gerenciales y el liderazgo transformacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo cree que las habilidades gerenciales pueden ser una herramienta para fortalecer el liderazgo transformacional?

Elaboración propia (2018)

6.1. Habilidades Gerenciales.

“Identificar los tipos de habilidades gerenciales”, es el primer objetivo de la variable Habilidades Gerenciales, esta generó para la elaboración del cuestionario 12 reactivos correspondientes a 4 indicadores que conforman la dimensión “Tipos”, estos, tal como se muestra en el cuadro número 37, cuenta con 2 interrogantes que hacen parte de la entrevista utilizada para ser aplicada en el Focus Group. Vale destacar, que la dimensión tipos, está conformada por los indicadores habilidades gerenciales: técnicas, conceptuales, interpersonales y de diseño. A continuación, se presenta en el cuadro número 38 el contraste de los resultados obtenidos a la luz de ambos enfoques:

Cuadro No 38 Tipos de Habilidades Gerenciales.

Cuantitativo		Cualitativo	Teóricos
Indicadores	Estadístico	Qué tipo de habilidades gerenciales debe poseer un gerente.	
Técnicas	4,5	Solo una de las participantes en el focus group, Natalia, quien definió los tipos de habilidades gerenciales, en forma semejante a la expresada por los teóricos citados en el marco teórico referencial; “es que las habilidades son habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades de conceptos, que es lo que yo digo, las habilidades las van adquiriendo” (Líneas del 394 al 399), Asimismo, todos participantes mocionaron como “tipos” aspectos como la creatividad, el trabajo en equipo, vocación al servicio. Todas estas hacen parte de la descripción aportada por los teóricos para caracterizar los indicadores. Subcategorías emergentes: Tipos de habilidades gerenciales, vocación de servicio, creatividad, trabajo en equipo.	Técnicas: “Conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas”. (Arroyo, 2012).
Interpersonal	4,8		Interpersonales: capacidad humana para trabajar eficientemente en equipo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación respetando la diversidad de necesidades, valores. (Arroyo, 2012).
Conceptuales	4,4		Conceptuales: destrezas que permiten al gerente observar la organización como un todo, en forma holística, precisando la interdependencia existente entre las partes que la conforman. (Arroyo, 2012).
De diseño	4,5		De diseño: capacidad para resolver problemas en beneficios de la empresa, niveles organizacionales superiores. Capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan. (Arroyo, 2012).
Promedio dimensión	4,6		
Rango	Muy presente		

Elaboración propia (2018)

En el cuadro número 38, se puede evidenciar que la medición de 244 gerentes de Mipymes turísticas que hacen vida económica en la ciudad de Barranquilla, expresaron

que consideran que los diferentes tipos de habilidades gerenciales se encuentran “Muy Presentes”, al calificar la media de la dimensión “tipos” 4, 6; asimismo, se puede observar que los restantes promedios superan al valor cuatro. De igual modo, sino todos los participantes del Focus Group, por lo menos una tiene conciencia plena de lo que son los tipos de habilidades gerenciales; sin embargo, al igual que en la medición cuantitativa, pese a todos consideran conocer lo que son y su valor en su desempeño.

En cuanto a la posición del teórico citado, los gerentes consultados no coinciden con las conceptualizaciones aportadas por estos, ello evidencia una ingente necesidad de gestionar la actualización de dichos conocimientos como mecanismo para optimizar el desempeño de los gerentes de Mipymes turísticas en Barranquilla Colombia.

El siguiente objetivo es: “Determinar los factores de las habilidades gerenciales”, segundo objetivo de la variable Habilidades Gerenciales, estas originaron para el cuestionario 21 reactivos pertenecientes a 7 indicadores que forman la dimensión “Factores”, estos como se puede observar en el cuadro número 37, tienen 1 interrogante espejo, que es parte del guión de entrevista a profundidad utilizada para ser aplicada en el Focus Group. La dimensión factores cuenta con los indicadores: comunicación, liderazgo, gestión emocional, creatividad, toma de decisiones, trabajo en equipo, negociación. Seguidamente, se muestran en el cuadro número 39 la contrastación de los resultados obtenidos:

Cuadro No 39 Factores de Habilidades Gerenciales.

Cuantitativo		Cualitativo	Teóricos
Indicadores	Estadístico		
Comunicación	4,7	<p>¿Cuáles son los factores que facilitan el desarrollo de habilidades gerenciales?</p> <p>Natalia: expresó que las personas y sus aportes al crecimiento, son los factores más importantes.</p>	<p>Comunicación: es un proceso complejo, importante para las relaciones interpersonales, ya que se comunican hechos, pensamientos, sentimientos, percepciones, puede ser oral, gestual y escrita. (Arroyo, 2012).</p>
Liderazgo	4,6	<p>Libardo coincide y suma a los factores elementos como: liderazgo, los procesos de comunicación y persuasivos.</p> <p>Jackeline: menciona: visión estratégica, el trabajo en equipo y el esfuerzo extra, innovación y competitividad. (Líneas 698 a la 715).</p>	<p>Liderazgo: destrezas para dirigir una organización, convencer y persuadir a que otros le sigan, logrando con ello que los colaboradores asuman la misión de la empresa, y cumplan con los objetivos de la misma, es a su juicio trascender. (Arroyo, 2012).</p>

Gestión de emociones	4,5	<p>José: expresó que son: conocimiento del entorno, la capacidad para planear, la capacidad de trabajar, el trabajo en equipo. (668 a la 675).</p> <p>Pese a la poca claridad o comprensión de la interrogante, los participantes continúan apuntando hacia elementos coincidentes con los tipos y factores de las habilidades gerenciales y los componentes y características de liderazgo transformacional.</p>	<p>Gestión de emociones: no se controlan, se gestionan. Su gestión eficiente es una habilidad deseable en gerentes exitosos, constituyen una guía para afrontar dificultades, frustraciones; fortalece para superar obstáculos, cambios e incertidumbre en forma inteligente. (Arroyo, 2012).</p>
Creatividad	4,6	<p>Subcategorías emergentes: Gestión del talento humano, visión estratégica, Innovación, competitividad, planificación, entre otros.</p>	<p>Creatividad: ser creativo, el cerebro humano requiere del equilibrio perfecto entre dos hemisferios, tanto el lógico como el creativo; forma entonces un componente básico del pensamiento humano que todos pueden aprender a buscar. (Arroyo, 2012).</p>
Toma de decisiones	4,6		<p>Toma de decisiones: habilidad para identificar problemas e implementar acciones, que conduzcan a la toma de decisiones de alta calidad y aceptación, cuyo modelo de liderazgo genere comportamientos creativos, así como comprometidos con los procesos productivos dentro de la organización. (Arroyo, 2012).</p>

Trabajo en equipo	4,8	<p>Trabajo en equipo: “sistema abierto y vivo”, que requiere de energía del ambiente para renovar sus recursos, y conservar saludable los procesos de sus interrelaciones internas. (Arroyo, 2012).</p> <p>Negociación: habilidad gerencial, la cual constiuye un “proceso continuo de relaciones e intercambios que presupone la existencia de una relación previa y de un deseo común de seguir manteniendo dicha relación en el futuro”. (Madrigal, 2009).</p>
Negociación	4,6	
Promedio dimensión	4,6	
Rango	Muy presente	

Elaboración propia (2018)

Se muestra en el cuadro número 39, que los gerentes de Mipymes turísticas piensan que la dimensión “factores” atinentes a las habilidades gerenciales, están “muy presentes” en su desempeño gerencial, dado el promedio que obtuvo de 4,5, en la medición estadística. Por su parte, el análisis interpretativo de los datos generados por la entrevista aplicada a los participantes del Focus Group, reflejó que los gerentes participantes no conocen los factores que configuran las Habilidades Gerenciales; sin embargo, proponen diversos elementos que a sus criterios constituyen factores relevantes a configurar las habilidades gerenciales.

Es propio mencionar, que los elementos propuestos por los participantes del Focus Group, tanto en la dimensión “Tipos” o en la dimensión “Factores” hacen parte de los indicadores de ambas. Es por ello, que estos se constituyen en Subcategorías Emergentes”, perfilados desde el enfoque cualitativo. Así se tiene, por ejemplo, que la comunicación y el trabajo en equipo corresponden a los indicadores de la dimensión Factores.

En ese orden de ideas, los gerentes consultados en el Focus Group, no coinciden con lo propuesto por Arroyo (2012), en cada uno de los factores medidos mencionados; es decir, comunicación, liderazgo, gestión emocional, trabajo en equipo, toma de decisiones o negociación, esta última, ausente de las propuestas. Por esta razón, despertó interrogantes en el investigador; pues, en la medición estadística cuantitativa, de acuerdo a los abordados, ambas dimensiones están por encima de la calificación 4, lo que determina su presencia en el accionar gerencial de los gerentes de Mipymes turísticas.

Cabe destacar, que un cuestionario cerrado no da a conocer a profundidad el entendimiento o concienciación que los encuestados tienen sobre las variables estudiadas; mientras que la interrogante de una entrevista a profundidad proporciona al investigador la posibilidad de conocer sus pensamientos, y alcances de su discernimiento.

6.2. Liderazgo Transformacional.

A continuación, en el cuadro número 40, se presenta el tercer objetivo, el cual expresa “Describir los componentes del liderazgo transformacional”, del mismo se generaron 12 reactivos correspondientes a la dimensión “Componentes”, que cuenta con 4 indicadores. Igualmente, se contrasta con las respuestas aportadas por gerentes de Mipymes turísticas a la interrogante “¿Cuáles son, a su criterio, los componentes del Liderazgo Transformacional?”.

Los indicadores que conforman la dimensión componentes del liderazgo transformacional son: influencia idealizada, liderazgo inspirador, estímulo intelectual y atención individualizada.

Cuadro No 40 Componentes Liderazgo Transformacional.

Cuantitativo		Cualitativo	Teóricos
Indicadores	Estadístico		
Influencia idealizada	4,4	¿Cuáles son a su criterio los componentes del liderazgo transformacional?	Influencia idealizada: capacidad para “evocar una visión y lograr confianza y el respeto de sus seguidores, está estrechamente relacionado con el compromiso emocional de los colaboradores”. (Palomo, 2010).
Liderazgo inspiracional	4,6	Jeison: “la capacidad que tiene el líder de gerenciar, de direccionar, que lo hace ser transformacional” (Líneas 789 a la 791).	Liderazgo inspiracional: capacidad del líder para comunicar una visión, generando pasión y entusiasmo hacia la misma. Desde su perspectiva el liderazgo inspiracional promueve el cambio de actitudes y comportamientos. (Palomo, 2010).

Estimulo intelectual	4,4	Libardo: “las constumbres, los modelos, la innovación, lo nuevo, esos son los componentes, no” (Líneas 792 a la 794).	<p>Estimulación intelectual: capacidad del líder para provocar en sus colaboradores que piensen en forma creativa e innovadora en la solución de circunstancias problemáticas, pero también para mejorar prácticas, diseñar nuevas estrategias, entre otros aspectos. (Palomo, 2010).</p> <p>Atención individualizada: capacidad de atender personalmente a cada miembro del equipo, resaltando la importancia de su contribución al éxito organizacional. Determinar las diferentes, necesidades y expectativas de cada colaborador y otorgándole responsabilidades. (Palomo, 2010).</p>
Consideración individualizada	4,7	Natalia: “la motivación, la capacitación y el poder adquirir día a día como más conocimiento que motive a las personas para cambiar la mentalidad de forma positiva”. (Líneas 800 a la 807)	
Promedio dimensión	4,5	Jackelin: se orienta hacia la consideración de la actitud y el conocimiento. Herramientas de trabajo entre las que menciona la información, el acompañamiento de entes gubernamentales, en la configuración de una articulación que coadyuve con el liderazgo transformacional.	
Rango	Muy presente	Subcategorías emergentes: Innovación, motivación, capacitación, conocimiento.	

Elaboración propia (2018)

En el cuadro número 40 se evidencia que los gerentes de Mipymes turísticas consideran que la dimensión “componentes” atinentes a la variable Liderazgo Transformacional”, están “muy presentes”, en su desempeño gerencial, dado el promedio que obtuvo de 4,5, en la medición estadística. Asimismo, el análisis interpretativo de los datos originados por la entrevista aplicada a los participantes del Focus Group, reflejó que los gerentes participantes no coinciden con las inferencias cuantitativas, ni con los aportes teóricos

esgrimidos por Palomo (2010); ya que, manifestaron otros elementos, que, si bien pueden enriquecer los conceptos, corresponden en sí a atributos que caracterizan otras dimensiones.

Cuadro No 41 Características del Liderazgo Transformacional.

Cuantitativo		Cualitativo	Teóricos
Indicadores	Estadístico		
Creatividad	4,5	<p>¿Cuáles son las características que conforman el liderazgo transformacional?</p>	<p>Creatividad: “los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones”. (Palomo, 2010).</p>
Interactividad	4,6	<p>Los aportes manifestados por los participantes en cuento a esta interrogante, se tornaron repetitivos. A consideración del investigador, continúa la coincidencia y reiteración de ideas, consecuencia del cansancio, por tanto aparecen nuevamente.</p>	<p>Interactividad: un líder interactivo obtiene mejores resultados, ya que conoce las “necesidades de sus colaboradores, deberá tener una postura de abierta participación y comunicación con los mismos. Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización”. (Palomo, 2010).</p>
Visión	4,6		<p>Visión: la efectividad del líder en comunicar y estimular la participación de sus colaboradores en la visión, esta a su juicio es la cualidad más significativa de un líder transformacional. (Palomo, 2010).</p>

Empowerment	4,4	<p>Subcategorías como: la adaptabilidad al cambio, la capacidad de gestión, la identificación de oportunidades, la capacitación, la gestión del talento humano y la orientación al servicio.</p>	<p>Empowerment: liderazgo compartido “necesidad de las organizaciones modernas. Una herramienta de gestión indispensable para lograr altos niveles de implicación y de satisfacción”. Esta radica en brindar libertad de acción a los colaboradores, permitiéndolos “asumir las responsabilidades de sus propias ideas/acciones”. (Palomo, 2010).</p>
Pasión	4,7		<p>Pasión: líder transformacional demuestra pasión con su misión y con las personas. La pasión es esencial por los grandes cometidos; sin pasión la dirección y la visión son muy efímeras. (Palomo, 2010).</p>
Ética	4,8		<p>Ética: “los líderes transformacionales deben ser éticos en cualquiera de las situaciones a las que se ven sometidos. Sus niveles de moralidad, tanto a la hora de conseguir los objetivos como a la hora de tomar decisiones, han de ser elevados, especialmente cuando repercute en las personas”. (Palomo, 2010).</p>
Promedio dimensión	4,6		
Rango	Muy presente		

Elaboración propia (2018)

El cuadro número 41, muestra que los gerentes de Mipymes turísticas piensan que la dimensión “características” concerniente a la variable Liderazgo Transformacional, están “muy presentes”, caracterizando su desempeño gerencial, debido al promedio que obtuvo de 4,6, en la medición estadística. Igualmente, el análisis interpretativo de los datos proporcionados por los entrevistados participantes del Focus Group, evidenció que los gerentes participantes entienden que es una característica; pero, no lograron focalizarlas en función de la categoría (desde el enfoque cualitativo) del Liderazgo Transformacional. Sin embargo, aportaron con algunas limitaciones, aspectos que considerarían son características del Liderazgo Transformacional.

Cabe destacar, que estos aspectos resultan repetitivos, pues, se han asignado a todas

las interrogantes. Todos los elementos propuestos son relevantes y enriquecedores, ya que, existen algunos de estos aspectos que describen ambas categorías, por ejemplo, la creatividad o el liderazgo; aunque, sin duda alguna tiene un valor diferente. Entre las subcategorías manifestadas se destacan: adaptabilidad al cambio, la capacidad de gestión, la identificación de las oportunidades, la capacitación, la Gestión del Talento Humano y la orientación al servicio. En consecuencia, las dimensiones componente y características, desde el enfoque cualitativo se constituye Subcategorías Emergentes”, perfilados desde el enfoque cualitativo.

Por otro lado, lo expuesto por los gerentes en el Focus Group, no coinciden con lo propuesto por Palomo (2010), pues se manifestaron aspectos relacionados, pero no que concretaran con los aportes teóricos referidos por el mencionado autor. Sin embargo, para el investigador, inquietan las marcadas diferencias entre los resultados de la medición estadística cuantitativa, de acuerdo a los abordados; ambas dimensiones están por encima de la calificación 4, lo que determina su presencia en el desempeño gerencial de los encuestados.

Por consiguiente, atribuye estas diferencias a las características de los cuestionarios cerrados, los cuales se resumen en 5 alternativas de respuesta, lo que le impide al investigador profundizar en el conocimiento del entrevistado. Por su parte, la entrevista de profundidad suministra al investigador la posibilidad de conocer las ideas y procesos de concienciación del entrevistado.

CAPÍTULO V

1. Lineamientos y Modelo Estratégico.

Para dar cumplimiento a los dos últimos objetivos de la presente investigación, en los cuales se expone: Generar lineamientos para el diseño de un programa de capacitación para la adquisición de habilidades gerenciales como herramientas para fortalecer el liderazgo transformacional y Diseñar un modelo estratégico para la gerencia de empresas turísticas; por eso, se presentan los lineamientos y el diseño del modelo estratégico propuesto por el investigador.

- **Introducción:**

Expuestos los hallazgos, a continuación, se proponen los lineamientos para el diseño de un programa de capacitación para la adquisición de habilidades gerenciales como herramientas para fortalecer el liderazgo transformacional Mipymes del Sector turístico de Barranquilla Colombia.

Los lineamientos estratégicos constituyen un conjunto de gestiones específicas, las cuales determinan el tiempo, manera, lugar, así como los mecanismos utilizados para acometer estrategias para el cumplimiento de objetivos previstos. Es por ello, que seguidamente, se presentan los lineamientos para el diseño de un programa de capacitación para la adquisición de habilidades gerenciales como herramientas para fortalecer el liderazgo transformacional Mipymes del Sector turístico de Barranquilla - Colombia.

Los mismos especificarán las pautas para el cumplimiento de responsabilidades individuales y colectivas orientadas a transformar en realidad la consecución de programas de capacitación destinados a la actualización profesional y la optimización de las habilidades gerenciales y el liderazgo transformacional, así como el fortalecimiento de Mipymes turísticas en Barranquilla - Colombia.

- **Justificación:**

Las Mipymes son una modalidad empresarial de gran impacto en Colombia dado sus aportes al desarrollo económico del país; así como, al crecimiento del PIB. De ahí que, que desde los años 70, son objeto de interés de los diferentes gobiernos Colombianos como fundamento para la creación de empleos. En este tipo de organizaciones se han evidenciado

deficiencias en cuanto a sus Habilidades Gerenciales, disminuyendo igualmente sus capacidades para liderar los equipos de trabajo desde una perspectiva transformacional. Fortalecerlos en un área tan sensible como lo es la gerencia, maximizaría las fortalezas de las Mipymes en especial aquellas que se dedican a la prestación de servicios turísticos.

Más aún, en una ciudad como Barranquilla, cuyas riquezas naturales, monumentos históricos, arquitectura, gastronomía, rica cultura y la excelencia de su gente, constituyen potencialidades de esta ciudad, apreciables para el desarrollo de Mipymes específicamente en el sector turístico; así como la procura en cuanto al desarrollo de habilidades gerenciales para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en aras del aprovechamiento económico y sustentable de las cualidades que caracterizan esta prodigiosa zona.

Lo expuesto hasta ahora esboza la justificación desde varios aspectos la realización de este papel de trabajo:

- **Práctico:** el fortalecimiento en cuanto a la gestión del conocimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas significa la revitalización profesional de un significativo reglón laboral en tan importante sector, como lo es el turismo, que para el Caribeño del departamento del Atlántico representa una herramienta para su desarrollo.
- **Económico:** la mejora profesional de los gerentes de Mipymes turísticas constituiría una garantía para que los servicios proporcionados por estas, contribuyan al fortalecimiento del sector de servicios turísticos, contribuyendo al desarrollo económico del país, el departamento y la ciudad.
- **Social:** Como resultado obvio de las anteriores, se encuentra el beneficio social como resultado del desarrollo económico, dentro del cual, el interés por la capacitación y mejora de los gerentes, garantizan la efectividad económica y operativa de este tipo de empresas, que es fundamento para encaminar a la nación hacia su desarrollo social.

- Objetivo General:

- Generar lineamientos para el diseño de un programa de capacitación para la adquisición de habilidades gerenciales como herramientas que fortalezcan el liderazgo transformacional Mipymes del Sector turístico de Barranquilla - Colombia.

- Objetivos Específicos:

- Identificar las necesidades de capacitación gerencial en Mipymes de Barranquilla Colombia.
- Diseñar programas de capacitación en torno a deficiencias previamente identificadas
- Hacer campañas de divulgación destinadas a fomentar la participación de gerentes de Mipymes en programas de capacitación.

- Lineamientos:

El cumplimiento de los objetivos señalados demanda la creación de los lineamientos o pautas a seguir para cumplir con los mismos:

- **Realizar diagnóstico de las necesidades en cuanto a capacitación gerencial en**

Mipymes de Barranquilla:

Un diagnóstico es la primera acción a tomar para determinar las necesidades, que en este caso son de capacitación gerencial. Por tanto, para consolidar este primer lineamiento se requiere del cumplimiento de los mencionados a continuación.

- **Realizar una data del número de Mipymes:**
También puede ser utilizada la data de otras organizaciones como la Cámara de Comercio, sin embargo, realizarla implicaría una inversión económica, como también mayor certidumbre en cuanto a la procedencia de los datos.
- **Efectuar una investigación de campo:**
Para determinar a cabalidad las necesidades de capacitación de los gerentes de las Mipymes.
- **Conformar un equipo multidisciplinario para el diseño de programas de capacitación sobre Habilidades Gerenciales:**
Un equipo conformado por facilitadores, diseñadores instruccionales, especialistas en las diversas áreas que conforman las habilidades gerenciales.
- **Diseñar los programas de capacitación:**
Se recomienda que el diseño de estos se ajuste a los requerimientos de los gerentes y propietarios de Mipymes.
- **Promover la investigación y socialización del conocimiento que configuran los programas de capacitación diseñados:**
Con el fin de proporcionar calidad u superioridad a los conocimientos
- **Campañas de difusión:**
Las campañas de difusión estarían orientadas a la promoción de los programas de capacitación, así como la importancia de optimizar las habilidades gerenciales en el desempeño del Gerente en Mipymes.
- Finalmente, se sugiere fomentar procesos asociativos como mecanismo para la implementación de los lineamientos anteriormente señalados.

2. Modelo Estratégico Gerencial para Mipymes Turísticas.

Las Mipymes son organizaciones que se definen dentro del territorio colombiano a través de la ley 905 del año 2004, que determina las particularidades constitutivas de este tipo de organizaciones (Ver Tabla 2), las cuales, pese a lo frecuente de su selección como forma de organización productiva, sus características la hacen una organización con necesidades específicas, así como con falencias a ser subsanadas, parte de ellas tratadas en la presente investigación.

Es por ello, que, a la luz de las características y necesidades de las Mipymes, el investigador se propone plantear un modelo estratégico específico para estas organizaciones productivas, especialmente aquellas orientadas a la prestación de servicios turísticos.

En ese sentido, un modelo que refiere una pauta a seguir, una manera a través de la cual se orientarán acciones para realizar determinadas actividades orientadas a la consecución de propósitos específicos. Cuando la palabra modelo se hace acompañar de lo estratégico, implica proporcionar efectividad a las pautas propuestas en función de los objetivos, visión, misión, así como los públicos de una determinada empresa, que en el caso que

ocupa al presente estudio son las Mipymes.

En ese orden de ideas, el investigador sugiere que el modelo a implementar en una Mipyme debe ajustarse a las características, así como las necesidades que caracteriza a la organización; por ello, a continuación propone un modelo conformado por XX fases, que su consideración constituirían un modelo estratégico empresarial apropiado para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas:

- Fase Preliminar:

Antes, se formaliza el proceso de planificación, a juicio del investigador, conviene se reflexione a profundidad sobre la organización; desde aquellos aspectos que conforman el ADN de la empresa, hasta aquellas formales que ubican al gerente sobre la realidad de con qué cuenta, y cuáles son las deficiencias a solventar. Se asemeja a realizar un inventario sobre los recursos materiales e intangibles con los que se cuenta para emprender con un proceso de planificación exitoso, pues se fundamenta en realidades. Esta conlleva hacia una visualización integral de la organización que está comprendida por las siguientes subfases:

- **Subfase Filosófica. ¿Quiénes somos?**
En esta, el proceso reflexivo recae en determinar aspectos fundamentales como: Misión, Visión, Valores, la Ética Organizacional, Objetivos, Políticas Empresariales, entre otros aspectos.
- **Delimitar el mercado. Público objetivo.**
Identificar cuál es el público objeto con el que se está trabajando.
- **Productos y servicios que presta la Mipyme turística.**
Realizar un inventario de los productos y servicios que ofrece la Mipymes turística.
- **Ventajas Competitivas que diferencian la organización.**
Entendidas como aquellas “características que la empresa debe y puede desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores”. (Porter, 2012)
- **Posicionamiento actual. Posicionamiento Deseado.**
Dónde se encuentra la Mipyme dentro del mercado y hacia dónde se quiere encaminar.

- Fase I: El análisis:

Realizada la fase preliminar, el siguiente paso es:

- **Análisis externo:** también conocido de entorno, se orienta hacia la identificación de fortalezas y debilidades; de acuerdo, a Huertas y Domínguez (2008, p. 22), éste se implementa desde dos enfoques, uno general y otro específico. El general está conformado por factores como el entorno, ya sea político, económico, sociocultural, medioambiental y tecnológico que caracterizan el área donde se ubica la empresa.

Por su parte, el específico se entiende como “aquel espacio externo que afecta al sector

económico” en el que la organización se mueve junto a su competencia. Ejemplariza los citados autores con los siguientes factores: “las dimensiones de la competencia, del mercado, las características de los clientes y de los proveedores, así como la existencia de productos sustitutivos y el grado de sustituibilidad de los mismos”.

En cuanto al entorno específico, Huertas y Domínguez (2008, p. 23), refieren las variables propuestas por Porter (2012) en el modelo de las cinco fuerzas:

- Competencia dentro de la industria: la intensa competencia dentro de un sector, puede ocasionar menores rentas, acercándose el sector a la “competencia perfecta”, descrita por los autores como aquella que “a medio y largo plazo los beneficios son iguales a cero. Con lo cual, es absolutamente imposible obtener beneficios empresariales. Beneficio empresarial \geq interés del mercado de renta fija + plus por riesgo asumido”.
- La posibilidad de irrupción de nuevos competidores dentro de la industria: lo que disminuirá su atractivo económico. Ello dependerá de las “barreras a la entrada que se hayan establecido en el sector” (p.24). Existen dos tipos de barreras: derivadas de la diferenciación o de las diferencias de costes.
- La existencia de productos sustitutivos: “son productos que satisfacen las mismas necesidades o realizan las mismas funciones. Cuanto mayor sea el número de sustitutivos, menor será el atractivo de la industria; puesto que, nos encontraremos con una demanda más elástica”.
- El poder de negociación de los clientes: “determinado básicamente por el número que constituye el mercado”.
- El poder negociador de los proveedores: “situación similar a la de los clientes y que dependerá del número de proveedores”.

- **Análisis Interno:** enfocado hacia el análisis de debilidades y fortalezas, Se inicia con la identificación de las mismas, así como la determinación para diseñar las alternativas destinadas a transformar las debilidades en fortalezas, y éstas últimas, encaminarlas a su potenciación. En cuanto al análisis interno, recomienda Huertas y Domínguez (2008, p. 26), efectuar el análisis comparando de la Mipyme con sus competencias inmediatas, con la empresa líder, ya que, se considera que su liderazgo obedece a que responde efectivamente a las expectativas del consumidor. Asimismo, explica que:

Las variables a comparar son, básicamente: la cuota de mercado, preferiblemente desagregada por productos y por segmentos de mercados, la imagen de marca y el posicionamiento de nuestros productos; en el ámbito operativo: indicadores de capacidad productiva, comercial, financiera, de los recursos humanos, etc.; y del control que realizamos sobre nuestra estructura de costes, productividad y calidad. (p.26)

Resalta el citado autor que una de las herramientas competitivas más relevantes para las empresas es el conocimiento; pues, este proporciona a las organizaciones de una “flexibilidad superior”, la cual le permite adaptarse al cambio inesperado del entorno, dada su capacidad para generar ideas innovadoras, evaluar su efectividad una vez implementadas.

Cabe destacar que de la implementación de la Fase Preliminar y el número 1, se deriva un diagnóstico que, a juicio del investigador, ha de ser cercano a la realidad o situación actual de la Mipyme. Se debe tener en cuenta, que la información generada en la Fase 1, representa la denominada matriz DOFA, es decir, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

CONCLUSIONES

La aplicación del método mixto en la presente investigación fortaleció el proyecto desde su inicio hasta la realización de las conclusiones, ya que le permitió al investigador, así como a los noveles investigadores, que denodadamente colaboraron con este estudio, a observar cuan diferentes pueden ser las percepciones de los entrevistados en función a instrumento aplicado.

Como ya se explicó en el cuerpo de la investigación, el método mixto consiste en la convergencia de la metodología cualitativa y cuantitativa en las fases que conforman la investigación, teniendo en la recolección, así como análisis de datos un impacto especialmente visible.

A ello obedece, la profunda diferencia entre los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos, a través de la aplicación de instrumentos diferenciados por el enfoque metodológico y aplicado a muestras de desigual tamaño, conformadas por personas diferentes; pero ambas constituidas por gerentes de Mipymes turísticas que hacen vida económica en la ciudad de Barranquilla.

- De ahí que, desde el enfoque cuantitativo el objetivo específico: “Identificar los tipos de habilidades gerenciales en Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia” se evidenció que los puntajes de los indicadores relacionados con la dimensión: tipos, en la que se observa que la mencionada dimensión posee un promedio de 4,6. Asimismo, los indicadores que la conforman obtuvieron porcentajes superiores a 4, ubicando la dimensión en la categoría de análisis, según baremo, como “muy presente”. De lo anterior, se infiere que tanto la dimensión como sus indicadores, dados los promedios arrojados, revelan que los diferentes tipos de habilidades gerenciales fueron concebidas por los gerentes encuestados como “muy presente” en el desempeño de su labor como gerentes en Mipymes turísticas.

Por su parte, el objetivo número 2, el cual expresa “Determinar los factores de las habilidades gerenciales en directivos de Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia”,

logro calificaciones similares al anterior. En este se comprobó que la dimensión: factores, en la que se observa que la mencionada dimensión posee una calificación cuantitativa definitiva de 4,6, que la ubica dentro de la categoría de análisis, según baremo, como “muy presente”. De igual modo, sus indicadores superaron el valor numérico de 4, 5; lo cual reveló que los diferentes factores que conforman las habilidades gerenciales fueron clasificados por los encuestados como “muy presente” en el desempeño de su labor como gerentes en Mipymes turísticas en Barranquilla.

Un orden similar describió el objetivo: “Describir los componentes del liderazgo transformacional en Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia”, en este los puntajes alcanzados por los indicadores relacionados con la dimensión: componentes, en la que se reflejó que la indicada dimensión, posee un promedio como calificación cuantitativa definitiva de 4,5, que la coloca dentro de la categoría de análisis, según baremo, como “muy presente”.

Por tanto, la calificación asignada a la dimensión componentes, producida por los promedios arrojados de cada indicador, revelan cómo los diferentes componentes de Liderazgo Transformacional fueron categorizados por los encuestados como “muy presente” en el desempeño de su labor como gerentes en Mipymes turísticas.

Por otra parte, el objetivo “Identificar características del liderazgo transformacional en Mipymes turísticas de Barranquilla”, en este los puntajes de los indicadores relacionados con la dimensión: características, en la que se observó que la referida dimensión posee una calificación cuantitativa definitiva de 4,6, que la coloca dentro de la categoría de análisis, según baremo, como “muy presente”. Igualmente, las calificaciones obtenidas por sus indicadores superan el valor numérico de 4,5, evidenciando una tendencia lineal positiva, y que son soportes de la media obtenida para la dimensión.

Por consiguiente, la calificación determinada a la dimensión características, producida por los promedios arrojados de cada indicador, revelan como las diferentes características de Liderazgo Transformacional fueron categorizadas por los encuestados como “muy presente” en el desempeño de su labor como gerentes en Mipymes turísticas.

En contraposición, el análisis cualitativo de los datos recabados a través del instrumento correspondiente al enfoque en cuestión, arrojó resultados diametralmente diferentes. Cabe anotar, que los profesionales entrevistados, todos gerentes de Mipymes turísticas, comprenden plenamente el significado de Habilidades Gerenciales y Liderazgo Transformacional; más sin embargo, sus tipos, factores, componentes y características no fueron precisados, y las disertaciones rondaron entre pocos elementos, los cuales fueron atribuidos a todas las respuestas. En muchos casos, las respuestas se desviaron a aspectos que no se relacionaban con las categorías objeto de estudio.

Sin embargo, mencionaron algunos elementos que enriquecieron la investigación, los cuales están relacionados con las dimensiones e indicadores; por consiguiente, estas pasaron a ser subcategorías emergentes, así como otros elementos con una visible incidencia en el desarrollo de las categorías Habilidades Gerenciales y Liderazgo Transformacional, tal es

el caso de subcategorías como:

- **Relación del Estado con Mipymes:** esta emerge del acompañamiento proporcionado por entes como la Secretaría Distrital de Patrimonio, Cultura y Turismo y el impacto que esta intervención del estado tuvo en el logro de objetivos por parte de Mipymes. Lo cual derivó en otras subcategorías como **acompañamiento o intervención del Estado**. Vistas como facilitadores del desarrollo de las empresas en sí mismas, y en consecuencia, son percibidas como coadyuvante para el desarrollo de habilidades o el liderazgo transformacional,
- **Gestión del cambio:** la capacidad para gestionar el cambio o la incertidumbre, vinculadas ampliamente, constituyen para las entrevistadas habilidades gerenciales imprescindibles. No obstante, estas también están relacionadas con el tipo de Habilidades Gerenciales denominadas como Interpersonales o humanas. De hecho, pueden relacionarse con el componente del Liderazgo Transformacional llamado como Liderazgo Inspiracional.
- **Gestión del Conocimiento:** esta se sugiere en las intervenciones como un factor relevante para la capacitación y actualización de gerentes; pero, igualmente de colaboradores, y de esta también, deriva en las exposiciones de los entrevistados la gestión del **Talento Humano**. Esta atención se ciñe al componente del Liderazgo Transformacional, atención personalizada y estimulación intelectual, pero además, corresponderían algunas características como el Empoderamiento, entre otros.
- **Visión innovadora del liderazgo:** de esta derivaron dos importantes aportes: la flexibilidad y la participación, vinculadas con las habilidades interpersonales o con el componente del Liderazgo Transformacional llamado Liderazgo inspiracional, entre otros.

En ese orden de ideas, también emergieron otras subcategorías, que si bien no corresponden a las categorías en estudio, se constituyen en una inquietud de los entrevistados por considerarlas como herramienta para alcanzar mayor efectividad en su desempeño como gerentes, entre estas se destacan la Asociatividad Empresarial y Proyección del Turismo en Barranquilla.

Cabe destacar, la transversalidad de las categorías con sus tipos, factores, componentes, así como las características, y cómo se evidencia su vinculación en la dinámica real vivida por los informantes; y cómo pese a no ser mencionadas en forma concreta, se aludió a estos elementos bajo otras nominaciones, que al final hacen parte de la configuración de nuevas conceptualizaciones sobre Habilidades Gerenciales y Liderazgo Transformacional.

En cuanto a la correlación, el resultado es coincidente para ambos enfoques, ya que, desde la perspectiva cuantitativa, se calculó el coeficiente de correlación Pearson, de acuerdo a lo postulado por Scotet (1999), a través del cual se ubicó el nivel de correlación de las variables de estudio dentro de un rango específico.

En consecuencia, producto de los valores numéricos alcanzados por cada variable, dichos resultados arrojaron una correlación de 0,95, ubicándola en el rango de “Muy Alta”, del cual se deriva que las Habilidades Gerenciales pueden incidir en el desarrollo y ejercicio del

Liderazgo Transformacional en Mipymes turísticas de Barranquilla Colombia. Desde la perspectiva cualitativa, unánimemente los entrevistados consideraron que las Habilidades Gerenciales inciden en el desarrollo del Liderazgo Transformacional.

RECOMENDACIONES

A la luz de lo expuesto, se proponen las siguientes recomendaciones:

Promover la organización de las Mipymes turísticas para la creación de entes destinados al desarrollo de programas de capacitación, modelos estratégicos de gestión, modelos alternativos de negocio, la innovación en procesos administrativos, producción de productos, entre otros aspectos de igual importancia, que le permitan fortalecer a estas organizaciones su papel empresarial dentro de la economía colombiana.

El establecimiento formal, en forma individual o en alianza entre Mipymes turísticas, del diseño de programas de capacitación, que les permita a los gerentes de las Mipymes adquirir, así como actualizar conocimientos relacionados con su desempeño como líderes de sus organizaciones.

Igualmente, diseñar programas de capacitación para todos los roles funcionales en las Mipymes turísticas, con el fin de fortalecer los servicios prestados por estas; el desempeño de su Talento Humano, el liderazgo participativo, la estabilidad financiera de las mismas, y su participación en la economía de Barranquilla y Colombia.

Crear en forma individual o en alianza entre Mipymes, entes destinados a la consolidación de las relaciones entre estas organizaciones y entidades gubernamentales, en el interés de formalizar el acompañamiento del Estado, a través de los estamentos de poder; es decir, local, regional o nacional. Promoviendo que la participación del Estado se cristalice en programas enfocados a la solución de requerimientos específicos de las Mipymes turísticas o su proyección como organizaciones que promueven el turismo en Barranquilla.

Realizar estudios constantes en cuanto a la medición cualitativa y cuantitativa de las variables / categorías Habilidades Gerenciales y Liderazgo Transformacional, a fin de conocer datos sobre estas y cómo afecta el efectivo desarrollo de las referidas organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, N (2013). *Líder Coach*. Editorial El Mercurio Aguilar. Ebook.
- Alcover de la H, C. (2012). *Liderazgo en equipos de trabajo. Psicología del Trabajo*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid – España.
- Asociación de Academias de la Lengua Española (2018). *Diccionario Real Academia Española*. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=HTiXnHN> Fecha: 20/07/2018
- Álvarez, A. (2014). *Programación Neurolingüística como Soporte Estratégico de las Habilidades Gerenciales en el Sector Farmacéutico del Estado Zulia*. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Belloso Chacín. Disponible en: <https://www.urbe.edu/portal-biblioteca/basesdedatos-urbe/tesis/> Fecha: 24/07/2018
- Arroyo T, Ruth (2012). *Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Eco Ediciones. Bogotá.
- Atehortúa H, F; Bustamante V, R y Valencia R, J (2008). *Sistema de Gestión Integral. Una sola Gestión, un solo Equipo*. Gestión y Conocimiento Ltda. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín Colombia
- Ayoub P, J (2011). *Estilos de Liderazgo y su Eficacia en la Administración Pública Mexicana*. Editorial Lulu Interprises Inc. Estados Unidos.
- Bass, B (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics. Volume 18, Issue 3, Winter 1990, Pages 19-31. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169090061S> Fecha: 20/07/2018
- Bonifaz V, C (2012). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Editorial Red Tercer Milenio. México. Disponible en: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo_de_habilidades_directivas.pdf Fecha 25/06/2018
- Brito. (1999). *Metodología. México*. Editorial Mc. Graw Hill
- Carnaval de Barranquilla SAS. (2018). Carnaval de Barranquilla. Obtenido de www.carnavaldebaranquilla.org

- Castillo N, M y Lozano C, M (2006). *Apuntes para la Investigación Turística*. Editorial CATurismo. Cuerpo Académico. Universidad. Universidad de Quintana Roo.
- Castro LL, L (2014). *Liderazgo Transformacional y Aprendizaje Organizacional del Personal Directivo en la Universidad Nacional del Callao*. Tesis Doctoral. Universidad de Dan Martín de Porres. Disponible en: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/2316> Fecha: 19/07/2018
- Ceñedo I, C y Cáceres M, M (2014). *Fundamentos Teóricos para la Implementación de la Didáctica en el Proceso de Enseñanza – Aprendizaje*. Universidad de Cien fuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
- Cervera C, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su Relación con el Liderazgo Transformacional en Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Disponible en: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2365/Cervera_cl.pdf;jsessionid=6A2E3E928F81AA1EF1F9A278588112ED?sequence=1 Fecha: 22/07/2018
- Díaz, M y Torrealba, R (2010). *La construcción Discursiva del concepto Gerencia*. Revista Ciencias de la Educación. Nro. 38. Universidad de Carabobo. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/417434> Fecha: 17/07/2018
- El Espectador (09 de febrero de 2018). *Colombia rompe récord con 6,5 millones de turistas extranjeros en 2017*. Disponible en: www.elespectador.com/
- Gallardo, V. (2009). *Liderazgo Transformador. Colección Acción Empresarial*. Editorial Empresarial. Madrid.
- García, L y Sánchez, R (2006). *Técnicas y Habilidades Directivas*. Escuela de Negocios. EOI. Disponible en: <https://www.eoi.es/es/file/18664/download?token=Rcp3EkIO> Fecha: 24/07/2018
- Gardner, H. E. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Hachette Uk.
- Gil J, I. (2014). *La comunidad como eje de intervención. Intervención Socio Comunitaria*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Publicaciones UNED. España.
- Goleman, D. (2012). *El Cerebro y la Inteligencia Emocional. Nuevos descubrimientos*. Editorial Grupo Zeta. Madrid.
- González A, A. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*. Editorial. Universidad del Norte. Barranquilla Colombia.
- Hellriegel D, Kaufman Py Woodman R (2004). *Comportamiento Organizacional*. International Thomson Editores. México.
- Hernández R, Fernández C y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Huertas G, R y Domínguez G, R (2008). *Decisiones Estratégicas para la Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios y Turísticas*. Ediciones Universitat Barcelona. Economía Empresa 4. Disponible en: <http://www.publicacions.ub.edu/refs/indices/06927.pdf> Fecha: 20/10/2018
- Jaramillo P, R. (2006). *La hora del turismo*. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- Koontz, H y Wehrich, H (2013). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de*

Innovación. Editorial Mc Graw Hill. México

- Leyva C, A, Espejel B, J y Cevazos A, J. (2017). *Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)*. Revista Perspectiva Empresarial. Vol. 2, Núm. 1. Disponible en: <http://rpe.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/119> 19/07/2018
- Madrigal T, B (2009). *Habilidades Directivas*. Editorial Mc Graw Hill. México
- Martínez S, M. (2004). *Orientación al Mercado. Un Modelo desde la Perspectiva de Aprendizaje Organizacional*. Universidad Autónoma de Aguas Calientes. México.
- Martínez, M. (2006). *Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa*. Revista SCIELO. Vol. 27. Disponible en: www.scielo.org.ve/scielo Fecha: 29/10/2018
- Menchén B, F. (2009). *La Creatividad y las Nuevas Tecnologías en las Organizaciones Modernas*. Editorial Díaz de Santos. España.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2018). *Ley 905 2004*. http://www.mincit.gov.co/publicaciones/13639/ley_mypime 19/07/2018
- Monje A, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía Didáctica*. Universidad Surcolombiana. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Programa de Comunicación Social y Periodismo. Disponible en: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf> Fecha: 24/07/2018
- Newstrom, J (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill. Educación. México.
- Nieto, V., Timoté, J. A., Sánchez, A. F., & Villarreal, S. (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta. Archivos de economía, 434, 1-48.
- Noguera T, J., Pitarch G, M y Esparcia P, J. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local*. Series Estudios y documentos 4. Universitat de Valencia.
- Noreña A, Alcaraz N, Rojas J, Rebolledo D. (2012) *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa*. Aquichan, vol. 12, núm. 3. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74124948006> Fecha: 29/10/2018
- Ordoñez R. (2010). *Cambio Creatividad e innovación*. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Organización Mundial del Turismo (2016). *¿Por qué el turismo? El turismo: un fenómeno económico y social*. Disponible en: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Palomo V, M (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial. España.
- Peña M, D. (2009). *Los instrumentos legales de la política turística como base para un turismo responsable y sostenible en Latinoamérica: análisis para Colombia, Perú, México y Honduras*.
- Pereda P, F. (2016). *Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*. Tesis Doctoral. Programa de Doctorado de la Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba. Disponible en: <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398> Fecha: 25/07/2018
- Porter, M. (2012). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

- Quintero R, J (2014). *Liderazgo Transformacional en Gerentes Educativos como Factor Fundamental de las Organizaciones Inteligentes en las Universidades. Caso: UNET*. Tesis Posdoctoral. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio. Coordinación General de Posgrado. Disponible en: <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/dialectica/article/viewFile/5230/2720> Fecha: 22/07/2018
- Ramírez F, M. (2011). *Investigación Cualitativa: definición y diseño. Investigación y práctica en la educación de personas adultas*. Ediciones Culturales Valencianas.
- Reguera, A. (2008). *Metodología de la investigación Lingüística*. Editorial Brujas. Córdoba - Argentina.
- Revista Semana (11 de marzo de 2017). *¿Colombia podrá ser una potencia turística?* <https://www.semana.com/economia/articulo/turismo-colombia-podria-ser-una-potencia/518110>
- Rojas, G. (2013). *Procesos Creativos en Investigación cualitativa. Volumen 2*. Fundación Naturaleza, Planeta y Vida. Instituto Internacional del Saber. España - Colombia - Portugal.
- Secretaría General del Senado (2018). *Ley 590 2000*. Congreso de la República de Colombia. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html 19/07/2018 19/07/2018
- Sánchez G, R. (2014). *Gestión y Psicología en Empresas y Organizaciones*. ESIC. Editorial. Madrid - España.
- Scotet, M. (1999). *Estadística Psicoeducativa*. Editorial Trillas. México.
- Sierralta R, A. (2007). *Internacionalización de las empresas latinoamericanas*. Fondo Editorial. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Spanish Oxford Living Dictionaries (2018). Disponible en: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/factor> Fecha: 20/07/2018
- Tamayo y Tamayo, M. (2013). *El proceso de investigación científica*. México. Editorial Limusa.
- Tójar, J. (2006). *Investigación Cualitativa Comprender y Actuar*. Editorial La Moralla. Madrid España.
- Torres, Z Y Torres, H. (2014). *Administración de proyectos*. Grupo Editorial Patria. México.
- Valenzuela G, J y Flores F, M. (2018). *Fundamentos de la Investigación*. Volumen 2. Editorial Digital Tecnológico de Monterrey. Recuperado de: https://s6f8d95476e64bd09.jimcontent.com/download/version/.../volumen_2.pdf Fecha: 25/07/2018
- Vargas, X. (2010). *¿Cómo Hacer Investigación Cualitativa? Unidad Académica de Contexto ITESO*.
- Vázquez A, A. (2013). *Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 11 Nro. 1.
- Vélez B, A. (2010). *Los Clásicos de la Gerencia. Colección Lecciones*. Facultad de Administración. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá Colombia



Sello Editorial
UNIVERSIDAD
DEL ATLÁNTICO

Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes.

Leonardo Niebles Núñez, Karen Torres Anillo, Arnulfo Montenegro Rada.

Editorial: Universidad del Atlántico.

ISBN: 978-958-5131-85-9



9 789585 131859