

HABILIDADES BLANDAS DE LOS LÍDERES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DE CARTAGO

Autores:

GLORIA ANDREA BETANCOURT FLÓREZ

HAROLD EDER RUIZ ZAPATA



UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

PEREIRA

2023

HABILIDADES BLANDAS DE LOS LIDERES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DE CARTAGO

Autores:

GLORIA ANDREA BETANCOURT FLÓREZ

HAROLD EDER RUIZ ZAPATA

Director

FRANCISCO DARÍO LÓPEZ GALLEGO, PSC. PHD.

Trabajo de grado para optar al título de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
PEREIRA

2023

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1.SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	10
1.1 Pregunta de investigación.....	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 Objetivo general.....	15
2.2 Objetivos específicos.....	15
3.JUSTIFICACIÓN	16
4.MARCO TEÓRICO	17
4.1 Habilidades blandas.....	17
4.2 Liderazgo.....	19
4.3 Trabajo en equipo.....	21
4.4 Negociación.....	21
4.5 Resolución de conflictos.....	22
4.6 Creatividad.....	23
4.7 Pensamiento crítico.....	23
4.8 Empatía.....	24
4.9 Comunicación efectiva.....	25
4.10 Inteligencia emocional.....	26
4.11 Adaptabilidad.....	26
5.METODOLOGÍA	28
5.1 Descripción del proceso de investigación.....	28
5.2 Definición de investigación cualitativa.....	28
5.3 Proceso y fases de la investigación cualitativa.....	28
5.3.1. <i>Preparatoria</i>	29
5.3.2. <i>Trabajo de campo</i>	29
5.3.3. <i>Analítica</i>	30
5.3.4. <i>Informativa</i>	30
5.4 Elaboración del formato de entrevista.....	31
5.5 Definición de los entrevistados.....	33
5.6 Programación de las entrevistas.....	41
5.7 Realización de las entrevistas.....	42
6. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	43
6.1 Resultados del objetivo de analizar las habilidades blandas más consolidadas en los líderes del sector comercio de las micro y pequeñas empresas de Cartago.....	43
6.2 Resultados del objetivo de identificar las habilidades blandas más comunes en estado de consolidación de los líderes del sector comercio de las micro y pequeñas empresas de Cartago.....	46
6.3 Resultados del objetivo de precisar las habilidades blandas que aún carecen de consolidación entre los líderes del sector comercio.....	

de las micro y pequeñas empresas de	
Cartago.....	48
CONCLUSIONES	52
Bibliografía	54
Anexos	58

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación 2022 1 UVT= \$38.004 pesos.....	12
Tabla 2. Diagrama del proceso de trabajo de campo.....	31
Tabla 3. Definición de preguntas para la entrevista semi estructurada...	32
Tabla 4. Ficha técnica de la población encuestada.....	33
Tabla 5. Resultados del primer objetivo específico.....	43
Tabla 6. Resultados del segundo objetivo específico.....	46
Tabla 7. Resultados del tercer objetivo específico.....	48

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Las 20 habilidades blandas más importantes.....	10
--	----

Resumen

Este proyecto de investigación tiene como objetivo principal identificar las habilidades blandas más comunes, las menos consolidadas y las habilidades por desarrollar de los líderes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio en Cartago. Todo ello, según el juicio calificado de expertos y con el propósito de aportar insumos para la futura construcción de una guía gerencial. Partiendo de lo anterior, se presenta un marco explicativo sobre lo relacionado a las habilidades blandas y su importancia en el desarrollo de los campos laboral y profesional de las personas. La metodología de este proyecto es de modalidad cualitativa. Se realizaron entrevistas semi estructuradas a 12 especialistas del campo de las micro y pequeñas empresas, se dio cumplimiento a los objetivos investigativos.

Palabras claves: Empresa, Habilidades Blandas, Líderes, Micro, Pequeñas.

Abstract

The main objective of this research project is to identify the most common soft skills, the least consolidated, and the skills to be developed by the leaders of micro and small businesses in the commerce sector in Cartago, according to the qualified judgment of experts with the purpose of providing inputs. For the future construction of a management guide. Based on the above, an explanatory framework is presented on what is related to soft skills and their importance in the development of the labor and professional fields of people. The methodology of this project is qualitative. Semi-structured interviews were carried out with 12 specialists in the field of micro and small companies, the research objectives were fulfilled.

Keywords: Company, Soft Skills, Leaders, Micro, Small.

INTRODUCCIÓN

Las habilidades blandas, también conocidas como habilidades interpersonales o sociales, se refieren a las competencias necesarias que debe tener un gerente para relacionarse de manera efectiva con las personas y equipos de trabajo; con el objetivo de crear y mantener mejores relaciones. Estas habilidades son cada vez más valoradas en la gerencia y su aplicación en el contexto laboral y los negocios; además, han demostrado su importancia en la formación de grandes líderes, integración de equipos de trabajo y mejoras en los climas de organizacionales.

El concepto de habilidades blandas incluye una amplia gama de competencias, como la empatía, la comunicación efectiva, la capacidad de trabajo en equipo, el liderazgo, la resolución de conflictos, la creatividad, la adaptabilidad, entre otras. Si bien, tradicionalmente se ha dado mayor importancia a las habilidades técnicas o "duras", para la selección de personal y en la formación académica, cada vez son más las organizaciones y las instituciones educativas que reconocen la relevancia de las habilidades blandas y su impacto en el desempeño laboral y las relaciones interpersonales.

Por lo tanto, el desarrollo de las habilidades blandas para los microempresarios se convierte en un recurso de comunicación asertiva y destrezas de relacionamiento que les permite fortalecer el liderazgo, ganar confianza en el manejo del personal y aumentar las capacidades gerenciales altamente demandas en la administración.

Finalmente, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar las habilidades blandas más comunes, las menos consolidadas y las habilidades por desarrollar en los empresarios de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago-Valle, y establecer un mínimo de habilidades sociales que caractericen al empresario, con el fin de influenciar en el recurso humano para mejorar el desempeño de los colaboradores y lograr, de manera eficiente, los resultados a los que apunta la empresa.

1. SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

El liderazgo organizacional hace referencia a la capacidad que tienen las personas que dirigen una empresa para influenciar a los miembros de su equipo. Tal como lo menciona la Escuela Europea de Excelencia (2020), “el liderazgo en el desarrollo organizacional se basa en una visión conjunta, en el seguimiento de objetivos comunes, la información y el conocimiento” (p.1).

En ese sentido, el desarrollo de habilidades blandas en el mundo empresarial actual tiene un alto impacto en el momento de definir las competencias que deben tener los líderes. Aunque estas competencias son naturales, se pueden desarrollar enfocándolas hacia un objetivo previamente definido por la empresa (CONFIEP Perú, 2020, p. 2).

El desarrollo de habilidades blandas, tales como trabajo en equipo, actitud positiva, flexibilidad, liderazgo, resolución de problemas, inteligencia emocional, innovación, creatividad, entre otras, son cualidades positivas que logran mejores resultados en los equipos. A diario, los altos directivos de empresas se están enfrentando a desafíos importantes como evitar caer en zonas de confort, romper paradigmas y pasar de ser jefe a líder. Es aquí donde radica la importancia del desarrollo de habilidades blandas que deben tener quienes dirigen empresas sin importar su tamaño, sector y/o mercado.

Ilustración 1. Las 20 habilidades blandas más importantes



En esta ilustración se muestran las 20 habilidades blandas más importantes. Fuente: (EAFIT, 2022, p.20).

Existen algunas debilidades en las micro y pequeñas empresas, y la falta de dirección y capacidad gerencial conlleva a una baja competitividad. Es por ello que

los empresarios deben incorporar en sus modelos de dirección habilidades blandas como parte de la estrategia. En este sentido, definir habilidades blandas tal como lo refrendó Goleman (1998), “un conjunto de competencias socioemocionales, interpersonales que están íntimamente ligadas a la inteligencia emocional y que constituyen el eje transversal para que una persona logre el éxito laboral y personal” (p. 12).

En concordancia con lo anterior, estos comportamientos impactan positivamente en el desempeño de las personas y tiene una relación directa con mejores niveles de la competitividad.

En cuanto a las empresas locales, los problemas para ser más competitivas radican además de la falta de innovación, en la poca diversificación de mercados, altos costos de producción, productos con baja diferenciación y la creciente competencia con grandes superficies. Por lo anterior, “se señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales” (Porter, 1985, como se citó en Labarca, 2007). Estas condiciones y el desarrollo y formación de habilidades blandas a los líderes empresariales permiten mejorar la posición de las empresas en el mercado.

Hoy, el mayor desafío de las economías de América Latina es ser competitivos, tanto en los mercados nacionales como internacionales. Para esto, es necesario contar con líderes visionarios, con apertura al cambio y con la capacidad de adaptarse a cada situación que se presente dentro y fuera de la organización.

Colombia no es ajeno a estos desafíos, y teniendo en cuenta a Vargas Cuellar (2022), se expone que:

Según el Reporte de Competitividad Mundial (WCY, por sus siglas en inglés) del Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD), Colombia descendió un puesto y se ubicó en la posición 57, por debajo de países de la región como Chile (en el lugar 45), Perú (54) y México (55). (p. 1).

Por lo anterior, se hace necesario fortalecer los procesos de competitividad en los líderes de las empresas, esto debido a que este aspecto lleva al crecimiento de un país y al incremento de los ingresos de sus habitantes. Algunos de los indicadores de medición son la calidad de las instituciones económicas y jurídicas, el desarrollo en infraestructura, el buen manejo macroeconómico, es decir monetario, cambiario, fiscal y comercial; así mismo, se mide el nivel de innovación, desarrollo empresarial, el tamaño de los mercados, los logros obtenidos en educación y salud, las

inversiones realizadas en investigación y desarrollo, los avances en los mercados financieros y laborales. Para que Colombia logre mejores posiciones en esta medición, es necesario implementar políticas de aceleren el crecimiento económico.

El sector empresarial, en especial las micro y pequeñas de Cartago, se caracterizan por tener débil administración; Chiavenato (2004) define el concepto de la administración como “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p.73). En términos prácticos, esta investigación busca brindar algunos mecanismos y herramientas para preparar mejores a los empresarios y puedan tomar mejores decisiones administrativas y gerenciales.

En Colombia, la clasificación de las empresas está reglamentada por la Ley 590 de 2000, reconocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004); luego se emite el decreto MinCIT No. 957 del 5 de junio de 2019, el cual está vigente. Esta segmentación empresarial clasifica a las empresas en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas según su nivel de ventas anuales en pesos equivalentes a UVT, que para el 2022 equivale 1UVT = \$38.004 pesos.

Tabla 1. Clasificación 2022 1 UVT= \$38.004 pesos.

Clasificación	Manufactura	Servicios	Comercio
Microempresas	Hasta \$895.488.252	Hasta \$1.253.675.952	Hasta \$1.701.401.076
Pequeñas empresas	Superior a \$895.488.252 y hasta \$7.790.629.980	Superior a \$1.253.675.952 y hasta \$5.014.665.804	Superior a \$1.701.401.076 y hasta \$16.387.172.784
Medianas empresas	Superior a \$7.790.629.980 y hasta \$65.996.416.260	Superior a \$5.014.665.804 y hasta \$18.357.224.136	Superior a \$16.387.172.784 y hasta \$82.114.938.768
Grandes empresas	Superior a \$65.996.416.260	Superior a \$18.357.224.136	Superior a \$82.114.938.768

Esta tabla presenta la clasificación en el año de 2022 del UVT. Fuente: (Bancoldex, 2022, p.1).

Esta investigación tendrá un enfoque preciso en la ciudad Cartago, departamento del Valle del Cauca. En su mayoría, los micro y pequeños empresarios, al parecer no cuentan con las habilidades blandas necesarias para encaminar sus empresas hacia la competitividad empresarial, por lo tanto, es necesario, antes de hacer una intervención para fortalecerlas, identificar cuáles son las habilidades que poseen actualmente sus líderes, cuáles hay que fortalecer y cuáles es necesario implementar.

En ese sentido, es necesario desarrollar un proyecto de investigación que permita identificar las habilidades blandas actuales de los micro y pequeños empresarios del sector comercio en Cartago - Valle.

La competitividad empresarial es una constante en el mundo de los negocios, a diario los empresarios de todo el planeta deben estar atentos a los cambios del mercado nacional e internacional para estar a la vanguardia de la tecnología, estilos de liderazgo, estrategias de ventas, alianzas estratégicas, entre otras situaciones que se presentan constantemente en este campo. Según Maxwell (2007), los buenos líderes son quienes logran que los grupos y equipos de trabajo que dirigen desempeñen un rendimiento superior, razón por la cual estos deben presentar 21 leyes irrefutables, entre las cuales se encuentran las leyes del apoyo, de la victoria, del gran impulso, entre otras (p.13).

Pero también es importante que los líderes tengan la capacidad de desarrollar habilidades blandas (Soft Skills). Las habilidades se pueden interpretar como todas las capacidades que faciliten una acción. Para Whetten & Cameron (2011), las habilidades se determinan conductuales y no se le atribuyen a la personalidad (p. 44). Las habilidades blandas también pueden definirse como el comportamiento que tiene cada persona en sus actividades diarias y que forman parte de su personalidad, de aquí se desarrolla el estilo de liderazgo de cada persona. Además, otro aspecto importante y muy relevante en el liderazgo empresarial es la destreza que tengan los líderes de desarrollar y aplicar asertivamente la inteligencia emocional definida por Goleman (1998), como la capacidad de reconocer las emociones y saber gestionarlas efectivamente. (pp.96-102).

De modo que los empresarios deben ir en coherencia con el manejo adecuado de sus emociones, puesto que esto los llevará a un desarrollo ejemplar de sus habilidades blandas. Como se observa en las conclusiones del texto de Pérez et al. (2020), el liderazgo es una habilidad blanda clave e íntegra que va a necesitar el desarrollo de otras habilidades y es transversal. Otro elemento importante por parte del mismo Pérez et al. (2020), es que resaltan lo indispensable que es aprender y desarrollar habilidades blandas desde la etapa escolar, esto fortalece su relacionamiento general. En este sentido, los autores del escrito mencionado concluyen que en la costa Caribe colombiana predomina el liderazgo relacional, lo que indicaría la necesidad de buscar estilos de liderazgo con visión holística y enfocada al ser (p. 164).

A su vez, se observó en el repositorio de la universidad EAN un estudio realizado en la E.S.E. Hospital Santa Matilde de Madrid, por Quesada Valderrama (2019), y en el cual se hizo un análisis de las habilidades blandas, con el fin de mejorar la interrelación entre los líderes gerenciales. Dentro de sus conclusiones, se encontró, que efectivamente sus líderes han desarrollado habilidades blandas tales como adaptación al cambio, estrategia, trabajo en equipo, flexibilidad, visión, confianza, coherencia, credibilidad, etc.; también deben desarrollar otras tales como delegar, empoderar al equipo, comunicación asertiva, autenticidad y empatía (p. 56).

Por lo anterior, ser un líder depende de muchos criterios, como el personal, familiar, el del entorno y la perspectiva de cada persona; pero también existen diferentes formas y estilos de lograr que los equipos de trabajo se mantengan motivados y enfoquen sus esfuerzos a los objetivos misionales de la empresa. Para ello, es indispensable el desarrollo de habilidades blandas en los líderes, para fortalecer las destrezas que puede haber en estos.

1.1. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las habilidades blandas más consolidadas, las menos consolidadas y las habilidades blandas por desarrollar en los líderes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de la ciudad de Cartago?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Identificar las habilidades blandas actuales, en desarrollo y por desarrollar de los líderes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio en Cartago, según el juicio calificado de expertos y con el propósito de aportar insumos para la futura construcción de una guía gerencial.

2.2 Objetivos Específicos

1. Analizar las habilidades blandas más consolidadas en los líderes del sector comercio de las micro y pequeñas empresas de Cartago.
2. Identificar las habilidades blandas más comunes en estado de consolidación de los líderes del sector comercio de las micro y pequeñas empresas de Cartago.
3. Precisar las habilidades blandas que aún carecen de consolidación entre los líderes del sector comercio de las micro y pequeñas empresas de Cartago.

3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de grado se formuló para contribuir al fortalecimiento de las habilidades blandas de los líderes de las micro y pequeñas empresas de Cartago.

Su importancia radica en la identificación de habilidades blandas de los empresarios, así como las conductas predominantes de ellos, definir fortalezas y debilidades y formar líderes empresariales con un mínimo de habilidades blandas que fortalezcan la gestión gerencial.

Este trabajo de investigación proporcionó elementos técnicos para mejorar la eficiencia en la administración de las empresas objeto de este estudio, y para intervenir de manera positiva y no impositiva en el crecimiento de los equipos de trabajo en este tipo de competencias.

El desarrollo de esta investigación aportará conceptualización en habilidades blandas para consulta de la comunidad académica de la escuela de administración del programa MBA en Administración, de la Universidad EAFIT. Debido a que el tema consultado, "Habilidades Blandas", en la revisión de antecedentes de los trabajos de maestría ha sido poco referenciado.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Habilidades blandas

Dentro de la evolución empresarial surgen constantemente teorías que permiten definir los diferentes comportamientos de los líderes empresariales de todo el mundo. Partiendo como base de lo expuesto por Gamelearn (2020), se expone que hacia 1972 nació el término *Soft Skills*, asociado a la interpretación que le dio el ejército de los Estados Unidos a la capacidad que tuvieron las tropas para desarrollar habilidades transversales, tales como comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y responsabilidad. El ejército tenía claro que para que un alto mando lograra tener el éxito esperado con sus tropas, además de desarrollar habilidades técnicas, debía contar con habilidades interpersonales. Estos dos aspectos, en su conjunto, conducían a los líderes a ser reconocidos por sus subordinados como mandos conocedores de las técnicas, pero también seres humanos cercanos y empáticos (p. 1).

Al desarrollarse el término de habilidades blandas y duras incluidas en la labor de liderazgo que ejercen todos aquellos que tienen a cargo grupos o equipos de personas, un autor que desarrolla sus estudios al mencionar la inteligencia es Howard Gardner, psicólogo y pedagogo estadounidense nacido en 1943 que ha dedicado la mayor parte de su vida a la investigación. Para García – Allen (2016), su principal obra es *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples* (1983), en donde mencionó los tipos de inteligencia que para él son relevantes e importantes, puesto que da una guía acerca del desarrollo humano, el cual se torna siempre distinto para cada ser. Gardner habló de la inteligencia lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal y cinestésica, intrapersonal, interpersonal y naturalista (p.1).

Otro autor destacado que ha sido incluido por el Accenture Institute for Strategic Change en su lista de pensadores empresariales más influyentes, es el psicólogo y periodista estadounidense Daniel Goleman, quien logró su mayor reconocimiento en 1995, cuando publicó su libro *Inteligencia Emocional* en español. Goleman (1995) alude a la importancia de conocerse a sí mismo, entender cada una de las emociones y aprender a gestionarlas de la mejor manera. Mencionó cinco habilidades básicas, estas son: la conciencia, la regulación, la autoestima, la empatía y habilidades sociales de vida y de bienestar. También indicó que las habilidades emocionales hacen parte de las inteligencias personales de Gardner. Además, Goleman menciona en sus escritos que educarse emocionalmente trae beneficios, tales como disminución de la tristeza y depresión, menor aislamiento y menores niveles de ansiedad, menor uso de drogas, menos agresividad, mayor flexibilidad al actuar, mejor clima relacional y aumento de la capacidad de aprender (p. 36).

Por otra parte, dentro de esta investigación se consideraron los aportes que hicieron Whetten & Cameron en su libro *Desarrollo de habilidades directivas*, 8ª edición

(2011), donde presentan una guía práctica acerca de la importancia de conocerse a sí mismo y desarrollar habilidades directivas en todos los campos de la vida personal, familiar, social y laboral. Whetten & Cameron (2011), consideran las habilidades como una conducta que debe tener e incentivar cada persona, denominándolas habilidades de los directivos eficaces y destacan las siguientes: la comunicación verbal (incluye escuchar), el manejo del tiempo y del estrés, manejo de decisiones individuales, reconocimiento, definición y solución de problemas, motivación, delegación, establecimiento de metas, autoconocimiento, formación de equipos y manejo de conflictos (pp. 7 – 11).

Así las cosas, esta investigación está fundamentada en teorías y aportes conceptuales basados en el liderazgo, como lo mencionado por John Maxwell en sus libros, *Tipos de liderazgo* y *Desarrollo de habilidades blandas* como lo describen en sus escritos Gardner y Goleman y su aplicación en los diferentes contextos y adecuándolos según el perfil de comportamiento, de estudio, de conocimiento y de habilidad del líder. Como lo mencionan Whetten & Cameron, quienes también describen que las habilidades directivas como conductuales, no como atributos de personalidad, son acciones que los individuos desarrollan y que llevan a cabo para lograr objetivos y tener resultados medibles y cuantificables. Los atributos son desarrollos de la personalidad característicos de cada individuo.

Las habilidades blandas, también conocidas como habilidades interpersonales o sociales, se refieren a las competencias necesarias para interactuar de manera efectiva con otras personas, equipos de trabajo, con el objetivo de crear mejores relaciones; como lo indica Gamarra (2023): “Las habilidades blandas son un conjunto de habilidades interpersonales, sociales y de comunicación que permiten a las personas interactuar y colaborar de manera efectiva con los demás” (p.1). Estas habilidades son cada vez más valoradas en el mundo laboral, ya que se ha demostrado su importancia en la formación de equipos de trabajo exitosos, el liderazgo efectivo y la satisfacción laboral de los trabajadores.

El concepto de habilidades blandas incluye una amplia gama de competencias, como la comunicación efectiva, la capacidad de trabajo en equipo, el liderazgo, la empatía, la resolución de conflictos, la creatividad, la adaptabilidad, entre otras. Si bien, tradicionalmente se ha dado mayor importancia a las habilidades técnicas o "duras" en la selección de personal y en la formación académica, cada vez son más las organizaciones y la academia que reconocen la relevancia de las habilidades blandas y su impacto en el desempeño laboral y las relaciones interpersonales.

En este sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo profundizar en la importancia de las habilidades blandas en los empresarios de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago, identificando las principales competencias que las conforman y analizando su relación con el rendimiento laboral, la satisfacción laboral y la competitividad de las empresas. Para ello se revisaron diversas fuentes bibliográficas que abordan el tema de las habilidades blandas y se realizó un análisis de los mismos.

A continuación, se describen las habilidades blandas más relevantes sobre las cuales se realizó este trabajo de investigación, estas son: liderazgo, trabajo en equipo, negociación, resolución de conflictos, creatividad, pensamiento crítico, empatía, comunicación efectiva, inteligencia emocional y adaptabilidad.

4.2. Liderazgo

El liderazgo es una conducta humana fundamental, la historia ha caracterizado a grandes emperadores, reyes y guerreros, que, por sus hazañas épicas, lograron liderar pueblos y transformar sociedades antiguas; al mismo tiempo, estos personajes visionarios dejaron un legado importante por sus capacidades de liderazgo, y se convirtieron en modelos a seguir por las generaciones futuras.

Estrada Mejía (2007), en su artículo “Liderazgo a través de la historia”, expuso los primeros aportes a concepto de liderazgo, a saber:

Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros. Posteriormente a mediados del siglo V, Mencius o Mo-ti sostenía que las leyes por sí solas no bastaban para dirigir los negocios, sino que toda empresa se debía adherir a una norma operativa – sistemas estándares –, la cual debía ser ordenada por la ley de Dios y usada como modelo para el buen gobierno.

Luego Sun Tzu escribió la obra *Arte de la Guerra*, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores, ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección (p.344).

Claramente, estos aportes describen las primeras definiciones de liderazgo en contextos de la historia diferentes, y que evolucionan a medida que el ser humano cambia su comportamiento y la forma de relacionarse. Ahora bien, surgen especialistas que comienzan a caracterizar los líderes que los diferencian de los demás, y definen, con base a los estudios, que los líderes se hacen y se forman; y esta habilidad blanda se desarrolla y se aprende.

En la actualidad, tal como aduce Carnegie (2012), se puede entender al liderazgo como un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, con el fin de alcanzar una meta común a fin de transformar, tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella (pp.13-14).

En este sentido, el liderazgo se construye con la experiencia y formación académica, con el objetivo de influir, motivar, trascender y agregar valor a las personas y maximizar el desempeño, y con el propósito de lograr objetivos en el contexto personal o empresarial.

Una definición ideal del liderazgo, según autores contemporáneos y referentes como Escandón y Hurtado (2016), “constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas” (p.2).

Es importante identificar los estilos de liderazgo para analizar cuáles son las mejores habilidades y cualidades para dirigir las organizaciones. Macías Negrete et al. (2012), exponen que el tipo de liderazgo que una persona ejerce, depende del nivel educativo que haya tenido, el cual es directamente proporcional a la mezcla de estilos de liderazgo, es decir, a mayor nivel educativo, mayor mezcla de estilos de liderazgo y viceversa. Debido a esto, se debe promover la educación, sobre todo en los líderes, ya que esto garantizaría una mayor productividad y competitividad (p. 93).

A continuación, se indican estilos de liderazgos relevantes para el análisis:

Liderazgo Transformacional: Como su nombre lo indica, Hermosilla et al. (2016), plantean que es la capacidad de los líderes de inspirar e influir positivamente en las personas para promover cambios transformacionales que ayuden a su crecimiento y desarrollo. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados (p. 136).

Liderazgo Transaccional: El rol del líder es muy amplio, este estilo es un liderazgo gerencial, está orientado a la supervisión, evaluación de desempeño, y reconocimiento por medio de incentivos al talento humano por el cumplimiento de objetivos. Sarrió Catalá et al. (2002), plantean que para el estilo tradicional de liderazgo transaccional “es necesario incorporar las características del liderazgo transformacional considerado como innovador, con el objetivo de mejorar la calidad y eficacia de las organizaciones respondiendo a los cambios e innovaciones del mercado laboral” (p. 40).

Liderazgo Estratégico: Para López-Lemus et al. (2020), este término hace referencia a la capacidad de un líder para expresar al equipo de trabajo la visión estratégica de la organización y motivar a las personas para que se apropien de

ella; en igual forma, el líder cuenta con la capacidad de adaptarse a diversos escenarios futuros y es dinámico ante los cambios anticipados o repentinos, promoviendo en sus equipos de trabajo o compañeros la estimulación y la motivación (p.58).

4.3. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se considera una habilidad esencial para el éxito de cualquier organización, los equipos bien integrados y direccionados logran mejorar la productividad, aumentar la creatividad y el compromiso con la organización. En palabras de Robbins & Judge (2009), un equipo es un grupo de personas con habilidades complementarias que trabajan juntas para lograr un objetivo en común por medio de la toma de decisiones compartida y la responsabilidad mutua (p. 323). Indiscutiblemente, esta habilidad permite consolidar grupos de trabajo orientados a un beneficio común.

El trabajo en equipo es un concepto que ha existido desde la antigüedad, la historia registra hechos logrados por la unión de las personas; este es el caso de Revolución Industrial, donde el concepto de trabajo en equipo cobró más relevancia debido a la creciente producción y el auge de la demanda, fue en ese entonces donde nacen los primeros términos de eficiencia del equipo de trabajo; sin duda, los aportes de Frederick Taylor, pionero de estudios sobre la divisiones del trabajo por tareas especializadas, marcaron los inicios de esta habilidad. Además, según Hackman (2002), la Revolución Industrial también fue un periodo clave para el desarrollo de equipos de trabajo, ya que la naturaleza de las tareas en el contexto de la elaboración de fábrica requería la cooperación y la coordinación de múltiples personas para alcanzan objetivos comunes (p. 20). Sin duda, el trabajo en equipo inicia una participación fundamental en el contexto empresarial.

Finalmente, en los diferentes contextos de la historia, el trabajo a nivel empresarial en equipo es una habilidad blanda estratégica, que exige de los líderes grandes destrezas para desarrollar, organizar, orientar e influenciar las motivaciones individuales a un objetivo en equipo; tal como lo mencionan Katzenbach & Smith (2015), un equipo de alto desempeño es aquel que tiene una clara comprensión de su propósito y objetivos compartidos (p. 64).

4.4. Negociación

En el mundo globalizado y altamente competitivo de hoy en día, la habilidad blanda de negociación se ha convertido en una herramienta poderosa para los negocios; en palabras de Fisher et al. (1994), la negociación es una habilidad fundamental en el ámbito laboral y empresarial (pp. 22- 24). La literatura aborda este recurso en diferentes ámbitos y el uso de esta habilidad crea valor en contextos disímiles, y recoge su objetivo en un proceso de comunicación interpersonal que involucra

personas, empresas u organizaciones, las cuales defienden un tema en particular, y el resultado es llegar a un acuerdo o beneficio mutuo. Según Lewicki et al. (2015), la negociación es un proceso en el que dos o más partes intercambian información y propuestas con el objetivo de llegar a un acuerdo. Para lograr un acuerdo beneficioso, es fundamental contar con habilidades blandas, como la comunicación, la empatía, planificación, entre otras, las cuales se profundizarán en el taller de investigación (p. 3).

La habilidad blanda de negociación se considera una competencia crítica para líderes y gerentes, ya que permite resolver conflictos, llegar a acuerdos y solucionar problemas; no obstante, en una negociación, el líder o gerente debe tener capacidades, habilidades y un conjunto de aptitudes necesarias para que pueda actuar con efectividad en el manejo de conflictos; como lo señala, Maxwell (2018), un líder efectivo es aquel que puede negociar con éxito y llegar a un acuerdo beneficioso para todas las partes involucradas (p. 5). Además, esta habilidad gerencial requiere de la aplicación de la escucha activa, una comunicación clara, identificar los intereses de las partes involucradas, generar empatía y colocarse en lugar de otro, de manera que permita alcanzar una solución que beneficie a ambas partes.

4.5. Resolución de conflictos

Cuando se habla de resolver conflictos, ya se enmarca el concepto en que existe una situación especial que está generando cierta incomodidad y que requiere de atención y de solución lo antes posible. Para lograr solucionar algo, lo primero que se debe conocer es su origen y qué está generando diferencias entre las partes involucradas, es por esto que el éxito al resolver un conflicto está en la comunicación, de ahí vendría la confianza del equipo para exteriorizar sus problemas, por lo que es muy importante la capacidad de escuchar y resolver asertivamente que tenga el líder.

Como bien lo menciona Castro Briones (2021), la comunicación asertiva va muy de la mano en la resolución de conflictos, aquí juega un papel importante el tono de voz, la forma de hablar, el lenguaje corporal y la confianza que tenga el equipo para comunicar y manifestar sus emociones (p. 1).

Dentro de esta habilidad de resolución de conflictos, el líder también debe desarrollar otras intrínsecas que lo lleven a lograr mejores resultados cuando se presentan situaciones adversas; comprender y entender cuáles son las necesidades del equipo y cuáles son las opiniones frente a lo que está sucediendo, le ayudará al líder a identificar diferentes posiciones y puntos de vista de los miembros del equipo. Castro Briones (2021), menciona textualmente las siguientes preguntas, las cuáles son muy relevantes para conocer a fondo qué requiere el equipo y cómo considera que se puede resolver el conflicto para su satisfacción. ... “¿qué esperas o que te gustaría que se hiciera para resolver el conflicto? ...” y ...

“¿De qué forma cada integrante del equipo puede ser más útil para la situación? ...” (p. 1).

Además, escuchar a cada integrante y hacerlo de manera respetuosa, consciente, amable, logrará que el equipo se sienta confiado y sin temor a la crítica. Tomar la situación con optimismo y buscando soluciones positivas y de aprendizaje también llevará al equipo a tener otra perspectiva más visionaria del conflicto, convirtiéndolo en oportunidades de mejora. Cuando el equipo identifica que el líder es quien tiene el poder de resolver la situación, ya que lo hace de manera eficiente, empática, ágil y sin juzgamientos, el líder se vuelve indispensable para el equipo y al persistir en el desarrollo de estas habilidades, contará con la suficiente agilidad emocional para resolver cualquier situación por pequeña que parezca y que esté entorpeciendo el buen clima organizacional, la motivación propia de los individuos y el desarrollo eficiente de la estrategia para llevar a cabo el plan de trabajo.

4.6. Creatividad

Esta habilidad es buscada en gran medida en los últimos tiempos, puesto que el mundo actual está cambiando a velocidades inimaginables. Las compañías dan una valía importante a aquellas personas que tienen la capacidad de imaginar nuevos procesos, productos, formas de hacer marketing y en general, valoran todo aquello que genere valor agregado diferencial a los ojos de sus consumidores o en el momento de conquistar nuevos clientes. Para Saalves (2022), la creatividad sigue ocupando el primer lugar entre las habilidades blandas que se necesitan en los líderes, puesto que las organizaciones demandan personas que tengan un dominio creativo de cada situación, que al momento de abordar un problema lo hagan de manera creativa, sin importar el rol o el área donde se desempeñen (p. 1). Hoy por hoy, es más importante el manejo que se le dé a cada situación desde la óptica del ser humano, que el enfoque en la tarea o el proceso.

Hoy en las organizaciones se habla del liderazgo creativo, definido como la capacidad para liderar basado en acciones innovadoras y creativas que prevengan daños en el futuro, se adelanten a este y se desarrollen productos y estrategias anticipadas a la competencia, además que ofrezca un diferencial innovador y diferente de gran impacto en el mercado. Según Bustamante (s.f.), este tipo de liderazgo o de gerencia vale la pena resaltarlo en este punto, ya que un líder con habilidades creativas desarrolla su propio estilo. Entre los roles destacados dentro de esta habilidad, está el coaching, el buscador de nuevas alternativas para llegar a la meta y el coordinador, quien inspira y promueve el entusiasmo para que la creatividad haga presencia (p. 1).

4.7. Pensamiento crítico

De la mano de la creatividad, está el pensamiento crítico, habilidad que hemos definido como una de las más importantes que deben tener los líderes del mundo moderno. Para Castellero Mimenza (2017), el pensamiento crítico es definido como la mezcla entre el conocimiento y la inteligencia utilizada para llegar a un punto de

vista razonable, evitando prejuicios cognitivos, identificando todos los argumentos válidos de la situación y evaluar las fuentes de información. El pensamiento crítico conlleva preparación, esto es leer mucho sobre temas de interés, conocer la realidad y observar los diferentes argumentos que se dan al respecto. El conocimiento es esencial para saber de qué se está hablando, conduce a tener argumentos individuales, pero no se trata de criticar siempre a los demás o llevar la contraria en todo lo que se escucha, ya que eso solo sería un estilo de expresión (p.1). Un pensador crítico es humilde, precavido, con tenacidad y exigencia en sí mismo y en lo que escucha y recibe de los demás, y mantiene una postura libre y abierta. Desarrollar esta habilidad no sólo es importante en el liderazgo actual, sino que desde la niñez se debe aprender a desarrollar, esto ayuda a resolver problemas de una mejor forma, a autorregularse y autodirigirse.

Siguiendo con Castellero Mimenza (2017), un pensador crítico debe tener ciertas habilidades cognitivas que lo llevan a identificarse como tal: tener capacidad de interpretación, análisis, razonamiento lógico-crítico, evaluación, inferencias, explicación y meta cognición o autorregulación (p. 1).

4.8. Empatía

Esta habilidad blanda está asociada a la comunicación emocional que se siente por la otra persona y la capacidad cognitiva de responder emocionalmente en una situación que compromete la vulnerabilidad del otro. En este sentido, la habilidad blanda implica la capacidad de comprender y entender las emociones de los demás; tal como lo indica Goleman (1995), la empatía es la capacidad de sentir lo que la otra persona está experimentando emocionalmente, y de comprender sus sentimientos en un nivel profundo. La claridad de este concepto nos acerca a una fuerte relación interpersonal con el otro (p.8).

En el común, la empatía es estar en los zapatos del otro y conectarse emocionalmente, de tal manera que Pérez et al. (2020) fluyen los sentimientos de apoyo, solidaridad, comprensión, alegría, tristeza, entre otros, que resultan ser conductas positivas que construyen mejores relaciones.

La empatía es entendida como un comunicador de conductas sociales que se dan cuando suceden eventos o situaciones de convivencia entre las personas, la virtud está en poder identificar cómo se siente el sujeto ofendido, y permitirle expresar sus emociones y estado anímico, demostrar interés el uno por el otro, crear espacios para la interacción, tener la virtud de leer emociones y sentimientos, acompañar la persona en su momento de dolor o alegría; al mismo tiempo, la cualidad está en comprender su posición y brindar apoyo emocional. Para Gómez-Tabares y Narváez Marín (2020), la empatía es la habilidad de comprender y responder a las necesidades de los demás, y de ser sensible a sus sentimientos y emociones (p.2).

Los caracteres de la habilidad blanda de la empatía son recursos sociales que se pueden entrenar, es una habilidad que se educa, con el objetivo primordial de

construir buenas relaciones e identificarse con las personas en momentos difíciles, tal como lo indica Pérez et al. (2020) Hoffman (2000), la empatía es una habilidad que se puede aprender y desarrollar a lo largo del tiempo. Visto de esta forma, se crea una responsabilidad conductual de mejorar las competencias emocionales (p. 13).

4.9. Comunicación efectiva

Comunicarse es importante, pero saber comunicar tus ideas, pensamientos, sentimientos, descontentos, es una forma que caracteriza a cada individuo. En el liderazgo organizacional, la comunicación es importante para conocer a fondo la realidad de cada situación, saber qué piensa el equipo, en qué no está de acuerdo y cómo mejorar. Pero la comunicación no sólo es verbal, sino también corporal.

La comunicación efectiva se define cuando el objetivo final del mensaje no es alterado, luego de ser compartido, recibido y comprendido por emisor y receptor. La comunicación puede ser oral, escrita, corporal o visual, a su vez, y por su estructura puede ser formal, informal, vertical y horizontal. Adicionalmente, Da Silva (2020), menciona en su artículo que para ser un buen comunicador se requiere de 5 técnicas:

1. La intuición: tener un hilo conductor es importante para transmitir el mensaje correcto, para lograrlo se puede optar por apuntar los pensamientos, tener claro la secuencia lógica de las frases que se van a expresar para que el receptor capte el mensaje que se requiere.
2. Ser claro y preciso: para lograrlo es importante tener en cuenta la velocidad y altura en que se hable, debe ser preciso ni muy rápido ni muy lento; debe ser un mensaje conciso, elegir las palabras adecuadas, lenguaje corporal y no verbal, la gramática, ortografía y puntuación debe ser exacta para evitar distracciones y lugar a otras interpretaciones.
3. Conocer al interlocutor: es indispensable conocer a la persona a la que se va a dirigir, saber sus expresiones, qué tipo de escucha prefiere, cómo interpreta las frases que escucha.
4. Saber escuchar y observar: Observar al interlocutor, sus posturas, sus palabras, parafrasear lo que dice o seguir la conversación con palabras de acentuación o de verificación hará que la comunicación se torne clara y precisa.
5. Tener empatía: como ya se ha mencionado, la empatía es una habilidad que debe caracterizar al líder de hoy, esto no es ajeno a la forma de comunicarse, donde debemos preocuparnos e interpretar los sentimientos de la otra persona o la posición desde la que se expresa (p. 1).

Además, de conocer las técnicas de comunicación Da Silva (2020), también existen 3 barreras que impiden tener una mejor relación y comunicación con el interlocutor:

1. Estrés: en este punto se deben manejar asertivamente las emociones, ya que una persona estresada no razona correctamente, puede reaccionar equivocadamente a cualquier frase, gesto o crítica.
2. Discordancias: tener puntos de vista diferentes lleva a discordancias, se debe trabajar la empatía para evitar confrontar o enfrentar en cada respuesta o justificación dada.
3. Falta de atención: a la gran mayoría de las personas les gusta que les pongan atención, así que cuando se va a entablar una conversación, se debe guardar cualquier distracción, ponerse siempre atento y dispuesto a escuchar y estar presente en cuerpo y mente en ese momento (p.2).

4.10. Inteligencia emocional

Este término, inteligencia emocional, ha venido generando un impacto diferencial entre quienes desarrollan esta habilidad. Para Goleman (1995), la inteligencia emocional tiene inmersas 5 categorías esenciales para su desarrollo, aquí encontramos la conciencia en sí mismo, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Una persona que aún no tiene estas destrezas se identifica cuando se enoja con facilidad, mantiene un alto nivel de estrés, tiene poco vocabulario emocional, siente rencor por alguien o por alguna situación, asegura estar siempre en lo correcto, se siente siempre incomprendidos, culpa a los demás por la forma como se siente (pp. 4 – 89).

Tener autocontrol y autogestión indica que el líder se conoce a sí mismo, y esto le ayudará para conocer a los miembros de su equipo y gestionar asertivamente las situaciones, en la medida que piensa y tiene visión holística para tomar las mejores decisiones.

4.11. Adaptabilidad

Los seres humanos están expuestos a permanentes cambios en los ámbitos económicos, empresariales, cultural, social y ambientales; los líderes de las empresas deben tomar decisiones ante fenómenos como la globalización, los cambios tecnológicos, los riesgos políticos entre las naciones, y una serie de sucesos que impactan la estabilidad y la seguridad de las personas y las organizaciones. Por eso en los procesos de cambio, las personas tienen que tener la capacidad de adaptarse a las situaciones complejas de manera inteligente y efectiva; tal como menciona Pratt (2019), la adaptabilidad es una habilidad blanda que se define como la capacidad de una persona para ajustarse a nuevas situaciones, aprender y cambiar para mantenerse efectiva. De tal manera que la persona debe iniciar un proceso de adaptación y resiliencia ante los nuevos desafíos y aprender de estas nuevas experticias (p. 1).

En el ámbito organizacional, la adaptabilidad es una habilidad muy valorada por los empleadores, ya que los trabajadores que poseen esta habilidad son capaces de adaptarse a los cambios en la organización y de trabajar en equipo de manera

efectiva. Según Pratt (2019), la adaptabilidad está relacionada con el desempeño laboral y con la satisfacción laboral, ya que los individuos que poseen esta habilidad son capaces de enfrentar los desafíos laborales de manera efectiva y de adaptarse a las nuevas demandas del entorno laboral (p. 2). Visto de esta forma, los líderes deben crear espacios de comunicación para dar a conocer los cambios y las decisiones de la empresa, en cuanto a diferentes temas, que afecten la seguridad y estabilidad de las personas; para que, de este modo, ellos desarrollen nuevas habilidades, nuevos conocimientos para una adaptación más fácil.

5. METODOLOGÍA

5.1. Descripción del proceso de investigación

La investigación es un método científico, definido este concepto como la metodología que se utiliza en un determinado estudio para obtener nuevos conocimientos a través de la realización de métodos de observación, medición, experimentación, formulación, análisis y/o modificación de hipótesis.

Es una fase fundamental en el desarrollo de una investigación, pues permite conocer y evaluar de primera mano lo que ocurre en un entorno determinado y lograr desarrollar la pregunta de investigación. La metodología que se va a utilizar en el trabajo de investigación es la cualitativa, porque se enfocan en obtener información de experiencias y percepciones de los participantes.

5.2. Definición de investigación cualitativa

La metodología cualitativa que se aplica en el campo de la investigación para analizar datos no numéricos es con el objetivo de obtener información del fenómeno de estudio. El enfoque de la investigación cualitativa, según Rodríguez Gómez et al. (1996), estudia la realidad en un contexto natural, recopilando una gran cantidad de información que se puede obtener a través de revistas, experiencias personales, historias de vida, observaciones, textos históricos, sonidos, imágenes, que definen el estado actual de las personas, sus rutinas y problemáticas (p.32).

Este método tiene un acercamiento directo con las personas y se pueden realizar mediante grabaciones o de manera escrita. De esta forma, su análisis ofrece información más detallada y en profundidad, y a su vez, proporciona elementos resolutorios al problema de investigación.

5.3. Proceso y fases de la investigación cualitativa

La investigación cualitativa, como ya se ha mencionado, permite al investigador tener una amplia visión de la situación actual, basado en la observación, las experiencias de los demás, las historias y opiniones que enriquecen la investigación. Para Rodríguez Gómez et al. (1996), existen cuatro fases fundamentales de la investigación cualitativa en el proceso de investigación, estas son:

5.3.1. *Preparatoria*

En esta fase se observan dos etapas: reflexiva y diseño. Estas son materializadas en un marco teórico-conceptual y en la planeación que se realice de las actividades que se van a ejecutar en las fases siguientes. Se puede tomar como base para la investigación circunstancias de la vida cotidiana, las investigaciones de otras personas y el contraste con otros investigadores.

- a) Reflexión: En esta etapa, el investigador busca toda la información general que le pueda suministrar diferentes fuentes, tales como revistas, artículos, experiencias, libros, comentarios, entre otros (p. 66).
- b) Diseño: en esta etapa se define el diseño más adecuado según el perfil del investigador, cuál será el mercado objetivo, a quién se va a entrevistar, cuál será el método de recolección de datos y cuál será la perspectiva o marco conceptual para elaborar las conclusiones del trabajo (p. 4).

5.3.2. *Trabajo de campo*

El trabajo de campo es el momento en el que el investigador se enfrenta al entrevistado o encuestado, ahí se pondrá a prueba el diseño del trabajo de investigación en el sentido que se realizan las entrevistas y se observará la disposición del entrevistado, también se encontrarán errores de los que el investigador tendrá la habilidad de superar de manera asertiva. Se debe tener la capacidad de estar abierto a cualquier cambio que pueda surgir, quizá en tiempos de respuesta de los entrevistados, disponibilidad y calidad de las respuestas. Se debe ser flexible y empático y adaptarse a las circunstancias que se presenten.

El trabajo de campo, a su vez, tiene dos etapas importantes: el acceso al campo y la recogida productiva de datos.

- a) El acceso al campo

Según Rodríguez Gómez et al. (1996), es el momento cuando el investigador va accediendo escalonadamente al campo de investigación. Lo puede hacer con un primer acercamiento de observación general e informal y posteriormente podrá ir incluyendo encuestas, grabaciones, entrevistas, etcétera, más estructuradas. Los diferentes sistemas de observación en este tipo de investigación cualitativa son las grabaciones en video, diarios, observaciones no estructuradas y las encuestas a profundidad y entrevistas de grupo (p. 5). Estas investigaciones se desarrollan con una interacción

personal, donde existen dos roles, el del investigador y los elementos de la unidad objeto de estudio. Sin embargo, el investigador también puede ser participante y los participantes aportarán una proporción de información dependiendo de su rol dentro de la investigación.

b) Recogida productiva de datos

Para ser productivo en la recogida de datos es importante los criterios de suficiencia y adecuación de datos. La suficiencia hace referencia a la cantidad de información recolectada y termina cuando ya existe saturación de datos. Y la adecuación de datos se hace presente cuando se realiza la selección de información de acuerdo a lo que se pretende con la investigación, es decir, aquí se debe filtrar la información que se necesita para lograr el objetivo de la investigación.

5.3.3. Analítica

En esta fase se realizan las siguientes tareas: reducción de datos, disposición y transformación de datos y obtención de resultados y verificación de conclusiones. La reducción de datos se realiza a través de la codificación cualitativa, que implica la identificación de los códigos provenientes del instrumento (Anexo A) y realizar la interpretación de cada uno de estos.

5.3.4. Informativa

En esta fase se presenta el informe cualitativo, el cual debe mostrar los datos de la investigación con sus respectivas explicaciones, interpretaciones críticas por parte del investigador y conclusiones. Este informe debe ser claro, específico, amplio, definido, cuidadoso y analítico.

La investigación cualitativa es interpretativa, analiza el lenguaje (escrito, hablado, gestual o visual), los términos del discurso, los comportamientos, las representaciones simbólicas y las cualidades de los procesos de intercambio. Su lugar de estudio es el contexto natural del fenómeno a estudiar, lo que puede implicar el desplazamiento del sujeto investigador. Comprende la importancia de analizar los fenómenos en su contexto natural, en el cual tienen lugar el universo de representaciones simbólicas que mueven a sus agentes. No plantea hipótesis, sino que, a partir de preguntas abiertas y a la luz de las indagaciones, construye interpretaciones y conclusiones sobre los fenómenos estudiados.

Recurre a diversos métodos, por lo cual se considera “multimétodo” y plural. Los métodos elegidos responden a diseños específicos según los fenómenos a estudiar. Pueden abarcar modelos de interacción y participación o modelos humanísticos

tradicionales. Estudia la especificidad de situaciones particulares, descifrando el significado último atribuido por sus agentes participantes, parte de una mirada holística. Comprende que su objeto de estudio responde a una cultura, cuyos valores debe respetar para que el análisis sea válido. Entraña el riesgo de verse interferida por los prejuicios o juicios de valor que porte el investigado.

Este trabajo de investigación requiere, para su análisis y comprensión, aplicar entrevistas semiestructuradas, a fin de que podamos abstraer información considerable y flexible. Este tipo de entrevistas permiten al investigador aprovechar la creatividad y llegar al entrevistado de una forma amigable. Si bien se utilizan preguntas previamente establecidas, da un margen amplio para la flexibilidad y la recopilación de datos cualitativos confiables. Su aplicación es directamente en campo, para este caso se realizará a la muestra seleccionada de 15 empresarios de Cartago.

Tabla 2. Diagrama del proceso de trabajo de campo.

TRABAJO DE CAMPO	E	LUGAR	Cartago Valle		
	L	TIEMPO	2 meses		
	M	FUENTES	Primarias	Conversación dirigida semiestructurada	
				Observación	
		Secundarias	Bases públicas de datos de comerciantes de la zona		
			Visitas a la zona comercial de Cartago		
	O	INSTRUMENTOS	Observación		
Entrevistas					

Fuente: Elaboración propia de los autores.

5.4. Elaboración del formato de entrevista

El cuestionario diseñado para realizar las entrevistas debe responder a los objetivos específicos de investigación y estos, a su vez, deben estar alineados con el objetivo específico. Por cada objetivo se debe definir una serie de preguntas para obtener información en profundidad que conlleve a resolver la pregunta de investigación y desarrollar el objetivo general. En la siguiente tabla se expone este proceso.

Tabla 3. Definición de preguntas para la entrevista semi estructurada.

Objetivo a satisfacer	Preguntas o enunciados	Fundamento teórico
<p>Específico No 1: Analizar las habilidades blandas más consolidadas en los líderes del sector comercio de las micros y pequeñas empresas de Cartago.</p>	<p>Según su criterio de experto</p> <p>¿Cuáles son las habilidades blandas más consolidadas que usted identifica en los líderes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago?</p>	
<p>Específico No 2: Identificar las habilidades blandas más comunes en estado de consolidación de los líderes del sector comercio de las micro y pequeñas empresas de Cartago.</p>	<p>En su opinión, ¿cuáles considera que son las habilidades blandas más comunes entre los líderes del sector comercio de los micros y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago?</p>	<p>Habilidades blandas: Gamelearn (2020) García – Allen (2016) Goleman (.1995) Whetten & Cameron (2011) Gamarra (2023) Liderazgo: Estrada Mejía (2007) Carnegie (2012) Escandón y Hurtado (2016) Macias Negrete et al. (2012) Hermosilla et al. (2016) Sarrió Catalá et al. (2002) López-Lemus et al. (2020)</p>
<p>Específico No 3: Precisar las habilidades blandas que aún carecen de consolidación entre los líderes del sector comercio de las micros y pequeñas empresas de Cartago.</p>	<p>Según su experiencia:</p> <p>En su opinión, ¿cuáles habilidades blandas carecen de consolidación en los líderes de las micros y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago?</p>	<p>Trabajo en equipo: Robbins & Judge (2009) Hackman (2002) Katzenbach & Smith (2015) Negociación: Fisher et al. (1994) Lewicki et al. (2015) Maxwell (2018) Resolución de conflictos: Castro Briones (2021) Creatividad: Saalves (2022) Bustamante (s.f.) Pensamiento crítico:</p>

	Según su criterio calificado, ¿cuáles son las posibles razones o factores que impiden la consolidación de estas habilidades blandas entre los líderes de las micros y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago?	Castillero Mimenza (2017) Empatía: Goleman (1995) Gómez-Tabares y Narváez Marín (2020) Hoffman (2000) Comunicación efectiva: Da Silva (2020) Inteligencia emocional: Goleman (1995) Adaptabilidad: Pratt (2019)
	Mencione, ¿cuáles son las habilidades blandas que deben desarrollar los líderes de las micros y pequeñas de Cartago?	

Fuente: Elaboración propia de los autores.

5.5. Definición de los entrevistados

Los entrevistados en esta investigación se definen según su nivel de relacionamiento con el sector de las micro y pequeñas empresas de Cartago. Es importante definir un perfil de personas que tengan relación con los empresarios y tengan algún tipo de conocimiento al respecto. Necesariamente no deben ser los mismos micro y pequeños empresarios de Cartago, aunque sí estarán incluidos dentro de esta definición. Esto es porque es importante conocer la perspectiva que tienen otros profesionales o personas relacionadas con los empresarios de Cartago y que aporten comentarios y aspectos relevantes para contribuir positivamente a esta investigación.

Tabla 4. Ficha técnica de la población encuestada

Compañía	Directivo	Datos principales
Mentor y Consultor Empresarial	Mauricio Pérez Caicedo Experto #1 (E1).	Información Personal Ocupación: Mentor y Consultor empresarial PMP

		<p>Reseña: Cuenta con amplia trayectoria en el sector empresarial, trabajó en la empresa ABB el cargo de dirección del área de Mercadeo; en la actualidad lleva 10 años como Mentor y Consultor empresarial; desarrolla actividades de formación, capacitación y consultoría de procesos a los empresarios; tiene un programa, gerente In, donde convoca a los líderes de empresas para capacitación en diferentes temas de las empresas. Resaltar: Mauricio es un Mentor que orienta los empresarios en planeación estrategia, mejorar los procesos internos y mejorar los resultados. Es una persona seria, responsable, altas competencias administrativas. Trayectoria en la Actividad: 25 años Formación Académica: Administrador de Empresa; Especialista en Alta Gerencia, Certificado PMP, Project Manager Profesional; Mentor y Consultor Empresarial</p>
Banco Caja Social	Luz Elena Ríos Villada Experto #2 (E2).	<p>Cargo: Gerente de Oficina Banco Caja Social. Reseña: Gerente de oficina de Banco Agrario,</p>

		<p>Director de Microfinanzas y en la actualidad es Gerente de Oficina del Banco Caja Social. Tiene trayectoria en el relacionamiento con líderes del sector microempresarial acompañando las empresas en el otorgamiento de créditos.</p> <p>Reseña: Profesional responsable, líder de equipos por más de 25 años, se caracteriza por el logro de resultados y el buen relacionamiento con los empresarios y conocimiento del sector microempresarial.</p> <p>Trayectoria en la actividad: 25 años.</p> <p>Formación Académica: Abogada, Especialista en Administración.</p>
Aseguradora Solidaria	Marcela Ronderos Arias Experto #3 (E3).	<p>Cargo: Gerente Regional Aseguradora Solidaria</p> <p>Reseña: Nuestro invitado tiene una trayectoria profesional estructurada, ha desarrollado varios cargos directivos en diferentes empresas, Directora comercial de Colseguros, Directora de servicios empresariales de la Cámara de Comercio, Gerente de Aseguradora Solidaria, gerente de Expo Futuro 3 años, Vicepresidente de la Cámara de Comercio. Es una profesional con vasta experiencia y</p>

		<p>relación con clientes del sector</p> <p>Trayectoria: 25 años ocupando cargos directivos.</p> <p>Formación: Economista, Especialización en Alta Gerencia y MBA en administración.</p>
Banco Caja Social	Carolina Ocampo Experto #4 (E4).	<p>Cargo: Directora de Microfinanzas Banco Caja Social</p> <p>Reseña: Carolina se ha desempeñado en el cargo de ejecutiva en el canal de micro finanzas y hace 3 años está nombrada en el cargo de Directora. Tiene experiencia en el relacionamiento con clientes del sector empresarial y conoce la temática de los negocios micro empresariales. Es una profesional destacada, lidera equipos de trabajo y el propósito de apoyar a los microempresarios con líneas de crédito para su negocio.</p> <p>Años en la actividad: 13.</p> <p>Formación: Administradora financiera.</p>
Banco de Bogotá	Mauricio Merchán Experto #5 (E5).	<p>Cargo: Gerente de Zona</p> <p>Reseña: Mauricio Merchán tiene una vasta experiencia en el sector financiero, especializado en la colocación de créditos de consumo. Desempeña un cargo directivo importante en la</p>

		<p>Banco de Bogotá, se caracteriza por las buenas relaciones interpersonales y conocimientos del sector empresarial.</p> <p>Años en el Sector: 11.</p> <p>Formación: Administrador Industrial y MBA en administración EAFIT.</p>
Dirección Fenalco Seccional Cartago	Gabriela Rendón Aponte Experto #6 (E6).	<p>Cargo: Directora de Fenalco Quindío.</p> <p>Reseña: Gabriela Rendón está a cargo de la dirección de Fenalco Cartago desde hace 4 meses. En la entrevista dejo claro su interés por los empresarios y la necesidad de apoyarlos en diferentes actividades que integren los comerciantes de Cartago, buscar herramientas para fortalecer el gremio y la entrevista fue un canal de comunicación de gran interés y apropiación para liderar el gremio.</p> <p>Años en la profesión: 15 años.</p> <p>Formación Académica: Abogada, Especialista en Justicia Militar, y Docente Universitaria de la Universidad Militar.</p>
Banco Caja Social	Marco Alejandro Cifuentes Experto #7 (E7).	<p>Cargo: Gerente de Zona Eje Cafetero.</p> <p>Reseña: Marco Alejandro es un profesional con una trayectoria importante en el sector financiero. Es una persona que se</p>

		<p>relaciona con los gerentes de bancos y conoce de primera mano las impresiones de lo que está pasando en el sector comercial. Su labor le permite conocer la situación de los empresarios por testimonio de los gerentes. Marco se caracteriza por ser una persona consciente de las necesidades de los clientes y el interés de apoyar a los microempresarios en las necesidades de crédito. Años en la profesión: 21. Formación Académica: Profesional en administración de empresas.</p>
Banco AV Villas	Oscar Iván Echeverry Experto #8 (E8).	<p>Cargo: Gerente Oficina Av. Villas Reseña: Es un profesional que vive en Cartago Valle, su labor como gerente de oficina y otros roles desempeñados en diferentes empresas le permiten conocer el sector microempresarial de Cartago, es una persona humana que conoce los empresarios y está informado de las diferentes situaciones de los mismos cuando los visita para mantenimientos de los productos del Banco. Oscar es una persona</p>

		<p>estimada por los clientes empresarios del Banco y esta cercanía le permite conocer las impresiones y tener una percepción de la situación en general de ellos.</p> <p>Años en la profesión: 21. Formación Académica: Contador Público.</p>
Cámara de Comercio de Cartago	Sandra Milena Santa Ocampo Experto #9 (E9).	<p>Cargo: Presidente de la Cámara de Comercio de Cartago</p> <p>Reseña: Sandra Milena es la actual presidente de la Cámara de Comercio de Cartago, inicio hace 11 años en la dirección de competitividad y desde hace 4 años está en la presidencia. Desde su experiencia conoce directamente los empresarios de Cartago y nos muestra la realidad de estos y cómo interaccionan ante las diferentes fuerzas internas y externas del mercado. Nos enseñó que la realizada actual de los microempresarios es que requieren capacitación y entrenamiento en habilidades blandas y que la Cámara está adelantando los apoyos institucionales para formar y fortalecer el sector.</p> <p>Años Experiencia: 11. Formación Académica: Ingeniera Comercial y</p>

		Maestría en Gerencia del Talento Humano
Universidad La Gran Colombia y Formador Empresarial	Gilberto Álvarez Experto #10 (E 10).	<p>Cargo: Presidente de la Cámara de Comercio de Cartago</p> <p>Reseña: Gilberto es un profesional muy estructurado en la formación y desarrollo del talento humano, participa en programas de clima organización en las empresas privadas y públicas. Gran conocedor de habilidades blandas por su formación y certificación como Coach. Es una persona que interioriza con sabiduría los problemas comportamentales de las personas y muestra los obstáculos que tienen al momento de relacionarse.</p> <p>Años Experiencia: 25. Formación Académica: Ingeniero Industrial y Coach Ontológico y Organizacional, Facilitador de Procesos de Desarrollo Organizacional.</p>
Jerónimo Martins SA	Jorge Eliecer Montoya Experto #11 (E 11).	<p>Cargo: Gerente de Distrito de las Tiendas ARA.</p> <p>Reseña: Jorge Eliecer lleva 23 años desarrollando cargos directivos en Almacenes Éxito, Alkosto, Falabella y Tiendas ARA; es un profesional que ha manejado relación directa</p>

		<p>con tenedores y comerciantes. Trabajar en el comercio del retail le ha permitido viajar por varias regiones y observar el comercio de los municipios donde el ARA tiene participación, en estos lugares ha logrado recoger e interpretar cómo se comportan los empresarios.</p> <p>Años Experiencia: 23. Formación Académica: Ingeniero Agroindustrial.</p>
Banco Caja Social	Cesar Augusto Mesa Experto #12 (E 12).	<p>Cargo: Asesor de Crédito de Microfinanzas.</p> <p>Reseña: Cesar es un profesional que visita los empresarios de Cartago para la aprobación de créditos, su labor le permite levantar información cualitativa y cuantitativa de los empresarios, a lo largo de su trabajo, puede dar testimonio de cómo son las habilidades sociales de los líderes del sector.</p> <p>Años Experiencia: 15. Formación Académica: Contador y Especialista en finanzas de la EAFIT</p>

Fuente: Elaboración propia de los autores.

5.6. Programación de las entrevistas

Los profesionales y empresarios seleccionados para las entrevistas serán invitados a través de correo electrónico, aquí se les informará el objetivo de la investigación y la importancia que tendrá su participación teniendo en cuenta que sus aportes serán valiosos para el logro efectivo de conclusiones acertadas y más acordes a la realidad.

Estas entrevistas se realizarán en un lapso de tiempo de una semana, con el fin de evitar tiempos muy largos y para lograr consolidar las respuestas con situaciones económicas, culturales y sociales similares. Se pretende evitar que cualquier factor externo o interno altere los resultados concluyentes de la investigación. Se busca que, durante esta semana de entrevistas, las condiciones internas y externas se mantengan similares.

5.7. Realización de las entrevistas

Las entrevistas se realizarán de manera presencial en el sitio de trabajo de los entrevistados seleccionados, en horario diurno durante la jornada laboral. Sin embargo, se realizarán entrevistas virtuales con los entrevistados que no tengan la posibilidad de recibirnos de manera presencial, se utilizará la plataforma virtual Google Meet y se le enviara el link previamente programado a cada uno de los seleccionados. Anexo A. Codificación de las entrevistas. Anexo B. Consentimiento informado.

6. ANALÍISIS DE LOS RESULTADOS

6.1. Resultados del objetivo de analizar las habilidades blandas más consolidadas en los líderes del sector comercio de las micro y pequeñas empresas de Cartago

Tabla 5. Resultados del primer objetivo específico

Variable	Código	Interpretación
<p>Habilidades blandas relevantes:</p> <p>1. ¿Cuáles son las habilidades blandas más consolidadas que usted identifica en los líderes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago?</p>	<p>Comunicación efectiva. Creatividad. Liderazgo. Negociación. Trabajo en equipo. Adaptabilidad. Empatía.</p>	<p>Para la población de expertos consultada, las habilidades sociales relevantes hacen referencia a la comunicación efectiva, que para algunos de estos es una comunicación asertiva, brindándole una importancia al momento de desarrollar actividades relacionados al liderazgo o a la gerencia. Otra habilidad social relevante hace énfasis en la creatividad, desde la óptica de la innovación, convirtiéndose esta última en uno de los ejes fundamentales para el sostenimiento de estos sectores empresariales. En lo relacionado al liderazgo, este se presenta como esa habilidad que se debe de encargar de fortalecer las otras habilidades blandas, siendo responsabilidad de la gerencia el desarrollo de este proceso.</p>

		<p>En lo relacionado a la negociación, se presenta cómo esa habilidad blanda que se direcciona al manejo adecuado o a la solución de los conflictos internos que se presenten en las empresas. Sobre el trabajo en equipo se plantea que, por medio de esta habilidad, se pretende el fortalecimiento del gremio o sector económico concerniente a las micro y pequeñas empresas. Los distintos procesos de resiliencia, que de la mano con la adaptabilidad han permitido que estas empresas superen situaciones de gran adversidad. Por último, la empatía se abarca como esa capacidad por la cual se establecen y fortalecen las distintas dinámicas humanas en estas empresas.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En lo relacionado a los resultados expuestos con anterioridad, se analiza que las habilidades blandas relevantes en los líderes del sector de las micro y pequeñas empresas deben ser: comunicación efectiva, creatividad, liderazgo, negociación, trabajo en equipo, inteligencia emocional, adaptabilidad, y empatía. Lo anterior partiendo como base lo manifestado por E1: “entonces ahí es donde el tema del liderazgo entra a jugar un papel muy importante en las habilidades blandas para que se puedan desarrollar todas las estrategias”, E2: “sus líderes, deben tener un mayor desarrollo en las habilidades de creatividad, comunicación efectiva, negociación y, lógicamente, trabajo en equipo”, E6: “bueno, para mí en este momento en el comercio micro y de pequeñas empresas de Cartago es muy necesaria la empatía y el trabajo en equipo”, y E11: “La de mayor importancia, la

comunicación, el liderazgo y la empatía con los empleados”. La relevancia de estas habilidades blandas recae en que, por medio de estas, se puede alcanzar el crecimiento de la empresa, al igual que del sector, como también el crecimiento personal de cada uno de los componentes del talento humano del cual se compone.

La importancia de estas habilidades blandas converge con lo expuesto por Carnegie (2012), Escandón y Hurtado (2016), y Macías Negrete et al. (2012), sobre la incidencia del liderazgo en los procesos organizacionales y personal de la empresa, este debe de ir direccionado al alcance de las metas por parte de todos los miembros de la misma. De igual manera, también se identifica la necesidad de establecer modelos de liderazgo adecuados, por ende, lo expuesto por Hermosilla et al. (2016), Sarrió Catalá et al. (2002), y López-Lemus et al. (2020) encaja perfectamente con las necesidades que los expertos manifiestan.

En lo relacionado a la comunicación efectiva, lo encontrado concuerda con lo planteado por Da Silva (2020), en lo correspondiente a que por medio de esta habilidad se establecen muchos modelos de interacción que representan un sinnúmero de procesos, tales como saber escuchar y observar bajo un marco de empatía, siendo esta última otra importante habilidad blanda. Sobre la negociación, se presenta que lo encontrado coincide con lo expuesto por Fisher et al. (1994), Lewicki et al. (2015) y Maxwell (2018), todos estos direccionados a establecerla como una herramienta de importancia al momento de afrontar situaciones o desafíos a nivel laboral y empresarial, teniendo que ir de la mano con otras habilidades como lo son la comunicación, la empatía y la planificación.

Lo planteado por Goleman (1995) en lo relacionado a la empatía en la manera de comprender de manera íntegra lo que le está sucediendo al otro, al igual sobre sus postulados relacionados a la inteligencia emocional; Pratt (2019) sobre la adaptabilidad, siendo esta la capacidad de afrontar situaciones y salir ilesos de estas; Saalves (2022) y la creatividad al momento de abordar un problema; y, por último, Robbins & Judge (2009) y el trabajo en equipo entendiéndose como la capacidad de reunir esfuerzos para alcanzar metas. Lo anterior converge con lo identificado en los resultados, en el aspecto de que estas son habilidades blandas fundamentales al momento de liderar una empresa, sin embargo, y a pesar de que se analizan de manera individual, tienen que presentarse en conjunto para tener mucho más impacto en la empresa.

6.2 Resultados del objetivo de identificar las habilidades blandas más comunes en estado de consolidación de los líderes del sector comercio de las micro y pequeñas empresas de Cartago

Tabla 6. Resultados del segundo objetivo específico

Variable	Código	Interpretación
<p>Habilidades blandas más comunes:</p> <p>2. En su opinión, ¿cuáles considera que son las habilidades blandas más comunes entre los líderes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago?</p>	<p>Liderazgo. Comunicación efectiva. Adaptabilidad. Creatividad. Negociación. Empatía. Trabajo en equipo.</p>	<p>Sobre las habilidades blandas más comunes, se presenta en primer lugar el liderazgo, enfatizando en la necesidad de que este sea más de enfoque participativo. En lo relacionado a la comunicación, se establece que esta sea más participativa y no tan apegada al desarrollo de un conducto reglamentario.</p> <p>Es una constante relacionar la adaptabilidad a los cambios que generó el entorno a causa de distintos sucesos, en conjunto con la necesidad de innovación de lo que esto de igual manera conllevó, dando paso a la expresión de creatividad por parte de los comerciantes.</p> <p>En lo concerniente a la negociación, adopta la forma de realizar alianzas estratégicas con otras</p>

		<p>entidades, y de atención al cliente.</p> <p>Por último, la empatía se presenta como esa habilidad para establecer vínculos sociales y que, a su vez, fortalece el trabajo en equipo.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En lo correspondiente a las habilidades blandas más comunes entre los líderes de las micro y pequeñas empresas, los resultados permiten identificar al liderazgo, comunicación efectiva, adaptabilidad, creatividad, negociación, empatía y trabajo en equipo. Lo anterior se justifica en lo manifestado por: E1: “digamos que de las más comunes está el tema de liderazgo. Vuelve y juega el tema de liderazgo, porque igual, todas las empresas lo necesitan y los grupos de trabajo necesitan de líderes”. E2: “las más comunes en este en este municipio son adaptabilidad, Creatividad y nuevamente negociación”. E5: “lo más común, yo diría que son el liderazgo y el trabajo en equipo”. E11: “ratifico que el liderazgo, la comunicación, la empatía con el equipo para cumplir los objetivos”.

A nivel teórico, lo encontrado sobre las habilidades blandas más comunes coincide con lo propuesto por Carnegie (2012), Escandón y Hurtado (2016), Macías Negrete et al. (2012), Hermosilla et al. (2016), Sarrió Catalá et al. (2002), y López-Lemus et al. (2020); sobre la importancia del liderazgo como habilidad blanda, y las distintas formas en que esta se pueda dar, siendo fundamental entre estos el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, y el liderazgo estratégico. Lo planteado por Da Silva (2020) y los componentes vinculados a la comunicación efectiva; Robbins & Judge (2009), Hackman (2002) y Katzenbach & Smith (2015) en lo vinculado al trabajo en equipo. Por otro lado, la inteligencia emocional soportada en Goleman (1995); la creatividad como recursos para afrontar situaciones de Saalves (2022) y Bustamante (s.f.). La empatía de Goleman (1995); la negociación de Fisher et al. (1994), Lewicki et al. (2015) y Maxwell (2018); y, por último, la adaptabilidad de Pratt (2019) como factor de resiliencia.

6.3 Resultados del objetivo de precisar las habilidades blandas que aún carecen de consolidación entre los líderes del sector comercio de las micro y pequeñas empresas de Cartago

Tabla 7. Resultados del tercer objetivo específico

Variable	Código	Interpretación
<p>Habilidades blandas que carecen de consolidación: 3. En su opinión, ¿cuáles habilidades blandas carecen de consolidación en los líderes de las micros y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago?</p>	<p>Negociación. Inteligencia emocional. Pensamiento crítico. Empatía. Comunicación efectiva. Adaptabilidad. Creatividad. Resolución de conflictos. Trabajo en equipo. Liderazgo.</p>	<p>Entre las habilidades blandas que carecen de consolidación, se encuentran: negociación, inteligencia emocional, pensamiento crítico, empatía, comunicación efectiva, adaptabilidad, creatividad, resolución de conflictos, trabajo en equipo, y el liderazgo, las cuales se deben consolidar por medio de la puesta en marcha de procesos relacionados a la planeación estratégica.</p>
<p>Razones o factores que impiden la consolidación 4. Según su criterio calificado, ¿cuáles son las posibles razones o factores que impiden la consolidación de estas habilidades blandas entre los líderes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago?</p>	<p>La falta de procesos de planeación estratégica. Poco nivel educativo. Alta incidencia de factores culturales. Creencias limitantes en las personas. Falta de procesos de capacitación.</p>	<p>La planeación estratégica es un proceso fundamental para el desarrollo adecuado de este tipo de empresas, y en donde estas habilidades encuentran un espacio para ser incorporadas. El poco nivel educativo de algunos empresarios genera en estos la poca</p>

		<p>importancia de establecer y fortalecer las habilidades blandas en sus empresas. La alta incidencia de factores culturales como los derivados del orden público del sector, en ocasiones conlleva a que las personas se presenten como egoístas y reacias a este tipo de procesos.</p> <p>Las creencias limitantes vinculadas al ego, hacen que las personas encuentren la necesidad de emplear estas habilidades y, por último, la falta de procesos de capacitación por parte de las entidades que acompañan a este tipo de empresas, también presenta una alta incidencia en los factores que impiden la consolidación.</p>
<p>Habilidades blandas que deben desarrollar: 5. Mencione, ¿cuáles son las habilidades blandas que deben desarrollar los líderes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago?</p>	<p>Comunicación efectiva. Trabajo en equipo. Liderazgo. Creatividad. Adaptabilidad. Empatía. Negociación. Resolución de conflictos. Pensamiento crítico. Inteligencia emocional.</p>	<p>Como habilidades blandas que se deben desarrollar, se presenta la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, adaptabilidad, empatía, negociación, resolución de conflictos, pensamiento crítico y, por último, inteligencia emocional. Estas deben ser desarrolladas en un marco de planeación estratégica.</p>

--	--	--

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En lo vinculado a las habilidades blandas que carecen de consolidación, los resultados permiten identificar a la negociación, la inteligencia emocional, el pensamiento crítico, la empatía, la comunicación efectiva, la adaptabilidad, la creatividad, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo y el liderazgo, como prueba de lo expresado por: E2: “Inteligencia emocional y Pensamiento crítico”. E3: “ahora hablamos algo, una entidad que es difícil acceso, es que no hay como empatía es tal cual”. E5: “yo diría la comunicación asertiva y la adaptabilidad”. E9: “el pensamiento crítico, les falta analizar la situación actual económica” E10: “hay problemas de comunicación, y eso nos lleva al trabajo de equipo, al liderazgo, a todo eso, pero básicamente para mí, lo que yo he visto y en mi experticia es que se nos olvidó conversar”.

Sobre los factores que impiden que estas habilidades blandas se consoliden, se presenta la falta de procesos de planeación estratégica por parte de los líderes o empresarios, el poco nivel educativo de algunos de estos, la alta incidencia de los factores culturales, específicamente los relacionados al orden público, las creencias limitantes en las personas, y los pocos procesos de capacitación sobre esos temas. Lo expuesto presenta como fundamento lo manifestado por E1: “este tipo de empresas no trabajan muchas veces sobre planes estratégicos y un plan estratégico es importante para el crecimiento y el desarrollo de una empresa. En el transcurso del tiempo”. E2: “¿Eh? falta un desarrollo educativo inicialmente frente a estas dos habilidades blandas, son habilidades de las cuales se ha venido hablando desde hace unos 5 o 6 años, pero su aplicación por parte de una Cámara de Comercio no ha sido tan intensa como para que los líderes puedan entender de qué se trata la inteligencia emocional y el pensamiento crítico”. E3: “bueno, ahí es un tema para mí muy humano, cierto, muy del ser humano en los seres humanos nacemos un papel en blanco y digamos que, por la misma crianza, el colegio, la familia, vamos formando una identidad y una personalidad cierto, y eso es precisamente lo que impide que nosotros podamos ¿Digamos, por las creencias limitantes que nos vamos construyendo”. E5: “yo diría que hay dos razones principales, primero, hay un tema cultural, todo eso está influenciado por toda nuestra cultura, por la manera en la que nosotros nos comportamos. Yo creo que eso hace que esas habilidades no estén desarrolladas. Y segundo, hay una brecha educativa, hay muchas personas a cargo de empresas”. E7: “pienso que, digamos, hay una ausencia de apoyo y capacitación, pues para el desarrollo de las mismas por parte, por ejemplo, de las autoridades oficiales, las entidades públicas, y que también hay falta de iniciativa de parte de los empresarios, también hay falta iniciativa”.

Finalmente, y sobre las habilidades sociales que se deben desarrollar, se ubican a comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, adaptabilidad, empatía, negociación, resolución de conflictos, pensamiento crítico, e inteligencia emocional. Esto se fundamenta en lo manifestado por: E1: “yo llevo a que la gente

trabaje, un concepto que manejo, y es el de la gerencia que comienza en cada puesto de trabajo y eso permite desarrollar habilidades como la toma de decisiones, la comunicación, el pensamiento estratégico, el trabajo en equipo, los dotes de liderazgo”. E2: “bueno, hay una habilidad que es súper importante, que la han venido ejecutando, pero la idea es que la apliquen en su totalidad: es creatividad, pues el comercio es una actividad que exige bastante creatividad, adaptabilidad”. E3: “bueno, son demasiadas, yo pienso que cada vez vamos conociendo más competencias en la medida que nosotros vamos adentrándonos en esta experiencia humana, pero yo pienso que básicas, básicas e importantes: la empatía, la escucha activa ¿Eh? una comunicación desde el respeto, una comunicación desde la comprensión. E4: “bueno, como te decía anteriormente, la planeación, cierto, el planear qué voy a hacer con las utilidades, que sí tengo, el que cómo puedo afrontar el trabajo bajo presión, pero bajo otro tipo de presión, de pronto social o una presión, pues, de seguridad. En el tema de la comunicación. ¿Cierto? Cómo aprender a vender su producto, ofrecer su producto, a conseguir nuevos clientes o inversionistas que crean en su idea en el tema de la creatividad de los jueces. Yo creo que eso es algo primordial, como como yo ya te había dicho ahorita, el liderazgo, porque ellos también tienen que ser líderes de su propia empresa para trabajar. Las personas sí tienen empleados o sí o sí, por el contrario, liderar en su propia familia porque vemos que muchas microempresas se mueven en el sector con empresas familiares. Yo creería que estas serían como las que podemos trabajar”.

Sobre los procesos de consolidación de las habilidades sociales, se presenta que lo identificado converge con lo expuesto por Fisher et al. (1994), Lewicki et al. (2015) y Maxwell (2018) sobre la negociación; la inteligencia emocional de Goleman (1995); el pensamiento crítico de Castellero Mimenza (2017); la empatía de Goleman (1995), Gómez-Tabares y Narváez Marín (2020) y Hoffman (2000); la comunicación efectiva de Da Silva (2020), la adaptabilidad de Pratt (2019), la creatividad de Saalves (2022) y Bustamante (s.f.); la resolución de conflictos de Castro Briones (2021); el trabajo en equipo de Robbins & Judge (2009), Hackman (2002) y Katzenbach & Smith (2015); por último, el liderazgo de Carnegie (2012), Escandón y Hurtado (2016) y Macías Negrete et al. (2012).

CONCLUSIONES

Los resultados de este proceso investigativo permiten concluir que sobre lo relacionado a las habilidades blandas más consolidadas en la población de líderes del sector de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Cartago – Valle del Cauca, se encuentran la comunicación efectiva, la creatividad, el liderazgo, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la empatía; lo anterior como resultado de lo manifestado por los expertos en la entrevista. Para estos expertos, estas son las habilidades de mayor consolidación, partiendo de un seguimiento por parte de ellos realizado desde hace a 4 años, periodo de tiempo que les ha permitido identificar que estas habilidades han presentado un avance significativo en la población de líderes empresariales en el municipio de Cartago.

De este estado de consolidación, los especialistas identifican como las habilidades blandas más comunes al liderazgo, la comunicación efectiva, la adaptabilidad, la creatividad, la negociación, la empatía, y el trabajo en equipo; convergiendo de manera integral con las habilidades blandas más consolidadas, expuestas en el párrafo anterior. Esto permite plantear que, en la población de líderes, estas son las habilidades blandas que se identifican o de las cuales hacen uso en su cotidianidad laboral, empresarial y como no, personal.

Además, en lo relacionado con las habilidades blandas que carecen de consolidación, los resultados permiten concluir que estas se constituyen de la negociación, inteligencia emocional, pensamiento crítico, empatía, comunicación efectiva, adaptabilidad, creatividad, resolución de conflictos, trabajo en equipo y el liderazgo. Esto indica que, desde la óptica de los encuestados, todas las diez habilidades blandas todavía se encuentran carentes de consolidación, a pesar de que habilidades como la comunicación efectiva, la creatividad, el liderazgo, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la empatía han presentado avances significativos en los últimos años, dando por ende, que habilidades como la negociación, la inteligencia emocional, el pensamiento crítico, y la resolución de conflictos se presentan como ausentes en la población indagada.

Los factores que no permiten que estas habilidades presenten una consolidación, se constituyen, en primer lugar, de la carencia del establecimiento de procesos relacionados a la planeación o planeación estratégica en este tipo de empresas, debido a que se percibe que por parte de algunos empresarios o líderes se le da un manejo poco tecnificado a los negocios o empresas; en segundo lugar se ubica el poco nivel educativo de los líderes o empresarios, debido a que, en su mayoría son negocios que pasan de generación en generación, predominando nuevamente el manejo poco tecnificado de estas empresas o negocios. El entorno estudiado se ha caracterizado por enmarcarse en una cruenta violencia, especialmente por parte de los carteles dedicados al narcotráfico, esta situación de la mano con la reciente pandemia y el estallido social, ha suscitado la manifestación de algunas actitudes no relacionadas a las habilidades blandas, o en otro caso el "endurecimiento" de las

dinámicas sociales. Por último, las creencias de la persona, en conjunto con la percepción sobre los procesos de capacitación, hacen que los líderes no consideren estas habilidades importantes para su vida laboral y personal.

Por lo anteriormente expuesto, se considera necesario realizar, en primer lugar, un proceso de capacitación sobre el diseño y puesta en marcha de procesos relacionados a la planeación o la planeación estratégica, debido a que es pertinente que, por medio de estos procesos, se visualice e identifique la necesidad de fortalecer este tipo de habilidades. En concordancia con lo anterior, se podría establecer que el liderazgo es el segundo factor a trabajar, enfatizando en el establecimiento de habilidades ausentes, como la negociación, la inteligencia emocional, el pensamiento crítico y la resolución de conflictos, para que, desde este, se articule con todas las otras habilidades blandas que se presentan como consolidadas en este proceso investigativo. Lo anterior, no como consecuencia de que estas sean más importantes que las otras habilidades, simplemente se tomaría como el punto de partida por el cual se pueden establecer y promover las otras por parte de los líderes de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Cartago – Valle del Cauca.

BIBLIOGRAFÍA

- Bancoldex (2022). Clasificación por ventas 2022. Bogotá: Bancoldex. <https://www.bancoldex.com/es/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-200>
- Bustamante, M. (s.f.). ¿Liderazgo Creativo? Conoce sus características. OCEUPE. <https://ceupe.com.ar/blog/liderazgo-creativo-conoce-sus-caracteristicas/>
- Castro Briones, N. (2021, 25 de noviembre). Cómo utilizar las habilidades blandas para resolver los conflictos en tu organización. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-utilizar-las-habilidades-blandas-para-resolver-castro-briones>
- Castillero Mimenza, O. (2017, 24 de marzo). ¿ Qué es el pensamiento crítico y cómo desarrollarlo? Psicologíamente. <https://psicologiyamente.com/inteligencia/pensamiento-critico>
- Carnegie, D. (2012). *Maestría en liderazgo*. Editorial Grijalbo.
- CONFIEP Perú. (2020). La importancia de las habilidades blandas en las empresas. <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ª edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Da Silva, D. (2020, 3 de diciembre). Comunicación efectiva: qué es y cómo usarla para mejorar tus ventas. Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-efectiva-que-es/>
- EAFIT (2022). Habilidades El camello. <https://medialab.eafit.edu.co/elcamello/habilidades/>
- Escandón-Barbosa, D. y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Revista ICESI*. DOI: [10.1016/j.estger.2016.04.001](https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001)
- Escuela Europea de Excelencia (2020, 15 de octubre). La importancia del liderazgo en el desarrollo organizacional. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2020/10/la-importancia-del-liderazgo-en-el-desarrollo-organizacional-8-razones-de-peso/>
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*. Vol. XIII, (No. 34). 343-348. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>

- Fisher, R. Ury, W. y Patton, B. (1994). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Ediciones Gestión 2000.
- Gamarra, G. (2023, mayo 25). Las habilidades blandas que necesitas reforzar y buscar en tu equipo. Factorial. <https://factorialhr.es/blog/mejorar-habilidades-blandas/#:~:text=Las%20habilidades%20blandasse%20refieren,manera%20efectiva%20con%20los%20dem%C3%A1s>.
- Gamelearn (2020, 3 de enero). El origen de las soft skills, las habilidades que determinan el éxito. Gamelearn team. <https://www.gamelearn.com/en/resources/blog/el-origen-de-las-soft-skills-las-habilidades-que-determinan-el-exito/>
- García-Allen, J. (2016, 29 de mayo). *Howard Gardner: biografía del psicólogo estadounidense*. www.psicologíaymente.com
<https://psicologíaymente.com/biografias/howard-gardner>
- Goleman, D. (1998). *Inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Editorial Ediciones B.
- Gómez-Tabares, A. y Narvárez Marín, M. (2020). Tendencias prosociales y su relación con la empatía y la autoeficacia emocional en adolescentes en vulnerabilidad psicosocial. *Revista Colombiana de Psicología*. vol. 29, (No. 2). 125-147. DOI: <https://doi.org/10.15446/rcp.v29n2.78430>
- Hackman, J. (2002). *Leading Teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Review Press.
- Hermosilla, D. Amutio, A. Da Costa, S. y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables medidoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 32. (No 3). 135 – 143. DOI: [10.1016/j.rpto.2016.06.003](https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003)
- Hoffman, M. (2000). *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. Cambridge University Press.
- Katzenbach, J. & Smith, D. (2015). *The wisdom of teams. Creating the high performance organization*. Harvard Business Review Press.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*. vol. 13, (No. 2). 158-184.
<https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- Lewicki, R.; Saunders, D. y Barry, B. (2015). *Fundamentos de negociación*, 5ª edición. Editorial Mc Graw Hill.

- López-Lemus, J.; De la Garza, M.; Závala Berbena, M. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Revista Innovar*. vol. 30. (No. 75). 57 – 69. DOI:<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Macías Negrete, E.; Enríquez-Pérez, E. & Zepeda, E. (2012). Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz: Un diagnóstico y una crítica. *Revista internacional administración & finanzas*. vol.5, (No. 3). 89 – 102. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n3-2012/RIAF-V5N3-2012-6.pdf>
- Maxwell, J. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Editorial Grupo Nelson.
- Maxwell, J. (2018). *Desarrolle el líder que está en usted*. Editorial Grupo Nelson.
- Pérez Gómez, L.; Villa Borrero, C. y Montenegro Pertúz, M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen libre*. (No. 26). 153- 168. DOI:<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- Pratt, M. (2019, febrero). *Habilidades blandas (Soft Skills)*. ComputerWeekly. <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Habilidades-blandas-soft-skills#:~:text=Otra%20habilidad%20blanda%20importante%20es,profesional%20incluso%20cuando%20est%C3%A1%20frustrado>.
- Quesada Valderrama, D. (2019). Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E hospital Santa Matilde de Madrid [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Repositorio Universidad EAN: <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9772/QuesadaDeisy2019?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. & Judge. T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13ª edición. Editorial Pearson. Prentice Hall.
- Rodríguez Gómez, G.; Gil Flórez, J. & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación*. Editorial Aljibe.
- Saalves, A. (2022, 29 de septiembre). ¿Las Soft Skills están relacionadas con la Creatividad? Maplebearlatam. <https://maplebearlatam.com/blog/2022/09/29/soft-skills-relacionadas-con-la-creatividad/>
- Sarrió Catalá, M.; Ramos, A.; Barberá Heredia, E. & Candela Agulló, C. (2002). Más allá del techo de cristal. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asunto sociales*. (No. 40). 55 – 68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=296669>

Vargas Cuellar, J. (2022, 16 de junio). Colombia descendió un puesto en el nuevo ranking anual de competitividad del IMD. *La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-cayo-un-lugar-en-el-ranking-de-competitividad-que-hace-el-imd-anualmente-3385224>

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*, 8ª edición. Editorial Pearson.

ANEXOS

ANEXO A. CODIFICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS.

1. ¿Qué habilidades blandas considera que son más relevantes en los líderes de las micros y pequeñas empresas del sector comercio Cartago?

E1: Listo entonces digamos que hablando de las habilidades blandas a nivel de microempresarios y pymes. De lo que yo he visto en esta trayectoria, digamos que tienen habilidades blandas inmersas cada uno desde su manera de ver las empresas o los negocios.

El conflicto llega cuando van a apropiarse de ellas para ponerlas en práctica, o sea, me explico, son personas que saben temas de gestión del tiempo en saben manejar un tipo de comunicación, un digamos, muy proyectada hacia la comunicación asertiva, tratan de consolidar estructuras organizacionales acordes a la empresa. Piensan siempre en modelos de productividad MHM piensan en hacer gestión del cambio, en tener factores de resiliencia, en manejar un tema de creatividad. Pero la debilidad la veo en que cuando quieren manejar estas habilidades blandas no saben cómo consolidarlas y volverlas todo un esquema, y básicamente lo que tienen es como puras fichas de rompecabezas, entonces ahí es donde el tema del liderazgo entra a jugar un papel muy importante en las habilidades blandas para que se puedan desarrollar todas las estrategias y creo que son de las cosas que encuentro, que, en PYMES, y en microempresarios todavía hacen falta consolidar.

E2: OK, las habilidades blandas permiten humanizar los procesos en busca de un resultado. Entonces considero que el municipio de Cartago, sus líderes, deben de tener un mayor desarrollo en las habilidades de creatividad, comunicación efectiva, negociación y, lógicamente, trabajo en equipo.

E3: Bueno, yo considero que las más relevantes son el trabajo en equipo realmente ser pequeño y en pequeña y mediana empresa, es cierto, claro. Sí requiere unos componentes de emprendimiento y unos componentes de trabajar con las herramientas que tengan, que son pocas entre ellas, pues el recurso humano con el que arrancan entonces realmente el trabajo en equipo es una de las competencias que para mí son súper claves a la hora de iniciar una empresa. Al igual que las habilidades relacionadas con la comunicación. Digamos que esa parte es bien importante, que dejen como todo claro toda esa comunicación fluida y tranquila para que esos equipos es empresas, empiecen a salir adelante.

E4: ¿Bueno, yo creo que las principales habilidades blandas que todo microempresario independientemente de la zona geográfica donde estén ubicados es su creatividad, cierto? ¿Hemos proyectos muy interesantes en microempresas que han empezado desde cero desde abajo, Eh? Debido a alguna adaptabilidad de alguna necesidad que tuvo el microempresario en su momento de su vida personal, o tal vez por una coyuntura. ¿En que se le haya presentado en su vida personal, ¿EH? que se quedó sin trabajo, entonces vemos como para mí eso es como una

de las más importantes, su creatividad pura y su fortaleza, y lo arriesgados que son para arrancar un proyecto.

E5: Esto pues, yo creo que son varias. Digamos que la adaptabilidad es una, y la comunicación asertiva, al igual que el manejo del tiempo, otra sería el liderazgo, el trabajo en equipo, y la inteligencia emocional.

E6: Bueno, para mí en este momento en el comercio micro y de pequeñas empresas de Cartago es muy necesaria la empatía y el trabajo en equipo. Que les ayude a como a crecer y a fortalecerse como gremio, considero que, teniendo esa unidad, ese trabajo en equipo y esa empatía es más fácil salir adelante en este tipo de procesos comerciales o empresariales.

E7: Allí considero que el tema de la creatividad. Eh, te adaptabilidad y la flexibilidad y perseverancia que han tenido los microempresarios son las habilidades blandas que considero más relevantes allí en Cartago

E8: Considero que, en este momento, las habilidades blandas que ellos más han desarrollado, aparte de la resiliencia, es la creatividad, la persistencia, y un desarrollo bastante grande y acertado en el tema de liderazgo.

E9: Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

E10: Pues yo considero que la comunicación con todos sus temores y lo que te explicaba también es muy relevante en la parte del liderazgo, es un liderazgo muy visible, sin embargo, pues y te decía cuál es como la característica esencial, y la otra es la adaptabilidad, aunque no hay preparación para el cambio, sin embargo, son muy dados a improvisar

E11: La de mayor importancia, la comunicación, el liderazgo y la empatía con los empleados.

E12: Las habilidades son la perseverancia y el amor que le ponen a lo que hacen, empeño en sus negocios. Ellos tienen capacidad de escucha, conocer a los clientes y las necesidades, y son creativos están creando oportunidades de negocios para posicionar sus negocios.

2. En su opinión, ¿cuáles considera que son las habilidades blandas más comunes entre los líderes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago?

E1: Digamos que a las más comunes de es el tema de liderazgo. Vuelve y juega el tema de liderazgo porque igual todas las empresas necesitan y los grupos de trabajo necesitan de líderes. Pero a veces lo que le digo que de pronto están mal enfocados al direccionados, aunque hay muy buenos líderes en las pequeñas empresas, y microempresas, a veces se destacan unas líderes muy buenas que tratan de hacer todo muy participativo con enfoque al resultado Hay unas habilidades blandas que

tratan de llevar hacia a la orientación del logro de los resultados. Pero fallan en el tema que no saben medirlos. Entonces aquí estamos hablando de que de pronto no tienen la experiencia de manejar los datos. La minería de datos y el tema de la medición a través de a través de indicadores de gestión. Entonces esto se vuelve ya un poquito más complicado para ellos. Son cosas que donde necesitan fortalecerse, lo otro, por ejemplo, entre las habilidades blandas son los temas de la comunicación.

No tienen un modelo establecido de comunicación que les permite, inclusive, resolver conflictos al interior de la organización, sino que básicamente todo se hace a través del conducto regular o del memorando o el llamado de atención, y básicamente esto es lo que hace es que un ingeniero en los ambientes muy tensos para este tipo de empresas, donde termina primando inclusive sobre los reglamentos de la empresa, terminar un primando la decisión de la empresaria. Entonces considero que esas son de las que se ven hoy en día.

E2: Las más comunes en este en este municipio son adaptabilidad, Creatividad y nuevamente negociación.

E3: La negociación, eso es fundamental, y también la creatividad, porque digamos que juegan un papel importante porque quieren diferenciarse del resto del mercado para poder ir marcando diferencias y salir adelante. Entonces empezó que esas dos son fundamentales.

E4: Bueno, yo creería que uno es bueno. Ellos también desarrollan una habilidad de crear empresa, de salir adelante en la de ser proactivos, de buscar un lado, buscar por el otro y pues de ser muy creativos, como ya te había mencionado antes. como para trabajar bajo presión. La comunicación es una de ellas en porque ellos te digo lo de trabajar bajo presión. ¿Por qué? Porque ellos parten desde una necesidad, ser desde una necesidad de crear.

E5: Lo más común y diría que son el liderazgo y el trabajo en equipo.

E6: Las más comunes encontré pues la lo que es la responsabilidad con sus locales y a sostenerlos, manejan una responsabilidad con respecto a sus empleados, a los requisitos, en cierta forma se deben cumplir no del todo, pero sí buscan ya como ser formales, o sea que saquen su Cámara de Comercio, sus registros, o sea, hay una responsabilidad que veo que saben que ya son conscientes.

Muy bien, muchas gracias, doctora y alguna otra que usted encuentre más común en ellos. A parte de la responsabilidad. Noto que de pronto la negociación. Ellos buscan pues como estrategias como de negociar con otras entidades, pero pues todavía les falta fortalecer un poco más.

E7: Pienso que tienen muy desarrollados, el Tema del conocimiento, la experiencia en el desarrollo de sus productos y la calidad del trabajo que realizan.

E8: Las más comunes son liderazgo, y capacitación.

E9: La adaptabilidad al cambio tiene que ver desde pandemia, son empresarios muy resilientes, se adaptaron fácilmente, y adaptaron sus negocios, siguieron generando empleo a pesar del paro de 2021, ellos continuaron con sus negocios, fueron muy resilientes.

E10: El servicio al cliente son personas que son muy amables en ese sentido. Entonces para mí es una habilidad bien interesante, la voluntad de servir es clave y eso ha ayudado mucho en el comercio de toda esta zona.

E11: Ratifico que el liderazgo, la comunicación, la empatía con el equipo para cumplir los objetivos.

E12: El servicio al cliente y actitud de servicio. La negociación es una habilidad que ellos utilizan constantemente la iniciativa a crear nuevos negocios.

3. En su opinión, ¿Cuáles habilidades blandas carecen de consolidación en los líderes de los micros y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago?

E 1: Que el tema de la orientación hacia el resultado esa es otra. Necesitamos más empresas con flexibilidad al momento de tomar decisiones y definir estrategias. Eh. Faltan procesos de consolidación en habilidades blandas, como en los procesos de negociación. En la planificación y gestión del tiempo. Y bueno, eso termina repercutiendo en algo muy importante, que es la medición de todo eso.

E2: Inteligencia emocional y Pensamiento crítico.

E3: Ahora hablamos algo una entidad que es difícil acceso, es que no hay como empatía es tal cual. Mira que eso es lo que le falta a la gente, porque no puedo yo recibir una persona porque no organizo mi agenda para darle la oportunidad de escuchar una propuesta y no hay que decir que sí porque puede que mis intereses sean distintos a la oferta que me están haciendo, pero por lo menos ser una persona abierta a escuchar a comunicarse de manera efectiva y decir.

E4: La parte de la organización, yo creo que es una falencia porque a veces hay personas que no son muy ordenadas en administrar sus recursos, entonces esa parte de la planeación, organización que se hace primero es que de las utilidades reinvertirlas o Invertir en publicidad esa parte como de pronto que ellos la desconocen y eso puede encadenar otra cierta crisis, tal vez para ellos yo creo que en esa parte sí se podrían fortalecer. En la parte de Planeación organización.

E5: Yo diría la comunicación asertiva y la adaptabilidad.

E6: Pues ahí venimos como a la mente, o sea, el pensamiento crítico, la paciencia como la gestión del tiempo. Yo veo que aquí el comerciante no aprende como a distribuir su tiempo en el manejo de capacitaciones. O sea, usted le dice o por lo menos de su personal usted le dice, mire, necesitamos capacitar al personal en Atención al Cliente, algo tan importante y ellos solo piensan en no, pero venga, si

yo saco ese tiempo para mi es pérdida para mí no lo ven como una inversión, no lo ven como una proyección a un futuro es que eso le va a traer más clientes de que le va a traer más calidad de la prestación del servicio, entonces si veo que falta como esa, esa esa, esa gestión del tiempo y la ética laboral, porque entonces también veo que contratan, pero entonces contratan por debajo de lo de lo legal, pero quieren que sea un empleado preparado, capacitado, que tenga, pues las condiciones, la presentación, entonces entran como en ese en esa.

Fallan. Fallan por esa parte entonces, y si veo ese tipo de carencias en ellos, están del tiempo, paciencia, eficacia, y ética laboral.

E7: Pienso que allí no hay innovación y visión.

E8: No, en la actualidad yo no he percibido que ellos carezcan de pronto, de una habilidad dentro de que he podido observar, no.

E9: El pensamiento crítico, les falta analizar la situación actual económica. La comunicación empática con los colaboradores, falta más servicio al cliente, están más preocupados por vender por las redes sociales, no tienen interés y establecer una relación de largo plazo con los clientes, con tiene establecidos los canales de comunicación, no tiene una base de datos.

En cuanto al tema de resolución de conflictos, ellos siempre buscan apoyo de la cámara de comercio cuando hay un problema, no proponen soluciones, deben ser empáticos con las situaciones que se presentan, ser parte de la solución.

E10: Hay problemas de comunicación, Y eso nos lleva al trabajo de equipo, al liderazgo, a todo eso, pero básicamente para mí, lo que yo he visto y en mi experticia es que se nos olvidó conversar.

E11: El respeto y la empatía son las de mayor debilidad.

E12: Les falta utilizar otros medios para vender, les falta más innovación y pensamiento crítico para entender las necesidades del mercado. El manejo del tiempo, ser más eficientes en los negocios.

4. Según su criterio calificado, ¿Cuáles son las posibles razones o factores que impiden la consolidación de estas habilidades blandas entre los líderes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago?

E1: Este tipo de empresas no trabajan muchas veces sobre planes estratégicos y un plan estratégico es importante para el crecimiento y el desarrollo de una empresa. En el transcurso del tiempo. Amerita tener profesionales que sepan manejar un plan estratégico y donde se incorporen todas esas habilidades blandas que los lleven, como un resultado. Yo creo que esa es la gran debilidad, o sea, todo mundo la tiene, pero digamos que una manera muy empírica y fuera de eso, cuando las van a ejecutar las hacen de manera espontánea, pero no las hacen bajo un plan estratégico y esa es una de las grandes debilidades.

E2: ¿Eh? Falta un desarrollo educativo inicialmente frente a estas dos habilidades blandas con habilidades a las cuales se han venido hablando desde hace unos 5 o 6 años, pero su aplicación por parte de una Cámara de Comercio o de final con no ha sido tan intensa como para que los líderes puedan entender de qué se trata la inteligencia emocional y el pensamiento crítico.

E3: Bueno, ahí es un tema para mí muy humano, cierto, muy del ser humano en los seres humanos nacemos un papel en blanco y digamos que, por la misma crianza, el colegio, la familia vamos formando una identidad y una personalidad cierto, y eso es precisamente lo que impide que nosotros podamos ¿Digamos, por las creencias limitantes que nos vamos construyendo, ¿Eh? Digamos que se nos dificulta el desarrollo de las competencias blandas, porque la construcción de esa personalidad y esas creencias limitantes nuestras, pues hacen que nuestros egos nos limiten y no nos permita crecer realmente como como seres humanos y despertar en conciencia que fue algo que vinimos a este mundo porque pues yo digamos que ahí no voy a extender un poquito, pero realmente a este mundo, vinimos a servir.

Y aprender, entonces aprendemos de las experiencias y con el servicio y con el amor que podemos dar nuestras familias, a nuestros colaboradores y a las personas, pues es que podemos ir evolucionando y despertando conciencia falta mucho trabajo, o sea, falta trabajo de entrenamiento mental y entrenamiento de corazón por ser de alguna manera para poder desarrollar esas competencias blandas. Las otras es muy fáciles desarrollarlas, pues que no se uno se mete a hacer una maestría o se mete a hacer un curso y las desarrolla y son habilidades importantísimas para el trabajo, pero las del ser humano, las que tienen que ver con la con las competencias blandas están muy relacionados con la disposición que yo tenga de querer ser mejor ser humano y eso es mi decisión.

E4: Bueno, lastimosamente en esa en esta ciudad se han presentado muchos temas de orden público y eso puede ser muy ajeno a todas las capacidades que puede tener un microempresario lastimosamente. ¿El trabajar bajo amenazas, el que no se pueden desplazar libremente en los horarios que necesiten, hablamos por ejemplo de un, de un microempresario que tenga un negocio de comida rápida es que no puede ir a ciertos puntos entregar su domicilio por qué? Por el tema de seguridad, porque no podemos desconocer, pues que independientemente del país en que está.

Después, que es un poco ese tema delicado en esa ciudad como tal, ese tema que se ha venido presentando.

Que los empresarios no pueden tener sus negocios abiertos porque los extorsionan o si las empieza a ir muy bien, empiezan a pedirles a pedirles dinero. Entonces yo creo que este tema de orden público sí afecta directamente a que los empresarios y microempresarios puedan salir adelante.

Bueno, como te decía anteriormente la planeación, cierto, el planear qué voy a hacer con las utilidades que sí tengo que cómo puedo improvisar en el en si pasa una

circunstancia como la que hablábamos de trabajar bajo presión, pero bajo otro tipo de presión, de pronto social. Una presión, pues, de seguridad. En el tema de la comunicación. ¿Cierto? Cómo aprender a vender su producto, ofrecer su producto a conseguir nuevos clientes o inversionistas que crean en su idea en el tema de la creatividad de los jueces. Yo creo que eso es algo primordial, como como yo ya te había dicho ahorita el liderazgo, porque ellos también tienen que ser líderes de su propia empresa para trabajar.

Las personas, si tienen empleados o si o si, por el contrario, liderar en su propia familia porque vemos que muchas microempresas que mueven en el sector con empresas familiares. Yo creería que estas serían como las que podemos trabajar.

E5: Lo yo diría que hay dos razones principales, primero, y todo el hay un tema cultural, todo eso está influenciado por toda nuestra cultura, por la manera en la que nosotros nos comportamos. Yo creo que eso hace que esas habilidades no estén desarrolladas. Y segundo, hay una brecha educativa, hay muchas personas a cargo de empresas, Eh puede ser empresas consolidadas a nivel familiar o empresas que han sido concebidas de manera empírica. Entonces digamos que no hay mucha formación alrededor de este tipo de temas, entonces eso genera una brecha en el desarrollo de las mismas. Cierto, entonces yo diría que esas son las dos variables principales

E6: La cultura yo digo que es la formación y la cultura que deben, que veníamos con un antecedente tan marcado y voy a tomarme el atrevimiento de decir lo del narcotráfico. O sea, acá es, pues se vio mucho tiempo ese tipo como de contaminación, por así decirlo, entonces muchos comerciantes pues era el que más tenía y el que más plata traía y así fuera por encima del otro, que de pronto estaba empezando con su proceso desde abajo. No valía, era el otro, porque el otro era fulanita o era. Y estamos, eso ya me decía, sí es cultural y es un manejo, es un manejo complicado porque ya es como quitarles esa idea, por eso le decía, pero le comentaba que los que salen de Cartago y viven su experiencia y se dan cuenta que cómo se mueve el comercio, cómo se mueve un emprendedor, cómo se mueve la microempresa o esas capitales, cómo es su cultura, ya vienen acá con otra mentalidad.

E7: Pienso que digamos, hay una ausencia de apoyo y capacitación, pues para el desarrollo de las mismas por parte, por ejemplo, las autoridades oficiales, las entidades públicas, y que también hay falta de iniciativa de parte de los de parte de los empresarios, también hay falta iniciativa. Alcaldías pienso que allí tienen que hacer un trabajo, pues no tanto, digamos que te vienen quedando los empresarios frente a los que pasan el resto del mundo, pues ellos son fuertes en unos productos, en el tema de los bordados, pero se quedaron allí y hay que buscar la manera con las nuevas tecnologías de sacar sus productos adelante, de ir innovando y buscando una forma de tener una diversidad de nuevas de productos, teniendo en cuenta que ellos tienen una ventaja y una experiencia en trabajo con calidad de trabajo artesanal que viene de conocimientos.

E8: La confianza. La confianza en el equipo.

E9: Ellos no se capacitan, tiene que ver un tema de valores y formación desde la casa, pero también pueden moldear estas habilidades blandas que se requieren hoy. Ellos le reclaman a la cámara de comercio que no necesitan personas tan técnicas, sino, personal que tengan habilidades de trabajo de equipo y facilidad de comunicación, que tenga liderazgo. Para eso se requiere invertir en formación, ellos no tienen presupuestos para la formación, y tampoco les dan el tiempo a los colaboradores para formarse.

E10: Yo creo que la principal razón es que no, no estamos preparados para los cambios tan abruptos, no hay procesos de inducción en los líderes que apropien estas habilidades y la empatía con las personas.

E11: Ser pequeños no los lleva a tener un departamento bien creado o un área de recursos humanos, que de alguna manera forman las personas, estos microempresarios propietario múltiples funciones entre ellas líder, gerente, jefe de recursos humanos, como no tiene desarrolladas estas habilidades pueden cometer muchos errores.

E12: Son negocios de tradición. Familiar, tiene temor de perder las tradiciones, culturalmente, son empíricos y siempre han hecho las cosas de manera tradicional como su antepasado. Después de la pandemia, la planificación es un elemento se pueden optimizar las oportunidades de mejora en las habilidades.

5. Mencione, ¿Cuáles son las habilidades blandas que deben desarrollar los líderes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago?

E1: Yo llevo a que la gente trabaje, un concepto que yo manejo, que la gerencia ahí que la gerencia que comienza en cada puesto de trabajo y eso permite desarrollar habilidades como la toma de decisiones, la comunicación, el pensamiento estratégico, el trabajo en equipo, los dotes de liderazgo, el enfoque en el resultado y la medición, entonces digamos que bajo el concepto de gerencia, ahí se podría llegar a todo ese tema de las habilidades blandas, ahora hay otro concepto que yo le sumo el gerente, y es el tema que tiene que ver con el engagement.

E2: Bueno, hay una, hay una habilidad que es súper importante que yo la han venido ejecutando, pero la idea es que la apliquen en su totalidad. Es creatividad, pues el comercio es una actividad que exige bastante creatividad, adaptabilidad. Esas serían las dos competencias que más dentro del desarrollo de líderes de un líder, debe tener totalmente, analizada y, generar, de tener, comprendida y ejecutada estas dos de estas dos competencias o habilidades blandas.

E3: Bueno, son demasiadas, yo pienso que cada vez vamos conociendo más competencias en la medida que nosotros vamos Adentrándonos en esta experiencia humana, pero yo pienso que básicas, básicas e importantes la empatía la escucha activa ¿Eh? Una comunicación desde el respeto, una comunicación desde la

comprensión evita Cuando. ¿Eh? Evitando juzgar, evitando criticar. Yo pienso que ahí, ahí, solamente con esas podríamos avanzar bastante.

E4: Bueno, como te decía anteriormente la planeación, cierto, el planear qué voy a hacer con las utilidades que sí tengo que cómo puedo improvisar en el en si pasa una circunstancia como la que hablábamos de trabajar bajo presión, pero bajo otro tipo de presión, de pronto social o Una presión, pues, de seguridad. En el tema de la comunicación. ¿Cierto? Cómo aprender a vender su producto, ofrecer su producto a conseguir nuevos clientes o inversionistas que crean en su idea en el tema de la creatividad de los jueces. Yo creo que eso es algo primordial, como como yo ya te había dicho ahorita el liderazgo, porque ellos también tienen que ser líderes de su propia empresa para trabajar. Las personas, si tienen empleados o si o si, por el contrario, liderar en su propia familia porque vemos que muchas microempresas el mueven en el sector con empresas familiares. Yo creería que estas serían como las que podemos trabajar.

E5: De desarrollar o de fortalecer más yo que creía que la comunicación asertiva es muy importante, la creatividad también es fundamental que trabaja en desarrollarla y las relaciones interpersonales. Y creo que esas 3, porque el comerciante finalmente, EH, es el que está en la calle, es el que está haciendo negocios, está relacionándose con personas todo, todos los días, todo el día y de y de eso depende su supervivencia en el mercado y el crecimiento del negocio. Entonces yo creo que todo lo relacionado con la comunicación, con relaciones con las personas es fundamental.

E6: La falta de liderazgo, de la falta de empatía con ellos mismos. Porque pues es que es algo que nos afecta a todos. Como tal, la falta de ese de trabajo en equipo sí, o sea, te venga, unámonos y miremos a ver qué vamos a hacer. ¿O sea, cómo podemos sacar adelante este proyecto? ¿Entonces? Es eso es eso y lo concreto con el ejemplo ahorita de Bordados Cartago Fashion Week.

E7: Para mí, tema de la innovación Que la visión en el tema del futuro, pensando en un futuro, La iniciativa, ser más proactivos y tener un pensamiento crítico. ¿Cuándo hablo de un pensamiento crítico es de estar evaluando, ¿EH, venga, está la situación, no hemos avanzado, qué más podemos hacer nosotros para mejorar las condiciones en el tema comercial de nosotros como empresarios? Es, creo que hay ese pensamiento crítico y autoevaluarse que estoy haciendo yo por llegar a nuevos mercados nuevos. Productos creo que ahí, en las que más deben de trabajar hay una carencia en los empresarios de Cartago.

E8: ¿Las que deben desarrollar pensaría que una de las principales y más importantes el tema de la empatía? No solamente con el cliente externo, sino también con el cliente interno. El tema de la resolución de conflictos en Cartago, como en otras ciudades del país, el tema de las micro y pequeñas empresas. Son muy dadas. ¿A formación de empresas de familia, entonces, ¿EH?

E9: El tema de la comunicación, hay que mejorar, hay que generar un relacionamiento con el cliente, la comunidad y su público de interés; pensamiento crítico, que lo he mencionado. El trabajo en equipo porque son muy individuales, hay que trabajar en asociación, para saber aprovechar las buenas prácticas de los colegas.

E10: Debe desarrollar la comunicación y eso nos lleva a desarrollar una inteligencia emocional adecuada para poder implementar un ritmo de trabajo, desarrollar el liderazgo para que los equipos de trabajo funcionen y entreguen resultados.

E11: Desarrollar la comunicación, buenas relaciones interpersonales.

E12: Ser más abiertos al cambio, capacitarse, ser más estratégicos, conocer las necesidades de los clientes. El autoconocimiento y autodesarrollo para mejorar cada día.

ANEXO B. CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO HABILIDADES BLANDAS DE LOS LIDERES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DE CARTAGO

Usted está invitado a participar en la entrevista con fines académicos en el marco del desarrollo del trabajo de grado sobre Habilidades blandas de los líderes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago.

Objetivo: El Objetivo de este comunicado es solicitarle su consentimiento para realizar una entrevista y participar voluntariamente en un proyecto de investigación que estamos realizando, el cual se titula "Habilidades Blandas en los líderes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de Cartago", trabajo de investigación elaborado por Gloria Andrea Betancourt Flórez y Harold Eder Ruiz, estudiantes de MBA en Administración de la Universidad EAFIT de la ciudad de Pereira.

Metodología Empleada: se le solicita participar en una entrevista que le tomará 20 minutos de su tiempo. Su participación en la investigación es completamente voluntaria y usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio.

Riesgos: Participar en esta entrevista no le generará ningún perjuicio o riesgo. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente. Con sus aportes, contribuirá a un trabajo de investigación que pretende profundizar en habilidades blandas en los microempresarios de Cartago.

Beneficios Para Usted Y Para La Sociedad: la información aquí recolectada permitirá conocer cuáles son las habilidades blandas actualmente desarrolladas, en consolidación y por desarrollar entre los micro y pequeños empresarios de Cartago.

Personas Que Tendrá Acceso A La Información: la información que usted aportará en la entrevista se entregará a la Universidad EAFIT con fines académicos y se ubicará en el repositorio de la Universidad. La información aquí consignada no será de dominio público, salvo los permisos que la universidad otorgue según lo autorizado por el Ministerio de Educación Nacional.

Usted puede realizar las preguntas que desee durante el curso del estudio, si está de acuerdo en participar, firme por favor: Yo: _____ con cédula de ciudadanía No _____

He leído la hoja de información que se me ha entregado y comprendo que mi participación es voluntaria, por ello:

Sí, deseo participar. _____ No, deseo participar. _____

Firma del colaborador (a)

Fecha: DD: _____ MM: _____ AA: _____

