



**Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de
empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de
Medellín.**

Andrea Rivera Ramírez

Paola Rivera Ramírez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del talento Humano

Programa Especialización en Gerencia Social

mayo de 2023

**Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de
empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de
Medellín.**

Andrea Rivera Ramírez

Paola Rivera Ramírez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia Social

Asesora

Adriana Maria Arroyave Puerta

Docente Posgrados

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del talento Humano

Programa Especialización en Gerencia Social

mayo de 2023

Dedicatoria

El presente trabajo está lleno de esfuerzo, aprendizajes y emociones, son trazos plasmados en las noches, fines de semanas, horas y días que quizás sacrificaron el ocio, el tiempo en familia, la siesta, salida con los amigos, el disfrute de lo simple y demás actividades que solo caben fuera el horario laboral y académico; por esta razón, este trabajo es dedicado a las personas que fueron cómplices y pacientes del tiempo invertido, a nosotras por la valentía de enfrentarnos a un nuevo escalón universitario, por refrescar la mente y exigirle un poco más para nutrir el saber y el hacer de nuestras vidas.

Agradecimientos

Agradecemos primeramente a Dios por permitir que se hiciera realidad este nuevo proyecto, a nuestra familia por el acompañamiento y motivación durante el desarrollo de esta especialización, en los días chéveres y difíciles gracias por sostenernos, apoyarnos y tener fe en nosotras; a los docentes, por sus conocimientos entregados, por la co-creación en clase y la complicidad en nuestros disparates.

Contenido

Lista de figuras.....	7
Lista de Anexos.....	8
Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción	11
CAPÍTULO I	15
1 planteamiento del Problema	15
2 Objetivos.....	18
2.1 Objetivo General.....	18
2.1.1 Objetivos específicos.....	19
3 Justificación.....	19
CAPÍTULO II.....	21
4 Marco Referencial	21
4.1 Estado del Arte.....	21
4.2 Marco Teórico	23
CAPÍTULO III.....	31
5 Diseño Metodológico	31
5.1 Línea de investigación institucional.....	31
5.2 Eje temático	32
5.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo	32

5.4	Diseño no experimental.....	33
5.4.1	Alcance descriptivo	33
CAPÍTULO IV.....		37
6	Resultados y Discusiones	37
1.2	Plano cartesiano, clasificación de la matriz.....	41
CAPÍTULO V.....		44
7	Conclusiones.....	44
Referencias.....		45
Lista de anexos.....		47

Lista de figuras

1.1 Matriz Vester

1.2 Plano Cartesiano

Lista de Anexos

1.1 Modelo de entrevista

1.2 Ejercicios de respiración

1.3 Matriz categorial

Resumen

La presente investigación de tipo cualitativo tiene como objetivo analizar la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes, en cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín.

El enfoque fue cualitativo y la información se construyó a través de cuatro entrevistas semiestructuradas y el proceso de análisis se llevó a cabo mediante una matriz categorial y matriz de Vester. Los hallazgos apuntan a un riesgo latente en el bienestar integral de los líderes dada varias razones, la cotidianidad que se vive en el entorno, la falta de una formación propia de la labor que, aunque teóricamente el líder nace o se hace de acuerdo con su necesidad y camino de vida, en el fondo se creería que un conocimiento explícito del tema tiende a ser necesario para evaluar la importancia del bienestar integral, manejo de emociones y control de circunstancias. Todo esto permitió concluir que dentro del rol del líder en el afán de dar solución a los temas que a su alrededor le competen tanto del personal como de lo productivo, deja a un lado la prevalencia de su ser y no se evidencia la gestión de su bienestar integral. Dado esto se recalca la importancia de poner en práctica las herramientas brindadas con la finalidad de mitigar, disminuir, controlar e idealmente eliminar este factor de riesgo.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, Liderazgo, Bienestar integral, habilidades blandas.

Abstract

The objective of this qualitative research is to analyze the importance of the development of managerial skills in leaders of MiPyem company in four companies of the commercial sector in the downtown area of Medellín.

The information was constructed through four semi-structured interviews and the analysis process was carried out by means of a categorical matrix and Vester's matrix. The findings point to a latent risk in the integral wellbeing of the leaders given several reasons, the daily life that is lived in the environment, the lack of a formation proper to the work that, although theoretically the leader is born or is made according to his need and life path, in the background it would be believed that an explicit knowledge of the subject tends to be necessary to evaluate the importance of the integral wellbeing, management of emotions and control of circumstances.

All this allowed us to conclude that within the role of the leader in the eagerness to provide solutions to the issues that surround him, both personal and productive, he leaves aside the prevalence of his being and the management of his integral well-being is not evidenced, given this, the importance of putting into practice the tools provided in order to mitigate, diminish, control and ideally eliminate this risk factor is emphasized.

Key words: Management skills, leadership, integral wellbeing.

Introducción

El arte de liderar nace con la persona, se desarrolla, se aprende, se práctica, puede ser innato como puede no serlo, lo cierto es que líderes en todas las actividades los necesitan, autocráticos o participativos eso depende de la persona, lo importante es que en las organizaciones posean esos elementos que tengan la capacidad de inspirar, influir, guiar, motivar al equipo que espera su dirección para encaminarse en busca del cumplimiento de objetivos, tareas y retos de manera coordinada, eficiente, efectiva y eficaz generando al final de una jornada la satisfacción del deber cumplido.

Este trabajo de grado nace de la necesidad de indagar sobre la importancia de las habilidades gerenciales del liderazgo, a partir, de diferentes circunstancias que abarcan este quehacer, como los nuevos retos organizacionales, la mentalidad joven y la atracción a la permanencia de éstos, las metas a cumplir, las dinámicas organizacionales y demás factores que convierten el ser líder en un ejercicio que requiere del fortalecimiento y desarrollo de las habilidades; para esto, se hará entrevista a cuatro líderes de empresas Mipymes de la Ciudad de Medellín, ubicados en el sector el Hueco; este sector en específico presenta una serie de dificultades o realidades porque se convirtió en algo “normal”, normalidad y realidad que muy seguramente no la tienen a igual escala las demás organizaciones sectorizadas en otras áreas del valle de aburra (contaminación auditiva y ambiental a gran escala, así como habitantes en condición de calle, ofrecimiento de sustancias psicoactivas...) estos detalles quizá no hacen gran relevancia en el común visto desde lo externo para fines comerciales, comprar lo que se necesite a buen precio y en un mismo sector, pero a la hora de ver el sector como una oportunidad de empleo el panorama cambia siendo éste, no tan atractivo.

Los líderes existentes en las compañías cumplen el rol de laborar día a día para el alcance de metas y objetivos corporativos junto con su equipo de trabajo, y, más allá de eso, este líder se convierte en la persona que busca conservar, mantener, sostener el capital humano existente, debido a varios factores que complican la búsqueda de personal.

El sector para los colaboradores tiende a ser fatigante, a diario llegan todo tipo de clientes con igual importancia, pues son estas personas quienes mueven la economía y la actividad principal del sector que son las ventas, crecimiento del negocio, fidelización de clientes, alianzas, entre otras estrategias gerenciales administrativas y económicas. Todos los días los compradores se caracterizan porque llegan con el tiempo suficiente para esperar su pedido, pueden observar tranquilamente lo que al menudeo pretende adquirir en caso de compras al detal o están los que no cuentan con suficiente tiempo y quieren ser atendidos en la brevedad, que no son los más empáticos y el mínimo error los lleva a hablar de mala manera a quien se muestra detrás del mostrador y en general los afanes del día a día que hacen los momentos buenos y no tan buenos. Aunque la situación a veces se torna compleja, de la misma manera se torna la contratación del personal que se le midan al agite del sector.

Es por este motivo que los líderes que allí laboran representan un papel de suma importancia el cual es buscar estrategias de bienestar, atraer, conservar y retener en el buen sentido de la palabra al capital humano fuerte y capaz que se enfrenta a estos detalles de cada momento. La dificultad o problemática radica en que estos líderes de importante rol, también hacen parte del capital humano y a ellos no hay quienes les geste su bienestar integral (como están, si hay o no fatiga física y/o mental como van las cosas en el hogar...) y todos estos detalles que como personas necesitan expresar para sentir un desahogo así sea con tan solo ser escuchados. El líder no tiene este apoyo tan arraigado porque son ellos quienes cumplen este rol

y no viceversa, pero estas personas pilares que forman una viga estructural en la conservación, mantenimiento y sostenimiento del capital humano, también tienen su vida como la de sus grupo de trabajo con la gran diferencia de que dentro de la organización este personal cumple un rol bifuncional ya que no solo es operativo sino también pensante y con la responsabilidad de dar resultado de desempeño de un conjunto de personas que dependen de su dirección y control,

En este sentido, por medio de una encuesta semiestructurada y con los resultados hallados se pretende identificar la apropiación y aplicación de las habilidades blandas en el liderazgo, llegando a validar la importancia y el uso real de las habilidades gerenciales en estos cargos en ejercicio, así como los efectos en su salud y en la relación con sus colaboradores, además, contrastar la realidad de la aplicación de estas con este quehacer y el marco teórico para proponer un material de orientación que le permita a los profesionales apoyarse e iniciar o fortalecer su camino trazado por algunas competencias, adicionalmente, se busca hacer una devolución que ratifique lo fundamental de adquirir y defender estas herramientas del ser que apunten a la calidad laboral y emocional.

La metodología utilizada es basada en el paradigma hermenéutico que busca interpretar la teoría con el hacer, con un corte cualitativo que pretende hallar resultados que lleven al análisis interpretativo, a través de, la recolección y estudio de la información; con un diseño experimental por medio de entrevistas y un alcance descriptivo que, a través de, información preliminar sobre el tema y con un análisis que se realizó con el método de las encuestas semiestructuradas, una categorización y la matriz de Vester se logra comprender la importancia de las habilidades gerenciales en el ejercicio del liderazgo, proporcionando una serie de recomendaciones y conclusiones como material de orientación.

Finalmente, en este trabajo de grado se encontrará el capítulo I con el planteamiento del problema, descripción del problema, formulación del problema, objetivos y justificación, en el capítulo II está el marco referencia con el estado del arte y el marco teórico, y en el capítulo III se consolida el diseño metodológico, en el capítulo IV están los resultados y discusiones, finalizando está el capítulo V con las conclusiones.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento del Problema

1.1. Descripción del problema

El centro de Medellín, específicamente el sector del hueco podría decirse que es uno de los lugares más comerciales del valle de aburra, pues es allí, donde gran parte de los emprendedores del área metropolitana compran mercancía al por mayor con la finalidad de surtir sus tiendas. En esta área se pueden encontrar cuadras enteras con toldos o casetas donde venden desde la informalidad gran cantidad de cosas como ropa, zapatos, libros, bisutería y hasta comercio de la comunidad indígena con sus artículos representativos de su arte y cultura; hay contaminación auditiva y ambiental que van desde las basuras hasta el smog de la ciudad, provocada por la gran cantidad de vehículos automotores que llegan hasta allí tanto particulares como de servicio público, habitantes en condición de calle, droga y demás características de este entorno.

Este sector es visitado por personas de estrato socioeconómico medio bajo, más allá de lo descrito, el sector del hueco ubicado en el centro de la ciudad de Medellín cuenta con empresas Mipymes generadoras de gran cantidad de empleos, la mayoría de personas que laboran allí son personas con un gran grado de vulnerabilidad por varios factores: grado de escolaridad bajo o máximo hasta el bachillerato, madres cabeza de hogar y personas que por medio del empleo son el único sustento que llevan a sus hogares. Lo que la mayoría de las personas externas desconocen es que estas empresas generadoras de empleo están avaladas por cámara y comercio, son legalmente constituidas y cumplen con todos los parámetros legales para cumplirle a los colaboradores todo el tema de parafiscales, nomina, afiliación al sistema General de Seguridad

Social en Salud y demás beneficios que corresponden por ley, más allá de esto, es importante aclarar que las empresas allí constituidas fueron fundadas por personas o grupo de socios familiares que empezaron con un local y no pensaron en expandirse hasta llegar a ser Mipymes, dichos fundadores en su mayoría tienen una característica en particular, son personas con conocimiento tácito donde su mayor fortaleza es el ser comerciantes, pero poco conocen de cómo manejar el capital humano adquiriente al nivel empresarial. Es allí, donde nace la necesidad de personal plenamente formado con conocimiento explícito y habilidades gerenciales que apunten al liderazgo y con ello el cumplimiento de los valores corporativos constituidos; la problemática inicial es reclutar personas que cumplan con dicho perfil y que deseen laborar en dicho sector, sabiendo que es un fragmento poco apetecido por estos perfiles profesionales asumiendo que no cumplen con lo que una empresa ubicada en otro sector les puede brindar legalmente.

Luego de encontrar el perfil inicia la misión de liderar, apuntarle al trabajo en equipo efectivo, buen clima laboral y al bienestar de los colaboradores, bienestar que va más allá de sentirse bien en su lugar de trabajo; son personas que necesitan ser escuchados por las condiciones y necesidades externas que su día a día les brinda y no se hace fácil desconectarse de esta realidad solo para desempeñar bien la labor para la cual fueron contratados, allí nace la necesidad de escucha y de que estos líderes por medio de sus habilidades gerenciales (comunicación asertiva, capacidad analítica, resolución de conflictos, atención al detalle, adaptabilidad, saber priorizar, manejo de tareas múltiples...) le den manejo a cada situación para que por medio del control de estos detalles se conserve y cada día mejore más la estabilidad económica, fidelización del cliente, permanencia en el mercado, estabilidad del talento humano y demás objetivos que desde su perfil se busca sostener. La dificultad encontrada después de lo

descrito anteriormente es que el líder también hace parte del capital humano de las organizaciones y también se cansan, se cargan y tiene sus dificultades, pero quién escucha a estos líderes cuando se asume que el líder es quien debe solucionar y no ser solucionado, si bien es cierto que hay la existencia de una formación y unas habilidades gerenciales en ocasiones no son indicadas u oportunas para llevar el día a día.

El bienestar integral siempre se ha querido mostrar por su importancia en los seres humanos, tanto es, que de acuerdo con la OMS Salud se define como “Bienestar Biopsicosocial” y no solo como la ausencia de la enfermedad. Para las personas el término de “salud” es netamente no sentir ningún malestar físico, sin embargo, después de enfrentarnos a una situación no vivida antes (pandemia) se identificó y se dio importancia no solo al tema físico sino también mental, esto obligó a dar un cambio radical de forma inesperada, llevando además a las empresas a grandes retos para atraer, sostener y nutrir el conocimiento interno. Nuevas tendencias y resultados post pandemia han generado que los equipos de recursos humanos se adapte a las nuevas necesidades de la población como la eliminación de brechas, llevar la comodidad de las oficinas al hogar, estimular a la permanencia, acompañar al individuo desde lo personal, innovar con salarios emocionales, potenciar el área de bienestar, ser atractivos para la población joven desde la sostenibilidad y respeto, son algunos de los retos que tienen para volverse organizaciones seductoras, esto, respondiendo a la importancia de gestionarse a sí mismo, sentirse bien, en el camino correcto, no perder la perspectiva, darle sentido a la vida y conectar con el propósito de la organización, aunque, no todos los seres humanos abiertamente muestran la prelación sobre el tema, da sentido abarcar al ser cuando se evidencia en las instituciones la necesidad de empatizar con los colaborativos más allá de sus roles.

Ahora bien, si las organizaciones y sus departamentos son encabezados por personas que día a día buscan el cumplimiento de los objetivos planteados y el bienestar de su equipo ¿cómo están preparados estos líderes desde sus habilidades gerenciales para enfrentarse a los nuevos retos que implica gestionar talento humano y cuidar su bienestar integral?

Finalmente, se pretende validar como desde compañías distintas y con un mismo objetivo (atención al cliente), los líderes se pueden ver afectados mental y emocionalmente siendo coherentes con los retos que el día a día les exige en cuanto al cumplimiento de los objetivos con su grupo de trabajo, más aún, al querer ver a su equipo impactado positivamente tanto laboral como personalmente.

1.2. Formulación del problema

¿cómo están preparados estos líderes desde sus habilidades blandas para enfrentarse a los nuevos retos que implica gestionar talento humano y cuidar su bienestar integral?

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Identificar la apropiación y aplicación de las habilidades gerenciales en el liderazgo de cuatro profesionales en ejercicio, en empresas del sector MiPymes, ubicadas en el centro de la Ciudad de Medellín.

2.1.1 Objetivos específicos

- Validar la importancia y aplicación real de las habilidades gerenciales en los cargos de liderazgo en ejercicio, así como los efectos en su salud y en la relación con sus colaboradores.
- Contrastar la realidad de la aplicación de las habilidades gerenciales de los líderes en ejercicio, con el marco teórico
- Proponer un material de orientación que le permita a los profesionales apoyarse e iniciar o fortalecer su camino trazado por algunas competencias.

3 Justificación

El presente trabajo nace de la necesidad de evidenciar y demostrar la importancia de la gestión emocional, a través, del desarrollo de las habilidades gerenciales, la cuales, se reflejan en las personas cuando su comunicación es asertiva, realizan trabajo en equipo, toman decisiones acertadas y el acompañamiento en los procesos los lleva al cumplimiento de resultados sin afectar o comprometer finalmente su salud mental, en el mismo sentido, que potencializan y acompañan al personal a cargo.

La elaboración de un trabajo de grado que pretenda conocer la relación entre el ejercicio profesional, en este caso el liderazgo y la capacidad de nutrir sus habilidades personales a través del desarrollo de las habilidades gerenciales resulta de gran utilidad, por una parte, para indagar a nivel académico sobre este cargo que cada vez es más apetecido; y por otra, con el fin de generar un material de orientación que le permita a los profesionales apoyarse e iniciar o fortalecer su camino trazado por algunas competencias emocionales.

Además, se busca correlacionar el saber con el hacer que lleve a un liderazgo transformacional y efectivo en el crecimiento de la organización y equipo de trabajo en aras de lograr un equilibrio entre lo técnico y lo emocional.

El presente trabajo se realizará en empresas donde su actividad económica es el comercio al por menor y al por mayor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados, en realidad todas las empresas tienen ventas así una este enseguida de la otra ofreciendo similitud de productos, la diferencia radica en la atención al cliente, variedad de artículos o precio. Una de las autoras tiene relación con una de estas MiPymes de manera directa e indirectamente con las otras por medio de benchmarking debido a que permanentemente las empresas de la misma actividad económica se reúnen con la finalidad de que la competencia no sea por medio de precio en productos sino de estrategias y practicas distintas de atracción y fidelización a los cliente y en esta interacción buscar mecanismos sanos de mercado y comercio lo que facilita el acceso de la información y una de las razones en las que coinciden las compañías es el manejo del capital humano, la problemática vivida y el rol que cumplen los lideres en el desempeño de sus labores donde uno de los parámetros más importantes es cuidar y conservar el bienestar integral.

CAPÍTULO II

4 Marco Referencial

4.1 Estado del Arte

La salud mental, no solamente se mide por los trastornos mentales, pues, la vida misma es dinámica y los seres humanos deben enfrenarse a diferentes situaciones, contextos, personas y etapas de la vida que los lleva a una escala de emociones como la tristeza, la frustración, la incertidumbre, la felicidad, la euforia y demás, lo que complementa al sujeto, por esto, nace el interés de indagar el equilibrio de algunos profesionales que tienen a cargo colaboradores, identificar sus capacidades, respeto y empatía por los otros y por ellos, su capacidad de resolver y expresar de una forma armoniosa que no afecte su mente ni las relaciones sociales.

Diferentes profesionales especialmente del área de la salud y ciencias sociales se han preguntado por la importancia de la salud mental en los empleados y las diferentes áreas que emergen en ellas; entre los estudios encontrados está el artículo *Indicadores de salud mental y engagement en empleados de una empresa promotora del desarrollo económico* (Paola et al., n.d.) el cual argumenta que en la actualidad y dada la competitividad se requiere de un trabajo audaz e innovador, lo que lleva a evaluar el engagement (satisfacción laboral y al compromiso con la organización) que lleve a la motivación, entrega y pensamiento positivo. Igualmente, la tesis, *La importancia de las habilidades blandas en el liderazgo* (Escuela, De Administración, Gestión, Empresas, De Investigación, Nole, et al., n.d.) quien sustenta que “las habilidades blandas serán parte esencial para llevar a cabo un buen liderazgo de manera efectiva y eficaz, debido a que estas habilidades socioemocionales serán capaces de alinear los objetivos

individuales con los corporativos. Así mismo, se recomienda que los altos directivos tendrían que implantar capacitaciones de habilidades blandas para su personal, con el objetivo de descubrir nuevos potenciales de talento humano entre sus filas.”, es decir, el gremio empresarial debería tener entre sus principios, presupuestos y cronogramas capacitaciones, cursos e inmersiones que eleven el conocimiento y desarrollo de los líderes en sus habilidades explícitas. También, dentro de las pesquisas halladas está el trabajo de investigación *La importancia de las habilidades blandas en el liderazgo* (Escuela, De Administración, Gestión, Empresas, De Investigación, Optar, et al., n.d.), trabajo realizado para la Universidad de Perú, Facultad de Ciencias Empresariales, quien sustenta que durante la pandemia los líderes y personas de cargos administrativos tuvieron que enfrentarse a los diferentes cambios y su mejor aliado fueron las habilidades gerenciales, por ejemplo, menciona que durante la crisis las habilidades principales fueron “resiliencia, adaptación a los cambios, empatía”, adicional, sustenta que los líderes deben conservar “saber delegar, capacidad de coordinación y colaboración, planificación estratégica, habilidad comunicativa, empatía, motivación e inspiración, valor, compromiso, resolución de problemas, resiliencia, adaptación rápida a los cambios”, con esta investigación evidenciamos la importancia de un perfil que tenga personal a cargo lleve consigo estas habilidades y destrezas.

Finalmente, encontramos en Colombia, específicamente Barranquilla el artículo *Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla* (Pérez Gómez et al., 2020, pp. 153–168), cabe resaltar, que este se centra en las habilidades que deben tener estos líderes para llegar al éxito y una buena relación con las demás organizaciones, desde una perspectiva administrativa más no de sus colaboradores, sin embargo, evidenciamos resultado de gran interés, “el mercado laboral demanda profesionales capaces de persuadir, liderar, solucionar conflictos, adaptarse a los cambios, ayudar a sus colaboradores a hacerlo y crear

estrategias; puesto que este tipo de habilidades siempre serán requeridas en las interacciones organizacionales y dependerán de la creatividad e intervención de un humano sin poder ser reemplazadas con el funcionamiento de una máquina o algún dispositivo”, lo que alude a el fortalecimiento del ser humano y desarrollo de sus competencias blandas, además, este artículo cita a los autores Caicedo y Gil (2016) quienes “concluyeron que las habilidades blandas se adquieren a través del aprendizaje continuo y describieron algunas como el liderazgo, atención al detalle, coaching, empoderamiento, asertividad, tolerancia a la ambigüedad, solución de problemas y orientación al logro” autores que se tendrán en cuenta para nutrir el marco teórico, ya que sus consideraciones van aliadas con esta premisa.

Con estos trabajos hallados, se valida que es importante desarrollar este análisis y generar una reflexión que aporte al quehacer profesional y geste en estos individuos un interés y fortalecimiento de las diversas habilidades que conecten la inteligencia emocional con la racional.

4.2 Marco Teórico

El liderazgo implica llevar impregnado algunas competencias, habilidades y capacidades que, además, de desarrollarse se deben transmitir al otro, definidas por diferentes autores como Spencer y Levy Leboyer: las competencias, son habilidades y destrezas que aplicadas correctamente en una situación predicen un conocimiento superior “ser capaz de desarrollar una tarea”, ahora bien, las habilidades “es la capacidad de realizar” de forma innata o habitualmente, y las capacidades son los rasgos individuales que permiten desarrollarse en un rol “potencial para aprender”.

Por otra parte, un líder es orientador y lleva a su equipo al cumplimiento de metas e impregna la cultura organizacional “Cuando se habla de un líder hay muchos sinónimos o características que lo identifican: Fuerte, guía, emprendedor, visionario, luchador, comunicador, motivador, diferenciador, constructor de equipo, entre otros;” (M. Kouzes & Z. Posner, 2018, pág. 120), y esta definición complementa las habilidades que se buscan rescatar en este trabajo, ya que un líder debe influir positivamente en su equipo, por otro lado, para el autor Jorge y Ana, escritores del libro *Humanizar el Liderazgo*, este rol debe tener unas bases “... la equidad, la justicia, la igualdad de oportunidades, pero especialmente en un liderazgo cuyas relaciones estén cualificadas por actitudes que se despliegan y se traducen en promoción de personas, en procesos de acompañamiento, en valores que se comunican por ósmosis o contagio de proximidad.” (Humanizar el Liderazgo, 2012, pág. 18), para el autor Pere Solanellas “la esencia de los liderazgos son los seguidores de los líderes y la capacidad de estos para influir en los comportamientos de los individuos para conseguir unos objetivos. El liderazgo no solo involucra a una persona, sino a todo un grupo de gente que es capaz de ilusionarse con las ideas del líder.” (Recetas de Liderazgo, 2014, pág. 19), apartado que nutre los argumentos anteriores, pues, generar sentido de pertenencia y responsabilidad en el cumplimiento de las metas es parte del éxito que tiene un líder con su grupo; al paso de los años los cambios llegan y las empresas y sus directivos deben acogerse a estos y moldear su mandato a la vanguardia, por esta razón algunos modelos de liderazgo no encajan en la actualidad y las necesidades de los empleados, en ocasiones estos se desmotivan rápidamente, adicional, se encuentra en tendencia hablar del liderazgo femenino “que es empático, de contención, empuje y comunicación y no de visión lineal y de análisis como el liderazgo masculino”. (El nuevo Liderazgo, 2017, pág. 20), con esto

se da paso a que el liderazgo agrupa cualidades diversas que desde unas miradas holísticas nutren el ejercicio y las empresas en su quehacer elevando el potencial de sus miembros.

El liderazgo se constituye a partir de las habilidades que tiene el profesional, esto ha llevado a diversas discusiones y estudio de interés, pues algunos autores argumentan que el líder nace y otros que se hacen, sin embargo, las posturas más equilibradas refieren que el líder se puede constituir desde los dos frentes, ya que, una persona puede desarrollar o fortalecer sus habilidades para ejercer el cargo de liderazgo.

A partir de esto, nacen diferentes tipos de liderazgo, sin embargo, para este trabajo se tomará como referencia el liderazgo transformacional que es aquel que sabe escoger la visión adecuada para sus seguidores e intenta cambiar la empresa. Utiliza normalmente su carisma, que no solo viene de sus características personales, sino de la capacidad de mover al equipo hacia la visión, se produce un viraje estratégico en la empresa impulsado por el líder, que se traduce en un cambio en la misión, en la identidad, en la forma de trabajar y en una cultura diferente. (Recetas de Liderazgo, 2014, pág. 74), para otros autores como Joan Payares es un liderazgo orientativo, el cual reduce la ansiedad en tiempos de cambios, reduce el impacto de los conflictos, tiene una mayor visión del conjunto, mayor focalización del equipo y una mayor relación causa-efecto, además, es un tipo de liderazgo que lleva al camino del coaching (orientar las conductas hacia la estrategia) (Payeras, 2004, pág. 111); aunque el liderazgo antes mencionado sería el ideal para la transformación de las organizaciones y para inyectar una cultura organizacional positiva, en este aparatado se mencionarán otros tipos de liderazgo como el liderazgo autocrático donde “las decisiones se tienden a adoptar en forma unilateral y vertical,

por tal motivo los grupos manifiestan un malestar y ciertos comportamientos anómalos o negativos para la interacción armónica y equilibrada, que se expresa individualmente por medio de una fuerte tensión, un sentimiento patente de frustración, agresividad, ausencia de espontaneidad y nula formación de lazos de amistad o compañerismo.” (Ibáñez, 2006, pág. 47), para el autor Joan Payares, este modelo se encuentra frecuentemente en personas emprendedoras que han creado un negocio partiendo desde cero o cuando los colaboradores son promovidos de técnicos a cargos de mando, el cual genera poca autonomía y responsabilidad de los demás (Payares, 2004, pág. 103) otro estilo es el liderazgo liberal “tiene nivel de productividad es baja; aquí el líder da completa libertad al grupo para que opere como considere pertinente, encargándose sólo de proveer los recursos necesarios para el trabajo. El grupo tiene muy poco interés en su actividad laboral; la moral y el trabajo de grupo, en general, son ínfimos.” (Ibáñez, 2006, pág. 47); el liderazgo democrático también se suma a unas características muy positivas que podrían articularse con el liderazgo transformacional, ya que en este “se crea un ambiente que permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y en el diseño de los métodos de trabajo; las interacciones entre el líder y sus subordinados es de amistad, lo que hace que su comunicación se caracterice por ser franca y espontánea, lo que permite hacer evaluaciones retrospectivas.” (Ibáñez, 2006, pág. 47), es un estilo que dirige al trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y apropiación de las responsabilidades.

Este trabajo de grado se alinea con el liderazgo transformacional porque en gran medida han llegado los hábitos en tendencia con gran fuerza, donde los espacios de trabajo deben apostarle a esto para que sus colaboradores se sientan en un lugar confortable, en los cuales haya cabida para la concentración, la meditación y el ocio, pues estos lugares y momentos de descanso

son necesario para evitar el estrés, la ansiedad y desarrollar la creatividad en particular para la resolución de problemas; algunas empresas se encuentran a la vanguardia con estas iniciativas como KeyBe, empresa de Software que nace en pandemia, la cual ha tenido en poco tiempo un crecimiento y retención de personal por poner primero la esencia y la empatía, Felipe Arango uno de sus cofundadores menciona “si bien la automatización de procesos nos abre un mundo de posibilidades.... Para que esto opere como se necesita, detrás debe haber una persona feliz, cálida, con capacidad humana y de persuasión...” (Comfama, 2022). Pues, esta y otras entidades reconocen que a las empresas han llegado diversos síndromes entre ellos el síndrome de Burnout, el cual “Herbert Freudenberger en 1974 introdujo el concepto de Burnout describiéndolo como una “sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador”. (Guitart, 2007). Estos síndromes que afectan la salud mental y se reflejan en la desmotivación laboral, no son netamente resultado de la cultura empresarial, en parte, ha sido trasladado a este ámbito de la vida; la fatiga también se genera desde el sentimiento del fracaso académico, no sentir las habilidades competitivas que hoy exige el mercado como la segunda lengua, el manejo avanzado de herramientas tecnológicas, estar en la vanguardia de todos los temas y no saber decir no, la cuesta de ser el primero y el mejor en lo que se hace desde lo técnico, y olvidarse del ser, ha traído sus consecuencias y es responsabilidad del empresariado impulsar el camino para no dejar caer a sus empleados y por ende no bajar la guardia de sus resultados; y es que hablar de salud mental cada vez es más común, sin embargo, también es más desafiante, ya que la producción y cumplimientos de objetivos laborales no paran, y para los líderes estos temas no pueden ser ajenos a sus gestiones, como se viene postulando, para lograr el éxito de la gestión del conocimiento estructural primero hay que gestar y consolidar el intelectual.

En este sentido, se buscan líderes que se apropien de su vida y su ejercicio profesional como:

Gloria Restrepo, líder antioqueña, que desde su experticia y entrega al liderazgo transformador tiene cinco hábitos para cultivar en esta tendencia:

- ✓ Identificar los paradigmas o lo que asumimos por defecto como una verdad verdadera y saber que ya no existen, que no es verdad y que podemos cambiar siempre.
- ✓ Invitar al debate.
- ✓ Descubrir los talentos naturales en nuestros compañeros y coequiperos.
- ✓ Olvidarnos de ser esas “mamá oso” en que nos podemos convertir de vez en cuando y darle la oportunidad al equipo de arriesgarse, tomar decisiones apoyándolos siempre.
- ✓ Abrazar el error como una oportunidad de aprendizaje transformador. (Comfama, 2022).

Como se viene mencionando en el apartado anterior, el actual liderazgo se nutre con las habilidades, para algunas empresas es más importante el sentir que el hacer, sin embargo, apenas está aumentando el porcentaje de las compañías que se suman a esto, a la conexión entre los seres emocionales y las entidades, entre ellas está la empatía definida como “el radar social, y es, percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía” (Goleman, 2007, pág. 171), también, a partir de la necesidad de dar ideas y soluciones eficientes nace la iniciativa “son personas dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, van tras el objetivo más allá de lo que se requiere, moviliza a los demás mediante emprendimiento y esfuerzos” (Goleman, 2007, pág. 157), al llegar

la pandemia y las diferentes formas de trabajo, el buscar como no dejar caer las compañías y evitar la deserción laboral, crece la importancia a la adaptabilidad, definida como “adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes, son flexibles en su visión de los hechos” (Goleman, 2007, pág. 126) y la comunicación asertiva “son efectivas en el intercambio, enfrentan los asuntos difíciles, saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo, fomentan la comunicación abierta y son receptivas” (Goleman, 2007, pág. 218) para potencializar los equipos y llegar al cumplimiento de los objetivos, adicionalmente, el trabajo en equipo es fundamental, pues, “colaboran, compartiendo planes, información y recursos, promueven un clima amigable y cooperativo, alimentan las oportunidades de colaborar” (Goleman, 2007, pág. 262), , finalmente, para un líder lograr abarcar cada una de estas habilidades, o por lo menos las más relevantes en su rol, es necesario fortalecer la inteligencia emocional que se caracteriza por las actitudes de “conocimiento de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales” y la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones” (Goleman, 2007, pág. 385), las cuales son aptitudes humanas, estas, que cada vez son más evaluadas que la experiencia y el conocimiento técnico, actualmente, se ha hecho más importante es como nos comportamos con los otros y con nosotros, más que la experticia laboral; “Las aptitudes que se necesitan para triunfar comienzan con la potencia intelectual, pero también se necesita aptitud emocional para aprovechar a fondo el talento. Si no obtenemos todo el potencial de la gente es por ineptitud emocional” (Goleman, 2007, pág. 40).

Por otro lado, se encuentra el libro *Habilidades gerenciales desarrollo de destrezas, competencias y actitud* de Ruth Arroyo Tovar quien para integrar y velar por un clima laboral en las organizaciones habla de tres elementos fundamentales, la motivación “donde se manifiesta que es el encuentro de valores que generen motivación en los colaboradores hacia acción o ejecución”, el

proceso de influencia “en este aspecto se identifican la influencia de los colaboradores en las decisiones de la compañía” y el factor humano “hace mención hacia las personas como los cimientos en los que están sustentados los procesos”

En realidad, esta teoría no se discute, es el capital humano la herramienta más importante de una compañía ya que está representa la sostenibilidad, expansión, continuidad y mejora continua de las organizaciones, lo sustancial de este detalle es que la generación de hoy no es la misma de ayer ni del pasado, por lo que los esquemas van cambiando y se hace necesario cambiar así la metodología cada vez con la finalidad de estar a la vanguardia y así identificar, conocer, vincular, sostener y retener el capital humano, buscando el cumplimiento de los objetivos corporativos, misión y visión de las organizaciones , bajo la innovación y beneficios emocionales que hoy por hoy buscan las personas más allá de solo una remuneración económica que en tiempos pasados era a lo que más se le apostaba debido a grandes responsabilidades como familias numerosas, nivel cultural donde sólo el hombre era la cabeza de hogar y quien respondía por las necesidades y el rol femenino era el encargado de sostener, cuidar y alimentar las tareas internas del hogar.

Aunque, desde un principio se ha indicado la finalidad del presente escrito el cual busca analizar la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes, caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín; y cabe aclarar que las autoras manejan plena neutralidad en cuanto a temas políticos y religiosos se quisiera recalcar la importancia del presente trabajo dado que aunque el estado de bienestar, felicidad, equilibrio emocional y demás es subjetivo y depende de las condiciones e importancia que cada uno le dé desde su perspectiva, es de tanto peso estos conceptos que para el 16 de Marzo 2023 desde la República de Colombia se radicó el proyecto de ley de la reforma laboral del gobierno Del Cambio, a este no se le da calificativo de bueno, malo, correcto o incorrecto lo que si se resalta

son las siguientes palabras; *“Este proyecto de ley debe permitir si se aprueba por el Congreso de la República, que la gente sea más feliz en esta sociedad y disfrutar de más tiempo libre. Debe permitir que se pueda organizar el cuerpo de trabajadores para poder discutir de tú a tú con el mundo empresarial”*. El tiempo no se devuelve ni se recupera y estamos en una sociedad laboral que es eso lo que está solicitando tiempo para compartir y recordar.

Este proyecto de hacerse realidad no basta solo con darle cumplimiento a un documento que por ley hay que dárselo, se hace necesario también gestar y aplicar de manera consiente la importancia de “felicidad” y tiempo libre desde los líderes, que le impartan a sus subalternos y/o demás colaboradores esta misma importancia y entre la interacción efectiva desarrollar fortalezas individuales de apoyo, que al ser estas consientes se puedan garantizar y con ello un trabajo en equipo efectivo, equilibrado en cargas y responsabilidades.

CAPÍTULO III

5 Diseño Metodológico

5.1 Línea de investigación institucional

Uniminuto como corporación universitaria tiene como objetivo formar profesionales socialmente responsables, desde diferentes iniciativas, entre ellas la investigación donde se convergen la teoría y la practica como puente al cambio del entorno social, por esta razón, la línea de investigación es Innovaciones sociales y productivas.

5.2 Eje temático

Actualmente, a las organizaciones se suman nuevos retos que involucran la sociedad como la erradicación de la pobreza, cuidado medio ambiental, implementación de las TIC, cuidado de la salud mental, entre otras problemáticas, en este sentido, para este trabajo nos convoca el bienestar integral el cual nos lleva a un eje temático de organizaciones sociales inteligentes.

5.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo

A nivel general, la hermenéutica busca “interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos, los gestos y, en general, el comportamiento humano, así como cualquier acto u obra suya, pero conservando su singularidad en el contexto de que forma parte (Martinez, 2006), de allí que se pretenda interpretar la conceptualización de las habilidades blandas que construyen y aplican, de acuerdo con la formación y la propia experiencia, los líderes en sus organizaciones, aplicación que está permeada por las características individuales, organizacionales y sociales que los rodean; este objetivo está antepuesto entonces por la indagación y la descripción de dicho concepto en aras de una comprensión y visualización desde diversas perspectivas de análisis que revele las significaciones, percepciones e imaginarios de los profesionales con relación al desarrollo de las habilidades blandas y la profesión.

El presente estudio es de corte cualitativo, ya que se pretende hallar resultados que lleven al análisis interpretativo, a través de, la recolección y estudio de la información, llegando a la comprensión, amplitud y explicación de los datos arrojados para generar una hipótesis.

En este sentido, partimos de un supuesto de la realidad de los líderes, para conocer sus dinámicas que finalmente representan lo humano y no es medible, ya que hace parte de su comportamiento y contexto, lo que llevará a la indagación y no generalización de los procesos.

5.4 Diseño no experimental

El diseño de esta investigación se basó en la recopilación de datos, por medio de entrevistas y con los resultados se correlacionó la teoría sin alterar las variables independientes.

5.4.1 Alcance descriptivo

A través de, información preliminar sobre el tema y con un análisis que se realizó con el método de las encuestas semiestructuradas, una categorización y la matriz de Vester se logra comprender la importancia de las habilidades gerenciales en el ejercicio del liderazgo, proporcionando una serie de recomendaciones y conclusiones como material de orientación.

5.4.1.1 Población

Para el cumplimiento de dicho objetivo investigativo, sustentado en el análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales, se hará uso de información primaria recolectada, a través de, cuatro líderes que hacen parte de diferentes empresas del sector comercio ubicado en la ciudad de Medellín; con relación a la información secundaria se conseguirá con pesquisa que ya exista a nivel local, departamental, nacional e internacional en base de datos, bibliotecas digitales y físicas que permitan ampliar el marco referencial.

5.4.1.2 Tamaño de muestra

Esta muestra es elegida intencionalmente con cuatro líderes de empresas MiPymes, ubicados en el Centro de Medellín, ya que una de las autoras tiene relación con una de estas MiPymes de

manera directa e indirectamente con las otras por medio de benchmarking lo que facilita el acceso de la información y una de las razones en las que coinciden las compañías es el manejo del capital humano, la problemática vivida y el rol que cumplen los líderes en el desempeño de sus labores donde uno de los parámetros más importantes es cuidar y conservar el bienestar integral.

5.4.1.3 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos

Para la recolección de la información para el desarrollo del objetivo de la investigación, se elaborará un modelo de entrevista semiestructurada que constará de un total de veinte preguntas y se fragmentará en tres apartados: información personal, motivaciones e intereses por el desarrollo y aplicación de las habilidades blandas, siendo este último el relacionado con los conceptos referentes a la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la empatía, respeto por el otro y su ejercicio en el campo del liderazgo

5.4.1.4 Análisis y tratamiento de datos

Este trabajo tendrá en cuenta la lógica de la matriz de Vester quien presenta un análisis relacional y un nivel de motricidad de los problemas abordados: para ello es necesario construir un grupo focal que se caracteriza por estar conformado por una integrante administradora de seguridad y salud en el trabajo y una trabajadora social.

Además, para el análisis de la información recolectada se utilizará una matriz categorial que consta de la unidad de análisis, que son las habilidades gerenciales, en una categoría de liderazgo y las subcategorías que son información personal, motivación e interés, intervención profesional, el código de cada entrevista que responde a la intención de respetar el anonimato de

los participantes, el relato de las respuestas de cada líder, los hallazgos, y el codificador que corresponde al nombre de las investigadoras.

Esto permitió entonces definir el análisis de la información como multicategorial, en el que se realizó una lectura intertextual y se logró evidenciar entre todas las entrevistas los datos convergentes (aquellos comunes en todas las respuestas) y divergentes (aquellos que difieren una narración de las demás); cabe anotar que para cada categoría se construyó un conjunto de preguntas dirigidas a su desarrollo y que dan respuesta a los objetivos planteados.

5.4.1.5 Plan de acción del proyecto

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS
Validar la importancia y aplicación real de las habilidades blandas en los cargos de liderazgo en ejercicio, así como los efectos en su salud y en la relación con sus colaboradores.	Consulta de diferentes fuentes digitales y físicas.	Recopilación Consulta	Bibliotecas digitales Bibliotecas físicas Bases de datos	Se hallan diferentes autores que evidencian la importancia de las habilidades gerenciales y los tipos de liderazgos que emergen en el ejercicio.
Contrastar la realidad de la aplicación de las habilidades blandas de los líderes en ejercicio, con el marco teórico.	Selección de muestra	Entrevista semiestructurada	Cuatro líderes del sector comercial, empresas MiPymes.	Se evidencia carencia en la aplicación de las habilidades gerenciales en el rol del liderazgo, lo que conlleva a un riesgo.
Proponer un material de orientación que le permita a los profesionales apoyarse e iniciar o fortalecer su camino trazado por algunas competencias.	Elegir las herramientas más acordes de acuerdo con los resultados anteriores.	Recopilación Consulta	Bibliotecas digitales Bibliotecas físicas Bases de datos	Entrega de material de apoyo a los líderes entrevistados para aportar al fortalecimiento y reconocimiento de las habilidades

CAPÍTULO IV

6 Resultados y Discusiones

7.1. Objetivo 1: Validar la importancia y aplicación real de las habilidades blandas en los cargos de liderazgo en ejercicio, así como los efectos en su salud y en la relación con sus colaboradores

7.1.1. Resultados: en los hallazgos teóricos, se encuentra sustento de las diferentes habilidades blandas y/o gerenciales donde prevalece la comunicación asertiva, trabajo en equipo, adaptación al cambio, resiliencia, empatía y confianza para un liderazgo efectivo y sin traumas, diferente a esto se encuentra que cuando un líder no se nutre de estas destrezas puede afectar su bienestar integral reflejada en estrés, ansiedad, desmotivación, depresión, fatiga, cansancio físico mental, irritabilidad entre otros síntomas así como síndromes como el de burnout que aunque se introdujo ya desde 1974 aun se evidencia la existencia del síndrome del personal cansado. Dentro de la teoría también se encuentran diferentes tipos de liderazgo como el autocrático, democrático, transformacional y liberal; en el presente trabajo se recomienda el liderazgo transformacional ya que orienta a su equipo de trabajo al cumplimiento de objetivos por medio de la motivación y acompañamiento permanentes.

7.1.2. Análisis: el liderazgo requiere una alta interacción con otras personas y a través de esta lograr el máximo potencial técnico cada uno para que sea aplicado de manera eficaz en la organización viendo así reflejado el cumplimiento de metas trazadas u organizacionales. Por esto, el tener un líder capaz de manejar situaciones, acompañar a su equipo, entregar su conocimiento y dirección de una forma adecuada se hace indispensable, pues, un líder debe explorar alternativas que lleven al alcance de objetivos, que motive y transmita a los

colaboradores habilidades que los fortalezca y los empodere de su rol volviendo esto en incentivos emocionales tanto a nivel laboral como personal debido a que en ocasiones para ellos una palabra de aliento, la escucha, la confianza y la comprensión se vuelve un regalo en su jornada laboral.

Así mismo, si el líder cuenta con esta formación su labor se vuelve más amena, motivadora y auto realizadora; se evidencia que cuando estos líderes están dotados de estas competencias pueden minimizar la carga laboral, tomar decisiones más asertivas, atacar los problemas a tiempo llegando a ser líderes receptivos conservando su bienestar integral de manera equilibrada. Cuando un líder se autogestiona o tiene la valentía de manifestar la necesidad de disfrutar un espacio personal, sentir cansancio, no tener la respuesta a todo de manera inmediata y sacar tiempo de ocio, logra recargarse y continuar positivamente reflejando un apoyo y punto de equilibrio fundamental en la organización.

7.2. Objetivo 2: Contrastar la realidad de la aplicación de las habilidades blandas de los líderes en ejercicio, con el marco teórico.

7.2.1. Resultados: se entrevistaron 4 líderes, quienes no cuentan con pregrado o posgrado enfocado en este que hacer, son líderes que se encuentran en el campo comercial por una intención motivacional y gusto por este ejercicio, les gusta compartir y ver el cumplimiento de los objetivos, para ellos liderar es dar dirección y guiar para culminar una tarea específica, algunos eligieron ser líderes por retos personales, motivación económica o aprendizaje, para ellos la experiencia en este cargo ha sido cargada de retos por su dinamismo que los ha llevado a la satisfacción y algunas veces a la desmotivación.

En cuanto a sus funciones manifiestan que ejercen un apoyo y equilibrio en el equipo, entre los tipos de liderazgo destacados se encuentra el transformacional.

En general, estos líderes no se preocupan por la implementación de las habilidades blandas, superficialmente resaltan el trabajo en equipo y la empatía entrelazando con el cumplimiento de metas, manifiestan que ha sido retador conservar la empatía para lograr la armonía y fluidez laboral.

Entre las problemáticas más frecuentes son el ausentismo por temas incapacitantes de tipo común o general, dinámicas familiares y otras circunstancias que afectan liderar el capital humano cuando no hay un equilibrio integral en la persona, lo que a veces lleva a retrasos operacionales e invertir tiempo en la búsqueda de soluciones.

En cuanto al bienestar integral hay una aceptación media y por el lado de las técnicas a nivel personal que utilizan estos líderes no van más allá de las herramientas tradicionales que como finalidad no generan un contacto consigo mismo buscando un descanso pleno y una renovación de mente y cuerpo, que es lo que se como tal genera una renovación de energía para alcanzar mejor productividad, imaginación, creatividad para las compañías y bienestar para la persona.

7.2.2. Análisis: contrastar la teoría expuesta con la realidad del día a día de los líderes del sector comercial nos arroja un riesgo latente en el bienestar integral de estas personas dadas varias razones, la cotidianidad que se vive en el entorno, la falta de una formación propia de la labor que aunque teóricamente el líder nace o se hace de acuerdo con su necesidad y camino de vida, en el fondo se creería que un conocimiento explícito del tema tiende a ser necesario para evaluar la importancia del bienestar integral, manejo de emociones y control de circunstancias.

La particularidad de este entorno es un aspecto importante que se suma a los factores que deben gestionar estos líderes, el plan carrera por una buena atención al cliente, el tener satisfecho al cliente desde el más tolerante y paciente hasta el complejo, el esmog, contaminación auditiva, ambiental y visual del entorno, la realidad de su grupo de trabajo más allá de lo laboral que por mucho que deba ser un tema externamente laboral en ocasiones debe ser intervenido con la finalidad de dar un parte de tranquilidad a ese colaborador para el buen desarrollo de sus actividades y evitar su deserción, la apatía de candidatos al ingreso laboral en ese sector en específico por razones ya dichas, se suman a la carga que deben afrontar estos líderes en su día a día. En la matriz de Vester (ver Figuras 1.1 y 1.2) donde como resultado todos sus puntos son críticos, se reafirma la teoría de intervenir en un plan de acción donde los líderes como protagonistas no normalicen la situación sino que por el contrario le pongan gran atención, dado que estos líderes pasan por alto la desconexión laboral cuando es necesario y asumen que un cambio ligero de actividad o dejar de hacer su labor por un día les genera una recarga energética, esto, da como resultado a largo plazo un cúmulo de signos y síntomas reflejados en síndromes fatigantes, incapacitantes, temporales o permanentes que finalmente generan una disminución en su bienestar y estilo de vida no solo laboral sino también familiar y social.

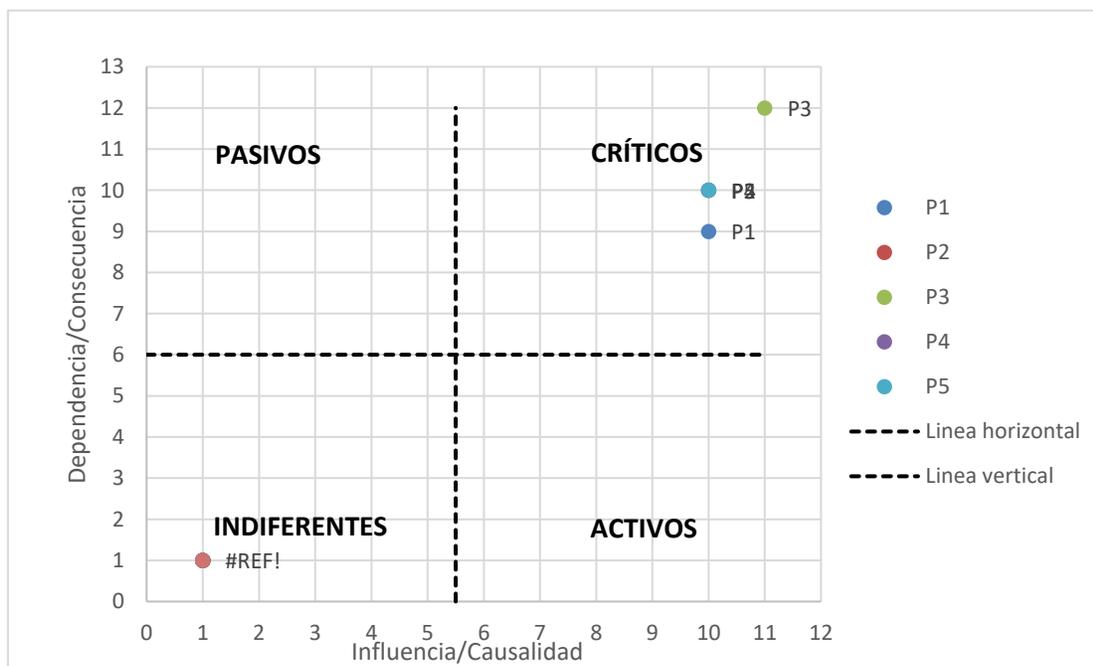
Aquí es donde tienen que ubicar la “matriz Vester” y el “Plano cartesiano, clasificación de la matriz” que tienen en la “lista de figuras”, y ponerle el título y la nomenclatura respectiva, así como el texto de análisis de ambas figuras. Allá en la “lista de figuras” sólo se deja el nombre y se pone la página en la que está ubicada.

1. 1 Matriz de Vester

Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	INFLUENCIA
P1	Síndrome Burnout	0	3	3	2	2	10
P2	Fatiga física	3	0	3	2	2	10
P3	Desmotivación Laboral	2	3	0	3	3	11
P4	Relación y Comunicación con el equipo Inadecuada	2	2	3	0	3	10
P5	Bajo Rendimiento laboral propio y del equipo de trabajo	2	2	3	3	0	10
DEPENDENCIA		9	10	12	10	10	51

La matriz arroja en los cuatro puntos evaluados en la intersección de influencias y dependencias una ubicación en el plano cartesiano de carácter crítico.

1.2 Plano cartesiano, clasificación de la matriz



7.3. Objetivo 3: Proponer un material de orientación que le permita a los profesionales apoyarse e iniciar o fortalecer su camino trazado por algunas competencias

7.3.1. Resultados: a partir de los hallazgos arrojados en las entrevistas, el preocupante panorama lleva a orientar a estos líderes a iniciar con técnicas y herramientas básicas para ellos y sus colaboradores que los conecte con su entorno, actividades y como equipo.

El material de orientación que se propone es:

- Ejercicios de respiración que los lleve a la calma, bajar los niveles de ansiedad y afianzar la concentración, ejercicios como el colibrí y el círculo son enseñados y entregados a los participantes (Anexo 3). Para iniciar se recomienda realizarlo en las mañanas antes de iniciar el día y en los momentos de alta tensión.
- Se recomienda empezar a adquirir hábitos saludables personales y laborales como el aprendizaje continuo, conversaciones motivacionales, pausas activas, conexión con la naturaleza, momentos de ocio, entre otras actividades simples que se dejan en el olvido
- Se enfatiza en generar incentivos emocionales frecuentemente como no dejar pasar fechas especiales, respetar el tiempo laboral y familiar, tomar un descanso a tiempo, permitirse un tiempo de calidad con los suyos, espacios académicos, salario emocional.
- Buscar alianzas estratégicas como las cajas de compensación familiar que dentro de sus diferentes áreas, programaciones y beneficios se pueden convertir en un puente de caminos y soluciones para fortalecer su inteligencia emocional,

bienestar integral y generar espacios de integración con el equipo organizacional, además, dar cumplimiento al plan de Bienestar.

- Como herramienta final se brinda una lista de libros que sirven de apertura al pensamiento consiente, liderazgo transformacional y fortalecimiento de habilidades blandas, estos son:

LIBRO	AUTOR (ES)
Multiplicadores	• Liz Wiseman
• La revancha de los poderosos	• Moises Nalm
• La fuerza de la vida	• Tony Robbins
• El líder que no tenía cargo	• Robin Sharma
• El club de las 5:00 am	• Robin Sharma
• El poder de los hábitos	• Chales Duhing
• Deja de ser tú	• Joe Dispenza

7.3.2. Análisis: con las herramientas suministradas se pretende ponerlas en práctica, que los hallazgos evidenciados disminuyan considerablemente, generando el equilibrio mental, físico y grupal, lo que trae como valor agregado satisfacción, realización personal, mayor rendimiento laboral y productivo. Un sin número de equilibrios que muy probablemente no se mencionan en este trabajo por no ser evidenciados, pero si existentes de manera implícita y que pueden dar como resultado soluciones a estadísticas e indicadores de salud en las personas que ejercen su quehacer con personal a cargo.

CAPÍTULO V

7 Conclusiones

- Como resultado, en la exploración de las pesquisas para la realización y comparación teórica con la realidad del presente trabajo se halló poca información en las fuentes digitales y fue necesario acudir a fuentes físicas, sin embargo, lo encontrado afirma y resuelve lo inicialmente planteado, es decir, para ejercer el liderazgo es de gran importancia el reconocimiento y fortalecimiento de las habilidades gerenciales.
- Se puede inferir, que dentro del rol del líder en el afán de dar solución a los temas que a su alrededor le competen tanto del personal como de lo productivo, deja a un lado la prevalencia de su ser y no se evidencia la gestión de su bienestar integral. Dado esto se recalca la importancia de poner en práctica las herramientas brindadas con la finalidad de mitigar, disminuir, controlar e idealmente eliminar este factor de riesgo.
- Finalmente, se hace necesario involucrar y concientizar la parte gerencial de las organizaciones sobre la importancia del cuidado de estos líderes en servicio, ya que, la pretensión no solo debe basarse en delegar responsabilidades en cumplimiento de objetivos, metas y resultados sino también el de saber cómo se encuentra integralmente la o las personas encargadas del desempeño de estas responsabilidades.

Referencias

- Amieva, A. u. (2021). La importancia de la salud mental de los líderes. *Revista Empresarial y laboral*, 1.
- Colorado, Y. p., & Mendoza, J. A. (5 de marzo de 2014). INDICADORES DE SALUD MENTAL Y. *Artículo tipo 1*. Magdalena, Colombia: Investigación Científica y Tecnológica.
- Comfama. (2022). Hablemos de salud mental. *Revista Comfama*, 10.
- El nuevo Liderago. (2017). En M. Cañequé, *El nuevo Liderago* (pág. 20). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Goleman, D. (2007). La Inteligencia Emocional en la empresa. En D. Goleman, *La Inteligencia Emocional en la empresa* (pág. 40). Buenos Aires: Zeta Bolsillo.
- Guitart, A. (2007). E síndrome de Burnout en las empresas de Mtra-. 3.
- Humanizar el Liderazgo. (2012). En J. C. Bermejo, & A. Martínez, *Humanizar el Liderazgo* (pág. 18). España: DESCLÉE DE BROUWER,.
- Ibáñez, E. A. (2006). Liderazgo y compromiso social. En E. A. Ibáñez, *Liderazgo y compromiso social* (pág. 28). México: Miguel ángel Porrúa.
- Leandro Miguel Pérez Gómez, C. P., Villa Borrero, C. P., & Montenegro Perúz, M. J. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 16.

M. Kouzes, J., & Z. Posner, B. (2018). El Desafío del Liderazgo . En J. M. Kouzes, & B. Z.

Posner, *El Desafío del Liderazgo* (pág. 120). Ecuador: John Wiley & Son, Inc., Hoboken.

Martinez. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. *Editorial Trillas*, 2.

Martinez, M. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. *Editorial Tirllas*, 2.

Nole, E. B. (10 de octubre de 2022). *Repositorio Institucional* . Obtenido de Universidad

Peruana de las Americas: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/2448>

Payeras, J. (2004). Coaching Y Liderazgo. En J. Payeras, *Coaching Y Liderazgo* (pág. 111).

Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Peréz, C. D. (16 de 1 de 2023). *Repositorio DspaceLa importancia de las habilidades blandas en*

. Obtenido de

<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/123456789/3095;jsessionid=D35102AA0C>

B65339739F68D7B3ED226F

Recetas de Liderazgo. (2014). En P. Solanellas, *Recetas de Liderazgo* (pág. 19). España: UOC.

Lista de anexos

1.1 Modelo de entrevista

Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín.

2023

Entrevista Semiestructurada

Fecha de la entrevista: _____

1. Información personal

1.2. Edad: _____ rangos

1.3. Profesión _____

1.4. Institución de Educación Superior de la que se graduó: _____

1.5. Empresa en la que labora actualmente: _____

1.6. Tiempo de labor en esta empresa: _____

2. Motivaciones e intereses

2.1. ¿Por qué eligió ejercer el liderazgo a nivel laboral?

2.2. ¿Qué es lo que más le gusta de su rol?

2.3. ¿Cuál sería para usted una definición sencilla de liderazgo?

2.4. ¿Por qué eligió ejercer su profesión en el campo comercial?

3. Intervención profesional

3.1. ¿Nos podrías narrar tu experiencia en el área del liderazgo?

3.2. ¿Puedes hacer una descripción sobre las funciones o el rol que desempeñas en la institución donde laboras?

3.3. ¿Qué tipo de liderazgo utiliza?

A. Liderazgo transformacional

B. Liderazgo autocrático

C. Liderazgo liberal

D. Liderazgo democrático

¿otro?

3.4. ¿Reconoce usted las habilidades gerenciales? ¿Cuáles conoce?

3.5. ¿Qué tipo de habilidades utiliza en su ejercicio laboral?

A. La empatía

B. La comunicación asertiva

C. La inteligencia emocional

D. La iniciativa

E. La adaptabilidad

F. Trabajo en equipo

G. La motivación

H. La influencia

¿otras?

3.6. ¿Para usted cuál es la relación entre liderazgo y habilidades gerenciales?

3.7. ¿Qué es lo más retador de liderar capital humano?

3.8. ¿Cuáles son las problemáticas más frecuentes?

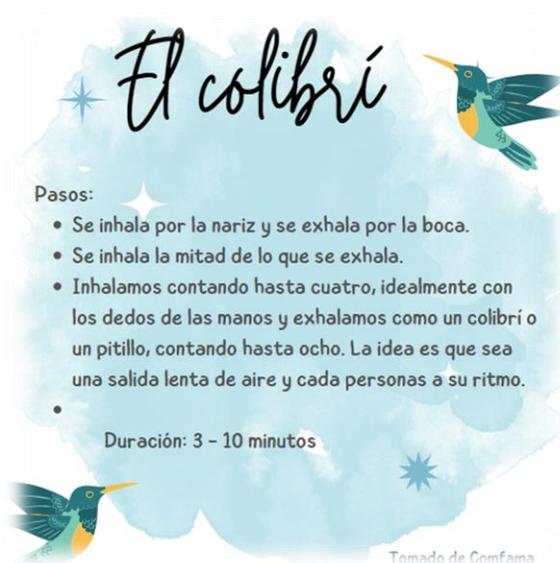
3.9. ¿Qué aspectos o condiciones el desarrollo del liderazgo considera usted que lo afectan?

3.10. ¿Cómo considera que es su bienestar integral desde que inicio el rol del liderazgo?
(calificación de 1 a 10, siendo 1 deficiente y 10 excelente y por qué)

3.11. ¿Qué técnicas y/o herramientas utiliza cuando los planes no salen bien a nivel de equipo y personal?

- [Entrevistas realizadas.pdf](#)

1.2 Ejercicios de respiración



El colibrí

Pasos:

- Se inhala por la nariz y se exhala por la boca.
- Se inhala la mitad de lo que se exhala.
- Inhalamos contando hasta cuatro, idealmente con los dedos de las manos y exhalamos como un colibrí o un pitillo, contando hasta ocho. La idea es que sea una salida lenta de aire y cada personas a su ritmo.

Duración: 3 - 10 minutos

Tomado de Comfama



EL CÍRCULO

Pasos:

- Es una respiración circular.
- Cerrar los ojos e imaginar un círculo que trazamos con a las manos en el aire. Imaginemos que la mitad del círculo es ña duración de la inhalación y la otra mitad es la exhalación. Cada uno a su ritmo. Vamos exhalando e inhalando despacio mientras dibujamos el círculo en el aire o en el piso si estamos sentados.

Duración: 3 -10 minutos

Tomado de Comfama

1.3 Matriz categorial

Trabajo de Grado						
Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín						
Matriz de análisis Categorial						
Unidad de Análisis	Categorías	Subcategorías	Código	Relato con código de la entrevista	Hallazgos	Codificador
Habilidades gerenciales	Liderazgo	Información personal	Entrevista 1	Edad – profesión – Institución de educación – tiempo de laborar en la empresa Líder de 40 años, sin formación profesional, con experiencia de 18 años laborados en la misma empresa.	Ninguno de los líderes entrevistados cuentan con un pregrado o especialización, y tampoco actualización en los últimos años en temas relacionados.	Paola Rivera y Andrea Rivera
			Entrevista 2	Líder con 37 años, de profesión tecnología en gestión humana de la universidad CESDE, con 10 años de labor en la empresa actual.		
			Entrevista 3	Líder de 32 años, profesión asistente administrativa en gestión humana y 7 años de experiencia.		
			Entrevista 4	Líder de 35 años, profesión coordinador de bienestar de la institución Politécnico Mayor, con 4 años de ejercicio en la misma empresa.		

Trabajo de Grado						
Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín						
Matriz de análisis Categorical						
Unidad de Análisis	Categorías	Subcategorías	Código	Relato con código de la entrevista	Hallazgos	Codificador
		Motivación e intereses	Entrevista 1	<p>¿Por qué eligió ejercer el liderazgo a nivel laboral?</p> <p>Esto es una empresa familiar, me gusta que todo marche bien y todos se sientan bien.</p>	Se destaca la intensión motivacional que tiene cada uno de los líderes, para ejercer el rol en las organizaciones, la mayoría coincide que le gusta guiar para el cumplimiento de objetivos corporativos.	
			Entrevista 2	Para emprender, dirigir, salir adelante y no estar 100% subordinada.		
			Entrevista 3	Porqué quiero ver crecer mi empresa, el lugar donde laboro en el momento y considero que se logra a través de, la guía y el control.		
			Entrevista 4	Me ha parecido retador el hecho de llevar un grupo de personas hacia la meta y lo que la compañía quiere.		
			Entrevista 1	<p>¿Qué es lo que más le gusta de su rol?</p>	Los gustos de los participantes se dividen	

Trabajo de Grado

Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín

Matriz de análisis Categorical

Unidad de Análisis	Categorías	Subcategorías	Código	Relato con código de la entrevista	Hallazgos	Codificador
				Compartir con la gente historias y experiencias distintas.	entre compartir y el cumplimiento de objetivos.	
			Entrevista 2	Retos del día a día de ser mejores, más reconocidos.		
			Entrevista 3	Controlar y guiar los procesos para que los objetivos salgan bien.		
			Entrevista 4	Comunicar, interactuar y conocer al otro, hacen que crezca mi círculo de contactos.		
			Entrevista 1	<p align="center">¿Cuál sería para usted una definición sencilla de liderazgo?</p> Cumplir con las metas, con un equipo que entienda el mensaje.	Hay un punto de encuentro entre los entrevistados en pro de la dirección y la guía para el cumplimiento de una tarea en específico.	
			Entrevista 2	Responsabilidad, dirigir y guiar a beneficio de la organización y optimización del proceso como punto de referencia.		

Trabajo de Grado

Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín

Matriz de análisis Categorical

Unidad de Análisis	Categorías	Subcategorías	Código	Relato con código de la entrevista	Hallazgos	Codificador
			Entrevista 3	Controlar y guiar los procesos para que los objetivos salgan bien.		
			Entrevista 4	Forma y visión clara de ser comunicado de manera efectiva a un grupo de trabajo.		
			Entrevista 1	<p align="center">¿Por qué eligió ejercer su profesión en el campo comercial?</p> <p>Porqué tengo esa habilidad y al ser una empresa familiar vi la oportunidad de crecer en algo que en el fondo una parte es mía.</p>	Se marca la diferencia de intereses entre retos personales, adquisición económica y aprendizaje.	
			Entrevista 2	Por herencia familiar de mi padre decido asumir el reto y guiarme por su enseñanza de no ser empleado.		
			Entrevista 3	Porqué a pesar de todo, cada día se aprenden cosas nuevas y en el comercio no sabes que se presenta en casa momento.		

Trabajo de Grado

Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín

Matriz de análisis Categorical

Unidad de Análisis	Categorías	Subcategorías	Código	Relato con código de la entrevista	Hallazgos	Codificador
			Entrevista 4	Honestamente, no la elegí, solo hubo una oferta que se adaptó a mi experiencia y aplique a ella.		
		Intervención profesional	Entrevista 1	<p align="center">¿Nos podría narrar tu experiencia en el área del liderazgo?</p> <p>Me ha generado estrés, alegría, tristeza y satisfacción</p>	La mayoría manifiesta que es un rol cargado de retos que trae momentos dinámicos que pueden llevar a la satisfacción o la desmotivación.	
			Entrevista 2	Aprendizaje diario, que hay por mejorar tanto en lo humano como en el proceso.		
			Entrevista 3	He aprendido mucho de otro, me han dado ganas de dejar todo en varias ocasiones, ha sido una labor de muchos retos, alegrías y aprendizajes.		
			Entrevista 4	Ser líder implica retos, desafíos y tratar de alinear a un equipo, una experiencia que te obliga a ser cada día más creativo.		

Trabajo de Grado

Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín

Matriz de análisis Categorical

Unidad de Análisis	Categorías	Subcategorías	Código	Relato con código de la entrevista	Hallazgos	Codificador
			Entrevista 1	<p align="center">¿Puedes hacer una descripción sobre las funciones o el rol que desempeñas donde laboras?</p> <p>Estar pendiente del personal de punto de venta, direccionar y dirigir a los de la bodega.</p>	Aunque inicialmente se muestra que estas personas no tienen la formación explícita del liderazgo, aquí, su rol está centrado en ejercerlo dando apoyo y equilibrio al equipo.	
			Entrevista 2	Gerenciar, punto de apoyo y punto de equilibrio.		
			Entrevista 3	Coordinar al equipo para que todo salga bien y rendir cuenta a los jefes de mi función y desempeño.		
			Entrevista 4	Dirigir al equipo para que los clientes que nos visitan estén bien atendidos y su pedido llegue a tiempo.		
			Entrevista	<p align="center">¿Qué tipo de liderazgo utilizas?</p> <p>A). transformacional B). autocrático C). liberal</p>		

Trabajo de Grado

Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín

Matriz de análisis Categorical

Unidad de Análisis	Categorías	Subcategorías	Código	Relato con código de la entrevista	Hallazgos	Codificador
			1	D). democrático Liderazgo transformacional	trabajo en equipo y comunicación asertiva.	
			Entrevista 2	Liderazgo autocrático y democrático		
			Entrevista 3	Liderazgo democrático		
			Entrevista 4	Liderazgo transformacional		
			Entrevista 1	¿Reconoce usted las habilidades gerenciales? ¿cuáles conoce? Comunicación y trabajo en equipo	Trabajo en equipo prevalece como la habilidad gerencial más reconocida por los entrevistados	
			Entrevista 2	No reconoce		

Trabajo de Grado						
Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín						
Matriz de análisis Categorical						
Unidad de Análisis	Categorías	Subcategorías	Código	Relato con código de la entrevista	Hallazgos	Codificador
			Entrevista 3	Comunicación asertiva, trabajo en equipo		
			Entrevista 4	Toma decisiones, resolución de conflictos y liderazgo		
			Entrevista 1	<p>¿Qué tipo de habilidades utiliza en su ejercicio laboral?</p> <p>A). empatía B). comunicación asertiva</p> <p>C). inteligencia emocional D). iniciativa</p> <p>E) adaptabilidad F). trabajo en equipo G). motivación H). influencia</p> <p>Trabajo en equipo</p>	Las habilidades más utilizadas o que mejor le funcionan en el desempeño de liderazgo son la empatía y el trabajo en equipo, lo que refleja la importancia de hacer partícipes a los colaboradores para el cumplimiento de metas y objetivos.	
			Entrevista 2	Empatía, inteligencia emocional, adaptabilidad, trabajo en equipo		

Trabajo de Grado

Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín

Matriz de análisis Categorical

Unidad de Análisis	Categorías	Subcategorías	Código	Relato con código de la entrevista	Hallazgos	Codificador
			Entrevista 3	Empatía, comunicación asertiva, trabajo en equipo		
			Entrevista 4	Empatía, comunicación asertiva, inteligencia emocional, iniciativa, adaptabilidad, trabajo en equipo, motivación e influencia		
			Entrevista 1	¿Para usted cual es la relación entre liderazgo y habilidades gerenciales? Trabajo en equipo y motivación por un mismo ideal	La relación existente está clara ya que en su mayoría se apunta a el cumplimiento de la meta, esta concluye que se pone en práctica la técnica.	
			Entrevista 2	No responde		
			Entrevista 3	Las habilidades gerenciales, deben estar alineadas al liderazgo para que todo funcione		

Trabajo de Grado

Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín

Matriz de análisis Categorical

Unidad de Análisis	Categorías	Subcategorías	Código	Relato con código de la entrevista	Hallazgos	Codificador
			Entrevista 4	Utilizar las habilidades gerenciales en el equipo que lidero, me da la capacidad de guiarlos hacia la meta		
			Entrevista 1	¿Qué es lo más retador de liderar capital humano? Entender la gente día a día para poder fluir	Para estos cuatro lideres, se ha convertido en un gran reto conservar la empatía en toda circunstancia de sus colaboradores para lograr la armonía y la fluidez laboral	
			Entrevista 2	Adaptarse al mundo de cada ser humano, para que el círculo fluya		
			Entrevista 3	Entender a las personas, y que entiendan las necesidades de la compañía		
			Entrevista 4	Entender al personal, ya que no todos los días están bien y aun así el trabajo se debe cumplir		
			Entrevista 1	¿Cuáles son las problemáticas más frecuentes?	El ausentismo ya sea físico o mental, es la problemática más frecuente en este sector, el cual se puede dar por	

Trabajo de Grado						
Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín						
Matriz de análisis Categorical						
Unidad de Análisis	Categorías	Subcategorías	Código	Relato con código de la entrevista	Hallazgos	Codificador
				Ausencia y comunicación asertiva	diferentes circunstancias como dinámicas familiares, incapacidades de tipo común..., generando en el líder un nivel de presión al tener que ejecutar un plan B para el cumplimiento y con esto formando una fatiga en el resto del equipo por carga laboral del colaborador ausente	
			Entrevista 2	No Responde		
			Entrevista 3	Renuncias, estrés e incapacidades		
			Entrevista 4	Renuncias, problemas familiares que los llevan a no estar concentrados, incapacidades		
			Entrevista 1	<p>¿Qué aspectos o condiciones del desarrollo del liderazgo considera usted que lo afectan?</p> <p>Que por uno corregir de la mejor manera, para que haya mejora a las personas les moleste y renuncien</p>		

Trabajo de Grado						
Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín						
Matriz de análisis Categorical						
Unidad de Análisis	Categorías	Subcategorías	Código	Relato con código de la entrevista	Hallazgos	Codificador
			Entrevista 2	No estar presentes mentalmente que afecte el funcionamiento y pueda generar conflictos internos	invertir tiempo en la búsqueda de una solución	
			Entrevista 3	Que las personas, se desintegren del equipo y que esta ausencia recargue el trabajo en los otros compañeros		
			Entrevista 4	Tratar de entender las personas, ya que sus realidades son fuertes.		
			Entrevista 1	<p>¿Cómo considera que es su bienestar integral desde que inicio el rol del liderazgo? (calificación de 1 a 10, siendo 1 deficiente y 10 excelente)</p> <p>7</p>	Dentro de la organización los líderes en su respuesta manifiestan un nivel de aceptación medio en su bienestar integral, lo que refleja que su labor no está enriquecida de habilidades gerenciales, generando un factor de riesgo en estos líderes, que puede verse	
			Entrevista 2	6		

Trabajo de Grado

Análisis de la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en líderes de empresas MiPymes. Caso de cuatro empresas del sector comercial en el Centro de Medellín

Matriz de análisis Categorical

Unidad de Análisis	Categorías	Subcategorías	Código	Relato con código de la entrevista	Hallazgos	Codificador
			Entrevista 3	5	reflejado a futuro una disminución en su calidad de vida.	
			Entrevista 4	6		
			Entrevista 1	<p>¿Qué técnicas y/o herramientas utiliza, cuando los planes no salen bien a nivel de equipo y personal?</p> <p>Solicitar un día de descanso</p>	Se evidencia que los líderes no cuentan con herramientas más allá de las culturales o tradicionales que generen un nivel de bienestar y desconexión entre lo laboral y persona	
			Entrevista 2	Contacto con la naturaleza, montar en bici, compartir en familia, conocer otros lugares		
			Entrevista 3	Descansar el fin de semana y no hacer nada del trabajo fuera de el		
			Entrevista 4	Ninguna, creo que con descansar el fin de semana es suficiente		